

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСАНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Головний керівник - к.е.н., доц. Корсікова Н. М.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Інноваційні технології навчання працівників підприємств

ШИФР КРБ.МІЛ.1.128-03.1.4

_____ Здобувачка: Наталія БОНДАРЕНКО

_____ Керівник: проф. Катерина КОЗАК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)
“ ” 20 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачці вищої освіти
Наталії БОНДАРЕНКО**

1. Тема роботи: «Інноваційні технології навчання працівників підприємств» затверджена наказом по університету від 30.03.2026 р. № 128-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1. Розділ 1. теоретичні аспекти організації навчання персоналу. 1.1. Кадрова політика підприємства та її роль у системі навчання і розвитку персоналу. 1.2. Поняття та класифікація інноваційних технологій навчання. Висновки до розділу 1. Розділ 2. аналіз та особливості використання інноваційних технологій навчання персоналу: на прикладі одеського національного технологічного університету. 2.1. Сучасні тенденції розвитку навчання персоналу у ЗВО України. 2.2. Загальна характеристика та кадровий потенціал ОНТУ. 2.3. Стан та проблеми навчання науково-педагогічних працівників ОНТУ. Висновки до розділу 2. Розділ 3. розробка пропозицій щодо впровадження інноваційних технологій навчання в онту. 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу ОНТУ. 3.2. План та оцінка ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 10, рисунків 18.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.2026	Виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.2026	Виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.2026	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.2026	Виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04-26.04.2026	Виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.2026	Виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.2026	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.2026	Виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.2026	Виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.2026	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05-26.05.2026	Виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.2026	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.2026	Виконано
15	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.2026	Виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.2026	Виконано

Здобувач _____

Керівник роботи _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Наталія БОНДАРЕНКО

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена стрімким розвитком інформаційних технологій та необхідністю підвищення ефективності професійної діяльності працівників вищих навчальних закладів. У сучасних умовах реформування системи освіти особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій навчання, які забезпечують безперервний професійний розвиток персоналу вишу, удосконалення їхніх цифрових компетентностей та адаптацію до нових освітніх стандартів. Використання сучасних методів і технологій навчання сприяє підвищенню якості освітнього процесу, ефективності управління знаннями та конкурентоспроможності закладу вищої освіти.

У першому розділі **«Теоретичні аспекти організації навчання персоналу»** визначені особливості кадрової політики підприємства та її роль у системі навчання і розвитку персоналу, проаналізовано поняття інноваційних технологій навчання та представлена їх класифікація.

У другому розділі **«Аналіз та особливості використання інноваційних технологій навчання персоналу: на прикладі Одеського національного технологічного університету»** охарактеризовано сучасні тенденції розвитку навчання персоналу у ЗВО України, представлена загальна характеристика та кадровий потенціал ОНТУ, визначено стан та проблеми навчання науково-педагогічних працівників ОНТУ.

У третьому розділі **«Розробка пропозицій щодо впровадження інноваційних технологій навчання в ОНТУ»** запропоновано заходи щодо вдосконалення системи навчання персоналу Одеського національного технологічного університету та здійснено оцінку економічної ефективності їх впровадження.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 88 сторінок, 10 таблиць і 18 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Ключові слова: інноваційні технології навчання, кадрова політика, управління персоналом, мотивація персоналу, система мотивації, мотиваційний механізм, галузь освіти, ефективність діяльності підприємства.

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the rapid development of information technologies and the need to increase the efficiency of professional activities of employees of higher educational institutions. In modern conditions of reforming the education system, the introduction of innovative learning technologies is of particular importance, which ensure continuous professional development of higher education personnel, improvement of their digital competencies and adaptation to new educational standards. The use of modern learning methods and technologies contributes to improving the quality of the educational process, the effectiveness of knowledge management and the competitiveness of a higher education institution.

The first section «**Theoretical aspects of the organization of personnel training**» identifies the features of the enterprise's personnel policy and its role in the system of personnel training and development, analyzes the concept of innovative learning technologies and presents their classification.

The second section «**Analysis and features of the use of innovative technologies for personnel training: using the example of the Odessa National Technological University**» characterizes modern trends in the development of personnel training in higher education institutions of Ukraine, presents the general characteristics and personnel potential of ONTU, and identifies the state and problems of training scientific and pedagogical workers of ONTU.

In the third section «**Development of proposals for the implementation of innovative learning technologies in ONTU**» measures are proposed to improve the personnel training system of the Odessa National Technological

University and an assessment of the economic efficiency of their implementation is carried out.

The bachelor's thesis contains 88 pages, 10 tables, 18 drawings. The list of links includes 40 names.

Keywords: innovative learning technologies, personnel policy, personnel management, personnel motivation, motivation system, motivational mechanism, education sector, enterprise efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1. Кадрова політика підприємства та її роль у системі навчання і розвитку персоналу	11
1.2. Поняття та класифікація інноваційних технологій навчання	19
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ : НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	34
2.1. Сучасні тенденції розвитку навчання персоналу у ЗВО України	34
2.2. Загальна характеристика та кадровий потенціал ОНТУ	43
2.3. Стан та проблеми навчання науково-педагогічних працівників ОНТУ	51
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ В ОНТУ	60
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу Одеського національного технологічного університету	60
3.2. План та оцінка ефективності запропонованих	68
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТОК А	87
ДОДАТОК Б	88

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку системи вищої освіти характеризується активним впровадженням цифрових технологій, модернізацією освітнього процесу та зростанням вимог до професійної компетентності викладачів. Умови глобалізації, інтеграції України до європейського освітнього простору та швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють необхідність оновлення традиційних підходів до навчання у закладах вищої освіти. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання інноваційних технологій навчання, які сприяють підвищенню якості освіти, розвитку професійної мобільності викладачів та формуванню їхньої готовності до роботи в сучасному освітньому середовищі.

Актуальність дослідження зумовлена також потребою у вдосконаленні професійної підготовки викладачів вищих закладів освіти, розвитку їх цифрової компетентності, здатності застосовувати інтерактивні методи, дистанційні платформи, технології змішаного навчання та інші сучасні освітні інструменти. Інноваційні технології забезпечують активізацію пізнавальної діяльності, індивідуалізацію навчання, підвищення мотивації до професійного розвитку та ефективну взаємодію між учасниками освітнього процесу.

Ступінь дослідження проблеми. Проблема впровадження інноваційних технологій навчання у систему вищої освіти є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців. Теоретичні та практичні аспекти модернізації освітнього процесу, професійної підготовки викладачів, використання інформаційно-комунікаційних технологій та інтерактивних методів навчання висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Значний внесок у дослідження проблем професійної підготовки викладачів, педагогічної майстерності та інноваційної діяльності у сфері освіти зробили українські, так і зарубжні науковці: Літинська В., Данюк В., Дідур Г., Яковлева К., Завіновська Г., Зачосова Н., Кімлик В., Замогильна А., Козак К., Бойчук К., Копитко М. та ін. У їхніх роботах аналізуються питання процесів цифровізації освіти, формування професійної компетентності викладачів та впровадження інноваційних методів навчання у закладах вищої освіти, що обумовлює необхідність формування нових професійних компетентностей викладачів.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій навчання у процес формування нових професійних компетентностей викладачів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність кадрової політики підприємства та її роль у системі навчання і розвитку персоналу,
- проаналізувати поняття інноваційних технологій навчання, узагальнити їх класифікацію;
- охарактеризувати сучасні тенденції розвитку навчання персоналу у ЗВО України;
- представити загальну характеристика та кадровий потенціал ОНТУ;
- визначити стан та проблеми навчання науково-педагогічних працівників ОНТУ.
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи навчання персоналу Одеського національного технологічного університету та обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи навчання працівників підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення інноваційних технологій навчання науково-педагогічних кадрів ОНТУ.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу, методи порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, графічний метод, метод економічного обґрунтування.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань навчання персоналу, статистичні дані, звітна документація ректорату ОНТУ, матеріали офіційних джерел, аналітичні огляди освітньої галузі.

Практичне значення одержаних результатів. полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи навчання персоналу ОНТУ шляхом упровадження інноваційних технологій навчання. Запропоновані заходи можуть бути використані у практичній діяльності закладів вищої освіти для підвищення рівня професійної підготовки науково-педагогічних працівників, розвитку їх цифрових компетентностей, удосконалення системи безперервного професійного розвитку та підвищення ефективності освітнього процесу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Міжнародна VI наукова конференція «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2026», 23 квітня 2026 р., «Університет економіки та права «КРОК», секція «Сучасний менеджмент та інноваційне лідерство».

Публікації. Бондаренко Н. О., Козак К. Б. Навчання персоналу як складова системи управління підприємством. Матеріали Міжнародної VI наукової конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2026», 23 квітня 2026 р., «Університет економіки та права «КРОК», секція «Сучасний менеджмент та інноваційне лідерство». URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2026/paper/view/3382>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Кадрова політика підприємства та її роль у системі навчання і розвитку персоналу

Кардинальні зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Кадрова політика сьогодні – це формування кадрів нової генерації, що мали б аналітичне мислення, принциповість при відстоюванні інтересів підприємства, сміливість при виявленні проблем і постановці завдань, здатність знаходити неординарні шляхи їхнього вирішення і могли б стати соціальними лідерами, здатними згуртовувати колектив. Досягнення цієї мети можливе за умови цільової зміни навчального процесу працівників через максимальне зближення їхніх потреб і очікувань, пов'язаних із професійною і трудовою діяльністю, з інтересами і цілями підприємства [16].

Кадрова політика підприємства виступає фундаментальним елементом його стратегічного розвитку, оскільки саме через неї формується підхід до найважливішого ресурсу підприємства - людського капіталу. Вона не лише окреслює принципи взаємодії з працівниками, а й визначає характер організаційної культури, рівень лояльності персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах конкуренції ефективна кадрова політика стає одним із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності, адже саме від якості персоналу залежить інноваційність, продуктивність і стійкість бізнесу.

Значення кадрової політики полягає також у забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями підприємства та інтересами його працівників.

Вона створює передумови для формування стабільного, професійно підготовленого колективу, здатного реалізовувати складні виробничі та управлінські завдання. Завдяки продуманій кадровій політиці підприємство отримує можливість не лише залучати талановитих фахівців, а й утримувати їх, розвиваючи їхній потенціал і стимулюючи до підвищення ефективності праці.

Варто виділити регулятивну функцію кадрової політики, яка має практичну реалізацію у впорядкуванні процесів відбору, оцінювання, навчання та просування персоналу. Вона сприяє формуванню прозорих і справедливих механізмів управління трудовими відносинами, що, у свою чергу, знижує рівень конфліктності в колективі та підвищує довіру до керівництва. У результаті підприємство отримує не лише економічний ефект, але й соціальну стабільність, яка є важливою умовою сталого розвитку.

Доцільно звернутися до аналізу наукових підходів до трактування поняття «кадрова політика», сформованих як у зарубіжних, так і у вітчизняних наукових колах. Це дозволяє глибше зрозуміти еволюцію даного поняття та виявити відмінності у його інтерпретації залежно від соціально-економічного контексту. У працях зарубіжних дослідників кадрова політика, як правило, розглядається крізь призму концепції управління людськими ресурсами (Human Resource Management), де акцент робиться на стратегічній ролі персоналу як джерела конкурентних переваг. Такий підхід передбачає інтеграцію кадрової політики у загальну стратегію організації, орієнтацію на розвиток людського потенціалу, інноваційність та підвищення ефективності діяльності підприємства. Значна увага приділяється гнучкості кадрових практик, формуванню корпоративної культури та створенню умов для самореалізації працівників. Так, зокрема, Майкл Армстронг (Michael Armstrong) визначає HRM як стратегічний підхід до управління людьми, спрямований на досягнення конкурентних переваг організації через розвиток і ефективне використання людських ресурсів [1]. Важливо також виділити наукові доробки Браяна Беккера (Brian Becker) і Марка Х'юселіда (Mark

Huselid), які довели, що системи управління персоналом безпосередньо впливають на ринкову вартість компанії та її конкурентоспроможність [10].

Водночас українські дослідники, спираючись на трансформаційні процеси економіки та специфіку національного ринку праці, розглядають кадрову політику як систему принципів, методів і механізмів формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. У вітчизняних наукових роботах підкреслюється її роль у забезпеченні балансу між потребами організації та інтересами працівників, а також у створенні умов для збереження й примноження інтелектуального капіталу. Так, Н.В. Зачосова, В.М. Кімлик, А.В. Замогильна зазначають, що кадрова політика має бути спрямована не лише на створення сприятливих умов трудової зайнятості та праці, але і на забезпечення можливості для працівників формування індивідуальної кар'єрної траєкторії, отримання ними гарантій щодо власних професійних перспектив у майбутньому [11]

Крім того, кадрова політика трактується як довгострокова лінія роботи з персоналом, що визначає основні напрями його розвитку та використання. В даному контексті кадрова політика аналізується як система усвідомлених та певним чином сформульованих та скріплених правил і норм, що регулюють людський ресурс у відповідності до довгострокової стратегії підприємства. Так, зокрема, О. Грицюк зазначає, що в сучасному управлінні підприємством кадрова політика розглядається не лише як сукупність процедур з добору й утримання персоналу, а як стратегічний інструмент, що забезпечує досягнення довгострокових цілей компанії [7].

У таблиці 1.1 узагальнено ключові визначення, що відображають різні аспекти трактування цього поняття у вітчизняній науковій літературі. Аналіз наведених підходів свідчить про відсутність єдиного універсального визначення, водночас більшість авторів сходяться на тому, що кадрова політика розглядається як цілісна система принципів, методів і напрямів роботи з персоналом, спрямована на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Представлені дефініції

підкреслюють її стратегічний характер, орієнтацію на узгодження інтересів працівників і організації, а також важливість забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «кадрова політика» вітчизняними науковцями

Українські дослідники	Трактування поняття «кадрова політика»
Літинська В.А., Залуський В.І.	Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом [18].
Л.В. Балабанова	Кадрова політика - система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів та напрямків роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [2].
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання [14].
Ф.І. Хміль	Кадрова політика є сукупністю різних форм діяльності з персоналом для створення високопродуктивного колективу, який дозволяє підприємству мобільно й адекватно реагувати на зміни в зовнішнього та внутрішнього середовища [37].
Л.Г. Войнаш	Кадрова політика – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених зі стратегією країни, регіону, підприємства, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [10].
Глебова А.О., Головко С.А.	Кадрова політика – генеральний напрям роботи з персоналом, який документально визначає принципи, ідеї, вимоги, форми і методи роботи, які дозволяють своєчасно забезпечити оптимальний баланс процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [6].
Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю.,	Кадрова політика – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили [30].
О. І. Андрусь, М. Ю. Вовк	управління кадровою політикою підприємства – сукупність принципів, методів та моделей створення, розвитку та підтримки висококваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного мобільно реагувати на виклики мінливого сучасного ринку та втілювати стратегічні цілі підприємства [10]

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 6, 18, 30,]

Через кадрову політику реалізуються ключові функції HR-менеджменту – планування чисельності персоналу, його добір, розвиток, оцінювання,

мотивація, кар'єрне зростання. Ефективна кадрова політика забезпечує відповідність між потребами підприємства та можливостями персоналу, формує конкурентоспроможний кадровий потенціал [7].

