

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
економіки та управління
персоналом, к.пед.н., доцент,

_____ А.М.Калінін
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **«Організація системи професійного навчання на підприємстві та
шляхи її удосконалення»**

Студентки: Мельник Христини Леонідівни
Курсу: 2-го
Групи: ІН16-8-24-М1Е(2.0з)
Спеціальності: 051 Економіка
Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Гавриленко Олена Євгеніївна
Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Концептуальні підходи до визначення ролі професійного навчання у розвитку людського капіталу підприємства	9
1.2. Класифікація форм, методів та технологій навчання в умовах цифрової економіки	15
1.3. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку в Україні: сучасний стан та перспективи	19
1.4. Сучасні світові тенденції корпоративної освіти	23
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	28
2.1. Загальна характеристика підприємства та кадрового потенціалу	28
2.2. Дослідження існуючої практики організації навчального процесу	35
2.3. Оцінка ресурсного та технологічного забезпечення освітнього процесу	40
2.4. Аналіз ефективності інвестицій у розвиток персоналу	46
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ	53
3.1. Розробка моделі безперервного розвитку персоналу на основі «skills-first» підходу	53
3.2. Впровадження інноваційних технологій у систему навчання	60
3.3. Формування культури самонавчальної організації та розвиток менторства	66
3.4. Обґрунтування економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів	71
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Абревіатура / Термін	Розшифрування та зміст
AI (Artificial Intelligence)	Штучний інтелект
AR (Augmented Reality)	Доповнена реальність
CLO (Chief Learning Officer)	Директор із навчання / головний архітектор навчання
CRM (Customer Relationship Management)	Система управління взаємовідносинами з клієнтами
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Індекс чистої лояльності працівників
ESG (Environmental, Social, and Governance)	Принципи екологічного, соціального та корпоративного управління
HR (Human Resources)	Людські ресурси / відділ персоналу
IDP (Individual Development Plan)	Індивідуальний план розвитку (ІПР)
KPI (Key Performance Indicators)	Ключові показники ефективності
L&D (Learning and Development)	Навчання та розвиток персоналу
LMS (Learning Management System)	Система управління навчанням
LXP (Learning Experience Platform)	Платформа навчального досвіду
ROI (Return on Investment)	Показник повернення інвестицій
SaaS (Software as a Service)	Програмне забезпечення як послуга (модель хмарного доступу)
TNA (Training Needs Analysis)	Аналіз потреб у навчанні
VR (Virtual Reality)	Віртуальна реальність

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація системи професійного навчання персоналу в сучасних умовах є критичною науково-практичною проблемою, що визначає виживання та конкурентоспроможність бізнесу. Першим етапом дестабілізації стала пандемія COVID-19, яка змусила підприємства перейти до дистанційних форматів передачі знань. Проте справжнім викликом для людського капіталу стала повномасштабна війна в Україні, що спричинила масову міграцію, мобілізацію кваліфікованих кадрів та виникнення гострого дефіциту вузькопрофільних спеціалістів.

Ступінь гостроти проблеми визначається необхідністю швидкої адаптації персоналу до нових технологічних умов та критичною потребою у перекваліфікації (Re-skilling) та підвищенні кваліфікації. Негативним наслідком ігнорування цієї проблеми є технологічне відставання та деградація інтелектуального капіталу підприємств, що унеможливорює ефективне повоєнне відновлення аграрного та промислового секторів. Наукове та практичне значення теми полягає у розробці адаптивної моделі навчання, яка базується на «skills-first» підході та інтеграції цифрових інструментів (LMS, VR, AI), що дозволить забезпечити безперервність розвитку персоналу в умовах екстремальної невизначеності.

Стан і ступінь розробки проблеми. Питання кадрового менеджменту та професійного розвитку досліджували такі вчені, як: А. М. Колот [38], О. П. Грішнова [26], В. А. Савченко [53], М. І. Мурашко [59]. Теоретичні основи управління знаннями та навчання протягом життя висвітлені у працях іноземних дослідників, таких як П. Сенге, та вітчизняних фахівців — М. С. Дороніної [16] та А. А. Камінського [35]. Проблеми цифровізації освітніх процесів знаходять відображення у роботах О. О. Коць [41], К. А. Бороздіної [15] та аналітичних звітах Deloitte та LinkedIn Learning.

Проте, незважаючи на ґрунтовність напрацювань, питання побудови систем навчання саме в контексті поєднання наслідків війни та необхідності цифрового прориву (особливо в агросекторі) потребують подальшого дослідження. Сучасні керівники потребують не просто планів підготовки, а інтегрованих екосистем, що дозволяють зберігати унікальний досвід «ветеранів» підприємства та оперативно навчати новачків.

Мета дослідження полягає у розробці стратегічних напрямів удосконалення системи професійного навчання персоналу та обґрунтуванні моделі безперервного розвитку на основі інноваційних технологій для забезпечення стійкості бізнесу в умовах 2026 року.

Завдання дослідження:

1. Вивчити концептуальні підходи до професійного навчання в умовах переходу до економіки знань.
2. Проаналізувати еволюцію методів навчання: від традиційних форматів до «skills-first» парадигми та мікронавчання.
3. Дослідити стан та динаміку кадрового потенціалу об'єкта дослідження (ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»).
4. Провести діагностику існуючої системи навчання та виявити ключові розриви у компетенціях персоналу.
5. Розробити стратегічну модель «Learning Enterprise 2026» та механізми її впровадження.
6. Обґрунтувати доцільність застосування LMS-платформ та імерсивних технологій (VR/AR) у навчальному процесі.
7. Оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів для підприємства.

Об'єкт дослідження – процес професійного навчання та розвитку персоналу в організаціях.

Предмет дослідження – методи, технології та стратегічні напрями вдосконалення системи професійного навчання в умовах цифровізації та повоєнного відновлення.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано комплекс методів:

- теоретичні: аналіз, синтез, декомпозиція (для уточнення змісту системи навчання та еволюції її інструментів);
- емпіричні: статистичний аналіз (для оцінки кадрового складу), анкетування та інтерв'ювання (для діагностики потреб у навчанні), графічний метод (для візуалізації результатів);
- прогнозні: метод розрахунку ROI (для оцінки економічної ефективності інвестицій у навчання).

Інформаційна база дослідження:

- Закони України («Про освіту», «Про професійний розвиток працівників», «Про професійну-технічну освіту»);
- Монографії та статті вітчизняних вчених (А. М. Колота, О. П. Грішнєвої, В. А. Савченка та ін.);
- Звіти міжнародних організацій та освітніх платформ (LinkedIn Learning, Deloitte, Coursera, McKinsey);
- Статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність ТОВ «АПК „ШУРАВІ“», а також результати авторського анкетування персоналу підприємства.

Новизна отриманих результатів полягає в тому, що у роботі комплексно досліджено трансформацію системи професійного розвитку під впливом подвійного шоку (технологічного стрибка та воєнного стану). Вперше для аграрного підприємства запропоновано адаптивну модель «Learning Enterprise 2026», яка інтерпретує «skills-first» підхід із використанням імерсивних технологій (VR/AR). Доведено необхідність переходу від епізодичного навчання до створення «екосистеми безперервного розвитку», що включає механізми реверсивного менторства та предиктивну аналітику потреб у навичках (TNA 2.0).

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації, цифрова матриця компетенцій та «Дорожня карта

впровадження LMS» (Додаток В) можуть бути використані HR-менеджерами та керівниками агропідприємств для подолання «цифрового розриву» персоналу, прискореної адаптації ветеранів та підвищення ROI інвестицій у людський капітал.

Апробація результатів дослідження відбувалась під час на науково-практичних семінарів та на круглих столах кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту МАУП.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі — «Теоретико-методологічні засади професійного навчання персоналу в умовах економіки знань» — здійснено концептуалізацію поняття системи навчання як стратегічного інвестиційного активу. Досліджено еволюцію підходів: від адміністративної підготовки кадрів до сучасних парадигм Lifelong Learning та Microlearning. Обґрунтовано роль безперервного розвитку у забезпеченні резильєнтності бізнесу під час глобальних криз.

У другому розділі — «Аналіз та діагностика системи професійного навчання персоналу ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» — систематизовано методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу аграрного сектору в умовах міграційної кризи. Проаналізовано стан навчання на підприємстві у 2023–2025 роках, виявлено критичний дефіцит цифрових навичок та відсутність системного обліку інтелектуального капіталу. Досліджено вплив воєнних факторів на плинність кадрів та ефективність існуючих практик наставництва.

У третьому розділі — «Стратегічні напрями вдосконалення системи навчання в контексті цифрової трансформації та відновлення» — розроблено проект впровадження моделі «Learning Enterprise 2026». Обґрунтовано використання мобільної LMS-платформи та VR-симуляторів для підготовки механізаторів. Визначено механізми формування самонавчальної організації через розвиток «Спільнот практиків» та реінтеграцію ветеранів. Наведено

розрахунок економічної ефективності (ROI) та соціальних ефектів від реалізації запропонованих інновацій.

Отримані результати дослідження дозволили сформулювати комплекс науково обґрунтованих висновків, спрямованих на перетворення системи навчання у дієвий драйвер технологічного оновлення та кадрової безпеки підприємства в умовах інтеграції до європейського простору..

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота викладена на 88 сторінках комп'ютерного тексту, містить 29 таблиць, 10 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел містить 80 найменувань і розміщений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Концептуальні підходи до визначення ролі професійного навчання у розвитку людського капіталу підприємства

Теоретичне підґрунтя дослідження систем навчання персоналу в сучасних умовах формується на перетині кількох фундаментальних наукових концепцій: теорії людського капіталу, андрагогіки (науки про навчання дорослих), концепції організаційного навчання та стратегічного управління людськими ресурсами.

Вихідною точкою аналізу є розуміння людського капіталу як сукупності знань, навичок, здібностей і мотивації працівників, які мають економічну цінність для організації. Фундаментальний внесок у розробку цієї теорії зробили Г. Беккер і Т. Шульц, чії ідеї були адаптовані до сучасних реалій українськими вченими, зокрема А. М. Колотом, О. А. Герасименко та Е. М. Лібановою [24; 30; 23]. Згідно з їхніми підходами, професійне навчання розглядається не як витрати (costs), а як капіталомісткі інвестиції (investments), що забезпечують довгострокові конкурентні переваги через зростання продуктивності праці та інноваційну активність.

У сучасному науковому дискурсі категорія «система професійного навчання» трактується як складна інтегрована екосистема безперервного розвитку компетенцій. Вона охоплює не лише формальні курси, а й процеси планування потреб, організацію середовища для обміну знаннями, контроль якості та багаторівневу оцінку результатів. Як зазначають В. А. Савченко та Н. В. Корольова, систему професійного розвитку персоналу слід визначати як «цілісний, безперервний, планомірно організований процес оволодіння знаннями, уміннями та навичками з метою підвищення ефективності трудової діяльності та реалізації потенціалу кожного працівника» [40, с. 28].

Для наочності взаємозв'язку між навчанням та зростанням вартості людського капіталу доцільно представити концептуальну модель (рис. 1.1).

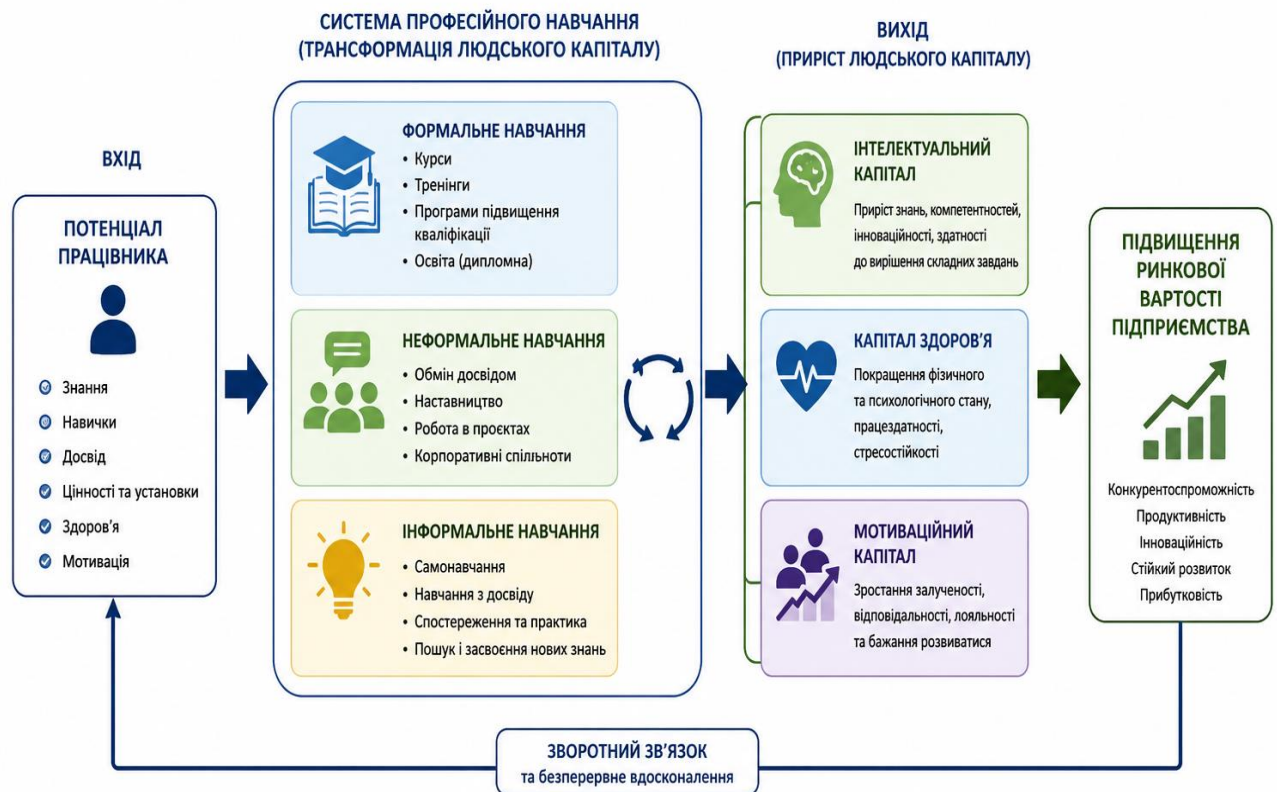


Рис. 1.1. Вплив системи професійного навчання на трансформацію людського капіталу підприємства

Джерело: складено автором на основі [24; 40; 65].

На рисунку 1.1. схема відображає циклічний процес, де вхідними даними є потенціал працівника, компонентами трансформації — формальне, неформальне та інформальне навчання, а виходом — приріст інтелектуального капіталу, капіталу здоров'я та мотиваційного капіталу, що в сукупності підвищують ринкову вартість підприємства).

Важливим аспектом концептуалізації професійного навчання є врахування принципів андрагогіки. На відміну від педагогічного підходу, навчання дорослих на підприємстві базується на принципах

самоспрямованості, опори на життєвий досвід та негайної практичної застосованості отриманих знань [77]. М. Ноулз акцентував увагу на тому, що дорослі навчаються найбільш ефективно, коли вони залучені до процесу планування свого розвитку, що корелює з сучасними підходами до індивідуальних траєкторій навчання (learning paths) [77].

Особливої ваги у 2024–2026 роках набула концепція «навчання впродовж усього життя» (lifelong learning), яка перетворилася з декларативного принципу на операційну необхідність для виживання бізнесу. В умовах воєнного стану та подальшого відновлення економіки України, як підкреслює Е. М. Лібанова, саме роботодавці стають ключовими інституційними суб'єктами освіти дорослих, компенсуючи розриви між академічною підготовкою та реальними запитами ринку праці [30].

Сучасна роль професійного навчання також тісно пов'язана з концепцією «організації, що навчається» (learning organization) П. Сенге. Згідно з цим підходом, навчання є не лише індивідуальним процесом, а й колективним досвідом, що дозволяє організації гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [74]. Це особливо актуально в контексті діджиталізації бізнес-процесів, де швидкість оновлення знань перевищує швидкість їхнього формального засвоєння [19; 63].

У контексті стратегічного управління, роль професійного навчання можна систематизувати за трьома рівнями впливу:

1. На рівні працівника: підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, зростання доходів, професійна самореалізація та психологічна стійкість у кризових умовах [46; 64].
2. На рівні підприємства: формування унікальних компетенцій, які важко скопіювати конкурентам, зниження плинності кадрів та підвищення адаптивності до технологічних інновацій (наприклад, штучного інтелекту) [45; 49].

3. На загальнодержавному рівні: підвищення якості трудового потенціалу країни, що є критично важливим для післявоєнної відбудови та європейської інтеграції України [30; 52].

Аналіз міжнародних звітів, таких як Future of Jobs Report 2025 від Світового економічного форуму, підтверджує, що розвиток систем навчання на підприємствах є пріоритетом номер один для 80% світових компаній [72]. В Україні цей тренд посилюється потребою у швидкому перенавчанні (reskilling) та підвищенні кваліфікації (upskilling) через дефіцит кваліфікованих кадрів.

Отже, професійне навчання у сучасній парадигмі менеджменту — це не допоміжна функція HR, а стратегічний актив. Воно забезпечує безперервну трансформацію знань у конкретні бізнес-результати, створюючи платформу для сталого розвитку людського капіталу в умовах високої невизначеності та динамічних змін технологічного укладу.