Дослідження сутності кадрової політики доцільно проводити у контексті розвитку персоналу, зокрема організації навчання працівників як одного з ключових інструментів реалізації стратегічних цілей підприємства. Саме кадрова політика визначає пріоритети, масштаби та форми професійного навчання, виступаючи концептуальною основою для формування системи безперервного розвитку людського капіталу. У цьому контексті навчання персоналу перестає бути лише допоміжною функцією і набуває ознак стратегічного ресурсу, що забезпечує підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічних технологічних трансформацій, що обумовлює необхідність постійного оновлення знань і компетенцій працівників. Відтак ефективна кадрова політика передбачає створення цілісної системи навчання, яка охоплює як первинну підготовку, так і підвищення кваліфікації, перепідготовку та розвиток управлінських компетенцій. Такий підхід сприяє формуванню інтелектуального потенціалу підприємства, здатного забезпечити інноваційний розвиток та підвищення продуктивності праці.

Д.е.н., професор Марта Копитко звертає увагу на те, що процес навчання персоналу є складним та багатокomпонентним, і, відповідно, потребує комплексного підходу до його організації. Дуже важливо правильно обрати необхідний вид навчання, визначити його мету та очікувані результати. Науковиця гонаголошує на тому, що досить специфічним етапом є налаштування персоналу на необхідність такого навчання. З цією метою повинна бути погоджена система мотивації. Лише розуміючи вигоду від навчання, працівники погодяться витратити час та прикладати зусилля для інших форм робіт, окрім виконання функціональних обов'язків [15]. Зміст процесу навчання персоналу наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Переваги навчання для роботодавця та персоналу

Джерело: [15]

Важливо підкреслити, що навчання персоналу в межах кадрової політики має бути не епізодичним, а системним і цілеспрямованим процесом, інтегрованим у загальну стратегію управління підприємством. На цей аспект звертають увагу і вітчизняні дослідники, серед яких варто виділити Завіновську Г.Т., Харун О.А., Данюк В.М., які наголошують на тому, що навчання персоналу повинно враховувати як поточні потреби виробництва, так і перспективні напрями розвитку підприємства, забезпечуючи випереджальний характер підготовки кадрів. У цьому аспекті особливого значення набуває індивідуалізація навчання, орієнтація на розвиток ключових компетенцій та формування здатності працівників до самонавчання [10, 36].

Підвищення важливості безперервного навчання персоналу підприємств зумовлюють такі чинники:

- впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт; у зв'язку з цим необхідну кваліфікацію не може гарантувати базова освіта;

- високий рівень конкуренції між країнами – країни, що мають сучасну систему безупинної освіти, є лідерами в умовах цієї конкуренції; вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності праці;

- зміни у всіх сферах життя; безупинні й швидкі зміни в технологіях та інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;

- для підприємства ефективнішим і більш економічним є підвищення віддачі від персоналу, що уже працює, на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників [3].

В сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів. Завіновська Г.Т. виділяє наступні етапи в організації професійного навчання персоналу підприємств:

1. Виявлення потреби у навчанні працівників за допомогою аналізу і зіставлення знань, умінь і навичок, якими володіє персонал, а також, які необхідні для здійснення мети підприємства.

2. Розробка плану навчання, який включає наступні дії: складання програми навчання, зміст якої визначається метою, що відображає потреби в професійному навчанні працівників, а також характеристиками потенційних учнів; вибір викладачів, тобто своїх або запрошених зі сторони; вибір методів і форм навчання, аналізуючи переваги і витрати; визначення термінів навчання; розробка критеріїв оцінки ефективності навчання; розподіл витрат на навчання. Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства.

3. Реалізація плану навчання, який передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання. Особливістю цього етапу є виявлення недоліків наявних планів, що при системній роботі дозволить уникнути проблем у майбутньому.

4. Оцінювання ефективності навчання. Основна задача оцінки – зрозуміти, чи повною мірою працівники використовують знання і навички, які вони отримали в результаті навчання [10].

Процес навчання персоналу на підприємстві О.А. Харун пропонує розглядати як безперервний циклічний процес, що забезпечує постійне оновлення та розвиток компетенцій працівників відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища [36]. Як видно з рис. 1.2. він починається з визначення потреб у навчанні та формування відповідного бюджету, після чого встановлюються цілі, обираються форми та розробляється зміст навчальних програм. Завершальним етапом виступає оцінка ефективності навчання, результати якої слугують підґрунтям для коригування наступних етапів і повторного визначення потреб. Така замкнена логіка забезпечує адаптивність системи розвитку персоналу, її орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення якості людського капіталу в довгостроковій перспективі.

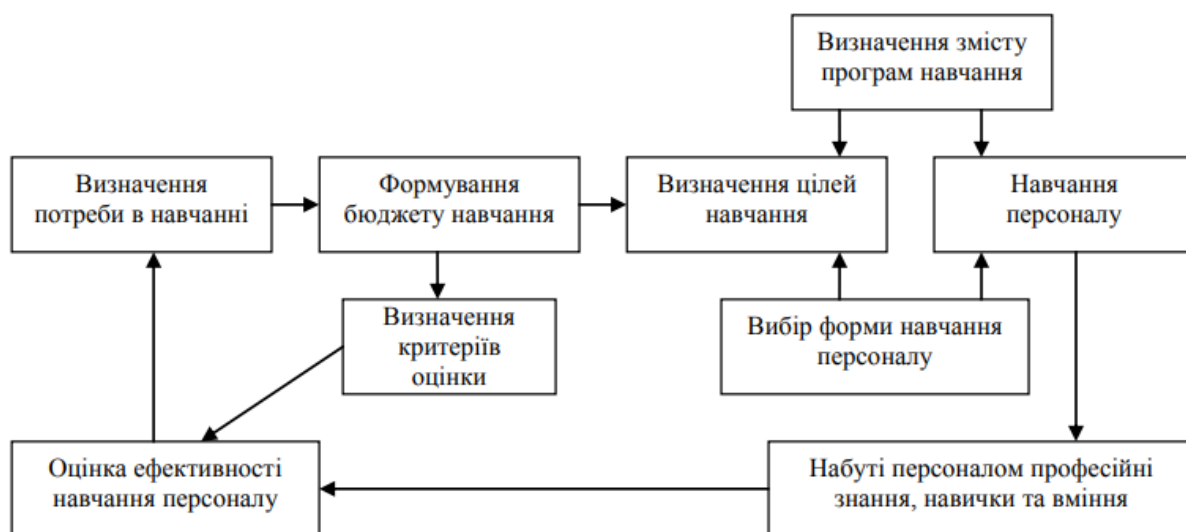


Рис. 1.2. Циклічна модель організації професійного навчання персоналу
Джерело: сформовано автором на основі [36]

Вибір типу навчання персоналу в організації є складним управлінським рішенням, що потребує врахування сукупності взаємопов'язаних факторів, які визначають його доцільність, ефективність і відповідність стратегічним

цілям підприємства. Насамперед важливим є врахування стратегічних пріоритетів організації, адже саме вони визначають, які компетенції є критично необхідними для забезпечення її конкурентоспроможності та розвитку. Відповідно, навчання має бути спрямоване не лише на усунення поточних прогалин у знаннях, але й на формування перспективних навичок, що відповідатимуть майбутнім викликам.

Не менш значущим фактором є характеристика самого персоналу, зокрема рівень підготовки працівників, їхній професійний досвід, мотивація до навчання та здатність до сприйняття нових знань. Вибір форм і методів навчання повинен враховувати ці індивідуальні особливості, що дозволяє підвищити результативність освітнього процесу та забезпечити його практичну спрямованість. Водночас важливу роль відіграють фінансові можливості підприємства, оскільки бюджет навчання обмежує або, навпаки, розширює спектр доступних інструментів - від внутрішнього навчання до залучення зовнішніх провайдерів чи використання сучасних цифрових платформ [15, с. 67].

Окрему увагу слід приділяти специфіці діяльності підприємства та умовам його функціонування, включаючи технологічний рівень виробництва, організаційну структуру та динаміку змін у галузі. У високотехнологічних сферах, наприклад, перевага надається безперервному навчанню та швидкому оновленню знань, тоді як у більш стабільних галузях акцент може зміщуватися на підтримання існуючих компетенцій. Крім того, важливим є фактор часу - необхідність оперативного отримання результатів може зумовлювати вибір інтенсивних або дистанційних форм навчання.

1.2. Поняття та класифікація інноваційних технологій навчання персоналу

Економіка кожної країни, рівень життя населення безпосередньо залежать від діяльності підприємств і організацій, що виробляють

матеріальні цінності й надають різноманітні соціально корисні послуги. Результати діяльності підприємств, організацій та установ прямо залежать від реального трудового внеску кожного без винятку працівника - від генерального директора до охоронця на прохідній [8].

Цей внесок у кількісному, якісному та інших вимірах вирішальною мірою залежить від професійних компетентностей працівників. Обіймана посада, авторитет працівника у колективі, рівень його трудових доходів також сильно корелюють з показниками компетентності. Тож не випадково здатність підприємства до інноваційного виробництва фахівці пов'язують із наявністю, структурою та обсягами людського капіталу, реальними можливостями інвестування в його прирощення через безперервний розвиток персоналу.

Проблематика розвитку персоналу в сучасних умовах є предметом активного наукового дослідження та широкого обговорення як серед зарубіжних, так і серед українських дослідників. У світовій господарській практиці накопичено значний досвід системного й творчого підходу до вирішення актуальних завдань у цій сфері, що підтверджується вагомими досягненнями у розвитку людського капіталу. Така увага є закономірною, оскільки в економічно розвинених країнах Європи, Північної Америки та Східної Азії питання розвитку персоналу перебувають у центрі уваги як науковців, так і практиків ще з часів Фредеріка Тейлора.

Як зазначають вітчизняні дослідники, країна, на жаль, такого тривалого досвіду у сфері розвитку персоналу не має [8]. Більш-менш успішні підприємства почали опановувати цю проблематику з переходом до ринкової економіки, а саме з 90-х років XX ст. До цього періоду Україна мала вкрай зарегульовану радянську практику підготовки кадрів. Про системний і безперервний розвиток персоналу тоді не йшлося, але баланс між потребами економіки в кадрах і підготовкою робітників у системі профтехосвіти й фахівців у вишах так-сяк підтримувався. З переходом до ринкової економіки централізоване управління підготовкою кадрів в Україні було скасовано, а

ринок праці із цим складним завданням не впорався. Підприємства під впливом кризових ситуацій різко скоротили свої інвестиції у підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників, що зрештою призвело до критичного рівня розбалансованості ринку праці [8].

Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Затейщикова О.О. зазначають, що в Україні бракує працівників з високим рівнем розвитку [21]. Цей недолік вони пояснюють наступними причинами:

- система професійно-технічної та вищої освіти не задовольняє вимоги роботодавців до якості кваліфікованої робочої сили;
- відсутність ефективного організаційно-економічного механізму професійного навчання кадрів на виробництві;
- відсутність ефективного механізму мотивації працівників до підвищення їхнього інтелектуального потенціалу.

Так, зокрема, Марта Копитка, аналізуючи навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства, наводить результати дослідження, яке було проведене у країнах Європи в рамках проекту «Професійний розвиток вчителів у використанні інформаційних технологій» [15]. Результати дослідження свідчать про те, що небажання вчитися у більшості респондентів викликане ставленням до навчання як до примусу (рис. 1.3).

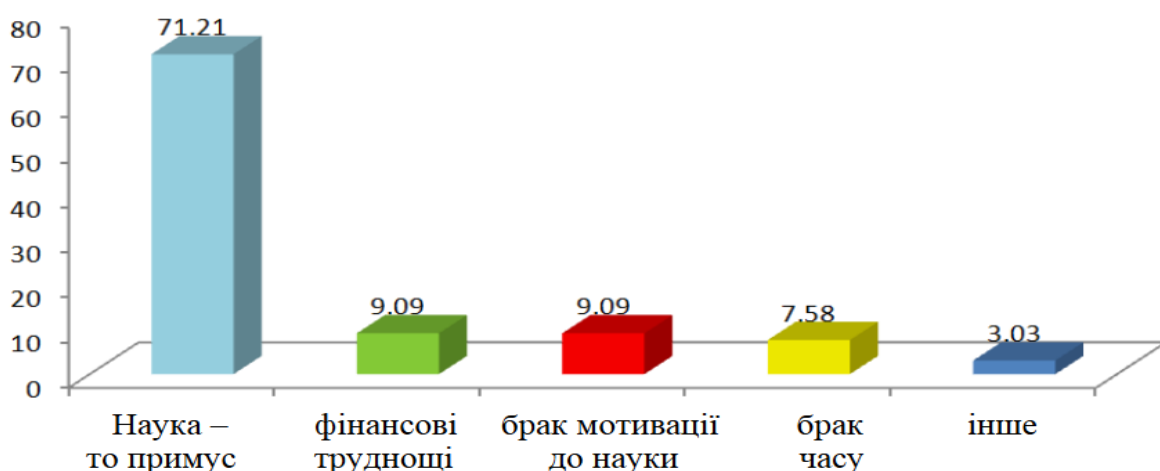


Рис. 1.3. Небажання навчатися педагогічних працівників

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Доцільним є попередній розгляд традиційних технологій навчання персоналу, які тривалий час становили основу системи професійної підготовки на підприємствах. Саме вони сформували базові принципи організації навчального процесу, визначили класичні підходи до передачі знань і розвитку професійних навичок. Аналіз традиційних технологій дозволяє не лише окреслити їхні переваги та обмеження, але й створює підґрунтя для глибшого розуміння сутності інноваційних методів навчання, їх відмінностей та доцільності впровадження в сучасних умовах.

Більшість методів навчання працівників можна розділити на дві категорії: *методи навчання на робочому місці* та *методи навчання поза робочим місцем* [15].

Методи навчання на робочому місці навчають працівників, показуючи їм на постійній основі, як виконувати свої обов'язки. Співробітники зазвичай не залишають своє робоче місце для навчання – вони працюють і навчаються одночасно.

Приклади методів навчання на робочому місці:

1. *Неформальне навчання між колегами.* Зазвичай це відбувається, коли компанія не забезпечує формального навчання. Нові співробітники отримують основні інструкції від своїх керівників і колег, і вони вчаться, спостерігаючи за ними.

2. *Вступний інструктаж.* Цей тип навчання призначений для нових співробітників, щоб допомогти їм адаптуватися до організації. Їх можна проводити на робочому місці, коли інструктор представляє нових працівників компанії, колегам і людям, з якими вони працюватимуть, а також показує їм приміщення компанії та знайомить із робочим середовищем.

3. *Практичний тренінг.* Такий тип навчання орієнтований на індивідуальні потреби працівника і відразу застосовується в його роботі. Це ефективний метод, коли йдеться про нове обладнання та бізнес-процедури. Це також займає багато часу та вимагає присутності наставника

або навченого інструктора для підтримки працівників. Наприклад, працівник може навчитися керувати машиною чи обладнанням лише після того, як його навчить досвідчений працівник або керівник.

4. *Чергування роботи.* За цією системою працівники чергують посади, а не залишаються на одній конкретній посаді. Основна мета цього типу навчання – підвищити базові знання учасників, дозволивши їм отримати досвід роботи на різних посадах у компанії.

5. *Навчання новоприйнятих працівників.* Коли для виконання роботи потрібен високий рівень кваліфікації, але важко знайти людину з такою кваліфікацією, компанії часто розробляють власні програми навчання. Такі працівники починають працювати під наглядом досвідчених наставників або експертів до тих пір, поки не стануть самостійними і зможуть самостійно виконувати свою роботу.

6. *Стажування.* Завдяки спільним зусиллям навчальних закладів та організацій практика допомагає студентам отримати досвід роботи та застосувати отримані знання на практиці [15].

7. *Коучинг.* Форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад, рекомендацій і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання [36].

8. *Менторство.* Індивідуальна форма розвитку та навчання, що пов'язана з передачею не тільки об'єктивних знань, а й індивідуальних методів діяльності, суб'єктивних поглядів, особистого ставлення до бізнесу [36].

Далі наведемо приклади методів навчання за межами підприємства:

1. *Лекції /конференції.* Цей метод можна використовувати для навчання відповідності, навчання нових методів або мотивації співробітників. Він орієнтований на викладання теоретичних знань. Зазвичай це передбачає найм доповідача або досвідченого професіонала

для навчання. Крім того, співробітники можуть бути відряджені на кілька днів для участі в конференції.

2. *Симуляції*. Симуляції дозволяють працівникам використовувати свої знання на практиці, максимально точно дублюючи реальні умови праці. Створювати змодельовані сценарії нелегко й недешево, але цей тип навчання особливо важливий у середовищах високого ризику, де помилки можуть обійтися ще дорожче.

3. *Тематичні дослідження*. Кейс-стаді передбачає аналіз реальних прикладів людей або компаній, які використовували певний метод для досягнення певного результату. Кожен аспект життя та історії суб'єкта аналізується, щоб навчитися діяти подібним чином і досягати однакових результатів.

4. *Он-лайн навчання*. Цей метод можна використовувати як на робочому місці, так і поза ним, але з практичних міркувань он-лайн-навчання поза робочим місцем стає все більш популярним. Технології асинхронного навчання дозволяють тренерам розробляти навчальні матеріали для учасників, які потім можуть отримати до них доступ у зручний час.

5. *Спонсорована освіта*. Деякі підприємства готові оплачувати навчання своїх співробітників у зовнішніх установах (наприклад, заклад вищої освіти, курси та ін.), а не розробляти внутрішню програму навчання. У таких ситуаціях працівник може бути делегований для участі в заняттях під час або поза робочим часом [15].

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення ролі знань як ключового ресурсу розвитку підприємств особливої актуальності набуває впровадження інноваційних технологій навчання персоналу. Традиційні підходи до підготовки кадрів поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем більш гнучким, інтерактивним та технологічно орієнтованим формам навчання, що здатні забезпечити швидке оновлення компетенцій працівників. У цьому контексті інноваційні технології навчання

виступають не лише інструментом передачі знань, але й важливим елементом стратегічного розвитку організації, спрямованим на формування конкурентоспроможного людського капіталу. Саме тому виникає необхідність теоретичного осмислення сутності даного поняття та систематизації підходів до класифікації інноваційних технологій навчання персоналу.

На відміну від таких традиційних методів навчання, як лекції, семінари, наставництво тощо, сучасні методи навчання дозволяють організації не лише підвищити якість професійних навичок співробітників, а й розвинути елементи людського потенціалу у сфері творчої та інноваційної діяльності.

Однією з інноваційних технологій навчання персоналу є **метод shadowing**. Метод, який дозволяє швидко навчити нового співробітника за умов дефіциту часу. Співробітник фактично стає «тіню» досвідченішого співробітника та копіює його дії. Метод застосовується в швидкозростаючих організаціях і дозволяє менеджеру одразу визначити, наскільки співробітник швидко засвоює нову інформацію та набуває необхідних навичок. Від співробітника потрібна швидкість сприйняття та обробки інформації, а також висока швидкість прийняття рішень [14]. На рис. 1.4 наведені переваги застосування методу Shadowing.



Рис. 1.4. Переваги застосування методу Shadowing

Джерело: [14]

Метод схожий на вже відомий і розповсюджений метод навчання – наставництво. Але метод shadowing більш осучаснений і вдосконалений, він дозволяє охопити більшу низку аспектів навчання персоналу, пов’язану з полегшенням адаптації персоналу до нового місця роботи або донесення до персоналу чіткого розуміння виконуваних обов’язків [14].

Наступна інноваційна технологія – це метод навчання персоналу **buddying**. У разі високої конкуренції менеджмент організації має постійно шукати нові форми роботи. Баддинг є формою командної роботи, коли у роботу залучено двох співробітників із різних підрозділів чи відділів. Співробітники збагачуються в процесі спільної роботи, набуваючи нових знань та навичок. Відносини між ними мають «товариський» характер, що сприяє менш формалізованому підходу до вирішення поставлених завдань.

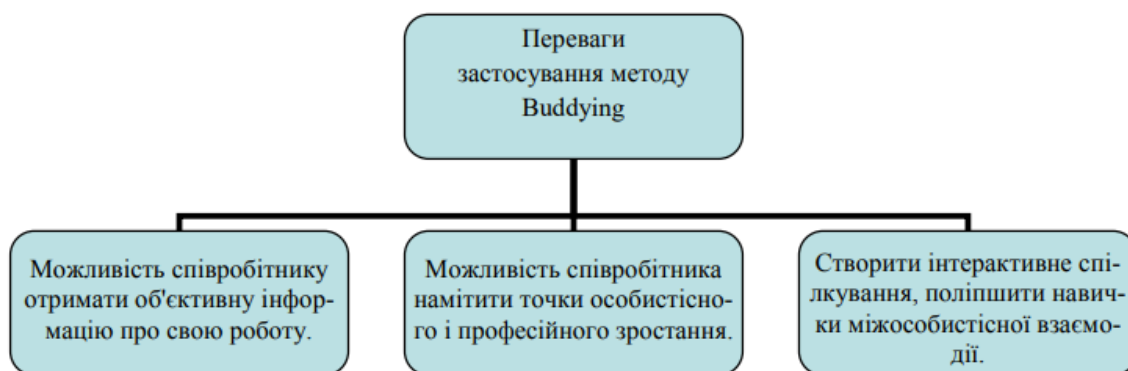


Рис. 1.5. Переваги застосування методу Buddying

Джерело: [14]

«Друг» не керує, а лише допомагає, направляє та обидва співробітники знаходяться в рівних умовах. «Друг» є помічником, який дозволить полегшити період адаптації та ознайомить нового робітника з політикою, культурою компанії, спрямує на досягнення поставлених цілей компанії. Це знижує напругу та призведе до плідного спілкування, отже, сприяє підвищенню продуктивності праці. На рис.1.5 наведено переваги методу Buddying [14].

Ще одна технологія, що набула широкого розповсюдження за кордоном – це **secondment** (своєрідне «відрядження»). Метод є продовженням баддингу, коли співробітника відправляють до іншої організації для навчання та виконання спільної роботи. Даний метод дозволяє співробітнику не лише набути нових знань та навичок, а й стимулює до розвитку його комунікаційних навичок, здібності працювати в команді, прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

До інноваційних методів навчання, які розвиваються інтенсивними темпами, варто віднести **гейміфікацію**. Він ґрунтується на навчанні персоналу через гру. Гейміфікація - це спроба відходу від формальності при вирішенні проблем. Співробітник, залучений до процесу гейміфікації, почувається більш розкутим та відкритим, ніж у стандартних процедурах вирішення проблем. Це дозволяє визначити нетривіальні рішення поставлених завдань, поглянути на ситуацію під іншим кутом зору і постійно шукати альтернативні шляхи вирішення виходу із ситуації. Гейміфікація сьогодні активно застосовується у корпоративному секторі, де зайва формальність може гальмувати творчі та інноваційні процеси.

Наступна інноваційна технологія - **кейс стаді**. У практиці вітчизняних організацій цей метод носить назва «розбір конкретних ситуацій». Метод застосовується також в освітніх установах, таким чином часто співробітник вже знайомий з методикою, що полегшує завдання його проведення. Кейс-стаді – це аналіз конкретних, наближених до дійсності ситуацій як моделі. Модель дозволяє спрощено поглянути на проблемну ситуацію, абстрагуючись від другорядних ознак, які можуть відволікати від процесу пошуку та прийняття рішення. Перевага методу полягає в тому, що він дозволяє «набити руку» на рішенні проблем у штучних умовах та при виникненні реальної проблеми співробітник матиме алгоритми та навички для її вирішення.

Ще одним сучасним методом, який дуже часто використовується у вітчизняних організаціях, є **коучінг**. Суть методу полягає у «тренуванні»

співробітників задля досягнення максимальних результатів у межах його компетенцій. Однак за допомогою цього методу можна стимулювати співробітника до прояву творчої та інноваційної діяльності, коли в рамках заняття тренер направляє співробітника до пошуку нестандартних рішень. Коучинг може бути як внутрішнім, тобто проводитися власними спеціалістами, так і зовнішнім, коли організація звертається до послуг консалтингових компаній. Основною особливістю коучингу є те, що має відбуватися постійний контакт між тренером і клієнтом, а також обов'язково має бути зворотний зв'язок, взаєморозуміння та прагнення до спільної цілі [39].

Серед популярних інноваційних методів **баскет-метод** – імітація ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника [6, с. 559]. Він використовується для підбору та виявлення основних навичок, умінь, які потрібні потенційному працівнику для конкретної посади. Особливість даного методу зводиться до вирішення нагальних проблем, що виникли в організації. Працівник, який намагається вирішити імітовану ситуацію, має змогу проявити себе перед вищим керівництвом, яке, своєю чергою, оцінюватиме співробітника компанії та визначатиме, чи підходить він для обраної посади. Баскет-метод використовують для індивідуального навчання, оскільки головна увага спрямовується на людину, що претендує на майбутню посаду. Працівник у процесі вирішення поставлених завдань розкриває не тільки творчу складову своєї діяльності, але й проявляє стресостійкість, емоційну стабільність, рішучість, впевненість, швидкість виконання завдань [39].

Наступна технологія – **сторітеллінг**. Сторітеллінг – це спосіб передачі інформації і знань, а також спонукання до бажаних дій за допомогою повчальних історій. Організаційний сторітеллінг – це інструмент менеджменту, який використовується для розуміння, інтерпретації та розповсюдження цінностей, норм, правил і принципів організаційної культури через використання корпоративних історій, міфів, легенд.

Організаційний сторітеллінг визначається, як опис минулих дій керівництва, взаємодій співробітників або інших внутрішньоорганізаційних, або позаорганізаційних подій. Ці історії зазвичай повідомляються неформально в межах компанії [14].

Вибір будь-якого з вищеперелічених методів розвитку персоналу залежить від вищого керівництва та від кадрової ситуації, що сформувалася на підприємстві. HR-менеджеру потрібно виділити переваги та недоліки обраного методу та особливості його застосування, визначити об'єкт, на який спрямоване навчання – на окремого працівника чи на групу людей. Тому розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але й цілеспрямоване планування руху співробітників [35].

Усе частіше під час пошуку роботи можна зустріти вакансії L&D Manager, T&D Manager – менеджери з навчання та розвитку, обов'язками яких є: складання або впровадження планів щодо навчання, розвитку працівників; забезпечення постійного навчання персоналу; складання звітів, графіків, формування індивідуальних планів, вкладених у розкриття потенціалу колективу; пошук навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших освітніх програм для групової чи індивідуальної роботи; формування T&D/L&D комітетів (тобто пошук та вибір співробітників, хто готовий проводити внутрішні тренінги, сесії обміну знань, бути ментором для вирішення конкретних бізнес-завдань; планування бюджету, ведення звітності щодо витрати виділених коштів; використання різних методик, тісне співробітництво з HRBP, керівником компанії та структурних підрозділів, коуч-тренерами, психологами, педагогами з англійської мови, комунікації на рівні компанії [27].

Таким чином, діяльність L&D та T&D менеджерів охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на системне формування, розвиток і підтримку професійних та особистісних компетенцій працівників. Водночас ефективна реалізація зазначених функцій потребує не лише організації загальних

навчальних заходів, але й забезпечення індивідуалізованого підходу до розвитку кожного співробітника.

У цьому контексті особливого значення набуває індивідуальний план розвитку (ІПР), який виступає ключовим інструментом персоналізації навчання та дозволяє узгодити стратегічні цілі організації з професійними потребами й потенціалом працівників. Саме ІПР забезпечує системність, цілеспрямованість і результативність процесу розвитку персоналу, інтегруючи різні форми та методи навчання в єдину логіку професійного зростання.

Це означає, що організаціям необхідно чітко сформулювати індивідуальний план розвитку кожного працівника. Індивідуальний план розвитку працівника в сучасних умовах виступає не лише інструментом кадрового менеджменту, а й стратегічним механізмом формування інтелектуального капіталу організації. В умовах цифровізації, швидкої зміни технологій і зростання ролі знань ІПР трансформується у гнучку, персоналізовану систему безперервного навчання, що інтегрує інноваційні методи розвитку персоналу.

У контексті впровадження інноваційних підходів до навчання персоналу ІПР набуває особливої актуальності, оскільки забезпечує персоналізацію освітніх траєкторій і підвищує результативність розвитку. Узагальнений шаблон індивідуального плану розвитку працівника представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Шаблон індивідуального плану розвитку працівника (ІПР)

Розділ	Напрямок	Зміст / опис для заповнення
Загальна інформація	Дані працівника Період ІПР Керівник / наставник	ПІБ, посада, підрозділ Дата початку та завершення плану ПІБ відповідальних осіб

Продовження таблиці 1.2

Кар'єрні цілі	Поточна роль Кар'єрна мета Горизонт розвитку	Основні функції та відповідальність Бажана посада або професійний рівень Коротко- (6–12 міс.) та довгостроковий (1–3 роки)
Оцінка поточних компетенцій	Перелік компетенцій Рівень володіння Джерело оцінки	Професійні (hard skills) та поведінкові (soft skills) Самооцінка та оцінка керівника (шкала 1–5) Асесмент, KPI, співбесіда
Виявлені зони розвитку	Ключові прогалини Причини	Компетенції, які потребують розвитку Недостатній досвід, нові вимоги, зміна ролі
Цілі розвитку	Формулювання цілей Очікуваний результат	SMART-цілі (конкретність, вимірюваність тощо) Які зміни мають відбутися
План заходів розвитку	Формальні методи Неформальні методи Навчання через досвід Соціальне навчання	Курси, тренінги, сертифікації Самонавчання, читання, онлайн-платформи Участь у проєктах, ротація, стажування Коучинг, менторинг, наставництво
Інноваційні методи навчання	Цифрові інструменти Інтерактивні методи Персоналізація	e-learning, LMS, microlearning Гейміфікація, симуляції, кейси Адаптивні платформи, AI-рішення
Ресурсне забезпечення	Часові ресурси Фінансові ресурси Організаційні ресурси	Кількість годин/днів на навчання Бюджет на розвиток Доступ до платформ, підтримка керівника
Терміни реалізації	Етапи Дедлайни	Короткий опис етапів виконання Конкретні строки для кожного заходу
Критерії оцінки ефективності	KPI Оцінка результатів Метрики розвитку	Продуктивність, якість роботи Атестація, тестування, фідбек Прогрес у компетенціях
Відповідальні особи	Працівник Керівник L&D та T&D	Саморозвиток і виконання плану Контроль і підтримка Координація та методичний супровід
Моніторинг і коригування	Періодичність Інструменти контролю Коригування	Щомісячно / щоквартально Звіти, зустрічі, performance review Внесення змін до ІПР

Джерело: власна розробка автора

Подзігун С.М., Пачева Н.О., зауважують: «ІПР не працює і не отримує результату, якщо написано те, що відповідає меті керівника, але не

меті співробітника. Тобто ІПР може працювати, якщо співробітник ініціює його самостійно та довіряє оцінці свого рівня, а також цілі співробітника сходяться із цілями компанії» [27].