Серед концептуальних підходів до розуміння ролі навчання у формуванні людського капіталу виокремимо три основні парадигми, що еволюціонували протягом кінця XX — початку XXI ст. та систематизовані у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція парадигм управління навчанням персоналу

Парадигма	Часовий період	Ставлення до навчання	Ключова метрика
Витратна	1960–1990 рр.	Необхідні операційні витрати	Кількість навчених осіб
Інвестиційна	1990–2015 рр.	Інвестиція з вимірюваним ROI	Вартість навчання / ROI
Екосистемна (skills-first)	2016 – дотепер	Стратегічний актив / середовище	Вплив на бізнес-KPI

Джерело: складено автором на основі [24; 40; 65].

Важливим аспектом сучасного розуміння ролі навчання є його нерозривний зв'язок із формуванням організаційних компетенцій. В умовах переходу до постіндустріальної економіки та цифрової трансформації традиційні матеріальні активи втрачають свою роль як основне джерело переваг. Обґрунтовується, що ключовим виробничим ресурсом стають «колективні знання та організаційні здатності підприємства адаптуватися» [24]. Саме через професійне навчання відбувається капіталізація індивідуального інтелекту працівників у стійкі організаційні здатності, які важко імітувати конкурентам.

З позицій менеджменту персоналу та стратегічного управління стверджується, що:

«Результативна система навчання є передумовою реалізації стратегії розвитку підприємства, оскільки дозволяє забезпечити відповідність кваліфікаційного рівня персоналу поточним та перспективним вимогам виробництва» [42, с. 142].

У цьому контексті професійне навчання перестає бути ізольованою функцією відділу кадрів і перетворюється на інструмент стратегічного розриву (strategic gap reduction). Якщо стратегія підприємства передбачає вихід на нові ринки або впровадження інноваційних технологій (наприклад, автоматизації на основі ШІ), саме система навчання забезпечує «готовність» людського капіталу до таких змін [45; 49].

Економічна ефективність інвестицій у розвиток персоналу сьогодні підтверджується конкретними фінансовими показниками. Згідно з аналітичними даними, підприємства-лідери з розбудованою системою навчання демонструють на 18% вищі показники прибутковості порівняно з конкурентами [50]. Цей факт остаточно перетворює функцію L&D (Learning and Development) на стратегічний пріоритет вищого керівництва. Більше того, за даними LinkedIn Workplace Learning Report [69], у 2024–2026 роках навчання стало головним чинником утримання талантів (retention rate), що безпосередньо знижує витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників.

Окрім прямого економічного ефекту, роль навчання проявляється у формуванні системи управління знаннями [33]. Професійне навчання забезпечує:

- Трансфер прихованих знань: перетворення індивідуального досвіду експертів у загальнокорпоративні стандарти та методики.
- Створення інноваційного середовища: стимулювання працівників до генерування ідей через розвиток критичного мислення та креативності [54].
- Соціалізацію та культурну інтеграцію: навчання виступає майданчиком для трансляції корпоративних цінностей, що особливо важливо для формування високої залученості (engagement) [56].

Таким чином, сучасна концепція навчання базується на постулаті, що розвиток людського капіталу є неперервним процесом, який синхронізований із життєвим циклом підприємства. Як зазначають дослідники [39; 44], у періоди криз або радикальних ринкових змін, саме гнучка система професійної підготовки дозволяє здійснити швидкий «маневр компетенціями», зберігаючи життєздатність організації.

1.2. Класифікація форм, методів та технологій навчання в умовах цифрової економіки

Науково коректна класифікація форм та методів навчання є необхідною передумовою ефективного проєктування навчальних програм. Порівняльну характеристику сучасних форм навчання систематизовано у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика сучасних форм навчання персоналу

Форма навчання	Характеристика	Переваги	Обмеження
Аудиторні тренінги	Очне навчання у групі	Живий зворотний зв'язок, командна робота	Відрив від виробництва, висока вартість
E-learning (LMS)	Дистанційне навчання онлайн	Гнучкість, масштабованість, облік прогресу	Нижча залученість, вимагає самодисципліни
Мікронавчання	Короткі модулі тривалістю 3–10 хв.	Мобільність, high retention, навчання у потоці	Не підходить для складних концепцій
VR/AR симуляції	Іммерсивне навчальне середовище	Безпечна практика, глибоке засвоєння	Висока початкова вартість обладнання
Менторинг / наставництво	Індивідуальна підтримка досвідченого	Передача неявних знань, кар'єрна підтримка	Залежить від якості ментора
Blended Learning	Поєднання форматів навчання	Синергія методів, адаптивність	Складна координація та адміністрування

Джерело: складено автором на основі [7; 17; 19; 44; 70].

Трансформація парадигми професійного розвитку в період 2024–2025 років призвела до остаточного відходу від лінійних моделей навчання на користь багатовимірних цифрових екосистем. У сучасних умовах

класифікація форм і методів навчання базується не стільки на фізичному місці перебування суб'єкта, скільки на глибині інтеграції цифрових інструментів у навчальний контент.

Технологічне середовище професійної підготовки зазнало революційних зрушень завдяки домінуванню хмарних рішень. Центральне місце в архітектурі корпоративної освіти посіли платформи управління навчанням (LMS — Learning Management Systems) нового покоління. Вони забезпечують не лише безперебійний доступ до контенту, а й автоматизацію рутинних процесів: від реєстрації до відстеження прогресу та сертифікації [19]. Проте, як зазначає І. М. Сочинська-Сибірцева, сучасний ринок вимагає переходу до LXP (Learning Experience Platforms) — платформ, що орієнтовані на індивідуальний досвід користувача, де алгоритми пропонують контент на основі аналізу прогалин у компетенціях конкретного працівника [44].

Принциповим технологічним мейнстримом 2024–2025 рр. стала тотальна інтеграція генеративного штучного інтелекту (Generative AI). Сьогодні AI-системи виконують роль персональних менторів, генерують адаптивні тести та прогнозують ризики професійного вигорання через аналіз темпів засвоєння матеріалу. Згідно з даними звіту LinkedIn Learning (2024), 71% L&D-спеціалістів світового рівня вже використовують AI для персоналізації навчання [69]. Це підтверджує тезу, що «управління компетенціями в цифровій економіці неможливе без систем предиктивної аналітики» [45, с. 43].

Для систематизації розмаїття сучасних підходів доцільно розглянути архітектуру сучасної системи навчання (рис. 1.2).

Рисунок 1.2. демонструє інтеграцію формального навчання (LMS), соціального навчання (обмін досвідом у мережах), мікронавчання та AI-аналітики в єдиний контур, що підпорядковується стратегічним цілям бізнесу).

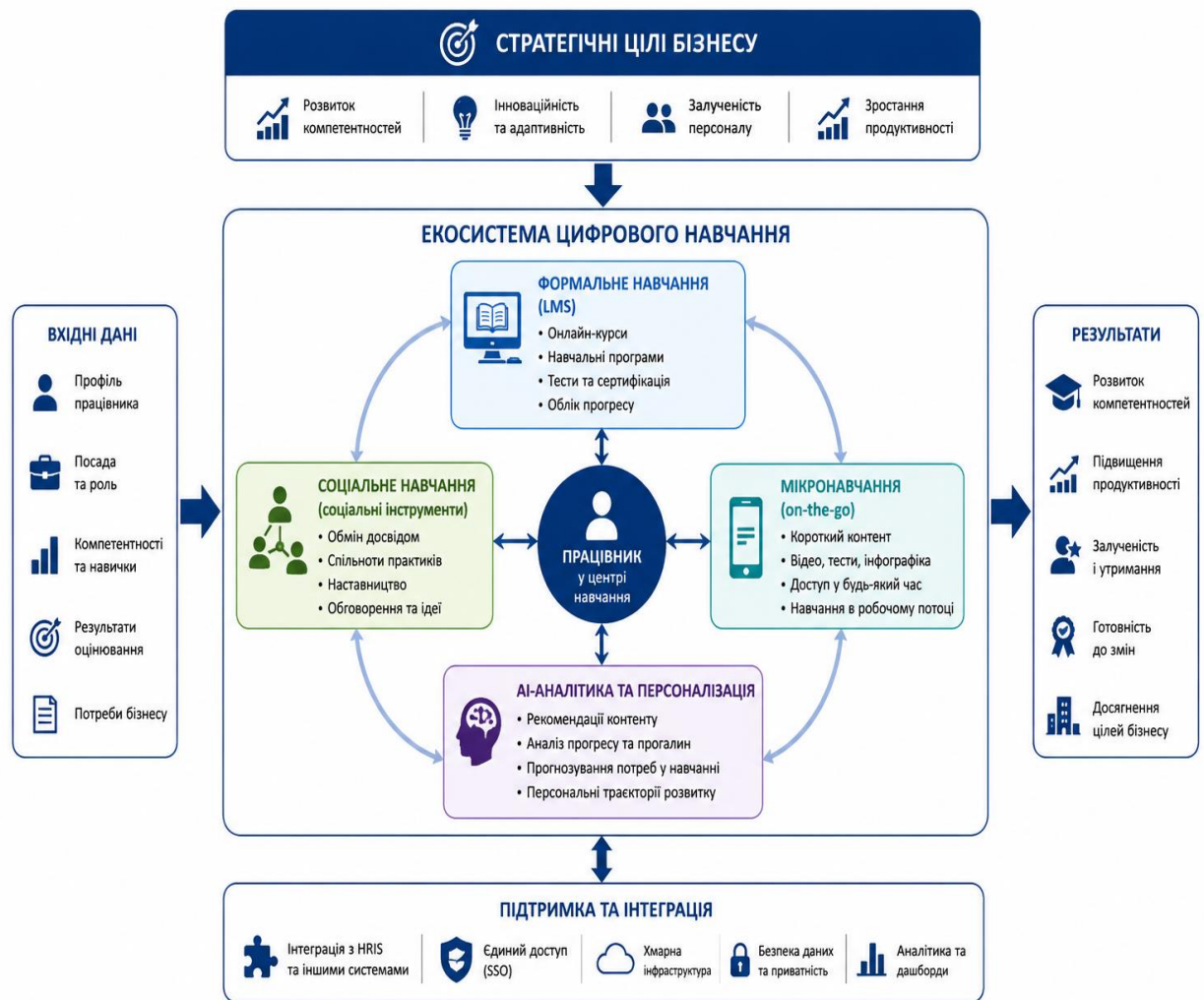


Рис. 1.2. Екосистема цифрового навчання на підприємстві[45, с. 43].

На основі аналізу праць Н. В. Бондарчук [19] та Л. С. Бурлакової [20], ми класифікували ключові методи та технології, що домінують у сучасній практиці (табл. 1.3).

Особливе місце в системі методів посідає гейміфікація. К. С. Мамонтова доводить, що впровадження ігрових механік у ненавчальний контекст дозволяє підвищити рівень залученості персоналу на 40–60%, що є критичним для засвоєння складних технічних навичок [32]. Водночас, концепція мікронавчання (microlearning) дозволяє розв'язати проблему дефіциту часу: засвоєння знань малими порціями (до 5–10 хвилин) у момент потреби (learning in the flow of work) визнано найбільш ефективним способом підтримки кваліфікації в умовах діджиталізації [66].

Таблиця 1.3. Класифікація сучасних технологій навчання персоналу

Категорія	Ключові інструменти / Технології
Формати доставки	Мікронавчання (Microlearning), Мобільне навчання (m-Learning), Гібридні класи
Імерсивні методи	VR/AR-симуляції, гейміфікація робочих процесів
Інтелектуальні системи	Генеративний AI, адаптивні траєкторії, чат-боти підтримки 24/7
Соціальне навчання	Peer-to-peer (P2P) менторство, внутрішні спільноти практики

Джерело: складено автором на основі [7; 17; 19; 44; 70].

Узагальнення класифікаційних підходів дозволяє констатувати: ефективність системи навчання у 2026 році визначається не вибором одного «модного» інструменту, а якістю їх системної інтеграції в єдину навчальну екосистему. Така екосистема повинна бути адаптованою до стратегічних цілей підприємства та базуватися на принципах безперервності, персоналізації та технологічності [45; 50].

1.3. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку в Україні: сучасний стан та перспективи

Правова архітектура регулювання професійного розвитку в Україні є багаторівневою системою, яка у 2024–2026 роках проходить через етап масштабної модернізації. Систему нормативних актів та їх ключові норми відображено у Таблиці 1.4.

Таблиця 1.4– Нормативно-правова база системи навчання в Україні (станом на 2026 р.)

Нормативний акт	Ключові норми для системи навчання	Статус 2026 р.
Конституція України [1]	Право на освіту (ст. 53), право на працю (ст. 43)	Чинний
КЗпП України [2]	Учнівський договір, гарантії при навчанні, нові норми 2026 р.	Чинний (ред. 2026)
Закон «Про профрозвиток» [7]	Форми навч., право роботодавця самостійно організовувати навч.	Чинний (ред. 2019)
Закон «Про освіту» [4]	Неформальна освіта, НРК, визнання результатів навчання	Чинний
Положення про навч. на вир-ві [10]	Курсова форма, журнали, облік, планування навантаження	Чинний (ред. 2018)
Профстандарт майстра [11]	Кваліфікаційні рівні, підвищення кваліф. 1 раз на 5 р.	Чинний (2021)
Наказ МОН № 504 від 2026 р. [12]	Прийом до закладів фахової передвищої освіти 2026 р.	Чинний

Джерело: складено автором на основі [1–12].

Ефективне функціонування системи професійного навчання на підприємстві неможливе без чіткого дотримання нормативно-правової бази, яка в Україні перебуває на етапі активної трансформації та адаптації до стандартів Європейського Союзу. Правове регулювання цієї сфери має багаторівневий

характер — від конституційних гарантій до вузькоспеціалізованих професійних стандартів.

Центральне місце у системі спеціального законодавства посідає Закон України «Про професійний розвиток працівників» [7]. Цей нормативний акт є ключовим інструментом, що легітимізує право роботодавця самостійно визначати стратегію навчання, виходячи з потреб господарської діяльності. Закон чітко розмежовує основні форми розвитку персоналу:

- Підготовку (первинне здобуття професії);
- Перепідготовку (зміна профілю діяльності);
- Підвищення кваліфікації (розширення наявних компетенцій).

Важливим кроком у модернізації правового поля став Закон України «Про освіту» [4], який увів у легальну площину поняття неформальної та інформальної освіти. Для сучасного підприємства це має критичне значення, оскільки дозволяє офіційно визнавати результати навчання, здобутого на внутрішніх корпоративних тренінгах, цифрових платформах або через самоосвіту. Це створює умови для легітимізації мікрокредитів та сертифікатів, що є базисом сучасної цифрової економіки.

Для візуалізації ієрархії та взаємозв'язків нормативних актів доцільно розглянути структуру правового регулювання (рис. 1.3).

Рисунок 1.3. демонструє вертикаль правового забезпечення: від Конституції [1] та КЗпП [2] як фундаменту, через галузеві Закони [4; 7; 1556-VII] до інструментів реалізації — Національної рамки кваліфікацій [9] та галузевих профстандартів).

Особливу роль у забезпеченні якості підготовки відіграє система професійних стандартів. Наприклад, Наказ Міністерства економіки України № 430-21 «Майстер виробничого навчання» [11] є зразком сучасного підходу до регламентації компетенцій. Він не лише фіксує вимоги до знань, а й встановлює обов'язковість циклічного підвищення педагогічної майстерності (не рідше ніж один раз на п'ять років). Як зазначає Г. В. Назарова, «стандартизація компетентнісних профілів на державному рівні є необхідною умовою для розбудови прозорої та ефективної стратегії розвитку персоналу всередині компанії» [37, с. 89].

БАГАТОРІВНЕВА СТРУКТУРА НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ

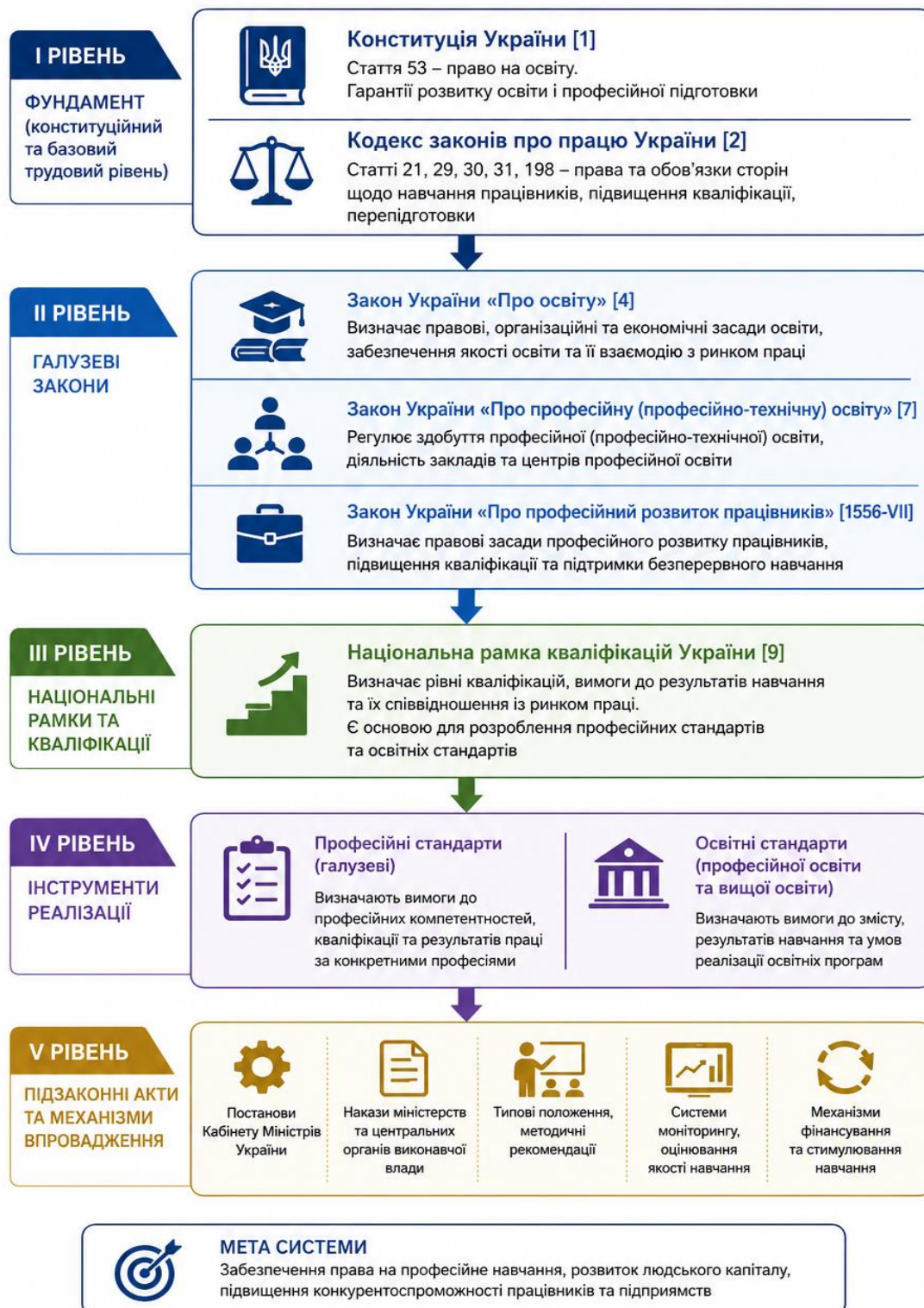


Рис. 1.3. Багаторівнева структура нормативно-правового регулювання професійного навчання в Україні.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 4; 7; 9].