Ринок праці під час широкомасштабної війни в Україні сильно змінився, тому сьогодні компанії мають зосередитися на тому, щоб утримати співробітника, запропонувати йому можливості для розвитку. Незалежно від величини чи сфери діяльності – практично всі компанії в Україні відчули на власному досвіді проблеми кадрового голоду та потребу утримання талантів. За таких умов особливого значення набуває впровадження ефективних інструментів управління персоналом, зокрема систем професійного розвитку, індивідуальних планів розвитку (ІПР), програм навчання та підвищення кваліфікації. Важливим також є формування сприятливого організаційного клімату, що передбачає гнучкі умови праці, підтримку ментального здоров'я працівників та прозору систему мотивації. Саме комплексний підхід до утримання персоналу дозволяє не лише зберегти наявний кадровий потенціал, але й забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності.

Висновки до розділу 1

Навчання та розвиток персоналу виступають ключовими складовими стратегічного управління підприємством і безпосередньо залежать від ефективності кадрової політики. Сучасні наукові підходи підтверджують, що кадрова політика є цілісною системою принципів, методів і напрямів роботи з персоналом, спрямованою на формування, розвиток та ефективне використання людського капіталу. Її стратегічна орієнтація забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу та підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Водночас навчання персоналу розглядається як безперервний, системний і циклічний процес, інтегрований у загальну стратегію підприємства. Ефективна організація навчання передбачає врахування стратегічних цілей, потреб персоналу, ресурсних можливостей та специфіки діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує не лише підвищення професійного рівня працівників, а й створює передумови для інноваційного розвитку, зростання продуктивності праці та досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи теоретичний аналіз першого розділу, слід зазначити, що інноваційні технології навчання персоналу виступають важливим інструментом розвитку людського капіталу в умовах динамічних змін економіки та посилення конкуренції. Встановлено, що традиційні методи навчання, хоча й залишаються актуальними, поступово доповнюються більш гнучкими, інтерактивними та технологічно орієнтованими підходами, які забезпечують швидке оновлення знань і формування сучасних компетенцій. Інноваційні методи, такі як shadowing, buddying, secondment, гейміфікація, кейс-стаді, коучинг та сторітеллінг, сприяють не лише підвищенню професійної підготовки працівників, а й розвитку їх творчого потенціалу, адаптивності та здатності до прийняття ефективних управлінських рішень.

Водночас ефективність впровадження інноваційних технологій навчання значною мірою залежить від системного підходу до управління розвитком персоналу, зокрема через використання індивідуальних планів розвитку (ІПР). Саме ІПР забезпечує персоналізацію освітніх траєкторій, узгодження цілей працівника і підприємства та підвищення результативності навчання. В умовах трансформації ринку праці та кадрового дефіциту особливого значення набуває комплексне поєднання сучасних методів навчання, ефективної мотивації та сприятливого організаційного середовища, що дозволяє підприємствам зберігати та розвивати конкурентоспроможний кадровий потенціал.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ: НА ПРИКЛАДІ ОНТУ

2.1. Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів України

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, що супроводжуються значними соціально-економічними, політичними та безпековими викликами. Повномасштабна війна, демографічні зміни, трудова міграція, цифровізація суспільства та реформування освітньої системи суттєво впливають на функціонування закладів вищої освіти.

Функціонування ЗВО України в сучасних умовах супроводжується низкою системних проблем, зумовлених як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми кризовими викликами. Сукупність цих факторів суттєво впливає на якість освітнього процесу, ефективність управління та конкурентоспроможність вітчизняної вищої освіти.

Однією з ключових проблем є демографічний спад, який призводить до зменшення контингенту студентів. Зниження народжуваності, міграційні процеси та вимушене переміщення населення в умовах війни спричиняють скорочення кількості абітурієнтів, що, у свою чергу, загострює конкуренцію між закладами вищої освіти та впливає на їх фінансову стабільність. Відповіддю на ці процес стала активна політика укрупнення та реорганізації освітньої мережі. Протягом останніх десятиліть ми спостерігаємо за поступовим скорочення кількості закладів вищої освіти.

У період незалежності України спостерігалось стрімке зростання кількості закладів вищої освіти. Зокрема, з рис. 2.1 ми можемо констатувати

про кількість закладів вищої освіти характеризувалася тенденцією до зниження – від 813 одиниць у 2010/11 навчальному році до 347 одиниць у 2022/2023 навчальному році.

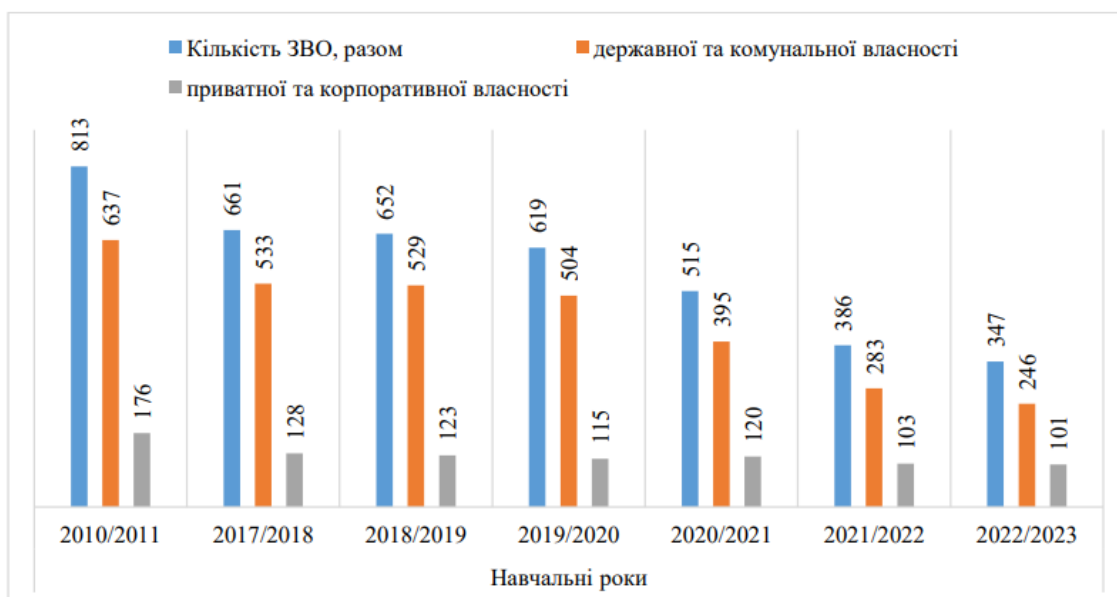


Рис. 2.1. Динаміка кількості ЗВО України за 2010-2023 рр., одиниць

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [22]

Не менш значною проблемою є скорочення контингенту здобувачів вищої освіти у вітчизняних ЗВО, що відображає рис. 2.2.

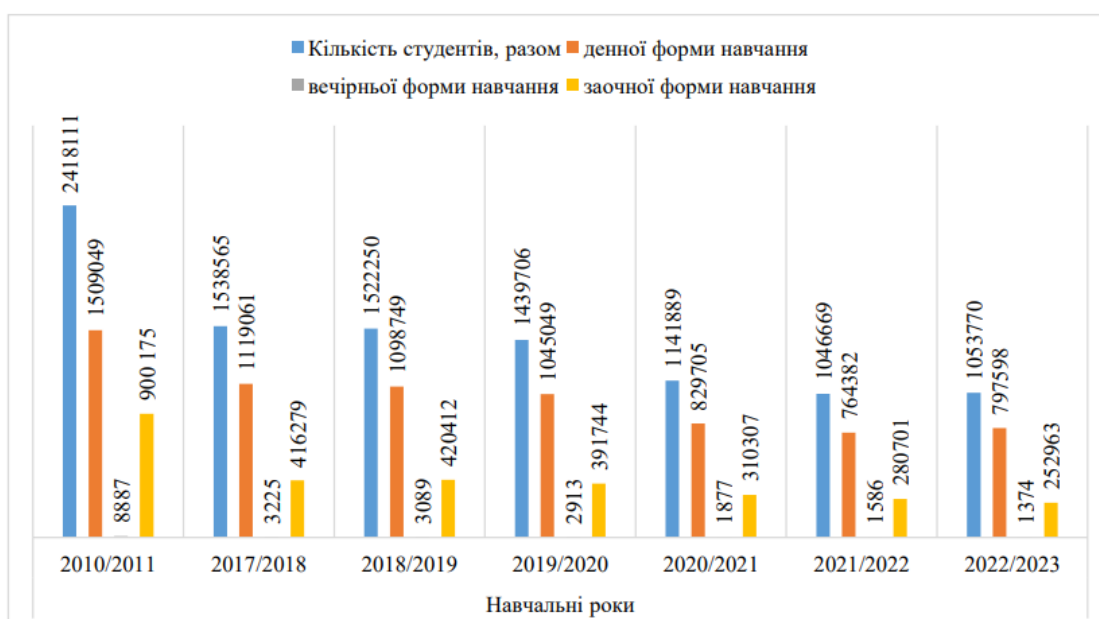


Рис. 2.2. Динаміка кількості здобувачів ЗВО України за 2010-2023 рр.,

ос.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [22]

Аналіз даних рис. 2.2 показує, що загальна кількість здобувачів вищої освіти в Україні протягом останніх дванадцяти років скоротилась більше, ніж удвічі. Зазначені тенденції підтверджуються показником охоплення вищою освітою населення України [34].

Суттєвою проблемою є також відтік кваліфікованих науково-педагогічних кадрів. Еміграція, внутрішня мобільність, а також перехід фахівців у більш прибуткові сфери економіки призводять до дефіциту висококваліфікованого персоналу. Це негативно позначається на якості викладання, науковій діяльності та інноваційному потенціалі закладів вищої освіти.

Трудовий потенціал ЗВО України досяг свого піку у 2009-2010 н.р., коли він становив 201 296 осіб, що у 1,5 раза більше ніж у 1995-1996 н.р. Водночас цей піковий показник виявився в 1,3 раза більшим, порівняно із чисельністю педагогічних і науково-педагогічних працівників ЗВО у 2020-2021 н.р. [24].

Втрата людського потенціалу в українській науці спостерігається впродовж тривалого періоду, вона зумовлена непривабливістю наукової кар'єри для молоді і, як наслідок, зростанням середнього віку науковців. Ця проблема катастрофічно загострилася внаслідок повномасштабного вторгнення РФ [13].

В Україні проблеми з кадровим потенціалом науки мали місце ще до початку повномасштабного вторгнення, про що свідчить аналіз даних Державної служби статистики України³⁰ за 2020 рік (рис. 2.3, 2.4). Аналіз даних Державної служби статистики України чітко вказує на проблему низького притоку молодих кадрів до науково-дослідної роботи, що мало місце вже у 2020 році. Широкомасштабне вторгнення РФ ще сильніше загостило цю проблему, додавши втрати науковців. Водночас слід звернути увагу на зростання кількості жінок-науковиць середнього віку (30–50 років),

оскільки під час збройних конфліктів найбільш вразливими категоріями є жінки та дівчата [13].

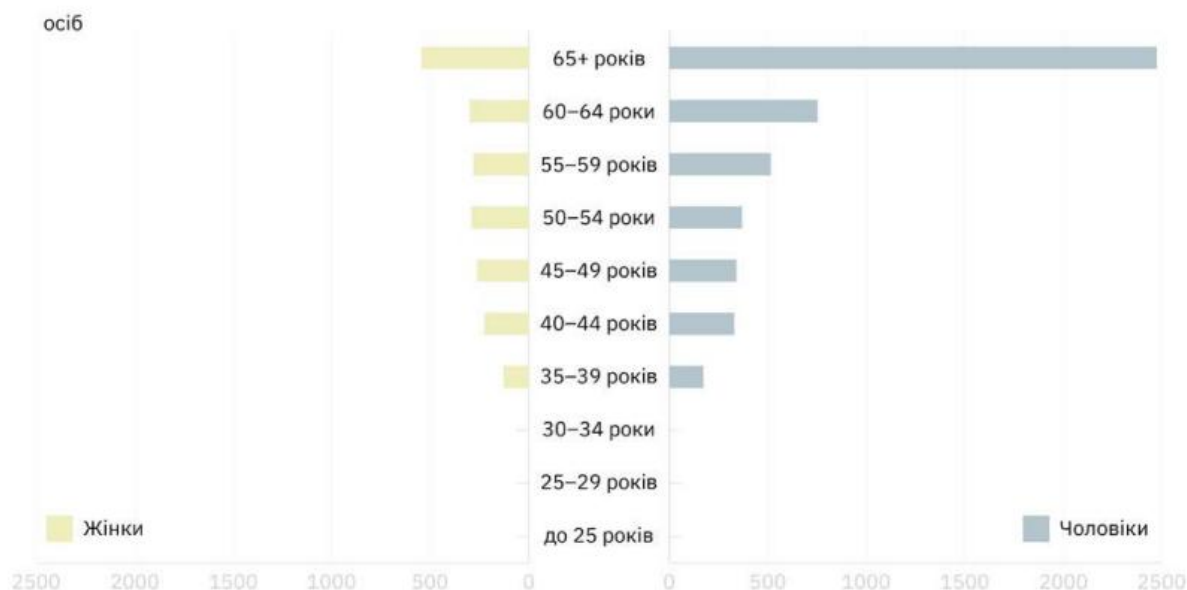


Рисунок 2.3. Кількість дослідників, які мали науковий ступінь доктора наук, з розподілом за віком та за статтю, 2020 р.

Джерело: [13]

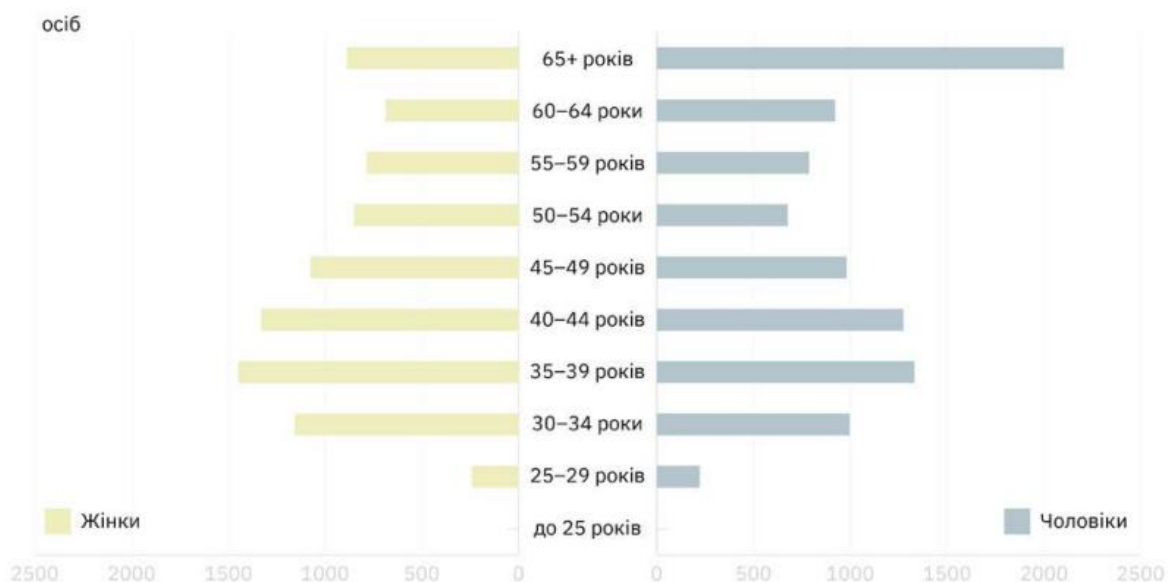


Рисунок 2.4. Кількість дослідників, які мали науковий ступінь доктора філософії (кандидата наук), з розподілом за віком та за статтю, 2020 р.

Джерело: [13]

Унаслідок повномасштабної війни наукова сфера зазнала суттєвих втрат людського капіталу. Це зумовлено загибеллю науковців, вимушеним призупиненням їхньої професійної діяльності у зв'язку зі службою в лавах Збройних Сил України, а також неможливістю продовження наукової роботи через вимушене переміщення як у межах країни, так і за кордон.

Зазначені втрати людського капіталу та вимушені зміни у професійній діяльності науково-педагогічних працівників актуалізують необхідність переосмислення підходів до розвитку кадрового потенціалу закладів вищої освіти. За таких умов особливого значення набуває системне оновлення та безперервне навчання викладачів, спрямоване на адаптацію до нових освітніх реалій, підвищення цифрових компетентностей, опанування інноваційних методів викладання та забезпечення стійкості освітнього процесу в кризових умовах. Саме тому питання професійного розвитку і підвищення кваліфікації персоналу ЗВО постає як один із ключових напрямів ефективної кадрової політики.

Кадрова політика закладів вищої освіти є ключовим інструментом управління людськими ресурсами, який визначає підходи до добору, розвитку, мотивації та утримання науково-педагогічних працівників. В умовах кризових викликів вона потребує переосмислення традиційних підходів і впровадження інноваційних механізмів, що враховують нові реалії - дистанційне навчання, академічну мобільність, психологічну підтримку персоналу, гнучкі форми зайнятості та забезпечення безперервного професійного розвитку.

Кадрова політика ЗВО як особлива форма організації формується в специфічному руслі. Г. Дідур виділяє особливості закладів вищої освіти, що впливають формування кадрової політики, серед яких:

- високі вимоги до співробітників, що обумовлено специфікою наукової та викладацької діяльності;
- необхідність атестації, що пов'язано зі змінними та зростаючими потребами суспільства в послугах освіти;

- особлива роль керівництва, як координатора наукової та навчальної діяльності;
- різноманітність функцій викладачів, що виконується [9].

Українські дослідники, зокрема, М. Станіславський, С. Цимбал-Станіславська, О. Дороніна та М. Рязанов вказують на три глобальних проблеми у формування ефективної кадрової політики в закладі вищої освіти: недостатнє фінансування, підвищені вимоги до науково-педагогічного персоналу щодо фахової відповідності та професійного розвитку, підвищення кваліфікації та опанування новими методиками взаємодії.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів та недосконалості існуючої кадрової політики закладів вищої освіти суттєво ускладнюється забезпечення її належної якості та ефективності. Відсутність системного підходу до формування механізмів стимулювання і мотивації науково-педагогічних працівників знижує можливості закладів освіти щодо розвитку власного кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності.

Зокрема, недостатній рівень фінансування обмежує здатність закладів вищої освіти інвестувати у додаткові напрями діяльності, такі як надання освітніх послуг, участь у міжнародних грантових проєктах, розвиток наукових досліджень. Водночас відсутність ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання не сприяє зацікавленості викладачів у професійному зростанні, підвищенні кваліфікації та впровадженні інноваційних підходів у освітній процес.

Особливої уваги потребує проблема створення сприятливого психологічного клімату в колективах. У сучасних умовах підвищених вимог до професійної діяльності, що часто не супроводжуються належним рівнем соціально-економічного забезпечення, науково-педагогічні працівники опиняються у стані професійного виснаження та демотивації. Це, у свою чергу, негативно впливає на якість освітнього процесу та загальну ефективність функціонування закладу.

Таким чином, за відсутності достатнього фінансового забезпечення, чітко вибудованої системи стимулів і мотивів, а також умов для професійного розвитку персоналу, науково-педагогічні працівники фактично стають заручниками ситуації, в якій зростання вимог до їх діяльності не супроводжується відповідними можливостями для їх реалізації. Це обумовлює необхідність удосконалення кадрової політики закладів вищої освіти, орієнтованої на збалансування вимог і ресурсів, підвищення мотивації персоналу та створення умов для його сталого професійного розвитку.

На ці негативні тенденції вказує і Є. Чернишова, яка зазначає, що кадрова складова системи як формуючий чинник освітньо-наукового середовища закладу освіти перебуває у нестабільному стані через недостатнє державне фінансування, низький відсоток залучення інвестицій, невідповідний асортимент надання освітніх послуг, низький соціально-економічний статус науково-педагогічних працівників та недостатній рівень забезпечення їх професійної діяльності, а, відповідно, і відсутність багатоаспектності мотиваційних процесів [38].

В таких умовах, вважаємо, що основні заходи управління розвитком науково-педагогічного потенціалу сучасного українського ЗВО в умовах сьогодення мають бути сконцентровані у чотирьох ключових напрямках:

- створення безпечних умов праці;
- формування системи стимулів та мотивів до здійснення якісної професійної діяльності, зокрема і матеріальне стимулювання;
- створення умов для постійного розвитку персоналу із забезпечення психологічного комфорту;
- орієнтація на додаткові освітні послуги, проектну діяльність та міждисциплінарні програми як стратегічну спрямованість у компенсації фінансової обмеженості ЗВО.

Особливості формування та основні заходи кадрової політики українських закладів вищої освіти в умовах кризових викликів представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Особливості формування кадрової політики в умовах кризових викликів

Особливості формування кадрової політики	Основні заходи у стратегії розвитку персоналу
Фінансові обмеження	Розширення сфери додаткових освітніх послуг ЗВО; перегляд існуючих освітніх програм та їх модернізація, створення конкурентоздатних міждисциплінарних програм, забезпечення якості надання освітніх послуг, популяризація іміджу закладу освіти
Підвищені вимоги до професійного розвитку науково-педагогічних працівників	Моделювання системи стимулів та мотивів для професійного розвитку науково-педагогічного персоналу
Професійне вигорання науково-педагогічних працівників	Професійне вигорання науково-педагогічних працівників
Тенденція до старіння науково-педагогічних кадрів.	Впровадження системи безперервного професійного розвитку (lifelong learning) для викладачів різних вікових категорій

Джерело: сформовано автором на основі [11, 33]

Колектив науковців Зачосова Н.В, Коваленко А.О., Куценко Д.М. серед пріоритетних векторів оновлення (модернізації) кадрової політики виокремлюють чотири [11]:

- навчання персоналу,
- мотивація працівників,
- розвиток талантів та збереження кадрового потенціалу [11].

Дослідники зазначають, що вжиття набору запропонованих ними заходів у межах зазначених напрямів дозволить осучаснити кадрову політику вітчизняних закладів вищої освіти та побудувати на її основі ефективний каркас для системи управління кадровою безпекою та рештою функціональних складових механізму управління [11].

В нинішніх умовах кризових викликів ключовим аспектом формування кадрової політики закладів вищої освіти є професійне навчання та підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників як стратегічний

напрям розвитку кадрового потенціалу. Саме інвестування у розвиток персоналу дозволяє забезпечити адаптивність освітніх установ до динамічних змін зовнішнього середовища, підвищити якість освітнього процесу та зміцнити конкурентні позиції закладу.

Професійне навчання викладачів у сучасних умовах виходить за межі традиційного підвищення кваліфікації та набуває ознак безперервного процесу, орієнтованого на формування нових компетентностей. Зокрема, особливого значення набуває розвиток цифрових навичок, здатності до використання дистанційних та змішаних форм навчання, опанування інноваційних педагогічних технологій, а також підвищення рівня академічної мобільності та участі у міжнародних освітніх і наукових проєктах.

В умовах війни та соціально-економічної нестабільності професійний розвиток викладачів виконує також компенсаторну функцію, сприяючи підтримці їх професійної ідентичності, мотивації та психологічної стійкості. Організація системного навчання, доступ до сучасних освітніх ресурсів, участь у тренінгах, стажуваннях та програмах підвищення кваліфікації дозволяють зменшити негативний вплив кризових факторів на якість освітньої діяльності.

Водночас ефективність професійного навчання значною мірою залежить від наявності чітко сформованої стратегії розвитку персоналу, яка передбачає індивідуалізацію освітніх траєкторій, поєднання формального, неформального та інформального навчання, а також впровадження сучасних механізмів мотивації. Важливим є також узгодження потреб закладу вищої освіти з професійними інтересами викладачів, що забезпечує підвищення їх зацікавленості у безперервному розвитку.

Ситуація, що склалася у вищій освіти України негативно впливає на збереження і розвиток потенціалу науково-педагогічних працівників, що вимагає від ЗВО вирішення завдання побудови ефективної кадрової політики, що забезпечить мотивацію і активізацію до розвитку його професорсько-викладацького складу. Професійне навчання та підвищення

кваліфікації викладачів виступають не лише інструментом удосконалення їх професійної діяльності, а й стратегічним ресурсом розвитку закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. Формування ефективної системи безперервного професійного розвитку є необхідною передумовою забезпечення якості освіти, збереження кадрового потенціалу та успішної інтеграції українських закладів вищої освіти у глобальний освітній простір.

2.2. Загальна характеристика та кадровий потенціал ОНТУ

Одеський національний технологічний університет є автономним та самоврядним закладом вищої освіти зі статусом національний, який є держаною бюджетною установою, який підпорядкований Міністерству освіти і науки України. За більш 100-річну діяльність підготував понад 60 тисяч фахівців, серед яких близько 2 тисяч випускників - громадяни з 75 країн світу.

ОНТУ засновано 20 жовтня 1902 року як Одеська школа борошномелів. Вже 124 роки цей заклад вищої освіти проводить підготовку фахівців за широким переліком спеціальностей, як за кошти державного бюджету, так і фізичних осіб.

До структури ОНТУ входять шість навчально-наукових інститутів, серед яких:

- Навчально-науковий інститут харчових технологій ім. М.О. Грішина;
- Навчально-науковий інститут зернового, переробного і хлібопекарського бізнесу ім. К.А. Богомаза;
- Навчально-науковий інститут комп'ютерної інженерії, автоматизації, робототехніки та програмування ім. П.М. Платонова;
- Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та енології ім. О.О. Преображенського;
- Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна;

- Навчально-науковий інститут холоду, кріотехнологій та екоенергетики ім. В.С. Мартиновського.

Окрім того до складу вишу входять фахові коледжі, серед яких:

- Механіко-технологічний фаховий коледж ОНТУ;

- Фаховий коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу ОНТУ;

- Фаховий коледж промислової автоматики та інформаційних технологій ОНТУ;

- Одеський технічний фаховий коледж ОНТУ.

У 2025 році до структури університету входило 104 структурних підрозділів, у т.ч. 6 вищезазначених навчально-наукових інститутів, науково-дослідний інститут, науковотехнічна бібліотека, 30 кафедр, серед них 27 – випускові.

У 2025 році чисельність штатних науково-педагогічних працівників склала 332 особи, у тому числі: доктори наук – 65 (19,6%), доктори філософії – 22, професори – 60, кандидати наук, доценти – 147 (44,3%). З 30 кафедр університету – 20 кафедр очолюють особи, що мають науковий ступінь доктора наук або вчене звання професора. З 27 випускових кафедр 20 – очолюють доктори наук, професори [23].

Для здійснення професійної діяльності всі науково-педагогічні працівники повинні мати відповідну освіту, науковий ступінь та вчене звання, необхідний стаж роботи та наукові публікації за фахом, проходити підвищення кваліфікації протягом останніх п'яти років. За рівнем наукової та професійної активності всі викладачі повинні виконувати не менше 3 пунктів Ліцензійних умов (постанова Кабінетом Міністрів України від 30.12.2017 р.).

Варто звернути увагу на якісний склад науково-педагогічного персоналу ОНТУ у 2025 році. До складу науково-педагогічних працівників увійшли 8 Заслужених діячів науки, освіти, культури; 9 лауреатів Державних премій України в галузі науки і техніки; 1 академік Національної академії аграрних

наук України; 23 академіка та членів-кореспондентів галузевих академій наук.

Проаналізуємо ситуацію із підвищенням кваліфікації науково-педагогічних кадрів університету. Підвищення кваліфікації викладачів закладів вищої освіти сьогодні є не формальною вимогою, а необхідною умовою збереження якості академічного середовища та конкурентоспроможності університетів. Сучасна вища освіта функціонує в умовах швидких змін: оновлюються наукові знання, трансформуються підходи до викладання, розвиваються цифрові технології та міждисциплінарні практики. У цьому контексті безперервне навчання викладача стає запорукою актуальності освітніх програм.

У 2025 році загалом відбулось 151 підвищення кваліфікації, з них: 10 – у Вищій школі педагогічної майстерності, 21 – міжнародне підвищення кваліфікації, 88 – стажування на провідних підприємствах, 32 – неформальна освіта. 10 співробітників інших закладів вищої освіти пройшли підвищення кваліфікації на базі ОНТУ (рис. 2.5).

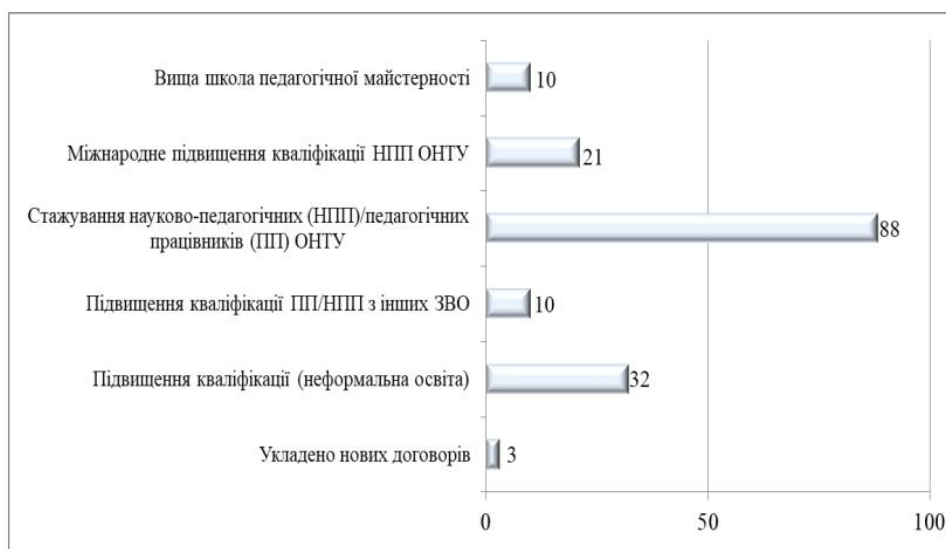


Рис. 2.5. Базы підвищення кваліфікації викладачів ОНТУ у 2025 р.

Джерело: сформовано автором на основі звіту ректора [23]

Варто звернути увагу на роботу Вищої школи педагогічної майстерності ОНТУ (ВШПМ). Робота Вищої школи педагогічної майстерності ОНТУ

спрямована на вивчення та ознайомлення з сучасними інноваційними технологіями і технічними засобами навчання; впровадження в навчально-виховний процес ефективних методик та методичних прийомів; вивчення та впровадження в практику передового педагогічного досвіду розробки навчально-методичних матеріалів з різних видів освітнього процесу, сучасних інноваційних методів викладання та виховання у вищій школі.