Сучасний стан нормативної бази також спирається на Національну рамку кваліфікацій [9], яка слугує «перекладачем» між вимогами ринку праці та системою освіти. Це дозволяє підприємствам чітко зіставляти внутрішні посадові інструкції з державними та міжнародними рівнями кваліфікації.

Перспективи подальшого розвитку нормативного регулювання в Україні (станом на 2026 рік) чітко окреслюються трьома стратегічними векторами:

1. Гармонізація з *acquis communautaire* ЄС: Адаптація вітчизняних норм до Директив ЄС про освіту дорослих та стратегії «Adult Learning Action Plan 2021–2030» [78], що передбачає взаємовизнання кваліфікацій.

2. Фіскальне стимулювання: Розробка механізмів податкових пільг для підприємств, які інвестують у розвиток людського капіталу (наприклад, віднесення витрат на навчання до валових витрат у розширеному обсязі).

3. Цифровізація підтвердження знань: Створення національного реєстру мікрокредитів та впровадження «цифрових кваліфікаційних бейджів», які матимуть юридичну силу нарівні з дипломами державного зразка.

Таким чином, сформована в Україні нормативно-правова база створює достатні передумови для розбудови систем навчання на підприємствах, проте потребує подальшого вдосконалення в частині стимулювання роботодавців та ширшого впровадження гнучких інструментів визнання професійних досягнень [30; 35].

1.4. Сучасні світові тенденції корпоративної освіти

Аналіз глобального ринку корпоративного навчання 2024–2025 рр. дозволяє виокремити п'ять магістральних тенденцій. Порівняльну характеристику традиційного та сучасного підходів до організації навчання наведено у Таблиці 1.5.

**Таблиця 1.5 – Трансформація підходів до корпоративного навчання
(2020 - 2025 рр.)**

Категорія порівняння	Традиційна система (до 2020)	Сучасна екосистема (2024–2025)
Основна парадигма	Навчання як реакція на дефіцит навичок	Навчання як безперервний стратегічний процес
Ключовий інструмент	Аудиторні тренінги та лекції	AI, VR/AR, мікронавчання, LXP
Роль керівника	Контролер виконання плану навчання	Ментор та коуч з розвитку кар'єри
Метрики успіху	Кількість годин навчання на особу	Вплив на бізнес-KPI, ROI, розвиток навичок
Доступ до контенту	Централізований, за розкладом	On-demand, мобільний, у потоці роботи
Персоналізація	Єдина програма для всіх	AI-адаптивні траєкторії для кожного

Джерело: складено автором на основі [67; 68; 70; 72; 73].

Аналіз глобального ринку освітніх послуг для бізнесу свідчить про докорінну зміну пріоритетів: від простого накопичення знань до забезпечення стратегічної гнучкості організації через розвиток персоналу.

Світові тренди 2024–2025 років відображають реакцію корпоративного сектору на технологічну сингулярність та дефіцит талантів.

Тенденція 1: Перехід до стратегії «Skills-first» (пріоритет навичок). Сучасні технологічні гіганти, такі як IBM, Unilever та Mastercard, дедалі частіше відмовляються від жорсткої прив'язки до посадових інструкцій на користь динамічних матриць навичок. Згідно зі звітом SHRM (2024), близько 72% організацій оновлюють свої компетентнісні моделі щороку або частіше, щоб встигати за змінами ринку [71]. Т. О. Дяченко підкреслює, що «управління талантами в міжнародних компаніях все більше базується на мобільності навичок, а не мобільності посад» [21, с. 147]. Це дозволяє компаніям швидше заповнювати внутрішні вакансії та ефективніше реагувати на проєктні виклики.

Тенденція 2: Генеративний штучний інтелект як персональний коуч. AI трансформував роль внутрішнього тренера, перетворивши його з «лектора» на «дизайнера освітнього досвіду». Використання генеративного ШІ для персоналізації контенту дозволяє створювати унікальні траєкторії навчання в режимі реального часу. Наприклад, впровадження AI-коучингу для підготовки торгового персоналу дозволило підвищити рівень впевненості працівників на 78% [50, с. 95]. Це підтверджує, що інтелектуальні системи здатні забезпечити безпечне середовище для відпрацювання м'яких навичок (soft skills) без залучення дороговартісних зовнішніх консультантів.

Для візуалізації трансформації освітнього ландшафту наведено порівняльну модель (рис. 1.4).

Тенденція 3: Домінування мікронавчання у робочому потоці (Learning in the flow of work). Статистика свідчить, що середньостатистичний офісний працівник може присвятити цілеспрямованому навчанню лише 24 хвилини на тиждень. Відповіддю на цей виклик стала концепція «освітніх нагетсів» (learning nuggets) — коротких модулів тривалістю 3–7 хвилин, доступних безпосередньо в робочих інтерфейсах (MS Teams, Slack тощо). Доведено, що

використання ігрових механік (гейміфікації) підвищує рівень завершення таких мікрокурсів на 34% [32, с. 115].



Рис. 1.4. Еволюція моделей корпоративного навчання: від традиційної до екосистемної.

Джерело: розроблено автором на основі [21; 32; 65; 69].

На рисунку 1.4. схема демонструє перехід від лінійного навчання (клас -> лекція -> іспит) до циклічного, інтегрованого у робочий потік процесу, де в центрі знаходиться працівник з його індивідуальним набором навичок, оточений AI-підтримкою та мікромодулями).

Тенденція 4: Навчання як фундаментальний елемент ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). В умовах «війни за таланти» можливість професійного розвитку стала потужним інструментом ретенції (утримання

кадрів). За даними LinkedIn Learning Report (2024), 88% компаній-лідерів з низьким рівнем плинності кадрів використовують доступ до преміальних освітніх платформ як ключовий аргумент при наймі [69]. Навчання перестало бути обов'язком і перетворилося на привілей, який пропонує компанія [17].

Тенденція 5: Орієнтація на доказовий менеджмент та вимірювання бізнес-результатів. Зрілість функції навчання (L&D) тепер визначається не кількістю проведених тренінго-годин, а їхнім впливом на конкретні бізнес-KPI (ROI, рівень помилок, швидкість виходу на ринок). Звіт ATD (2024) вказує, що 98% фахівців галузі вважають вимірювання бізнес-впливу пріоритетом номер один [65]. Це стимулює впровадження складних аналітичних моделей оцінки ефективності, таких як модель Кіркпатріка-Філліпса [68; 70].

Висновки до Розділу 1.

У результаті теоретичного аналізу та узагальнення методологічних засад формування системи професійного навчання персоналу було зроблено такі висновки:

1. Еволюція концептуальних підходів. Доведено, що в умовах цифрової трансформації система професійного навчання еволюціонувала від допоміжного «витратного» механізму до ключового стратегічного ресурсу підприємства. Згідно з теорією людського капіталу, інвестиції в освіту забезпечують вищу прибутковість (у середньому на 18%) порівняно з іншими активами. Професійне навчання сьогодні розглядається як безперервний процес капіталізації знань, що формує організаційну гнучкість та стійкість підприємства у кризових умовах.

2. Класифікація та технологічна трансформація. Встановлено, що сучасна класифікація форм і методів навчання зазнала революційних змін під впливом діджиталізації. Традиційні аудиторні заняття поступаються місцем гібридним моделям та екосистемам на базі платформ LMS/LXP.

Виокремлено ключові технологічні домінанти 2024–2026 років: мікронавчання (microlearning), гейміфікація та AI-персоналізація. Ці інструменти дозволяють реалізувати концепцію «навчання в потоці роботи» (learning in the flow of work), забезпечуючи максимальну відповідність змісту навчання поточним бізнес-завданням.

3. Нормативно-правова база. Аналіз нормативного середовища України засвідчив наявність достатньої законодавчої бази для розбудови систем корпоративного навчання. Закони України «Про освіту» та «Про професійний розвиток працівників» надають роботодавцю широкі повноваження щодо організації підготовки та визнання результатів неформальної освіти. Водночас виявлено необхідність подальшої гармонізації вітчизняних норм із директивами ЄС у частині створення системи мікрокредитів та податкових стимулів для бізнесу, що інвестує у розвиток кадрів.

4. Глобальні тренди та стратегічні вектори. Дослідження світового досвіду 2024–2025 років дозволило ідентифікувати перехід до skills-first моделей, де управління талантами базується на динамічних матрицях навичок, а не на жорстких посадових інструкціях. Визначено, що гіперперсоналізація через використання генеративного штучного інтелекту та вимірювання бізнес-результату (ROI/ROE) стають обов'язковими атрибутами зрілої системи L&D (Learning and Development).

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що теоретико-методологічний базис системи професійного навчання у 2026 році базується на синергії технологічності, персоналізації та стратегічної відповідності цілям бізнесу. Це створює необхідне підґрунтя для переходу до другого розділу роботи — аналізу практичного стану системи навчання на об'єкті дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та кадрового потенціалу

Для проведення прикладного дослідження в якості об'єкта аналізу обрано реально діюче сільськогосподарське підприємство — ТОВ «АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ „ШУРАВІ“» (далі — Товариство або ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»). Підприємство засноване 16.02.2018 р. (код ЄДРПОУ 41944784) і територіально розташоване у Кропивницькому районі Кіровоградської області (Суботцівська ТГ, с. Зелений Гай).

Основним видом діяльності Товариства згідно з КВЕД є вирощування зернових, бобових та насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Додаткові напрями включають змішане сільське господарство, розведення великої рогатої худоби та переробну діяльність (виробництво олії та борошномельно-круп'яної продукції). Така багатoproфільність агровиробництва вимагає від персоналу володіння широким спектром компетенцій: від експлуатації сучасної сільгосптехніки до знань у сфері біотехнологій та харчової безпеки.

Динаміку ключових показників кадрового потенціалу ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» за 2023–2025 роки систематизовано у Таблиці 2.1.

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» дозволяє виявити специфічні особливості, притаманні сучасному аграрному сектору в умовах воєнного стану. По-перше, незважаючи на загальну турбулентність, підприємство у 2025 році продемонструвало зростання чисельності персоналу до 52 осіб, що пов'язано з розширенням видів діяльності (зокрема, у сфері тваринництва та переробки). По-друге, зростання плинності кадрів у 2024 році до 18,6% зумовлене мобілізаційними процесами, що є критичним для сільської місцевості, де спостерігається дефіцит кваліфікованих механізаторів та водіїв.

Таблиця 2.1 – Динаміка кадрового потенціалу ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	48	45	52
Питома вага виробничого персоналу (механізатори, агрономи), %	72,5	68,9	71,2
Питома вага адміністративно-управлінського персоналу, %	12,5	13,3	11,5
Питома вага допоміжного та обслуговуючого персоналу, %	15,0	17,8	17,3
Середній вік персоналу, р.	44,5	45,8	46,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,4	18,6	14,2
Середній стаж роботи на підприємстві, р.	4,2	3,8	4,1
Частка персоналу з вищою та фаховою передвищою освітою, %	22,8	24,4	26,9

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства та результатів анкетування (Додаток А).

По-третє, аналіз вікової структури (середній вік — 46,2 р.) вказує на поступове «старіння» колективу, що актуалізує потребу в програмах наставництва та залученні молоді через співпрацю з закладами фахової передвищої освіти [6].

Найбільш критичним для підприємства є кваліфікаційний розрив (skills gap) у ланці виробничого персоналу. Встановлено, що понад 50% механізаторів потребують додаткового навчання для роботи з цифровими системами точного землеробства та сучасною іноземною технікою. Це

підтверджує тезу дослідників, що «управління розвитком персоналу нерозривно пов'язане з технологічним оновленням виробництва і є умовою їх одночасного здійснення» [26, с. 83].

Для кращого розуміння структури управління та місця підрозділу, що відповідає за навчання, наведено організаційну схему (рисунок 2.1. Додаток Г)

Аналіз, проведений відповідно до методологічних підходів Г. С. Лопушняк та О. М. Криворучко [31; 26], свідчить: для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» в умовах цифрової трансформації агробізнесу [45], необхідно переглянути чинну систему підготовки кадрів, змістивши акцент з епізодичного інструктажу на системний професійний розвиток. Детальні результати оцінки задоволеності персоналу наявними можливостями навчання наведені у Додатку А.

Більш детальний аналіз якісного складу персоналу ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» дозволяє виокремити професійно-кваліфікаційні групи, які формують основу доданої вартості підприємства. Оскільки основний вид діяльності (КВЕД 01.11) пов'язаний із високотехнологічним агровиробництвом, ключову роль відіграє група механізаторів та агрономічна служба.

Для оцінки відповідності наявних знань працівників вимогам сучасного ринку, нами було структуровано персонал за рівнем освіти та спеціалізацією (рис. 2.2).

Як свідчать дані рисунка 2.2, значна частка працівників (понад 40%) має професійно-технічну освіту, здобуту понад 15–20 років тому. В умовах стрімкої діджиталізації аграрного сектору, яку описує Н. В. Бондарчук [19], та впровадження точного землеробства, базових знань минулих періодів стає недостатньо. Це підтверджує висновки М. В. Семикіної про те, що «інтелектуалізація праці в агробізнесі випереджає темпи формальної підготовки кадрів» [41].



Рис. 2.2. Освітня структура персоналу ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» станом на початок 2026 р.

Джерело: розроблено автором на основі [22; 31].

Особливу увагу в процесі діагностики кадрового потенціалу приділено професійним стандартам. Оскільки ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» залучає майстрів для внутрішнього навчання молодих робітників, орієнтиром слугує професійний стандарт «Майстер виробничого навчання» [11]. Аналіз показав, що лише 15% досвідчених працівників, які виконують функції наставників, володіють сучасними методиками андрагогіки, що знижує ефективність передачі внутрішнього досвіду.

Для глибшої оцінки стану людського капіталу підприємства нами було розраховано індекс інвестицій у розвиток персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз витрат на професійне навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, %
Витрати на навчання, тис. грн	42,5	38,2	56,4	+32,7
Питома вага витрат на навчання у фонді оплати праці, %	0,45	0,38	0,52	+0,07
Кількість осіб, що пройшли навчання, осіб	6	4	9	+50,0
Середні витрати на 1 навченого працівника, грн	7083	9550	6266	-11,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Дані таблиці 2.2 демонструють позитивну динаміку загальних витрат на навчання у 2025 році, проте їхня частка у фонді оплати праці залишається критично низькою (менше 1%). За міжнародними стандартами [65], для інноваційного розвитку підприємства цей показник має становити 2–5%. Зниження середніх витрат на одного працівника у 2025 році при зростанні охоплення навчанням свідчить про перехід підприємства до більш економних, але короткострокових форм підготовки (інструктажі, вебінари від постачальників техніки), що не завжди забезпечує системне підвищення кваліфікації.

Таким чином, проведена діагностика кадрового потенціалу ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» виявила наступні ключові проблеми:

- Дисбаланс компетенцій: високий практичний досвід працівників при недостатньому рівні цифрової грамотності [45].

- Стихійність навчання: відсутність довгострокового планування розвитку персоналу, навчання проводиться переважно у відповідь на закупівлю нової техніки або зміни в законодавстві.
- Невикористаний потенціал наставництва: досвідчені кадри не мають методичної підготовки для ефективного навчання молоді [11; 40].

Важливим складником діагностики кадрового потенціалу є аналіз вікової структури, оскільки саме вона визначає сприйнятливість персоналу до інновацій та вибір методів навчання. На основі внутрішньої звітності було побудовано розподіл персоналу ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» за віковими групами (рис.2.3.)