У 2025 році навчання у ВШПМ проводилось відповідно робочого навчального плану, яких включав різні тематики, зокрема: вища освіта в Україні та за кордоном, академічна доброчесність та етика комунікації, психологія і педагогіка Вищої школи, міжнародна робота в ОНТУ, тайм-менеджмент, цифрова наука та інформаційна грамотність, сучасні інформаційні технології та інноваційні методики, український науковий стиль мовлення: мистецтво промови тощо. Загалом навчання у поточному році проходили 32 слухача ВШПМ, з них 19 науково-педагогічних і педагогічних працівника ОНТУ та 13 педагогічних працівників фахових коледжів. У жовтні 2025 року відбувся XVIII-ий випуск слухачів Вищої школи педагогічної майстерності ОНТУ – 10 викладачів отримали дипломи (рис. 2.6).

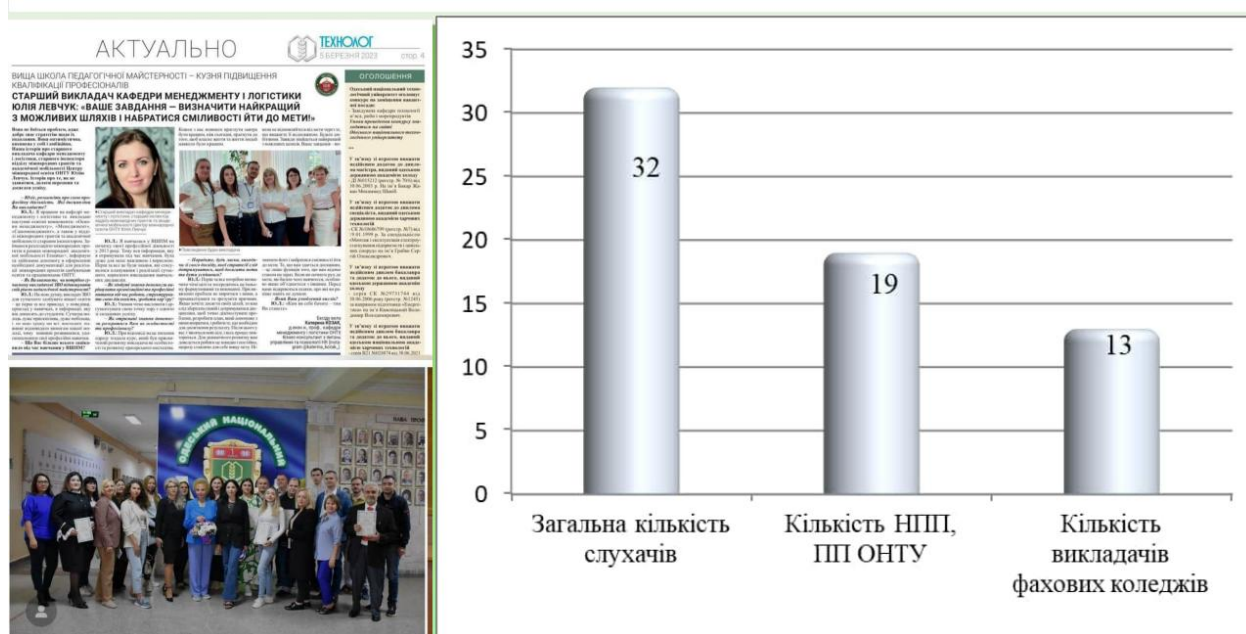


Рис. 2.6. Базис підвищення кваліфікації викладачів ОНТУ у 2025 р.

Джерело: сформовано автором на основі звіту ректора [23]

Останніми роками спостерігається динаміка скорочення кількості випускників ВШП. У жовтні 2015 року було здійснено VIII-ий випуск слухачів Вищої школи педагогічної майстерності тоді ще Одеської національної академії харчових технологій – 34 особи, у 2020 році – 33 особи, у 2023 – 23 особи, у 2025 році – тільки 10 осіб.

Варто звернути увагу на особливості функціонування відділу аспірантури та докторантури ОНТУ. Функціонування даного відділу є ключовою складовою розвитку університетської науки та основним інституційним механізмом відтворення наукового потенціалу університету. через систему підготовки здобувачів ступенів доктора філософії та доктора наук забезпечується безперервність наукових досліджень, розвиток пріоритетних наукових напрямів, формування нових наукових результатів і їх інтеграція в освітній процес та інноваційну діяльність ОНТУ.

У цілому аспірантура та докторантура ОНТУ є системоутворювальним елементом університетської науки, що забезпечує розвиток наукових шкіл, відтворення наукового потенціалу та формування стійкої наукової екосистеми університету (рис. 2.7).

В 2025 році вступна кампанія з підготовка висококваліфікованих фахівців здійснювалась за 11 спеціальностями (12 освітньо-наукових програм) третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти для підготовки здобувачів ступеня «Доктор філософії» та за 8 науковими спеціальностями четвертого (наукового) рівня вищої освіти для підготовки здобувачів ступеня «Доктор наук».

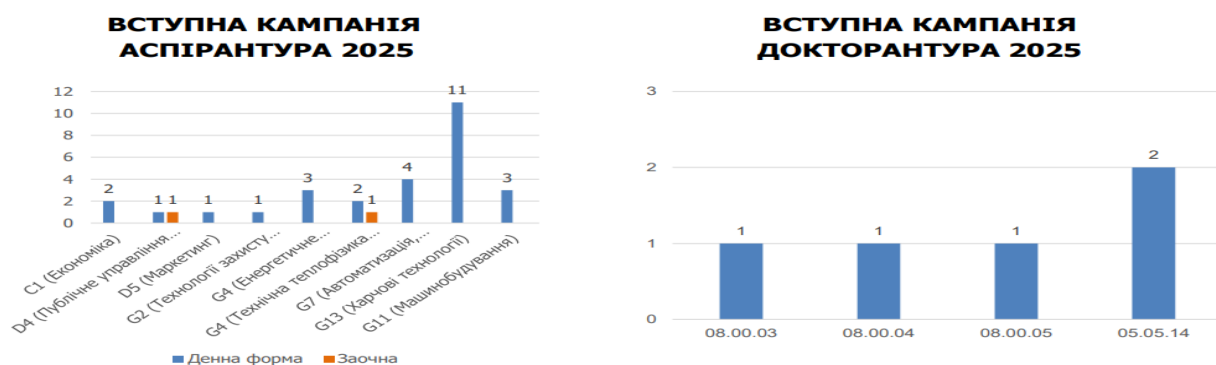


Рис. 2.7. Підготовка наукових кадрів у відділі аспірантури та докторанту ОНТУ у 2025 році (кількість осіб)

Джерело: сформовано автором на основі звіту проректора ОНТУ [23]

У 2025 році за результатами конкурсу рішенням Приймальної комісії ОНТУ до аспірантури зараховано 31 особа (з них 28 здобувачів на денну форму навчання за кошти державного бюджету, 2 особи на заочну форму навчання, 1 – поза аспірантурою). До докторантури було зараховано 5 здобувачів четвертого (наукового) рівня вищої освіти на денну форму навчання за кошти державного бюджету (рис. 2.6).

Протягом 2025 року в Одеському національному технологічному університеті було успішно проведено 14 захистів дисертацій у разових спеціалізованих вчених радах на здобуття наукового ступеня «Доктор філософії».

За словами очільника МОН Оксена Лісового, мотивація вчителя складається з трьох чинників: гідної зарплати, можливості професійного зростання та комфортного освітнього середовища. Міністр підкреслив, що педагог має почуватися гідно та забезпечувати всі свої життєві потреби без думок про "елементарні речі" [5]. В данному контексті варто розглянути середні оклади заробітної плати науково-педагогічних кадрів вітчизняних ЗВО.

Ситуація із заробітними платами науково-педагогічних працівників у 2025/2026 навчальному році є суперечливою: з одного боку, спостерігається суттєве нормативне підвищення, з іншого - реальний рівень оплати праці все

ще залишається недостатнім для забезпечення високого престижу професії. За даними інформаційного агентства «РБК-Україна» зараз посадові оклади старших викладачів, доцентів та професорів коливаються від 10 тис. до близько 14500 грн. Слід враховувати ще доплати, тому в деяких випадках зарплата може становити в межах 20 тис. грн. Але «чистими» науково-педагогічні працівники отримують близько 14800 гривень [26].

Посадові оклади науково-педагогічних працівників у 2025/2026 навчальному році, доплати, надбавки та приклади орієнтовних розрахунків представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Посадові оклади науково-педагогічних працівників у 2025-2026
навчальному році

Приклади посадових окладів	Доплати і надбавки	Приклади розрахунків зарплати
викладач-стажист - від 9149грн асистент - від 9 894 грн, старший викладач - від 10 639 грн, доцент - близько 12 129 грн, професор — до 14 020 грн, ректор — до 16 793 грн (у 2025 р.)	за педагогічний стаж: 10% (3 роки), 20% (10 років), 30% (20 років); за науковий ступінь: 15% — кандидат наук, 25% — доктор наук; за вчене звання: 25% — доцент, 33% — професор.	Доцент (канд. наук, звання — доцент, стаж — 12 років): 11384 грн + 20% за стаж + 15% за ступінь + 25% за звання = 18 214 грн (≈ 14 025 грн чистими”) Професор (доктор наук, звання — професор, стаж — 12 років): 12129 грн + 20% + 25% + 33% = 21 589 грн (≈ 16 624 грн “чистими”)

Джерело: [28]

У Стратегії наукової діяльності ОНТУ (наказ ректора від 15.05.2025 р. № 136-01) розвиток людського капіталу (кількість аспірантів, докторантів, кількість підвищень кваліфікації науковців та їхня мобільність) визначається як один із пріоритетних напрямів діяльності вишу. Відповідно у документі зазначається пріоритет діяльності щодо створення умов для залучення, підтримки і розвитку висококваліфікованих кадрів, здатних досягати значних наукових результатів на національному та міжнародному рівнях [31, с. 15].

Для досягнення поставлених стратегічних цілей щодо кадрового потенціалу ОНТУ передбачені ініціативи щодо сприяння адаптації кадрів до змінюваного наукового середовища, у центрі уваги також підвищення їх професійної кваліфікації шляхом реалізації наступних кроків:

- інтердисциплінарне навчання та підвищення кваліфікації;
- міжнародний досвід і академічний обмін;
- кар'єрний розвиток для аспірантів та молодих науковців;
- кар'єрний розвиток для аспірантів та молодих науковців;
- розвитком внутрішніх наукових комунікацій;
- залучення до публічної наукової комунікації;
- програми підтримки жінок у науці;
- інклюзивна політика щодо залучення різних груп [15].

Одеський національний технологічний університет є розвиненим освітньо-науковим центром із тривалою історією, розгалуженою організаційною структурою та значним науковим доробком. Кадровий потенціал університету характеризується достатньо високими якісними показниками: значна частка науково-педагогічних працівників має наукові ступені, вчені звання, вагомі професійні досягнення -це створює передумови для забезпечення якісного освітнього процесу, розвитку наукових шкіл та реалізації інноваційної діяльності. Водночас виявлено низку проблемних аспектів. Зокрема, спостерігається тенденція до скорочення активності у сфері підвищення кваліфікації, що може негативно впливати на оновлення викладацьких компетентностей. Незважаючи на наявність різних форм підвищення кваліфікації, їх обсяги та залученість персоналу потребують подальшого розширення, особливо у міжнародному вимірі. Суттєвим стримувальним чинником розвитку кадрового потенціалу залишається рівень оплати праці науково-педагогічних працівників. Незважаючи на поступове підвищення заробітних плат у 2025–2026 роках, їх рівень все ще не відповідає високим вимогам до професії, що знижує мотивацію працівників та ускладнює залучення молодих науковців. Цей неповний перелік факторів

дає підстави стверджувати про те, що кадровий потенціал ОНТУ загалом є достатньо потужним, проте потребує системного розвитку. Реалізація стратегічних цілей університету має бути спрямована на підвищення мотивації персоналу, розширення можливостей професійного розвитку, активізацію міжнародної співпраці, а також удосконалення механізмів матеріального стимулювання. Це дозволить забезпечити сталий розвиток університету, підвищити його конкурентоспроможність та зміцнити позиції у національному й міжнародному освітньо-науковому просторі.

2.3. Стан та проблеми навчання науково-педагогічних працівників Одеського національного технологічного університету

З огляду на зростання вимог до якості підготовки фахівців, цифровізацію освітнього процесу та інтеграцію у міжнародний академічний простір, особливого значення набуває розвиток кадрового потенціалу закладів вищої освіти через систему безперервного професійного навчання. У цьому контексті доцільним є не лише аналіз існуючих форм і методів підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, але й визначення ключових проблем формування кадрового потенціалу ОНТУ, що стримують його ефективний розвиток.

У Стратегії розвитку Одеського національного технологічного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України (Затверджено рішенням Вченої ради ОНТУ протокол № 1 від 01.08.2023 р.) визначені актуальні ключові проблеми вишу, які представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові індикатори досягнення поставлених операційних цілей ОНТУ

Ключова проблема	Операційна ціль
Загроза життю і здоров'ю учасників освітньо-наукового процесу і співробітників університету.	Створення безпечних умов діяльності та запобігання терористичним загрозам.

Дефіцит фінансових ресурсів, загроза несвоєчасної виплати заробітної платні та сплати за комунальні послуги, ускладнення діяльності університету.	Стабілізація фінансового забезпечення діяльності університету.
Оптимізація структури ОНТУ та підвищення ефективності кадрового забезпечення і менеджменту у всіх ланках управління на принципах дебіюрократизації, колективної участі та персоніфікованої відповідальності, паритетності у розподілі роботи і навантажень та результатів діяльності.	Створення високоефективної структури з висококваліфікованими керівниками кожної ланки, запровадження сучасного кризис-менеджменту і системи стимулювання високоефективної роботи та отримання очікуваних результатів.
Загроза зниження якості вищої освіти в умовах обмеженого доступу до оф лайн режиму навчання та довіри до дипломів випускників ОНТУ.	Розробка і запровадження організаційного механізму та науково-методичного забезпечення оф лайн-сесій та інших форм проведення лабораторного практикуму та інших видів занять, підвищення рівня практичної підготовки здобувачів вищої освіти.
Недостатній розвиток наукових досліджень інноваційного характеру, спрямованих на отримання результатів світового рівня, на зміцнення обороноздатності країни, підвищення рівня продовольчої безпеки, а також на створення продуктів, технологій, обладнання і систем управління з максимальним рівнем імпортозаміщення, недостатній рівень публікаційної та винахідницької активності.	Створення витребуваних часом, суспільством, оборонним комплексом, промисловістю і бізнесом наукових результатів інноваційного характеру з високим рівнем імпортозаміщення та світової конкурентоспроможності, розвиток діючих і створення нових навчально-наукових лабораторій, створення стартапів, бізнес-інкубаторів і технологічного парку кластерного типу.
Недостатній розвиток міжнародних зв'язків та рівень співпраці з вітчизняними і закордонними університетами, компаніями, бізнесом, промисловістю та професійними об'єднаннями.	Інтеграція ОНТУ в Європейський та Світовий освітній і науковий простір, запровадження кращого закордонного досвіду в діяльність університету.
Недостатня ефективність енергетичної та ресурсної інфраструктури у забезпеченні діяльності університету.	Створення високоефективної енергоощадної та ресурсощадної інфраструктури ОНТУ.
Недостатня відповідність вимогам часу матеріально-технічної бази окремих структурних підрозділів університету.	Створення умов для розвитку матеріально-технічної бази університету та її ефективного використання.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Однією з важливих проблем ОНТУ є різке скорочення кількості науково-педагогічних працівників, що безпосередньо впливає на якість освітнього процесу та стійкість кадрового потенціалу. Зменшення кількості

викладачів зумовлюється комплексом чинників, серед яких демографічний спад, еміграція українців за кордон через війну у країні, зниження контингенту здобувачів вищої освіти, фінансові обмеження закладу, а також зовнішні виклики, пов'язані з воєнним станом і міграційними процесами.

Динаміка зміни кадрового складу, починаючи з 2015 року представлена на рис. 2.8.

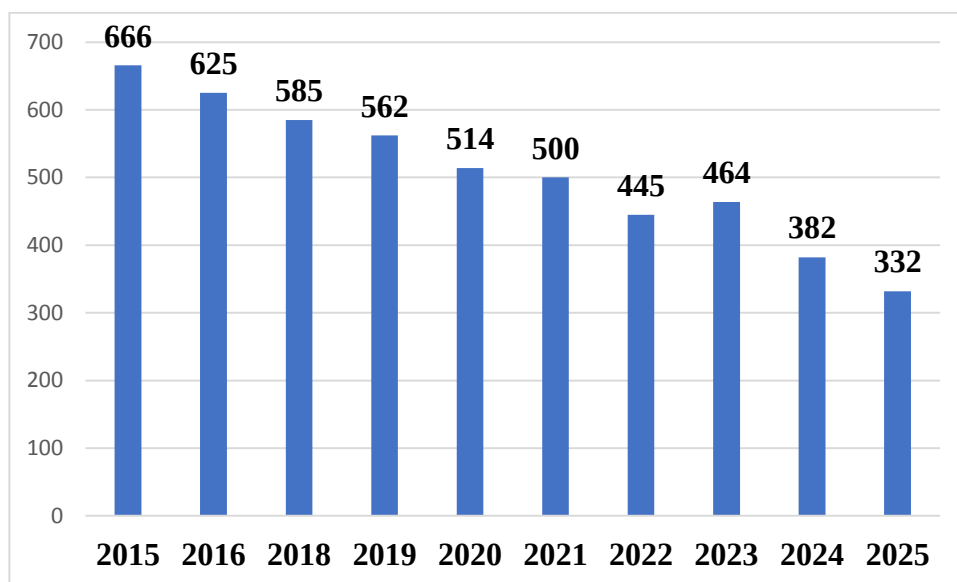


Рис. 2.8. Кількість науково-педагогічних працівників (кількість осіб)

Джерело: сформовано автором на основі даних сайту ОНТУ [23]

Скорочення кадрового складу призводить до зростання навчального навантаження на одного викладача, що, у свою чергу, негативно впливає на якість викладання, наукову діяльність та можливості професійного розвитку. У таких умовах викладачі змушені поєднувати значний обсяг педагогічної роботи з адміністративними та організаційними функціями, що знижує їхню ефективність і мотивацію.

Окремою проблемою є втрата кадрової наступності. В умовах скорочення персоналу та недостатнього притоку молодих фахівців ускладнюється передача досвіду між поколіннями науковців, що створює ризики для збереження наукових шкіл і традицій університету. Це особливо критично для технічного університету, де значну роль відіграють спеціалізовані знання та практичний досвід. Крім того, скорочення науково-

педагогічних працівників негативно позначається на можливостях університету щодо розширення освітніх програм, участі у міжнародних проєктах та забезпечення індивідуалізованого підходу до студентів. Зменшення кадрового потенціалу обмежує інституційну гнучкість і конкурентоспроможність закладу вищої освіти. Тенденція до скорочення науково-педагогічного персоналу є суттєвим викликом для ОНТУ, що потребує комплексного вирішення через удосконалення кадрової політики, підвищення мотивації працівників, створення сприятливих умов праці та залучення молодих науковців до освітньої та дослідницької діяльності.

Суттєвим викликом для розвитку ОНТУ є скорочення кількості кафедр, що відображає глибші структурні трансформації в організації освітнього та наукового процесу. Так, якщо у 2015 році в університеті функціонувало 44 кафедри, то у 2025 році їх кількість скоротилася до 30, що свідчить про тенденцію до укрупнення та оптимізації структурних підрозділів (рис 2.9).

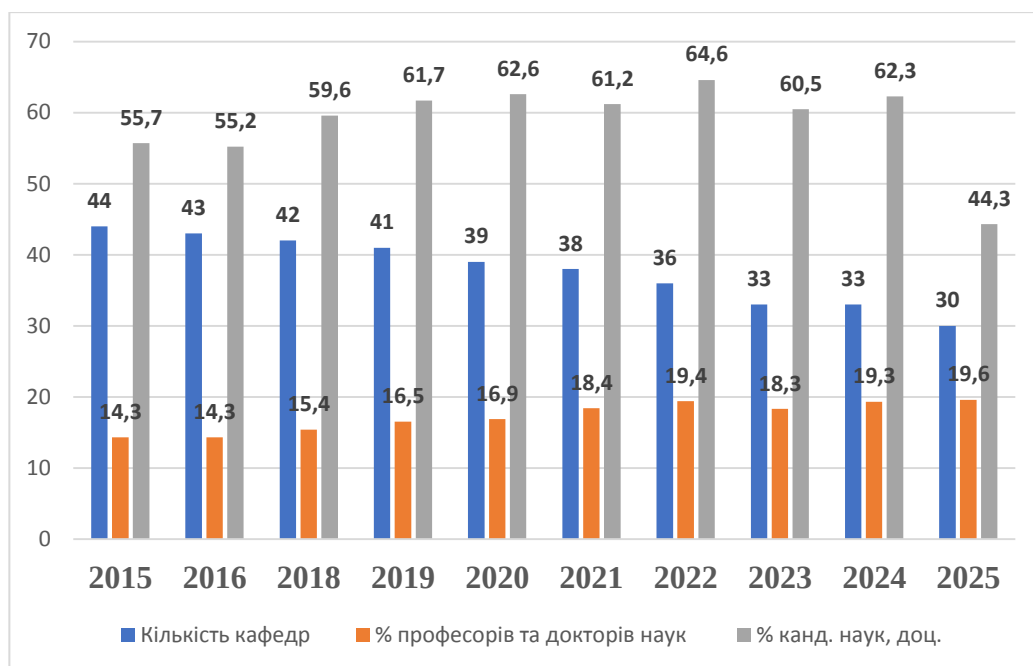


Рис. 2.9. Динаміка скорочень кафедр та персоналу, %

Джерело: сформовано автором на основі сайту ОНТУ [23]

З одного боку, така оптимізація може бути обґрунтованою з позицій підвищення ефективності управління, концентрації ресурсів та усунення

дублювання освітніх і наукових напрямів. Об'єднання кафедр дозволяє раціональніше використовувати кадровий потенціал, матеріально-технічну базу та фінансові ресурси вишу. В той же час скорочення кількості кафедр має і низку негативних наслідків: звуження спеціалізації та втрати окремих наукових напрямів, що формувалися роками. Укрупнення кафедр нерідко супроводжується підвищенням навантаження на викладачів, зниженням індивідуалізації освітнього процесу та ускладненням управління великими колективами. Крім того, така тенденція може впливати на кадрову стабільність, оскільки реорганізація структурних підрозділів часто супроводжується перерозподілом посад, скороченням персоналу або зміною функціональних обов'язків. Це, у свою чергу, може знижувати мотивацію працівників та створювати ризики втрати кваліфікованих кадрів.

Свідченням низької мотивації науково-педагогічних кадрів ОНТУ є низька публікаційна активність у міжнародних наукових виданнях, таких як Scopus та Web of Science. Так, зокрема, з 2020 р. по 2024 р, кількість статей у цих виданнях скоротилася більше ніж вдвічі (рис. 2.10).

SCOPUS			WEB OF SCIENCE		
	2020	97		2020	87 = 184
	2021	84		2021	54 = 138
	2022	67		2022	55 = 122
	2023	57		2023	57 = 114
	2024	45		2024	35 = 80

Рис. 2.10. Публікаційна активність у міжнародних наукових виданнях
(кількість, %)

Джерело: звіт проректора ОНТУ [23]

Негативна динаміка простежується і в патентній та винахідницькій діяльності науково-педагогічних кадрів ОНТУ, а також показниках реєстрації авторських прав (рис. 2.8). Зменшення кількості отриманих патентів і свідоцтв про авторське право свідчить про зниження інноваційної активності університету та послаблення прикладної складової наукових досліджень.

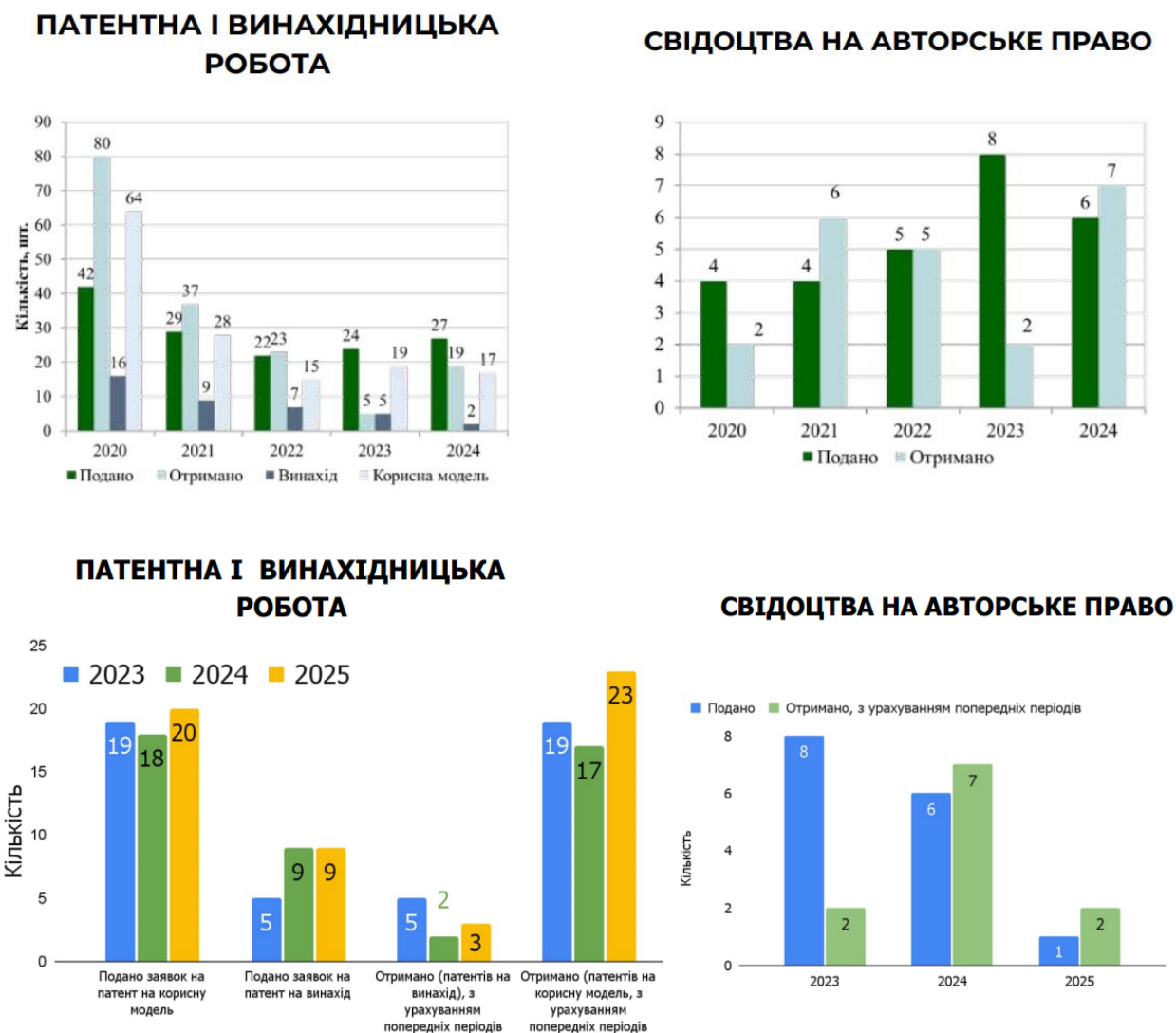


Рис. 2.11. Винахідницька робота науково-педагогічних кадрів 2020-2025 р., кількість осіб

Джерело: звіт проректора ОНТУ [23]

Серед основних причин такої тенденції варто виокремити недостатній рівень фінансування наукових розробок, обмежені можливості матеріально-технічного забезпечення досліджень, а також зниження мотивації науково-

педагогічних працівників до комерціалізації результатів своєї діяльності. Крім того, складність процедур патентування, тривалі строки розгляду заявок і недостатня інституційна підтримка процесів захисту інтелектуальної власності також виступають стримувальними чинниками. Негативний вплив має і загальне зростання навчального навантаження викладачів, що обмежує їхній час і ресурси для здійснення науково-дослідної та винахідницької діяльності. В умовах, коли пріоритет часто надається виконанню освітніх функцій, інноваційна складова наукової роботи відходить на другий план.

Варто звернути увагу на особливості роботи Вищої школи педагогічної майстерності (ВШПМ) ОНТУ, яка спрямована на вивчення та ознайомлення з сучасними інноваційними технологіями навчання й виховання; впровадження в навчально-виховний процес ефективних методик та методичних прийомів; вивчення та впровадження в практику передового педагогічного досвіду, сучасних інноваційних методів викладання та виховання у вищій школі. З кожним роком зменшується кількість випускників школи, що може бути свідченням різкого скорочення кількості молодих науково-педагогічних працівників або відсутність бажання або незацікавленість у науково-педагогічних працівників підвищувати кваліфікацію. Так, якщо у 2015 році кількість випускників школи, які отримали диплом склала 34 особи, то у 2025 р. їх кількість скоротилася більше ніж втричі і склала 10 випускників [23].

Суттєво змінюється і якісний склад ОНТУ - якщо у 2020 році в ОНТУ працювало 19 заслужених діячів науки, освіти, культури, 12 лауреатів Державних премії України в галузі науки і техніки, академік та член-кореспондент Національної академії аграрних наук України, 14 членів-кореспондентів галузевих академій наук, то у 2025 р. цифра значно знизилася: 8 Заслужених діячів науки, освіти, культури, 9 лауреатів Державних премії України в галузі науки і техніки; 1 академік Національної академії аграрних наук України, 23 академіка та членів-кореспондентів галузевих академій наук.

Актуальним залишається питання і тенденцій підвищення кваліфікації та стажування педагогічних та науково-педагогічних працівників ОНТУ. Згідно звіту ректора ОНТУ у 2020 році підвищенням кваліфікації було охоплено 215 викладачів вишу та фахових коледжів. У 2025 році загалом відбулось 151 підвищення кваліфікації, з них: 10 – у Вищій школі педагогічної майстерності, 21 – міжнародне підвищення кваліфікації, 88 – стажування на провідних підприємствах, 32 – неформальна освіта. 10 співробітників інших закладів вищої освіти пройшли підвищення кваліфікації на базі ОНТУ [23].