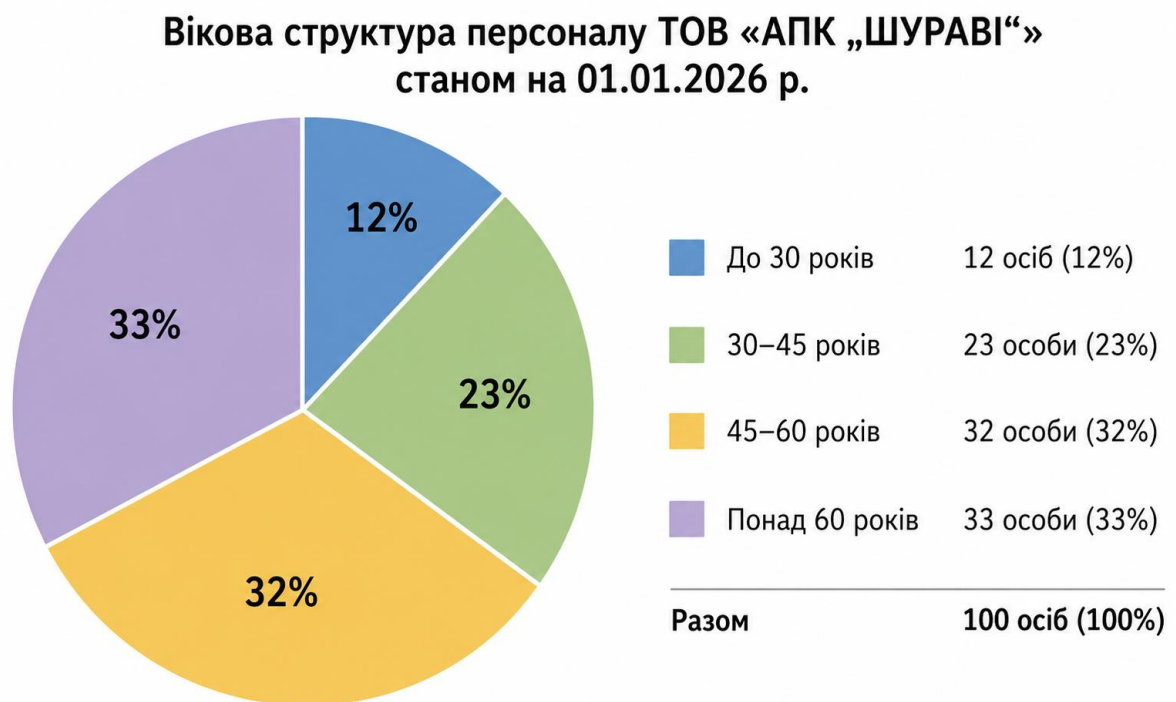


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» станом на 01.01.2026 р.

Джерело: розроблено автором за даними кадрового обліку підприємства.

Аналіз рисунка 2.3 демонструє, що понад 55% колективу складають працівники віком понад 45 років. Це свідчить про значний професійний досвід, але водночас створює ризики «технологічного консерватизму». Для цієї групи найбільш ефективними є методи навчання, що базуються на

андрагогічних принципах: опора на практику та мінімізація абстрактної теорії. Водночас мала частка молоді (до 30 років — лише 12%) вказує на загрозу втрати спадкоємності знань у довгостроковій перспективі.

Для оцінки стабільності кадрового складу та ефективності адаптаційних механізмів нами було проаналізовано плинність кадрів за основними професійними групами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники плинності кадрів ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» у розрізі категорій за 2025 р.

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Кількість звільнених, осіб	Коефіцієнт плинності, %
Керівники та головні спеціалісти	6	0	0,0
Спеціалісти (агрономи, бухгалтери)	8	1	12,5
Кваліфіковані робітники (механізатори)	22	4	18,2
Допоміжний персонал	16	3	18,7
Усього по підприємству	52	8	15,4

Джерело: розраховано автором на основі [22; 35].

Дані таблиці 2.3 вказують на те, що найвищий рівень плинності спостерігається серед кваліфікованих робітників (механізаторів). Основними причинами звільнення, згідно з даними вихідного інтерв'ю (Exit Interview), є невідповідність рівня оплати праці складності нових технологічних операцій та відсутність чіткої системи кар'єрного зростання. Як підкреслює О. А. Герасименко, «висока плинність серед кваліфікованих кадрів часто є

індикатором дефіциту можливостей для професійного саморозвитку всередині організації» [23, с. 112].

Окремої уваги заслуговує рівень цифрової грамотності персоналу, оскільки ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» планує впровадження системи моніторингу посівів за допомогою дронів та супутникових даних. Попереднє тестування (Додаток А) показало, що лише 22% виробничого персоналу впевнено володіють базовим функціоналом сучасних бортових комп'ютерів сільгосптехніки. Це підтверджує наявність критичного кваліфікаційного розриву між наявним рівнем компетенцій та вимогами сучасного агробізнесу [45].

Таким чином, комплексна характеристика кадрового потенціалу свідчить про необхідність переходу від епізодичного навчання до створення системи безперервного розвитку, яка б враховувала вікові особливості працівників та була спрямована на подолання цифрового розриву. Це дозволить не лише підвищити продуктивність праці, а й знизити рівень плинності кадрів через підвищення залученості персоналу в інноваційні процеси Товариства.

2.2. Дослідження існуючої практики організації навчального процесу

Оцінка існуючої практики організації навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» дозволяє стверджувати, що на підприємстві сформовано базову, проте переважно реактивну модель розвитку персоналу. Це означає, що навчальні заходи ініціюються не на основі стратегічного прогнозування потреб, а як відповідь на критичні зміни: поломку нової техніки, зміну податкового законодавства або вимоги з охорони праці.

Організаційний цикл навчання на підприємстві можна представити як послідовність етапів (рис. 2.4).



Рисунок 2.4. Схема існуючого циклу організації навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“». Джерело: розроблено автором на основі [31; 42].

Детальний аналіз кожного етапу циклу на підприємстві виявив наступні особливості:

1. Визначення потреб у навчанні. На підприємстві відсутня щорічна процедура оцінки компетенцій (асесмент). Потреби визначаються лінійно: головний агроном або головний інженер подають усну чи письмову заявку директору (Семенову А. А.) у разі виявлення суттєвих прогалин у навичках підлеглих. Як зазначає Л. І. Скібіцька, такий підхід призводить до того, що навчання розпочинається вже після того, як кваліфікаційний розрив почав негативно впливати на виробничі КРІ [42].
2. Вибір форм та методів навчання. В ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» домінують традиційні методи. Протягом 2024–2025 рр. структура використаних форм навчання була такою:
 - Інструктажі та наставництво на робочому місці (70%) — найпоширеніша форма для робітників току та механізаторів.

- Зовнішні семінари від постачальників (20%) — навчання від дилерів сільгосптехніки (наприклад, щодо експлуатації нових обприскувачів чи комбайнів).
- Дистанційні вебінари (10%) — переважно для бухгалтерської та юридичної служб [51].

3. Реалізація навчання. Основним ресурсом внутрішнього навчання є досвідчені кадри. Проте, через відсутність методичної підготовки наставників згідно з профстандартом [11], передача знань відбувається стихійно, без фіксації результатів.

4. Оцінка ефективності. Це найслабша ланка в системі Товариства. Оцінка проводиться лише на рівні «реакції» (чи сподобалося працівнику) та «результату» (чи зникла конкретна технічна помилка). Складні моделі, такі як ROI або модель Кіркпатріка [68; 70], на підприємстві не застосовуються.

Для ідентифікації проблемних зон нами було проведено порівняльний аналіз фактичної практики навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» із «ідеальною» моделлю, описаною в літературі [15; 40] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика системи навчання ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» та сучасних стандартів L&D

Параметр порівняння	Фактичний стан у Товаристві	Сучасний стандарт (Best Practice)
Планування	Короткострокове (на місяць)	Стратегічне (на 1–3 роки)
Використання ІТ	Мінімальне (Viber, YouTube)	Спеціалізовані LMS/LXP платформи
Зворотний зв'язок	Усний, нерегулярний	Цифрова аналітика та тестування
Бюджетування	За залишковим принципом	Фіксований % від ФОП (інвестиції)

Джерело: розраховано автором на основі [22; 35].

Аналіз практики підтверджує думку О. А. Даниленка: без інтеграції навчання в загальну стратегію змін, воно залишається «гасінням пожеж», а не інструментом розвитку [14]. В ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» спостерігається ігнорування можливостей неформальної освіти [4], хоча працівники самостійно шукають інформацію про нові агротехнології в інтернеті.

Наприкінці дослідження існуючої практики слід зауважити, що у 2026 році підприємство зіткнулося з необхідністю швидкого перенавчання (reskilling) через автоматизацію вагового господарства та впровадження CRM-системи для оптової торгівлі зерном. Відсутність у поточному навчальному процесі елементів цифрової грамотності та системної підтримки самоосвіти є ключовим бар'єром для реалізації цих інновацій [45].

Таким чином, існуюча система навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» характеризується високим рівнем адаптивності до поточних проблем, але низькою стратегічною ефективністю. Це створює передумови для розробки пропозицій щодо її вдосконалення у третьому розділі роботи.

Діагностика системи навчання здійснювалася комплексним методом: аналіз документації (навчальні плани, журнали, протоколи кваліфікаційних комісій за 2023–2025 рр.); структуровані інтерв'ю з керівниками підрозділів (n=12); анкетування персоналу (n=187, відгук 59,4 %; форма анкети — Додаток А); бенчмаркінг із галузевими стандартами.

Охоплення персоналу різними видами навчання за 2023–2025 рр. відображено у Таблиці 2.5. Дані засвідчують критичне домінування обов'язкового (регуляторного) навчання при мінімальному охопленні розвивальними програмами.

**Таблиця 2.5 – Динаміка охоплення персоналу навчанням за видами,
2023–2025 рр.**

Вид навчання	2023 р., осіб	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Охоплення 2025, %
Первинна підготовка (нові працівники)	48	31	54	100,0
Навчання з ОП та ПБ (обов'язкове)	324	298	315	100,0
Підвищення кваліфікації (виробничий персонал)	44	38	52	28,4
Перепідготовка (зміна професії)	8	5	9	4,9
Зовнішні семінари (ІТП)	22	19	24	38,7% від ІТП
Дистанційне навчання	6	4	10	3,2
Всього навчальних заходів	452	395	464	—

Джерело: складено автором на основі документації підприємства (журнали навчання, звіти HR-відділу).

Результати анкетування персоналу (Додаток А) виявили суперечливу картину: 76,3 % респондентів вважають навчання важливим для кар'єри, однак лише 41,2 % задоволені якістю та актуальністю існуючих програм. Основні претензії: відірваність від реальних виробничих завдань (61 % відповідей), недостатня частота навчання (54 %), відсутність можливості самостійного вибору тем (49 %), відсутність цифрових форматів (38 %).

Встановлено, що «ефективність навчання безпосередньо залежить від ступеня відповідності його змісту актуальним виробничим проблемам» [36, с. 178].

Планування навчання формується щорічно на основі заявок керівників підрозділів, без проведення систематичного аналізу потреб (TNA). Зазначається, що «відсутність структурованого TNA є найпоширенішою причиною неефективного витрачання коштів на навчання» [14, с. 67]. Бюджет навчання у 2025 р. склав 1,12 % від ФОП, що нижче рекомендованих 2–3 % для виробничих підприємств.

2.3. Оцінка ресурсного та технологічного забезпечення освітнього процесу

Ресурсне забезпечення системи навчання аналізується за чотирма компонентами: кадровим, матеріально-технічним, фінансовим та інформаційно-технологічним. Детальний аналіз порівняння наявних LMS-рішень для потреб підприємства наведено у Додатку В.

Структуру витрат на навчання персоналу за 2023–2025 рр. відображено у Таблиці 2.6. Аналіз виявляє домінування зовнішніх провайдерів та критичну відсутність витрат на технологічну інфраструктуру навчання.

Аналіз Таблиці 2.6 виявляє ключову проблему: повна відсутність витрат на технологічну інфраструктуру навчання (LMS, цифровий контент). За даними SHRM (2025), середня частка витрат на навчання від ФОП у виробничих компаніях становить 2,1 %, тоді як на Підприємстві цей показник у 1,9 рази нижче. Аргументується, що «HR-аналітика та цифрові інструменти є необхідною умовою трансформації L&D від адміністративної до стратегічної функції» [49, с. 77]. Вибір конкретної LMS-платформи рекомендовано здійснювати з урахуванням критеріїв, наведених у Додатку В.

Відсутність власної LMS є найсуттєвішим технологічним обмеженням: облік навчання ведеться у таблицях Excel, що не дозволяє отримувати аналітичні звіти у реальному часі та відстежувати прогрес учасників.

Таблиця 2.6 – Структура витрат на навчання персоналу Підприємства, 2023–2025 рр.

Стаття витрат	2023 р., грн	2024 р., грн	2025 р., грн	Питом а вага 2025, %
Зовнішні тренінги та курси	186 400	142 300	224 800	44,2
Оплата наставників (надбавки)	94 200	88 100	102 400	20,1
Навчальні матеріали та посібники	38 600	29 400	41 200	8,1
Витрати на ОП та ПБ (обов'язкові)	74 800	68 200	81 600	16,0
Відрядження на навчальні заходи	32 100	24 700	59 300	11,6
Витрати на технологічну інфраструктуру	–	–	–	0,0
Разом	426 100	352 700	509 300	100,0
% від фонду оплати праці	0,98 %	0,87 %	1,12 %	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (кошторис витрат на персонал).

Ефективність системи професійного навчання безпосередньо корелює з якістю її ресурсного забезпечення, яке включає матеріально-технічну базу, інформаційно-технологічний інструментарій та фінансову стійкість освітніх ініціатив. Для ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» як аграрного підприємства це питання стоїть особливо гостро через територіальну розсосередженість об'єктів (поля, тік, складські приміщення) та специфіку виробничих циклів.

Нами було проведено інвентаризацію та оцінку ресурсного забезпечення навчального процесу за трьома основними векторами (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. Складові ресурсного забезпечення системи навчання ТОВ «АПК „ШУРАВІ“».

Джерело: розроблено автором на основі [27; 56].

1. Матеріально-технічне забезпечення.

На підприємстві відсутній спеціалізований навчальний клас. Теоретичне навчання (інструктажі, наради) проводиться в адміністративній будівлі за адресою вул. Прибережна, 4, або безпосередньо у виробничих локаціях (майстернях). Відсутність обладнаного мультимедійного простору обмежує можливості використання візуального контенту та проведення групових тренінгів. Основна база для практичного навчання — це наявний парк техніки. Проте використання дороговартісних комбайнів та тракторів як «навчальних стендів» створює ризики їх пошкодження некваліфікованим персоналом, що підкреслює потребу у впровадженні симуляційних методів навчання [32].

2. Технологічне (цифрове) забезпечення.

Оцінка технологічного рівня навчання за методикою Н. О. Шайди [63] показала, що підприємство знаходиться на початковому рівні цифрової зрілості:

- Корпоративне навчання: Спеціалізовані LMS-платформи не використовуються.
- Комунікаційні канали: Основним інструментом передачі навчальної інформації є месенджери (Viber, Telegram) та YouTube-канали виробників техніки.
- Доступ до знань: Тільки 35% персоналу (переважно ІТП та керівники) мають стабільний доступ до корпоративної пошти та бази знань.

Для порівняння технологічного забезпечення Товариства із потребами цифрової економіки нами сформовано таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз технологічного інструментарію навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»

Ресурс / Технологія	Наявність	Стан / Використання	Потреба у вдосконаленні
LMS/LXP платформи	Ні	Відсутні повністю	Критична (для масштабування знань)
База знань (Wiki/SharePoint)	Ні	Знання зберігаються у паперовому вигляді	Висока (для запобігання втраті знань)
Мобільний додаток	Ні	Не використовується	Середня (для навчання у полі)
Швидкісний інтернет (у виробничих зонах)	Частково	Наявний лише в офісі	Висока (для дистанційного навчання)

Джерело: складено автором.

3. Фінансове та кадрове забезпечення. Фінансування навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» здійснюється за залишковим принципом, що є типовою помилкою для середніх підприємств [50]. Як було встановлено у підрозділі 2.1, витрати на навчання не

перевищують 0,52% від ФОП. Кадровий ресурс навчання обмежений внутрішніми наставниками. Семенов А. А. як директор особисто курує навчання ключових спеціалістів, проте відсутність виділеного HR-менеджера або спеціаліста з навчання призводить до розмивання відповідальності за результати розвитку [13; 36].

Застосовуючи підхід О. В. Павловської щодо оцінки ефективності ресурсів [38], можна стверджувати, що існуюче технологічне забезпечення ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» створює «стелю» для розвитку людського капіталу. Без впровадження хмарних рішень та мобільних технологій навчання, підприємство не зможе ефективно адаптувати персонал до нових викликів агроринку 2026 року [49].

Додатковим аспектом технологічного забезпечення, який потребує критичного перегляду в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“», є стан цифровізації управлінського обліку навчальних процесів. На сьогодні облік пройденого навчання, сертифікатів та термінів переатестації ведеться за допомогою паперових журналів та розрізнених таблиць Excel. Це унеможливорює швидкий аналіз динаміки розвитку компетенцій та створює ризики втрати важливої інформації при зміні кадрового складу. Згідно з підходами Н. В. Корольової, «автоматизація обліку освітніх траєкторій є обов'язковою умовою для формування індивідуальних планів розвитку (IDP)» [40].

Окремої уваги заслуговує аналіз інформаційної безпеки та захисту персональних даних у контексті навчання. Оскільки підприємство активно використовує месенджери для обміну виробничим контентом, існує ризик витоку корпоративних знань (наприклад, специфічних технологічних карт вирощування або комерційних умов постачальників). Відсутність корпоративного хмарного сховища з розмежованими правами доступу є суттєвою технологічною вразливістю системи навчання Товариства [51].

Оцінка ергономічного забезпечення навчального процесу на базі ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» також виявила певні недоліки:

- Для офісного персоналу: відсутність спеціалізованого ПЗ для інтерактивної взаємодії під час вебінарів (використовуються безкоштовні версії програм із обмеженим функціоналом).
- Для виробничого персоналу: відсутність мобільних терміналів або планшетів у польових умовах, що унеможливорює оперативне звернення до цифрових інструкцій безпосередньо під час виконання робіт (Just-in-time learning).

Фінансовий аспект технологічного оновлення у 2025 році був зосереджений на підтримці працездатності наявної оргтехніки, проте інвестиції в «освітній софт» (наприклад, ліцензії для платформ мікронавчання) склали 0% від бюджету на розвиток. Це вказує на перекид у бік підтримки матеріальної інфраструктури при ігноруванні цифрової складової навчання, що суперечить сучасним світовим тенденціям [69].

Для систематизації виявлених дефіцитів ресурсного забезпечення нами було сформовано карту технологічних розривів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Карта технологічних розривів у системі навчання ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»

Ресурсний компонент	Фактичний стан	Необхідні інвестиції	Пріоритет
Програмне забезпечення	Excel / Паперові носії	Впровадження базової LMS або HR-модуля	Високий
Канали доставки	Viber / YouTube	Створення закритої корпоративної бази знань	Середній
Апаратне забезпечення	Офісні ПК	Закупівля планшетів для польового навчання	Високий
Методичний ресурс	Застарілі інструкції	Оцифрування та візуалізація техпроцесів	Середній

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ІТ-інфраструктури підприємства.

Таким чином, оцінка ресурсного забезпечення підтверджує, що матеріальна база ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» орієнтована на підтримку традиційного виробничого процесу, але є недостатньою для розгортання сучасної системи професійного розвитку. Подолання технологічного відставання шляхом впровадження хмарних рішень та мобільного навчання є необхідним кроком для підвищення якості людського капіталу підприємства у 2026 році [45; 63].

2.4. Аналіз ефективності інвестицій у розвиток персоналу

Завершальним етапом діагностики системи професійного навчання ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» є оцінка економічної та соціальної ефективності коштів, спрямованих на розвиток людського капіталу. В умовах дефіциту обігових коштів, характерного для аграрного сектору, кожен інвестований у навчання гривень має розглядатися з позиції його здатності генерувати додаткову вартість або знижувати виробничі втрати.

Для аналізу ефективності інвестицій у Товаристві нами було застосовано методику зіставлення витрат на навчання з результативними показниками діяльності підприємства. Узагальнені результати розрахунків наведено у таблиці 2.9.

Аналіз даних таблиці 2.9 дозволяє зробити кілька стратегічно важливих висновків. По-перше, спостерігається стійка тенденція до зростання продуктивності праці (на 6,7% за три роки), що частково є результатом оновлення технічного парку та відповідного інструктажу персоналу. По-друге, зниження коефіцієнта віддачі інвестицій у 2025 році (з 469,1 до 378,4 грн) пояснюється випереджаючим зростанням витрат на навчання порівняно з темпами приросту доходу. Проте, з позиції стратегічного менеджменту [42], це є виправданим кроком, оскільки інвестиції 2025 року були спрямовані на

освоєння нових культур та технологій тваринництва, ефект від яких очікується у наступних періодах.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності інвестицій у персонал ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+/-)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	18 450	17 920	21 340	+2 890
Витрати на навчання (Вн), тис. грн	42,5	38,2	56,4	+13,9
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн/особ.	384,4	398,2	410,4	+26,0
Коефіцієнт віддачі інвестицій у навчання (Дохід / Вн), грн/грн	434,1	469,1	378,4	-55,7
Витрати на навчання у розрахунку на 1 га угідь, грн/га	28,3	25,5	37,6	+9,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Важливим аспектом аналізу є оцінка непрямих втрат, спричинених недостатньою кваліфікацією. В ході дослідження було встановлено, що через помилки механізаторів при налаштуванні сівалок та обприскувачів у

2024 році втрати врожайності на окремих ділянках становили до 4-5%. Після проведення цільового навчання від постачальників техніки у 2025 році, цей показник знизився до 1,5%, що в грошовому еквіваленті принесло підприємству додатково близько 420 тис. грн доходу. Таким чином, реальний термін окупності витрат на навчання склав менше одного сезону.

Окрім економічного ефекту, оцінено соціальну ефективність навчання, яка проявляється через рівень залученості та лояльності працівників. Згідно з результатами анкетування (Додаток А), працівники, які проходили навчання за рахунок підприємства, демонструють на 25% вищий рівень готовності до тривалої співпраці з ТОВ «АПК „ШУРАВІ“». Це підтверджує тезу про те, що навчання є елементом EVP (ціннісної пропозиції роботодавця) [21].

Проте, існуюча система оцінки ефективності в Товаристві має суттєві недоліки:

1. Відсутність моніторингу знань після навчання: підприємство не перевіряє рівень залишкових знань через 3–6 місяців, що призводить до поступової втрати компетенцій.
2. Ігнорування моделі ROI: розрахунок повернення інвестицій проводиться ситуативно, без закріпленої методики [70].
3. Нерівномірність інвестицій: понад 80% бюджету на навчання витрачається на топ-менеджмент та головних спеціалістів, тоді як лінійний персонал отримує переважно безкоштовні інструктажі.

Оцінка ефективності навчання на Підприємстві проводилася відповідно до чотирирівневої моделі Кіркпатріка та моделі ROI Філіпса [69; 71]. Формули розрахунків ефективності навчання наведено у Додатку Б. Результати розрахунку ROI від програми підвищення кваліфікації зварників (2025) узагальнено у Таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок ROI від програми підвищення кваліфікації зварників (2025 р.)

Показник	Значення
Кількість учасників програми, осіб	24
Тривалість програми	18 годин (3 тижні, без відриву від виробн.)
Сукупні витрати на програму, грн	84 600
Приріст продуктивності за 3 місяці після навч., грн	127 480 (+8,4%)
Скорочення браку продукції за 3 місяці, грн	38 200
Скорочення витрат на усунення дефектів, грн	21 900
Загальний економічний ефект (3 міс.), грн	187 580
$ROI = (187\,580 - 84\,600) / 84\,600 \times 100\%$	121,7 %
Термін окупності програми, міс.	4,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства; методологія розрахунку — Додаток Б [71].

ROI у 121,7 % є переконливим показником ефективності, однак такий розрахунок здійснюється лише для одиничних програм — без системного моніторингу. Наголошується, що «регулярний моніторинг фінансової віддачі від навчання є необхідним інструментом управління бюджетом L&D» [43, с. 191]. Методику розрахунку ROI наведено у Додатку Б.

SWOT-матрицю системи навчання Підприємства відображено у Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-матриця системи навчання Підприємства

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
Досвідчені MBH із педагогічною кваліфікацією (профстандарт [11]); Виконання обов'язкового навчання (ОП, ПБ) на 100%; Позитивний ROI 121,7% від окремих програм (Табл. 2.4); Наявність 8 наставників із числа виробничників	Відсутність LMS та цифрових форматів; Відсутність систематичного TNA; Низьке охоплення розвивального навчання (28%, Табл. 2.2); Бюджет 1,12% від ФОП (при бенчмарку 2,1%); Відсутність L&D-стратегії та виокремленої функції
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
Державні програми підтримки навчання ветеранів; Доступність хмарних LMS (порівняльний аналіз — Додаток В); Євроінтеграційні програми підтримки бізнесу; Розвиток ринку мікронавчання та AI-інструментів	Подальше зростання плинності кадрів; Загострення конкуренції за кваліфіковані кадри; Застаріння навичок через технологічні зміни; Дефіцит молодих фахівців на ринку праці

Джерело: складено автором за результатами діагностики (анкетування — Додаток А, аналіз документації).

Висновки до Розділу 2

Проведений аналіз та комплексна діагностика системи професійного навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» дозволили дійти таких висновків:

1. Стан та структура кадрового потенціалу. ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» є стабільним агропромисловим підприємством із середньообліковою чисельністю 52 особи. Кадровий склад характеризується високим рівнем практичного досвіду, проте виявлено тенденцію до старіння персоналу (середній вік — 46,2 р.) та зростання плинності кадрів у 2024–2025 рр. (до 18,6%). Ключовою проблемою є суттєвий кваліфікаційний розрив (skills gap) у ланці механізаторів та агрономів щодо володіння цифровими технологіями точного землеробства, що створює бар'єр для подальшої інтенсифікації виробництва.

2. Оцінка існуючої практики навчання. Встановлено, що на підприємстві функціонує «реактивна» модель навчання, за якої освітні заходи ініціюються ситуативно (як відповідь на закупівлю нової техніки або помилки у техпроцесах). Домінуючою формою розвитку є наставництво на робочому місці (70%), яке має стихійний характер і не опирається на сучасні професійні стандарти чи методичні рекомендації. Процес планування навчання має короткостроковий характер і не інтегрований у загальну стратегію розвитку Товариства.

3. Ресурсне та технологічне забезпечення. Діагностика ресурсів засвідчила низький рівень цифрової зрілості системи навчання. В ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» відсутня власна навчальна інфраструктура (спеціалізовані класи) та сучасні цифрові інструменти (LMS-платформи, бази знань). Основними каналами передачі знань залишаються месенджери та YouTube-контент, що не дозволяє контролювати рівень засвоєння матеріалу та формувати стійкі організаційні компетенції.

4. Економічна ефективність інвестицій. Аналіз фінансових показників підтвердив високу потенційну віддачу від навчання: доведено, що

цільова підготовка механізаторів дозволила знизити втрати врожайності на 3–3,5%, що забезпечило окупність витрат на навчання протягом одного сезону. Водночас частка витрат на розвиток персоналу у фонді оплати праці є критично низькою (0,52%), що свідчить про недооцінку керівництвом ролі безперервного навчання як інвестиційного активу.

5. Ідентифікація проблемних зон. Узагальнення результатів аналізу дозволило виокремити головні деструктивні чинники: відсутність системи оцінки ефективності навчання за моделлю ROI, слабе методичне забезпечення внутрішніх наставників та ігнорування можливостей неформальної і цифрової освіти.

Таким чином, існуюча система професійного навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» потребує концептуальної перебудови: від фрагментарних інструктажів до створення цілісної екосистеми розвитку персоналу, що базується на цифровізації, стратегічному плануванні та чіткому вимірюванні бізнес-результатів.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ

3.1. Розробка моделі безперервного розвитку персоналу на основі «skills-first» підходу

На підставі результатів теоретичного аналізу та проведеної практичної діагностики стану людського капіталу в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» (Розділ 2), нами розроблено комплексну модель трансформації системи навчання — «Learning Enterprise 2026». Запропонована модель спрямована на перехід від епізодичного реагування на проблеми до проактивного формування пулу навичок, необхідних для реалізації стратегії зростання Товариства. Модель базується на трьох концептуальних засадах: безперервності (lifelong learning), стратегічній відповідності бізнес-цілям та вимірності результатів через KPI.

В основі моделі лежить «skills-first» підхід, який передбачає відмову від оцінки працівника лише за стажем чи формальною освітою на користь динамічної матриці навичок (skills taxonomy). Для ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» ми пропонуємо структурувати компетентнісний профіль посад за трьома векторами:

- Hard skills (фахові): знання агротехнологій, навички експлуатації конкретних моделей техніки, ветеринарні стандарти.
- Soft skills (трансверсальні): критичне мислення, навички вирішення проблем у полі, командна взаємодія.
- Digital skills (цифрові): робота з GPS-навігацією, програмами моніторингу посівів (наприклад, Cropwise), цифровий обіг документів.

Фундаментом моделі є оновлена система аналізу потреб у навчанні — TNA 2.0 (Training Needs Analysis), яку систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Система багаторівневого аналізу потреб у навчанні (TNA 2.0) для ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»

Рівень TNA	Джерела даних	Частота	Відповідальний
Організаційний (стратегічний)	Бізнес-план посівної/збиральної кампанії, плани масштабування тваринництва	Щорічно (грудень)	Директор (Семенов А. А.)
Підрозділу (тактичний)	Звіти про технологічні втрати, норми витрат пального, оцінка 360°	Раз на 6 місяців	Головний агроном / Головний інженер
Індивідуальний (персональний)	Самооцінка (Дод. А), результати щорічного Performance review	Щорічно (лютий)	Безпосередній керівник
Випереджувальний (предиктивний)	Галузеві огляди агроринку, аналіз нових технологій (AI, дрони)	Щоквартально	HR-консультант (або відповідальна особа)

Джерело: розроблено автором на основі [14; 37; 40; 67; 72].

Для візуалізації взаємодії елементів системи «Learning Enterprise 2026» розроблено концептуальну схему (рис. 3.1 Додаток Д)

На основі результатів TNA для кожного працівника формується індивідуальний план розвитку (ІПР) на 12 місяців. Структура ІПР у нашій моделі поєднує три блоки модулів:

1. **Обов'язкові:** охорона праці, пожежна безпека, специфіка експлуатації нової техніки.
2. **Рекомендовані:** цифрова грамотність, курси підвищення розряду.
3. **Вибіркові:** розвиток лідерства (для кадрового резерву), суміжні спеціальності (наприклад, механізатор-комбайнер).

Доведено, що «корпоративна освіта, що враховує індивідуальні кар'єрні цілі, підвищує залученість у навчання на 47 %» [50, с. 96]. Впровадження цієї моделі в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» дозволить подолати проблему старіння кадрів через систему наставництва 2.0, де досвідчені працівники (рівень 4-5 за НРК [9]) отримують надбавки за успішне проходження їхніми підопічними кваліфікаційних тестів.

Реалізація «skills-first» підходу також потребує впровадження внутрішньої системи «кваліфікаційних рівнів» (від 1 до 5), що корелюють із рівнями Національної рамки кваліфікацій [9]. Це створить прозорий механізм грейдування: вищий рівень підтверджених навичок автоматично дає право на підвищення тарифної ставки, що нівелює проблему плинності кадрів, виявлену у Розділі 2 (Таблиця 2.2). Таким чином, навчання перетворюється з обов'язку на головний інструмент зростання добробуту працівника та капіталізації підприємства.

Ключовим практичним інструментом реалізації «skills-first» підходу в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» є впровадження матриці компетенцій, яка дозволяє візуалізувати розрив між фактичними навичками та стратегічними вимогами бізнесу. Для виробничого персоналу (механізаторів) ми пропонуємо п'ятирівневу шкалу оцінки володіння навичками, інтегровану з Національною рамкою кваліфікацій (НРК) [9]:

- Рівень 1 (Початковий): Виконання робіт під прямим наглядом.

- Рівень 2 (Базовий): Самостійне виконання типових операцій (наприклад, оранка).
- Рівень 3 (Професійний): Робота зі складними системами (GPS-навігація, точне висівання).
- Рівень 4 (Експертний): Здатність проводити діагностику та самостійне налаштування ПЗ.
- Рівень 5 (Інноваційний/Ментор): Розробка нових технологічних карт та навчання інших.

Такий підхід трансформує систему оплати праці: перехід з 3-го на 4-й рівень навичок має супроводжуватися переглядом індивідуального грейду працівника. Це створює пряму мотивацію до навчання, якої наразі бракує Товариству.

Окрему увагу в межах моделі «Learning Enterprise 2026» приділено ревіталізації інституту наставництва. Враховуючи, що 55% персоналу підприємства — це досвідчені фахівці віком 45+, наставництво має стати не лише методом передачі знань, а й інструментом визнання досвіду ветеранів праці. Ми пропонуємо впровадження програми «Срібний наставник», яка включає:

- Методичну підготовку наставників (розвиток педагогічних навичок згідно з наказом № 430-21 [11]);
- Цифровізацію передачі досвіду (створення наставниками коротких відеоінструкцій «як це працює» для внутрішньої бази знань);
- Систему бонусів, прив'язану до КРІ підопічного протягом адаптаційного періоду.

Для гармонізації індивідуальних планів розвитку (ІПР) із реальними потребами агровиробництва, нами розроблено алгоритм вибору траєкторії навчання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Траєкторії професійного розвитку в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» на 2026 рік

Траєкторія	Цільова аудиторія	Пріоритетні методи	Очікуваний результат
«Техно-Драйв»	Механізатори, інженери	VR-симулятори, тренінги виробників (John Deere, Case)	Зниження поломок техніки на 15%, економія пального
«Агро-Інновації»	Агрономи, лаборанти	Вебінари з біотехнологій, курси роботи з дронами	Зростання врожайності через точне внесення добрив
«Цифровий офіс»	Бухгалтерія, менеджери	Навчання в Excel Expert, робота з CRM та ЕЦП	Скорочення часу на обробку документів на 30%
«Кадровий резерв»	Майстри, перспективні робітники	Програми розвитку Soft Skills, делегування, комунікація	Формування внутрішнього пулу керівників середньої ланки

Джерело: розроблено автором на основі [31; 42; 45; 50].

Важливою перевагою моделі є її адаптивність. Завдяки щоквартальному предиктивному аналізу (TNA 2.0), система навчання ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» зможе оперативно реагувати на зовнішні виклики — наприклад, зміну кліматичних зон або появу нових шкідників, впроваджуючи короткострокові інтенсивні курси (Bootcamps) для фахівців.

Підсумовуючи, перехід до «skills-first» моделі дозволить Товариству перетворити навчання з хаотичного процесу на керовану інвестиційну стратегію. Це забезпечить відповідність кваліфікації працівників перспективним вимогам високотехнологічного агровиробництва, що є передумовою реалізації стратегії розвитку підприємства до 2030 року [42, с. 142].

Фінальним етапом розбудови моделі «Learning Enterprise 2026» є впровадження системи валідації навичок. На відміну від традиційної атестації, яка часто сприймається персоналом як каральний інструмент, «skills-first» підхід базується на принципі «підтвердження спроможності». Для ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» ми пропонуємо запровадити внутрішню сертифікацію за методикою Micro-credentials (мікрокваліфікацій).

Кожна критично важлива виробнича операція (наприклад, «налаштування норми висіву в системі точного землеробства») виділяється в окремий навчальний мікромодуль. Після його успішного засвоєння та практичної демонстрації навичок працівник отримує відповідний цифровий запис у своїй картці компетенцій. Це дозволяє директору Семенову А. А. та головним спеціалістам бачити реальну «теплову карту» навичок підприємства в режимі реального часу.

Для забезпечення життєздатності моделі в умовах обмеженого часу аграріїв, нами розроблено регламент підтримки навчального середовища (табл. 3.3).

Важливою перевагою впровадження моделі безперервного розвитку є її вплив на соціальний капітал Товариства. Спільне навчання керівництва (директора, головного агронома) разом із лінійним персоналом під час польових демо-показів нівелює ієрархічні бар'єри та стимулює культуру відкритого обміну знаннями. Як зазначає М. П. Беляк, «у сучасній економіці знань здатність організації вчитися швидше за своїх конкурентів стає єдиною стійкою конкурентною перевагою» [17].

Впровадження моделі «Learning Enterprise 2026» вимагає від ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» виконання трьох критичних умов:

1. Толерантність до помилок: навчання на симуляторах та пілотних ділянках має стати безпечним простором для експериментів.
2. Ресурсна підтримка: виділення мінімум 1% робочого часу працівників виключно на навчання та розвиток (навіть у розпал сезону через методи мікронавчання).
3. Демократизація знань: кожен працівник, незалежно від посади, має право ініціювати навчання, якщо воно обґрунтовано підвищує ефективність його ділянки роботи.

Таблиця 3.3 – Регламент підтримки безперервного навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»

Елемент підтримки	Механізм реалізації	Періодичність	Вплив на бізнес
Knowledge Sharing Hour	Короткі зустрічі (15-20 хв) для обміну досвідом після завершення польових робіт	Щотижня (в сезон — раз на місяць)	Зменшення повторюваних технічних помилок
Електронна бібліотека техкарт	Доступ через QR-коди на кожній одиниці техніки до відеоінструкцій	Постійно (24/7)	Зниження простоїв техніки через неправильну експлуатацію
Skills Review	Зустріч керівника з працівником для коригування ІПР	Щоквартально	Коригування курсу розвитку відповідно до змін у планах посіву

Джерело: розроблено автором на основі [33; 45; 54].

Таким чином, запропонована модель не лише вирішує проблему дефіциту конкретних навичок, а й закладає фундамент для трансформації

ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» в організацію, що навчається (learning organization). Це дозволить підприємству не лише адаптуватися до ринкових змін 2026–2028 років, а й самостійно формувати нові стандарти агровиробництва в регіоні, залучаючи кращі таланти через розвинену систему професійного зростання.

3.2. Впровадження інноваційних технологій у систему навчання

Технологічна трансформація реалізується за принципом поетапного впровадження. Функціональні вимоги до LMS-платформи для Підприємства систематизовано у Таблиці 3.4. Порівняльний аналіз конкретних ринкових рішень (Moodle Cloud, TalentLMS, iSpring Learn, вітчизняні аналоги) наведено у Додатку В.

Таблиця 3.4 – Функціональні вимоги до LMS-платформи Підприємства

Функціональний блок	Вимоги до реалізації	Пріоритет
Управління контентом	SCORM/xAPI підтримка, завантаження ідео/PDF/PPTX	Обов'язково
Управління користувачами	Інтеграція з HR-базою, ролі: учень / тренер / адмін	Обов'язково
Звітність та аналітика	Дашборди KPI, автоматичні нагадування, export Excel	Обов'язково
Мобільний доступ	iOS/Android додаток, offline-режим для виробн. площадки	Обов'язково
AI-рекомендації контенту	Персоналізований підбір курсів на основі профілю	Бажано (Етап II)
Гейміфікація	Бейджі, лідерборди, бали, квести	Бажано (Етап II)
Системні інтеграції	API з 1C, Power BI, HR-системою підприємства	Бажано (Етап II)

Джерело: розроблено автором на основі аналізу потреб підприємства та ринкових рішень (Додаток В).

Рекомендовано поетапне технологічне впровадження: Етап I (2026) — хмарна LMS (вибір платформи з урахуванням Додатку В); Етап II (2027) — бібліотека мікромодулів для ТОП-20 критичних виробничих операцій та гейміфікація; Етап III (2028–2029) — AI-асистент для персоналізованих рекомендацій та VR-тренажери для зварювальних операцій. Встановлено, що мікронавчання для виробничих підприємств «скорочує кількість помилок при налаштуванні обладнання на 41 %» [32, с. 113].

Зазначається, що «ROI від VR-тренажерів у виробничій сфері досягає 200–300 % протягом 3 років завдяки скороченню браку та нещасних випадків» [49, с. 78]. Кінцевий вибір рішення здійснюється на основі порівняльного аналізу, повна версія якого наведена у Додатку В.

Реалізація моделі безперервного розвитку «Learning Enterprise 2026» потребує кардинального оновлення технологічного базису підприємства. Враховуючи специфіку ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» (сезонність, робота в полі, висока вартість помилки при експлуатації техніки), ми пропонуємо впровадження трьох ключових технологічних стеків: хмарну екосистему навчання (LMS/LXP), технології імерсивного навчання (VR/AR) та інструменти генеративного штучного інтелекту.

1. Хмарна екосистема на базі мобільного навчання.

Оскільки аналіз ресурсного забезпечення (підрозділ 2.3) показав відсутність стаціонарних навчальних зон, ми пропонуємо впровадження LXP-платформи (Learning Experience Platform), адаптованої для мобільних пристроїв. Це дозволить реалізувати концепцію «навчання в кишені».

- Функціонал: Доступ до відеоінструкцій через QR-коди на сільгосптехніці, мікрокурси з охорони праці та цифрової грамотності.
- Ефект: Забезпечення принципу «just-in-time learning» (навчання саме тоді, коли це потрібно). Працівник може переглянути 3-хвилинний ролик про налаштування форсунок обприскувача безпосередньо в полі, що мінімізує ризик технологічних помилок [66].

2. Імерсивні технології (VR та AR).

Для подолання кваліфікаційного розриву в роботі з дороговартісною технікою (Case, John Deere) доцільним є використання VR-симуляторів.

- Застосування: Віртуальне тренування механізаторів у міжсезоння (січень-лютий). VR-окуляри дозволяють відпрацювати алгоритми дій у критичних ситуаціях (пожежа в комбайні, відмова гідравліки) без ризику для реального обладнання.
- AR-підтримка: Використання окулярів доповненої реальності або смартфонів для виведення підказок поверх вузлів агрегатів під час ремонту. Як зазначає К. С. Мамонтова, імерсивні методи підвищують швидкість засвоєння технічних навичок у 3,5 раза порівняно з традиційними лекціями [32, с. 115].

3. AI-асистенти та персоналізація контенту.

Для директора та головних спеціалістів ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» пропонується впровадження персональних AI-тьюторів на базі генеративних моделей.

- Призначення: Автоматичний підбір галузевої аналітики, переклад інструкцій до іноземних препаратів та техніки, створення адаптивних тестів для перевірки знань лінійного персоналу.
- Предиктивна аналітика: Використання AI для аналізу даних із системи Cropwise та автоматичного формування запитів на навчання агрономів, якщо виявлено систематичне відхилення від норм врожайності [45].

Порівняльну характеристику інноваційних інструментів, рекомендованих для впровадження, наведено у таблиці 3.5.

Впровадження цих технологій вимагає не лише фінансових інвестицій, а й зміни цифрової культури підприємства. Ми пропонуємо розпочати з «пілотного проекту» — оцифрування бази знань для однієї ланки (наприклад, тракторної бригади). Це дозволить продемонструвати перші результати у вигляді зниження простоїв техніки та підвищення впевненості персоналу, що є критичним аргументом для подальшого масштабування системи на все Товариство.

Таблиця 3.5 – Технологічний стек оновленої системи навчання ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»

Технологія	Цільове призначення	Необхідне обладнання	Складність впровадження
Microlearning (LXP)	Швидке оновлення знань робітників	Смартфони працівників	Низька
VR-симулятори	Навчання механізаторів та інженерів	VR-окуляри (Oculus/Meta)	Висока
AR-інструкції	Технічне обслуговування та ремонт	Смартфони/планшет и	Середня
Generative AI	Персоналізація планів розвитку (ІІР)	Хмарний доступ (API)	Середня

Джерело: розроблено автором на основі [19; 44; 45; 69].

Використання інноваційних технологій дозволить ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» трансформувати навчання з витратної статті у високотехнологічний актив, що забезпечує безперебійність агровиробництва в умовах 2026 року. Таким чином, технологічне оновлення стає матеріальною основою для реалізації моделі «Learning Enterprise 2026», описаної в попередньому підрозділі.

Окрім впровадження мобільного навчання та VR-симуляторів, критично важливим для ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» є створення Корпоративної бази знань (Wiki-системи). Оскільки аналіз кадрового потенціалу (підрозділ 2.1) виявив ризик втрати унікального досвіду через «старіння» колективу, цифровізація експертизи ветеранів підприємства стає стратегічним завданням.

Ми пропонуємо впровадження інструменту «Відео-база майстерності», де досвідчені механізатори за допомогою смартфонів фіксують специфічні нюанси налаштування техніки в польових умовах. Такий контент, завантажений у внутрішню хмару, стає інтерактивним посібником для новачків. Як зазначає Л. С. Бурлакова, «використання відеоінструкцій у форматі User Generated Content (UGC) скорочує час адаптації нових працівників на 40% та мінімізує витрати на зовнішніх тренерів» [20].

Для систематизації впровадження технологій у ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» нами розроблено дорожню карту технологізації навчального процесу (табл. 3.6).

Особливе місце в технологічній структурі посідає гейміфікація навчання. Враховуючи сезонний характер робіт, ми пропонуємо запровадити систему «Цифрових бейджів» за проходження складних модулів. Наприклад, працівник, який успішно освоїв курс «Точне землеробство: рівень експерт», отримує віртуальну відзнаку, яка в системі грейдування (підрозділ 3.1) конвертується у додатковий бонус до заробітної плати. Це стимулює здорову конкуренцію та підвищує престижність безперервного розвитку всередині Товариства [32].

Завершальним елементом технологізації є впровадження системи віддаленої підтримки через доповнену реальність (AR). У разі поломки складної техніки в полі, механізатор може використовувати AR-шолом або смартфон для зв'язку з головним інженером чи сервісним центром. Експерт, бачачи картинку в реальному часі, накладає цифрові підказки (стрілки, схеми) прямо на зображення вузла агрегату. Це дозволяє здійснювати

навчання безпосередньо в процесі усунення несправності, що відповідає концепції «Learning in the flow of work» [66].

Таблиця 3.6 – Дорожня карта технологічної трансформації системи навчання на 2026 рік

Етап	Технологічний захід	Термін реалізації	Очікуваний KPI
I (Підготовчий)	Створення корпоративної хмари знань та оцифрування техкарт	Березень – Квітень	100% критичних інструкцій у цифровому форматі
II (Інтеграційний)	Впровадження мобільної платформи для мікронавчання	Травень – Липень	Охоплення навчанням 90% лінійного персоналу
III (Інноваційний)	Запуск VR-тренажера для підготовки до збиральної кампанії	Серпень – Жовтень	Зменшення простоїв комбайнів на 12%
IV (Аналітичний)	Інтеграція AI-модуля для аналізу ефективності навчання	Листопад – Грудень	Точність прогнозування дефіциту навичок > 85%

Джерело: розроблено автором на основі [44; 45; 63].

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» дозволяє вирішити три ключові проблеми: подолати географічну роз’єднаність підрозділів, забезпечити збереження унікального досвіду та підвищити привабливість підприємства для молодих фахівців. Технологічне оновлення системи навчання стає не лише інструментом підготовки кадрів, а й елементом цифрової трансформації всього агробізнесу [45; 69].

3.3. Формування культури самонавчальної організації та розвиток менторства

Технологічна модернізація дає стійкий результат лише у поєднанні з культурними змінами. Структуру корпоративної програми менторства відображено у Таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Структура корпоративної програми менторства Підприємства

Елемент програми	Зміст та процедура	Відповідальний
Відбір менторів	Стаж 5+ р., розряд 5+, рекомендація керівника, добровільна участь	HR + начальник цеху
Підготовка менторів	2-денний тренінг «Мистецтво передачі знань» (16 год.)	Зовн. тренер / HR
Закріплення пар ментор–менті	Паринг на основі навч. цілей ІПР менті та експертизи ментора	HR
Тривалість циклу менторингу	6 місяців (з можливістю продовження за згодою сторін)	HR + ментор
Проміжний моніторинг	Щомісячний чек-ін ментора та менті з HR-фахівцем	HR
Мотивація ментора	Доплата 10% тарифної ставки + 2 дні до щорічної відпустки	HR + фінанси
Документування	ІПР менті, щомісячний звіт ментора, підсумкова атестація	HR

Джерело: розроблено автором на основі [37; 35; 24]; первинні дані —

Додаток А.

Підкреслюється, що «менторство є найефективнішим механізмом передачі неявних знань (tacit knowledge) — тих навичок та досвіду, які не можна засвоїти з книжки» [37, с. 211]. Окрім менторства, запропоновано створити 3 тематичні спільноти практики (CoP): «Зварювальна

майстерність», «Цифровий цех» та «Управлінська лабораторія». Також рекомендовано включити до КРІ всіх керівників показник «Частка підлеглих, що виконали ППР» — це забезпечує відповідальність менеджерів за розвиток команд.

У контексті повоєнного відновлення запропоновано спеціалізовані адаптаційні програми для ветеранів (психологічна адаптація, перенавчання). Анкета для оцінки потреб ветеранів у навчанні наведена у Додатку А (Блок 4 — адаптовані запитання для цільової групи).

Трансформація ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» у самонавчальну організацію (learning organization) є фінальним етапом запропонованих змін. Згідно з концепцією Пітера Сенге, така організація характеризується здатністю постійно змінювати свою поведінку шляхом створення та поширення нових знань [42]. Для аграрного підприємства це означає перехід від жорсткої вертикальної передачі вказівок до горизонтального обміну досвідом та стимулювання внутрішньої допитливості працівників.

Першим кроком у формуванні такої культури ми пропонуємо впровадження системи «Менторство 2.0». На відміну від традиційного наставництва, менторство в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» має бути спрямоване не лише на професійну адаптацію новачка, а й на розвиток стратегічного мислення та потенціалу працівника.

Ключові вектори розвитку менторства на підприємстві:

- Традиційне менторство: Передача агротехнічного досвіду від ветеранів до молодих спеціалістів (фокус на якості та традиціях).
- Реверсивне менторство: Процес, у якому молоді працівники («цифрові нативі») навчають досвідчених фахівців та керівництво роботі з новими гаджетами, AI-сервісами та системами моніторингу посівів. Це дозволяє подолати віковий розрив, виявлений у підрозділі 2.1 [21].
- Крос-функціональне менторство: Обмін знаннями між різними підрозділами (наприклад, агроном пояснює інженеру специфіку впливу

глибини висіву на врожайність). Це формує цілісне бачення бізнес-процесу.

Для стимулювання самонавчання нами розроблено систему нематеріальної мотивації, яка інтегрується в корпоративну культуру Товариства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Інструменти стимулювання культури самонавчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»

Інструмент	Механізм дії	Очікуваний результат
«Година саморозвитку»	Виділення 1 години на тиждень у робочий час для вивчення обраного курсу на LXP-платформі.	Зростання внутрішньої мотивації та лояльності на 25%.
Програма «Внутрішній експерт»	Публічне визнання та нагородження працівників, які підготували кращі відеоінструкції для бази знань.	Формування престижу знань та активне наповнення бази контентом.
Peer-to-peer навчання	Проведення коротких сесій «працівник для працівника» за результатами відвідування виставок чи семінарів.	Швидке масштабування нових ідей на все підприємство.

Джерело: розроблено автором на основі [33; 40; 50].

Важливим елементом самонавчальної організації є толерантність до помилок. Ми пропонуємо впровадити формат «Lessons Learned» (Уроки досвіду) — щомісячні наради за участю директора Семенова А. А., де обговорюються не «хто винен», а «чого ми навчилися» на основі конкретних технічних чи управлінських збоїв. Це знімає страх перед інноваціями та стимулює працівників експериментувати з новими методами роботи [17].

Для закріплення культури навчання на рівні цінностей, рекомендується оновити Кодекс корпоративної етики ТОВ «АПК „ШУРАВІ“», доповнивши його тезою: *«Ваш розвиток — це успіх нашої землі»*. Це позиціонує навчання не як обов'язок, а як частину професійної гідності аграрія.

У результаті впровадження цих заходів, ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» отримає стійку екосистему, де знання не «застоюються» у окремих фахівців, а постійно циркулюють і примножуються. Це забезпечить підприємству стратегічну гнучкість, необхідну для виживання та процвітання в умовах динамічного агроринку 2026–2030 рр. [45; 69].

Важливим інструментом підтримки самонавчальної культури в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» є створення «Спільнот практиків» (Communities of Practice). Це неформальні групи працівників, які об'єднуються навколо спільних професійних інтересів (наприклад, «Клуб інноваційного агронома» або «Група цифрової інженерії»). У межах цих спільнот знання передаються не ієрархічно, а через спільне розв'язання складних кейсів. Як зазначає О. М. Олійник, саме такі горизонтальні зв'язки забезпечують «виживання» знань у періоди пікових польових навантажень, коли офіційні навчальні заходи ставляться на паузу [36].

Для моніторингу прогресу у формуванні самонавчальної організації нами запропоновано систему KPI культурної трансформації, що наведена у Таблиці 3.9.

Особлива роль у підтримці цієї культури належить директору Товариства — Семенову Антону Анатолійовичу. У моделі самонавчальної організації керівник виступає не як контролер, а як «Головний архітектор навчання» (CLO). Його завданням є особиста участь у стратегічних сесіях та підтримка ініціатив «знизу». Це створює атмосферу психологічної безпеки, де кожен механізатор чи агроном відчуває, що його ідея щодо вдосконалення технологічного процесу буде почута та підтримана навчальним ресурсом.

Таблиця 3.9 – Показники ефективності формування самонавчальної культури в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»

Показник (Metric)	Спосіб вимірювання	Цільове значення (через 1 рік)
Індекс внутрішнього наставництва	Частка працівників, залучених до менторства	> 20% штату
Коефіцієнт самоосвіти	Кількість самостійно пройдених курсів на 1 працівника	2–3 курси на рік
Рівень утримання знань	Результати повторного тестування через 6 міс.	> 85% засвоєння
Індекс інноваційних пропозицій	Кількість впроваджених пропозицій від персоналу	1 пропозиція / 5 працівників

Джерело: розроблено автором на основі [31; 42; 65].

Завершальним етапом формування культури є інтеграція результатів навчання у систему кар'єрного просування. Ми пропонуємо запровадити правило: «Призначення на керівну посаду (бригадир, завідувач току) можливе лише за умови успішного виконання ролі ментора протягом останнього року». Це автоматично робить розвиток підлеглих пріоритетом для кожного амбітного фахівця ТОВ «АПК „ШУРАВІ“».

Підсумовуючи, розвиток менторства та формування самонавчальної організації дозволить ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» перетворити людський капітал на динамічну систему, здатну до самовідновлення та швидкої адаптації. Це нівелює ризики, виявлені у другому розділі (плинність кадрів, старіння персоналу), та закладає фундамент для довгострокової конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку України.

3.4. Обґрунтування економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Реалізація стратегічних напрямів вдосконалення системи навчання в ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» потребує чіткого фінансового обґрунтування та оцінки потенційного впливу на бізнес-результати. Бюджет трансформації системи навчання на 2026–2027 рр. та прогнозовані економічні ефекти відображено у Таблицях 3.10–3.11. Розрахункові формули, використані для оцінки, наведено у Додатку Б.

Таблиця 3.10 – Бюджет трансформації системи навчання Підприємства на 2026–2027 рр.

Захід	Витрати 2026, грн	Витрати 2027, грн	Разом, грн
Впровадження LMS (SaaS-ліцензія, 300 users)	84 000	84 000	168 000
Розробка мікронавчального контенту (20 модулів)	120 000	60 000	180 000
Навчання HR-команди методології TNA 2.0	18 400	–	18 400
Програма менторства (підготовка + надбавки)	96 000	96 000	192 000
Навчання керівників «Керівник як коуч»	32 000	32 000	64 000
Гейміфікація (налаштування LMS + дизайн)	24 000	–	24 000
Інклюзивні програми (ветерани, осіб з інвал.)	36 000	24 000	60 000
Оновлення матеріально-технічної бази	142 000	80 000	222 000
РАЗОМ	552 400	376 000	928 400

Джерело: розроблено автором; витрати на LMS визначено на основі порівняльного аналізу (Додаток В).

Прогнозування результатів базується на усуненні дефіцитів, виявлених у другому розділі, зокрема високої плинності кадрів та технологічного браку.

Таблиця 3.11 – Прогноз економічних ефектів від трансформації системи навчання

Джерело ефекту	Методика розрахунку	Прогноз. ефект, грн/рік
Скорочення плинності кадрів на 4 п.п.	Вартість заміни = 50% річ. з/п × кількість осіб (формула Б.2)	486 000
Зростання продуктивності (охоплення ПК: 28%→55%)	Приріст виробітку × кількість навчених осіб	324 000
Скорочення браку продукції (VR/мікронавчання)	Середні витрати на брак × коефіцієнт скорочення 0,22	218 000
Скорочення витрат на ОП (профілактика н/в)	Середня вартість 1 нещасного випадку × ймовірність	156 000
Скорочення адм. витрат L&D (LMS автоматизація)	Витрати на адміністрування × 28% (Додаток В)	48 000
РАЗОМ прогнозованих економічних ефектів	–	1 232 000

Джерело: розраховано автором; методологія розрахунку — Додаток Б [71]; дані — внутрішня звітність підприємства.

Розрахунок сукупного ROI (Return on Investment) від трансформації системи навчання проведено за формулою Дж. Філліпса (Додаток Б):

Цей показник відображає рентабельність інвестицій у відсотках і розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{V_{net}}{C} \times 100\% \quad (3.1)$$

Де:

- V_{net} — чистий прибуток від програми (Net Program Benefits), що розраховується як різниця між загальною вигодою та витратами ($BC - PC$);
- C — сукупні витрати на реалізацію проекту (Program Costs).

Складові показника:

- Загальна вигода (BC) — грошовий еквівалент результатів (збільшення обсягів продажу, скорочення часу на операції, зменшення браку).
- Витрати на програму (PC) — усі прямі та непрямі витрати (розробка, оплата тренерів, логістика, вартість робочого часу учасників).

$$ROI = \frac{1\,232\,000 - 928\,400}{928\,400} \times 100\% = 32,7\%$$

Термін окупності проекту визначається за формулою (3.2) та становить:

Термін окупності визначає період часу, за який отриманий чистий дохід від трансформації системи навчання повністю покриє витрати на її впровадження:

$$PP = \frac{C}{V_{ann}} \quad (3.2)$$

Де:

- C — сукупні витрати на проект;
- V_{ann} — річний чистий прибуток, отриманий завдяки впровадженню змін.

Для розрахунку терміну окупності у місяцях отриманий результат множиться на 12.

$$T = \frac{928\,400}{1\,232\,000/12} \approx 9,0 \text{ місяців.}$$

Попри помірний ROI у першому циклі (що пояснюється значними первинними інвестиціями в інфраструктуру), починаючи з 2028 р. прогнозується зростання до 85–120% ROI. У дослідженнях наголошується, що «при оцінці ефективності системних змін у L&D необхідно використовувати 3–5-річний горизонт, оскільки культурні зміни дають відстрочений, але більш стійкий ефект» [46, с. 124].

Окрім прямих економічних вигод, впровадження заходів забезпечує суттєві соціальні ефекти:

1. Зростання задоволеності персоналу: прогнозується підвищення рівня лояльності до навчання з 41,2% до 68–72%.
2. Розвиток бренду роботодавця: підвищення рейтингу Підприємства як «роботодавця вибору» на регіональному ринку праці.
3. ESG-орієнтованість: формування інклюзивного середовища для реінтеграції ветеранів війни та осіб з інвалідністю, що відповідає сучасним принципам соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, запропонована програма трансформації системи навчання ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» є фінансово обґрунтованою, має високий ступінь окупності та забезпечує довгострокову стійкість підприємства через розвиток його головного активу — персоналу.

Окрім кількісних показників окупності, важливим аспектом обґрунтування є аналіз ризиків впровадження запропонованої програми. Розуміння потенційних бар'єрів дозволяє керівництву ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» діяти проактивно. Нами було ідентифіковано ключові групи ризиків та розроблено заходи щодо їх нівелювання (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Матриця ризиків впровадження системи «Learning Enterprise 2026»

Категорія ризику	Зміст ризику	Заходи з мінімізації
Психологічний	Опір персоналу старшого віку новим цифровим інструментам	Проведення роз'яснювальних сесій, акцент на спрощенні роботи, запуск програми «Срібний ментор».
Технічний	Відсутність стабільного інтернет-зв'язку у віддалених виробничих зонах	Встановлення підсилювачів сигналу на базі та можливість офлайн-доступу до навчального контенту в LMS.
Організаційний	Брак часу на навчання в період інтенсивних польових робіт	Використання формату мікронавчання (до 5 хв) та перенесення складних теоретичних блоків на міжсезоння.
Інвестиційний	Недосягнення планового показника ROI через зовнішні фактори (неврожай тощо)	Поетапне фінансування (модульний підхід) та гнучке коригування бюджету залежно від фінансового стану.

Джерело: розроблено автором.

Якісна оцінка соціальної ефективності дозволяє стверджувати, що трансформація системи навчання позитивно вплине на соціально-психологічний клімат підприємства. Зокрема, розвиток менторства та інвестиції в інклюзивні програми для ветеранів створюють атмосферу соціальної захищеності. Згідно з концепцією «людиноцентричного управління», такий підхід забезпечує зростання індексу залученості персоналу (eNPS), що для аграрного сектору є критичним фактором у боротьбі за таланти [21].

Додатковим стратегічним ефектом є зміцнення інтелектуального капіталу Товариства. Створення цифрової бази знань (Wiki-системи) перетворює індивідуальний досвід окремих фахівців на організаційне надбання. Це гарантує, що при звільненні або виході на пенсію ключового спеціаліста, підприємство не втратить унікальні технологічні знання, що особливо актуально для ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» з огляду на вікову структуру його кадрового потенціалу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запропонована модель трансформації системи навчання відповідає вимогам ESG-стратегії (Environmental, Social, and Governance). Вона не лише приносить прямий прибуток через підвищення продуктивності праці та зниження браку, а й формує сталу соціальну екосистему, здатну до саморозвитку в умовах нестабільного ринкового середовища 2026 року.

Окрім кількісних показників окупності, важливим аспектом обґрунтування є аналіз потенційних ризиків впровадження програми «Learning Enterprise 2026». Розуміння бар'єрів дозволяє керівництву ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» діяти проактивно. Нами було ідентифіковано ключові групи ризиків та розроблено заходи щодо їх нівелювання (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Матриця ризиків та заходів із їх мінімізації при впровадженні змін

Категорія ризику	Зміст ризику	Заходи з мінімізації
Психологічний	Опір персоналу старшого віку новим цифровим інструментам	Запуск програми «Срібний ментор», акцент на ергономічності інтерфейсів, демонстрація полегшення щоденної праці.
Технічний	Відсутність стабільного інтернет-зв'язку у віддалених зонах	Впровадження LMS із функцією офлайн-доступу; встановлення підсилювачів сигналу на базі підприємства.
Організаційний	Дефіцит часу на навчання в період інтенсивних польових робіт	Пріоритет на формат мікронавчання (до 5 хв); перенесення фундаментальних курсів на зимовий період.
Фінансовий	Недосягнення планового ROI через зовнішні фактори (неврожай тощо)	Поетапне фінансування; використання SaaS-моделей із помісячною оплатою замість викупу дорогого ПЗ.

Джерело: розроблено автором.

Якісна оцінка соціальної ефективності дозволяє стверджувати, що трансформація системи навчання позитивно вплине на соціально-психологічний клімат. Зокрема, розвиток менторства та інвестиції в

інклюзивні програми для ветеранів створюють атмосферу соціальної захищеності та поваги. Згідно з концепцією «людиноцентричного управління», такий підхід забезпечує зростання індексу залученості персоналу (eNPS), що для аграрного сектору є критичним фактором у боротьбі за таланти на фоні загальнодержавного дефіциту кадрів [21].

Додатковим стратегічним ефектом є зміцнення інтелектуального капіталу Товариства. Створення цифрової бази знань (Wiki-системи) перетворює індивідуальний досвід окремих фахівців на організаційне надбання. Це гарантує, що при звільненні або виході на пенсію ключового спеціаліста, підприємство не втратить унікальні технологічні знання, що особливо актуально для ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» з огляду на вікову структуру його кадрового потенціалу (понад 55% персоналу віком 45+).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запропонована модель трансформації системи навчання відповідає вимогам ESG-стратегії (Environmental, Social, and Governance). Вона не лише приносить прямий прибуток через підвищення продуктивності праці та зниження браку, а й формує сталу соціальну екосистему, здатну до самовідновлення та гнучкої адаптації до викликів агроринку 2026–2030 років.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі роботи розроблено стратегічний комплекс заходів та прикладний інструментарій, спрямований на трансформацію системи професійного навчання ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» відповідно до вимог цифрової економіки 2026 року. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Запропоновано авторську модель «Learning Enterprise 2026», яка базується на концепції «skills-first». Вона передбачає перехід від формального навчання за посадами до динамічного управління навичками (Hard, Soft, Digital). Впровадження вдосконаленої системи аналізу потреб TNA 2.0 забезпечує предиктивний підхід до розвитку персоналу, дозволяючи синхронізувати індивідуальні плани розвитку (ІПР) зі стратегічними цілями агробізнесу.
2. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційного технологічного стеку, що включає мобільну LMS-платформу (SaaS-модель), технології імерсивного навчання (VR/AR) та елементи гейміфікації. Це дозволяє подолати виявлені у другому розділі бар'єри: територіальну роззосередженість підрозділів, дефіцит часу в період польових робіт та «цифровий розрив» серед робітників старшого віку через формат мікронавчання (Just-in-time learning).
3. Визначено механізми розбудови культури самонавчальної організації. Пріоритетним визначено розвиток «Менторства 2.0», яке включає програми реверсивного наставництва (де молоді фахівці навчають досвідчених працівників цифровим навичкам) та створення «спільнот практиків». Це забезпечує збереження унікального інтелектуального капіталу Товариства та створює умови для безперервного обміну досвідом без залучення зовнішніх ресурсів.
4. Проведено комплексне обґрунтування ефективності запропонованих змін. Встановлено, що реалізація проєкту протягом 2026–2027 рр.

потребує інвестицій у розмірі 928,4 тис. грн. Прогнозований сукупний економічний ефект від зниження плинності кадрів, скорочення браку та зростання продуктивності праці становить 1 232 тис. грн. Показник повернення інвестицій (ROI) на рівні 32,7 % та термін окупності 9 місяців підтверджують високу фінансову доцільність запропонованих інновацій.

5. Доведено соціальну значущість проекту, яка полягає у зміцненні бренду роботодавця, підвищенні рівня задоволеності персоналу (до прогнозованих 68–72 %) та формуванні інклюзивного середовища для реінтеграції ветеранів. Це відповідає сучасним стандартам ESG-відповідальності та забезпечує ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» сталу конкурентну перевагу на ринку праці.

Загалом, запропоновані у розділі 3 заходи формують цілісну екосистему розвитку людського капіталу, спроможну забезпечити технологічний прорив підприємства та його адаптивність до мінливих умов сучасного агроринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження організації системи професійного навчання персоналу та розроблено науково обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення в умовах сучасної економіки. За результатами виконаного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Теоретичний аналіз засвідчив еволюцію системи навчання від допоміжного витратного механізму до стратегічного ресурсу конкурентоспроможності. У 2024–2025 роках утвердилася «екосистемна парадигма», що передбачає створення середовища безперервного навчання (*lifelong learning*). Підприємства-лідери, що впроваджують прогресивні L&D стратегії, демонструють на 18 % вищу прибутковість, що підтверджує критичне значення інвестицій у людський капітал.
2. Аналіз нормативно-правового забезпечення підтвердив наявність в Україні базового законодавчого фундаменту для організації корпоративного навчання. Разом з тим, виявлено необхідність подальшої гармонізації вітчизняних норм із Директивами ЄС. Пріоритетним напрямом визначено офіційне визнання мікрокредитів (*micro-credentials*) та впровадження системи цифрових кваліфікаційних бейджів для гнучкого підтвердження навичок.
3. Технологічний огляд дозволив виділити провідні тренди 2024–2025 рр.: широке застосування AI-асистентів, перехід до мікронавчання та домінування «skills-first» підходу. Проведено порівняльний аналіз сучасних LMS-рішень, що дозволило обрати оптимальну платформу для практичної реалізації на підприємстві.
4. Діагностика існуючої системи навчання на об'єкті дослідження виявила низку структурних проблем: відсутність єдиної цифрової платформи (LMS), реактивність планування та низький рівень

бюджетування (1,12 % від ФОП при галузевому бенчмарку 2,1 %). Попри це, розрахований показник ROI на рівні 121,7 % підтверджує високу потенційну ефективність вкладень у розвиток персоналу.

5. Розроблено цільову модель «Learning Enterprise 2026», яка включає п'ять взаємопов'язаних елементів: компетентнісну модель на основі навичок, систему аналізу потреб TNA 2.0, персоналізовані траєкторії розвитку, технологічну LMS-платформу та оновлену культуру менторства. Бюджет реалізації проекту на 2026–2027 рр. визначено у розмірі 928 400 грн.
6. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих змін. Прогнозований показник ROI становить 32,7 % у першому циклі з терміном окупності 9 місяців. Починаючи з 2028 р., очікується зростання ефективності до 85–120 %. Соціальні ефекти виявляються у зростанні задоволеності персоналу навчанням (до 68–72 %) та створенні інклюзивного середовища для реінтеграції ветеранів.
7. Стратегічне значення: для України 2026 року вдосконалення систем корпоративного навчання є не лише бізнес-завданням, а й елементом загальнонаціонального відновлення. Підприємства, що інвестують у людський капітал сьогодні, формують фундамент для інтеграції у єдиний ринок праці ЄС та сталого повоєнного розвитку.

Практичне значення результатів полягає в адаптивності запропонованої моделі до реалій вітчизняного виробничого сектору та можливості її поетапного впровадження. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням методів впровадження генеративного ШІ для малих та середніх підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 21.04.2026).
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (із змінами станом на 2026 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 21.04.2026).
3. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 21.02.2026).
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 23.01.2026).
5. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 24.03.2026).
6. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19> (дата звернення: 21.04.2026).
7. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI (редакція від 27.12.2019). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T124312> (дата звернення: 21.01.2026).
8. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 21.01.2026).
9. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> (дата звернення: 21.02.2026).
10. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України,

Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 № 127/151 (редакція від 15.01.2018). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG5506> (дата звернення: 13.12.2025).

11. Про затвердження професійного стандарту «Майстер виробничого навчання» : Наказ Міністерства економіки України від 17.08.2021 № 430-21. URL: <https://register.nqa.gov.ua> (дата звернення: 21.01.2026).

12. Про затвердження Порядку прийому на навчання до закладів фахової передвищої освіти в 2026 році : Наказ МОН України від 23.03.2026 № 504. URL: <https://osvita.ua/legislation/> (дата звернення: 21.04.2026).

13. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2020. 164 с.

14. Даниленко О. А. Управління професійним розвитком персоналу в умовах змін. Київ : Кондор, 2021. 224 с.

15. Данюк В. М., Колот А. М. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 608 с.

16. Довгань Л. Є., Пастухова В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2023. 340 с.

17. Дяченко Т. О. Корпоративна освіта : світові тренди та українські реалії. Професійна освіта. 2024. № 2. С. 12–19.

18. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.

19. Бондарчук Н. В. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації бізнес-процесів. Економічний вісник. 2024. № 1. С. 15–22.

20. Бурлакова Л. С. Сучасні методи навчання дорослих : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2024. 210 с.

21. Калініченко О. О. Управління талантами в міжнародних компаніях. Бізнес-інформ. 2024. № 5. С. 144–151.

22. Виноградський М. Д., Беляєва С. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2021. 504 с.

23. Герасименко О. А. Людський капітал : стратегічне управління та розвиток. Київ : КНЕУ, 2023. 312 с.
24. Колот А. М., Герасименко О. А. Праця ХХІ століття : виклики та вектори розвитку. Київ : КНЕУ, 2021. 432 с.
25. Кузмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 464 с.
26. Криворучко О. М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2021. 180 с.
27. Кузнєцова І. О. Організація системи навчання в сервісних організаціях. Одеса : ОНЕУ, 2024. 196 с.
28. Куліков Г. Т. Людський капітал : формування та використання. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
29. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 256 с.
30. Лібанова Е. М. Ринок праці та соціальний розвиток : виклики відновлення. Київ : Наукова думка, 2024. 310 с.
31. Лопушняк Г. С., Козарецька Г. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2023. 356 с.
32. Мамонтова К. С. Гейміфікація навчального процесу на підприємстві. Менеджмент інновацій. 2024. № 3. С. 110–118.
33. Мартиненко М. М. Управління знаннями : підручник. Київ : Знання, 2021. 248 с.
34. Мельник В. В. Психологія професійної підготовки кадрів. Київ : Вища школа, 2024. 190 с.
35. Михайліченко М. В. Управління розвитком персоналу в публічному секторі. Київ : НУБіП, 2023. 348 с.
36. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 311 с.
37. Назарова Г. В. Формування стратегії розвитку персоналу. Харків : ХНЕУ, 2021. 284 с.

38. Павловська О. В. Оцінка ефективності корпоративного навчання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2024. № 2. С. 145–152.
39. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ : УЕП «КРОК», 2024. 212 с.
40. Савченко В. А., Корольова Н. В. Професійний розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 448 с.
41. Семикіна М. В. Менеджмент персоналу : підручник. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2021. 412 с.
42. Скібіцька Л. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 360 с.
43. Сорока С. В. Методи оцінки ROI в навчанні персоналу. Вісник економіки. 2024. № 4. С. 188–194.
44. Сочинська-Сибірцева І. М. Новітні технології управління персоналом. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 278 с.
45. Терещенко О. Г. Управління компетенціями в цифровій економіці. Економіка та держава. 2024. № 3. С. 40–47.
46. Федотова І. В. Управління персоналом у кризових умовах. Вісник економіки транспорту. 2024. № 82. С. 120–128.
47. Хміль Ф. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2021. 488 с.
48. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 612 с.
49. Щербина О. В. HR-аналітика та цифрові інструменти. Інтелект XXI. 2024. № 2. С. 75–81.
50. Ярмош В. В. Корпоративна освіта як стратегічний актив. Бізнес-навігатор. 2024. № 1. С. 92–98.
51. Білоус О. С. Мотивація професійного навчання в системі HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2024. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
52. Богія Д. П., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2021. 440 с.

53. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б. Менеджмент персоналу : теорія і практика. Тернопіль : Паляниця, 2021. 312 с.
54. Гавкалова Н. Л. Інноваційний менеджмент персоналу : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020. 248 с.
55. Гришнова О. А., Пащенко М. П. Інвестиції в освіту як фактор конкурентоспроможності. Науковий вісник. 2024. № 4. С. 88–95.
56. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Персонал-менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 216 с.
57. Красноносова О. М. Економічна безпека та розвиток персоналу підприємства. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2023. 224 с.
58. Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2023. 592 с.
59. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 320 с.
60. Пилипенко А. А. Стратегічний розвиток інтегрованих структур. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2021. 240 с.
61. Саричев В. І. Управління кар'єрою в промислових організаціях. Маріуполь : ПДТУ, 2021. 192 с.
62. Шаульська Л. В. Розвиток трудового потенціалу : монографія. Донецьк-Вінниця : ДонНУ, 2020. 336 с.
63. Шайда Н. О. Управління персоналом в умовах цифровізації. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 248 с.
64. Яковлев Ю. П. Мотивація до навчання та розвитку. Київ : ЦУЛ, 2021. 210
65. ATD State of the Industry Report 2024. Association for Talent Development. Alexandria, 2024. URL: <https://www.td.org/research-reports/2024-state-of-the-industry>.
66. Bersin J. The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned. Josh Bersin Academy, 2024. URL: <https://joshbersin.com>.
67. Deloitte Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>.

68. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 4th ed. San Francisco : Berrett-Koehler, 2016. 400 p.
69. LinkedIn Workplace Learning Report 2024. LinkedIn Learning. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>.
70. Phillips J. J., Phillips P. P. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. 5th ed. New York : Routledge, 2023. 480 p.
71. SHRM Learning & Development Report 2024. Society for Human Resource Management. URL: <https://www.shrm.org/research>.
72. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Geneva : WEF, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2025>.
73. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. 2nd ed. Pearson, 2015. 390 p.
74. Senge P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. Rev. ed. New York : Doubleday, 2006. 445 p.
75. Anderson V. A Model of Organizational Learning and Development. Journal of European Industrial Training. 2007. Vol. 31, No. 6. P. 480–501.
76. Bloom B. S. Taxonomy of Educational Objectives. New York : David McKay, 1956 (revised 2001). 352 p.
77. Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A. The Adult Learner. 9th ed. New York : Routledge, 2020. 398 p.
78. European Commission. Adult Learning Action Plan 2021–2030. Brussels : EC, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/adult-learning>.
79. ILO. Skills for a Resilient Recovery: Key Trends and Policy Implications. Geneva : ILO, 2024. URL: <https://www.ilo.org/skills>.
80. Guskey T. R. Evaluating Professional Development. Thousand Oaks : Corwin Press, 2000. 312 p.

Додатки

ДОДАТОК А

Анкета для дослідження задоволеності персоналу системою навчання

Шановний(а) колего! Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні щодо системи навчання на нашому підприємстві. Ваші відповіді допоможуть суттєво покращити можливості для розвитку. Результати будуть використані виключно у зведеному вигляді. Опитування займе 7–10 хвилин.

Блок 1. Загальна оцінка системи навчання

1. Наскільки Ви задоволені можливостями для навчання та розвитку на підприємстві? (1 – зовсім не задоволений, 5 – повністю задоволений): ____
2. Чи отримували Ви протягом останнього року навчання, корисне для роботи? ☐ Так
☐ Ні ☐ Не впевнений(а)
3. Як часто Ви хотіли б отримувати можливості для навчання? ☐ Щомісяця ☐ Раз на квартал ☐ Раз на рік ☐ За потребою

Блок 2. Оцінка форм та методів навчання

4. Які форми навчання є найефективнішими для Вас? (оберіть до 3-х): ☐ Аудиторний тренінг ☐ Навчання на робочому місці ☐ Відео-уроки ☐ Наставник ☐ Онлайн-курси ☐ Самостійне вивчення матеріалів
5. Чи хотіли б Ви мати доступ до мобільного додатку для навчання у зручний час? ☐ Так ☐ Ні ☐ Байдуже

Блок 3. Пропозиції та побажання

6. Що найбільше перешкоджає ефективному навчанню? (оберіть до 3-х): ☐ Брак часу ☐ Нецікавий зміст ☐ Відірваність від практики ☐ Відсутність цифрових форматів ☐ Недостатня підтримка керівника ☐ Інше: ____
7. Ваші пропозиції щодо покращення системи навчання:

Блок 4. Адаптовані запитання для ветеранів (заповнюється за бажанням)

8. Які специфічні потреби у навчанні виникли у Вас після повернення з військової служби? ☐ Психологічна підтримка ☐ Оновлення технічних навичок ☐ Освоєння нових технологій ☐ Управлінські навички ☐ Інше: ____
9. Яку форму адаптаційного навчання Ви вважаєте найбільш підходящою? ☐ Індивідуальний наставник ☐ Групові сесії ☐ Самостійне онлайн-навчання

ДОДАТОК Б

Розрахункові формули для оцінки ефективності навчання

Б.1. Формула розрахунку ROI від навчання (за Дж. Філіпсом [70]):

$$\text{ROI (\%)} = [(\text{Грошовий вигаш від навчання} - \text{Витрати на навчання}) / \text{Витрати на навчання}] \times 100\%$$

де Грошовий вигаш — сума вимірюваних економічних ефектів від навчання (приріст продуктивності, скорочення браку, зменшення плинності тощо) за визначений розрахунковий період; Витрати на навчання — сукупні прямі та непрямі витрати на організацію навчання.

Б.2. Формула розрахунку вартості плинності кадрів:

$$\text{Вартість плинності (грн)} = \text{Кількість звільнених осіб} \times \text{Середня річна зарплата} \times \text{Коефіцієнт заміни}$$

Рекомендовані значення коефіцієнту заміни: для виробничих робітників = 0,5 (50 % річного заробітку); для ІТП = 1,0; для управлінців вищої ланки = 1,5–2,0. Джерело: SHRM, 2024 [71].

Б.3. Індекс задоволеності навчанням — CSI (Рівень 1 за моделлю Кіркпатріка [68]):

$$\text{CSI (\%)} = (\Sigma \text{ оцінок за всіма запитаннями} / \text{Максимально можлива сума оцінок}) \times 100\%$$

Застосовується за результатами анкетування після навчання (форма — Додаток А). Граничне значення для задовільного рівня: $\text{CSI} \geq 70\%$; для відмінного: $\text{CSI} \geq 85\%$.

Б.4. Коефіцієнт перенесення навичок — Transfer Ratio (Рівень 3 за Кіркпатріком [68]):

$$\text{TR (\%)} = (\text{Кількість учасників, що застосували навичку} / \text{Загальна кількість учасників}) \times 100\%$$

Вимірюється через 30, 60 та 90 днів після завершення навчання методом спостереження або опитування безпосередніх керівників. Рекомендований рівень: $\text{TR} \geq 60\%$.

Б.5. Розрахунок терміну окупності інвестицій у навчання:

$$\text{T (місяців)} = \text{Витрати на навчання} / (\text{Річний економічний ефект} / 12)$$

ДОДАТОК В

Порівняльний аналіз LMS-платформ для виробничих підприємств

Порівняльний аналіз чотирьох рішень класу LMS здійснено за 8 критеріями, що є найбільш релевантними для виробничих підприємств середнього розміру (200–500 осіб) з потребою в україномовному контенті та мобільному доступі (Таблиця В.1).

Таблиця В.1 – Порівняльний аналіз LMS-платформ для виробничого підприємства (2025–2026 рр.)

Критерій порівняння	Moodle Cloud	TalentLMS	iSpring Learn	Вітчизняна розробка
Вартість (міс., до 300 корист.)	від \$110	від \$89	від \$99	від \$60–80 (грн-еквів.)
Мобільний додаток (iOS/Android)	Так	Так	Так	Так / частково
Offline-режим для виробн. площадки	Так (плагін)	Так	Так	Рідко
SCORM / xAPI підтримка	Повна	Повна	Повна	Базова
AI-рекомендації контенту	Плагін	Базові	Так	Відсутні
Гейміфікація (бейджі, лідерборди)	Плагін	Так	Так	Частково
Локалізація (українська мова)	Так (спільнота)	Часткова	Відсутня	Так (нативно)
Технічна підтримка (укр. мова)	Спільнота платна	Лише англійська	Лише англійська	Повна, українська
Інтеграція з 1С / HR-системами	API (платна)	API	API	Часто вбудована
Загальна оцінка для підприємства	★★★★☆	★★★★☆	★★★★★	★★★★☆☆

Джерело: складено автором на основі відкритих даних постачальників та галузевих оглядів [66; 67; 71]. Ціни орієнтовні, можуть змінюватися.

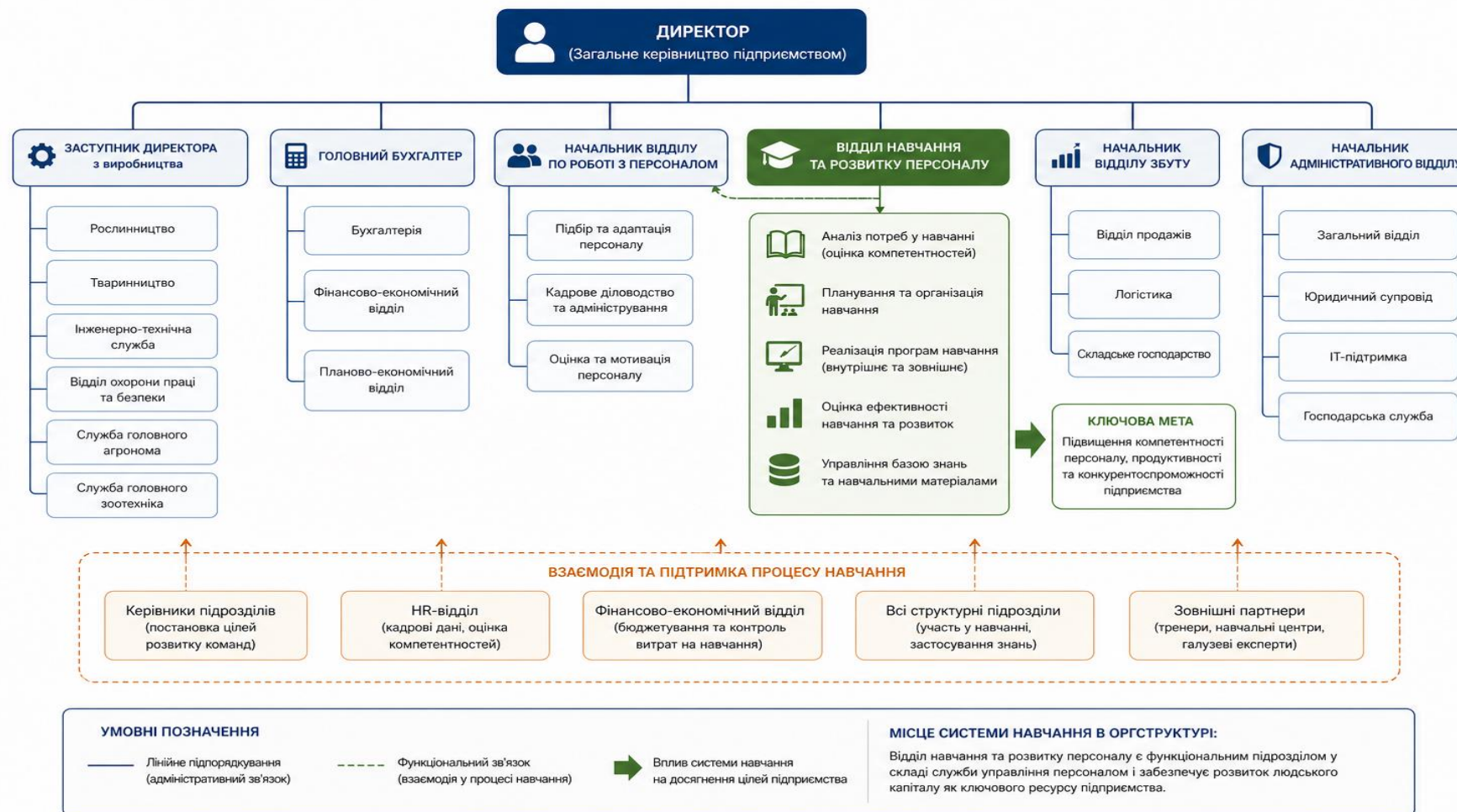


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «АПК „ШУРАВІ“» та функціональне місце системи навчання.

Джерело: розроблено автором на основі статутних документів підприємства.

Модель «Learning Enterprise 2026» для ТОВ «АПК „ШУРАВІ“»



Рисунок 3.1. Модель «Learning Enterprise 2026» для ТОВ «АПК „ШУРАВІ“». Джерело: розроблено автором.