Виявлені тенденції свідчать про нагальну потребу у формуванні ефективної системи мотивації педагогічних та науково-педагогічних працівників ОНТУ, яка має стати ключовим чинником відновлення та розвитку кадрового потенціалу університету. Зниження публікаційної, винахідницької активності, скорочення участі у програмах підвищення кваліфікації та загальне зменшення кадрового складу вказують на недостатній рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації викладачів. У цих умовах важливим є створення комплексної системи стимулювання, яка поєднуватиме матеріальні (підвищення оплати праці, преміювання за наукові результати, грантова підтримка) та нематеріальні інструменти (визнання професійних досягнень, можливості кар'єрного зростання, академічна мобільність, участь у міжнародних проєктах).

Особливого значення набуває розвиток мотивації до безперервного професійного навчання, що передбачає не лише формальне проходження курсів підвищення кваліфікації, а й формування культури саморозвитку, інноваційного мислення та наукової ініціативності. Важливим напрямом є залучення молодих науковців, створення для них сприятливих умов праці, наставництво та підтримка на початкових етапах професійної діяльності.

Поряд із цим актуалізується необхідність розробки та впровадження нової стратегії використання інноваційних технологій навчання науково-педагогічних кадрів. Така стратегія має передбачати інтеграцію цифрових

освітніх платформ, використання технологій змішаного та дистанційного навчання, впровадження інтерактивних методів викладання (case-study, проєктне навчання, симуляційні технології), а також розвиток цифрової та інформаційної грамотності викладачів. Доцільним є також розширення міжнародного компоненту підготовки кадрів через участь у програмах академічної мобільності, стажуваннях, спільних науково-освітніх проєктах. Важливу роль має відігравати і внутрішня інституційна підтримка - розвиток Вищої школи педагогічної майстерності як центру інноваційного навчання викладачів, створення корпоративних освітніх платформ та професійних спільнот.

Висновки до розділу 2

Розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових факторів забезпечення якості освітньо-наукової діяльності в Одеському національному технологічному університеті. В ОНТУ сформована певна система підвищення кваліфікації, яка включає різні форми професійного навчання, зокрема діяльність Вищої школи педагогічної майстерності, стажування на підприємствах, міжнародне підвищення кваліфікації та неформальну освіту. Однак нами було виявлено низку негативних тенденцій, що свідчать про зниження ефективності цієї системи. Зокрема, спостерігається скорочення чисельності науково-педагогічних працівників, зменшення кількості кафедр, зниження публікаційної активності у міжнародних наукових базах, а також спад винахідницької та патентної діяльності та ін. Крім того, простежується зменшення кількості осіб, залучених до підвищення кваліфікації, та зниження активності у роботі Вищої школи педагогічної майстерності. Встановлено, що однією з ключових причин зазначених проблем є недостатній рівень мотивації науково-педагогічних працівників, що обумовлено як фінансовими обмеженнями, так і високим навчальним

навантаженням, обмеженими можливостями професійного розвитку та недостатньою інституційною підтримкою інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ В ОНТУ

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу ОНТУ

Сучасні вимоги до діяльності науково-педагогічних кадрів вітчизняних закладів вищої освіти, їх професійної освіти обумовлені інтенсивними процесами модернізації освіти, запитами від роботодавців, які сьогодні висуваються на ринку праці до випускників ЗВО, відповідно орієнтацією на нові стандарти та результати навчання. Всі ці процеси вимагають перегляду традиційних моделей професійного розвитку фахівців освітньої галузі.

Навчання та підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів потребує пошуку ефективної моделі підвищення та розвитку професійних компетентностей викладача ЗВО, одним з варіантів якої є впровадження інноваційних технологій навчання.

В Одеському національному технологічному університеті особлива увага приділяється створенню умов для залучення, підтримки і розвитку висококваліфікованих кадрів, здатних досягати значних наукових результатів на національному та міжнародному рівнях. Однак університет функціонує сьогодні в умовах викликів, які характерні для освітньої галузі в цілому, серед яких варто виділити наступні:

- недостатній рівень мотивації та системної підтримки професійного зростання персоналу;
- зниження популярності професії викладача і, як наслідок, високий відтік кадрів;
- низький рівень заробітної плати у порівнянні із приватним сектором економіки;
- недостатня підтримка науково-педагогічних кадрів у питаннях адаптації до новітніх освітніх технологій, розвитку цифрової грамотності та інтеграції сучасних педагогічних підходів у професійну діяльність;
- низькі показники володіння іноземною мовою для участі у міжнародних проєктах.

Мотивація до навчання та професійного розвитку науково-педагогічних кадрів ОНТУ формується під впливом комплексу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. В ході дослідження за допомогою методу PEST-аналізу було визначено фактори та рівень їх впливу на діяльність обраного ЗВО і, зокрема, на впровадження інноваційних технологій навчання викладачів в Одеському національному технологічному університеті. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності університету.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища впровадження інноваційних технологій навчання викладачів в ОНТУ

<i>Політичні (Political) фактори</i>	<i>Економічні (Economic) фактори</i>
1. Формування нової державної політики в освітній галузі.	1. Кризові явища в економіці країни та інфляція
2. Державна політика фінансування сфери освіти за залишковим принципом.	2. Рівень державного фінансування ЗВО
3. Нестабільна політична ситуація в країні: військовий стан та безпекові виклики для населення країни	3. Посилення конкуренції на ринку надання освітніх послуг за висококваліфіковані кадри
4. Інтеграція у європейський простір вищої освіти на законодавчому рівні	4. Недостатній рівень матеріального стимулювання викладачів

5. Посилення вимог до наукової діяльності та публікаційної активності викладачів	5. Висока вартість сучасних технологій
<i>Соціально-культурні (Sociocultural) фактори</i>	<i>Технологічні (Technological) фактори</i>
1. Високий рівень безробіття та низький рівень матеріального забезпечення населення (погіршення якості життя)	1. Недостатній розвиток та відставання матеріально-технічної бази ЗВО
2. Професійне вигорання науково-педагогічних працівників	2. Необхідність адаптації до сучасних освітніх інструментів
3. Низький рівень престижності професії «науково-педагогічний працівник»	3. Використання штучного інтелекту
4. Недостатня кількість на ринку праці фахівців з інженерно-технічних спеціальностей та надлишок фахівців гуманітарних спеціальностей	4. Впровадження інтерактивних технологій навчання (віртуальні лабораторії, симулятори, мультимедійних презентацій, онлайн-платформ)
5. Зміна цінностей працівників, орієнтація на професійний баланс та самореалізацію	5. Кібербезпека та захист даних

Джерело: власна розробка автора

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать про те, що впровадження інноваційних технологій навчання викладачів в ОНТУ здійснюється під впливом значної кількості зовнішніх факторів. Найбільший позитивний вплив мають процеси цифровізації освіти, розвиток сучасних технологій та інтеграція України до європейського освітнього простору. Однак військовий стан, економічна нестабільність, критично низький рівень фінансування та складні суспільно-політичні умови стримують впровадження інновацій у систему ЗВО. За результатами дослідження встановлена доцільність активного розвитку цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової компетентності викладачів та впровадження сучасних інтерактивних технологій у їх навчання з метою підвищення якості освітнього процесу та конкурентоспроможності ОНТУ.

Стратегія навчання науково-педагогічного персоналу ОНТУ повинна ґрунтуватись відповідно до системи управління кар'єрою співробітників. Саме тому ми пропонуємо розглядати цю систему як сукупність планування,

організації, оцінювання, контролю та мотивації кар'єрного просування працівника, зважаючи на можливості закладу освіти забезпечити вказані процеси. Такий підхід є універсальним, однак він дасть змогу всебічно займатися питанням управління кар'єрою персоналу в ЗВО за рахунок такої складової системи, як контроль кар'єрного просування співробітника [Літин с. 53]. На рис. 3.1 представлена система управління кар'єрою персоналу в ОНТУ. Таким чином кар'єру персоналу в ЗВО доцільно розглядати як поетапне просування працівників за службовою ієрархією в міру набуття ними практичного досвіду та розвитку професійних, ділових і особистісних рис.

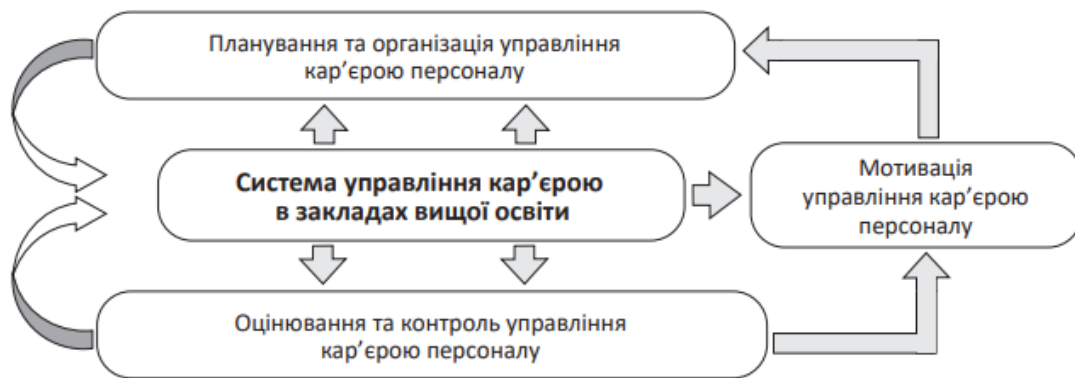


Рис. 3.1. Система управління кар'єрою персоналу в ОНТУ

Джерело: сформовано автором на основі [19].

Для підвищення ефективності системи навчання персоналу та професійного розвитку викладачів ОНТУ доцільно впровадити комплекс організаційних, методичних і практичних заходів (рис. 3.2). Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи навчання персоналу ОНТУ становлять комплексну, системно орієнтовану модель безперервного професійного розвитку науково-педагогічних працівників, спрямовану на підвищення якості освітнього процесу та зміцнення кадрового потенціалу закладу вищої освіти. Ці заходи охоплюють організаційно-управлінський, методичний, цифровий та мотиваційний напрями розвитку науково-педагогічного

персоналу. Запропонована система передбачає регулярне підвищення кваліфікації, впровадження цифрових технологій у навчальний процес, розвиток наставництва, створення внутрішнього центру професійного розвитку, а також формування дієвої системи стимулювання професійного зростання викладачів. Важливим елементом є також моніторинг і оцінювання ефективності навчання персоналу, що забезпечує зворотний зв'язок та можливість корекції освітньої політики університету.



Рис. 3.2. Комплекс заходів для підвищення ефективності системи навчання персоналу ОНТУ

Джерело:

власна

розробка

автора

Комплексний характер запропонованих заходів дозволяє розглядати їх як цілісну систему безперервного професійного розвитку, орієнтовану на підвищення педагогічної майстерності викладачів, удосконалення якості викладання, адаптацію до сучасних викликів цифрової трансформації освіти та інтеграцію ОНТУ в європейський і світовий освітній простір.

Сучасний розвиток системи вищої освіти України характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, цифрових інструментів та нових моделей організації освітнього процесу. Ці трансформації вимагають від науково-педагогічного персоналу оволодіння інноваційними навичками, які забезпечують його професійний розвиток відповідно до потреб освітнього процесу.

Інноваційні технології навчання забезпечують розвиток ключових компетентностей сучасного викладача:

- цифрової;
- комунікативної;
- інформаційно-аналітичної;
- дослідницької;
- педагогічної;
- інноваційної.

Для визначення програми навчання науково-педагогічного персоналу необхідно визначити траєкторію його професійного розвитку, яка передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника. Нами було розроблено шаблон індивідуального плану професійного та кар'єрного розвитку науково-педагогічного працівника ОНТУ (Додаток А). Данний план є актуальним інструментом забезпечення безперервного професійного вдосконалення, оскільки сприяє підвищенню якості освітньої та наукової діяльності науково-педагогічних кадрів, розвитку їх компетентностей, а також формуванню мотивації до професійного зростання й ефективної самореалізації.

Для модернізації освітнього процесу і забезпечення конкурентоспроможності ОНТУ необхідне впровадження інноваційної

системи навчання викладачів, яка передбачає цифровізацію системи підготовки викладачів, використання технологій змішаного формату навчання, інтерактивні методи та STEM-технології, використання штучного інтелекту в освітньому процесі, розвитку soft skills, академічної культури, міждисциплінарної взаємодії та міжнародної співпраці. Напрями модернізації навчання науково-педагогічних кадрів, методи та основні можливості та переваги представлені в таблиці. 3.2.

Упровадження зазначених напрямів модернізації можливе в межах діяльності Вищої школи педагогічної майстерності ОНТУ, яка може виступати сучасним центром професійного розвитку та підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників. Саме в рамках функціонування Вищої школи педагогічної майстерності ОНТУ доцільно створити систему безперервного навчання викладачів, орієнтованої на формування цифрових, методичних, комунікативних та інноваційних компетентностей відповідно до сучасних тенденцій розвитку вищої освіти.

Діяльність Вищої школи педагогічної майстерності може передбачати організацію тренінгів, вебінарів, майстер-класів, сертифікатних програм, стажувань та міждисциплінарних освітніх проєктів. Особлива увага може бути приділена цифровізації освітнього процесу, використанню платформ дистанційного та змішаного навчання, інтерактивних методів викладання, STEM-технологій, а також інтеграції інструментів штучного інтелекту в освітню та наукову діяльність.

Варто виділити й інший напрям позитивних змін впровадження запропонованих заходів. Вища школа педагогічної майстерності сприятиме розвитку soft skills викладачів, зокрема лідерства, критичного мислення, комунікації, емоційного інтелекту, командної роботи та управління освітніми проєктами. Важливим напрямом її діяльності також має стати формування академічної культури, принципів академічної доброчесності, розвитку міжнародної співпраці, академічної мобільності та залучення викладачів до міжнародних освітніх і наукових програм.

Таблиця 3.2

Напрями модернізації навчання науково-педагогічних кадрів ОНТУ

Напрямок модернізації	Технології / методи	Основні можливості	Переваги використання
Цифровізація системи підготовки викладачів	Moodle, Google Classroom, Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Mentimeter, Kahoot, Padlet, електронні бібліотеки	Організація дистанційного навчання, онлайн-комунікація, доступ до цифрових ресурсів	Безперервний професійний розвиток; швидкий обмін інформацією; індивідуалізація навчання; розвиток цифрової компетентності
Змішане навчання (Blended Learning)	Вебінари, онлайн-курси, віртуальні тренінги, цифрові лабораторії, симуляційні технології	Поєднання аудиторного та дистанційного навчання	Гнучкість освітнього процесу; індивідуальна траєкторія розвитку; підвищення самостійності; інтеграція мультимедійних ресурсів
Інтерактивні методи та STEM/STEAM-технології	Кейс-метод, проєктне навчання, проблемно-орієнтоване навчання, «перевернутий клас», STEM/STEAM	Поєднання аудиторного та дистанційного навчання	Формування творчого та інноваційного мислення; активізація навчальної діяльності; розвиток дослідницьких умінь; міждисциплінарна інтеграція
Використання штучного інтелекту (AI)	AI-інструменти для оцінювання, аналізу даних, генерації ідей	Автоматизація та персоналізація освітнього процесу	Економія часу; персоналізоване навчання; підвищення ефективності оцінювання; оптимізація управління освітнім процесом; підтримка наукової діяльності
Формування професійних компетентностей викладачів	Розвиток soft skills, академічної культури, міжнародної співпраці	Підготовка сучасного конкурентоспроможного викладача	Розвиток цифрової, комунікативної, дослідницької та інноваційної компетентностей; підвищення професійної мобільності; готовність до міжнародної взаємодії
Вивчення іноземної мови	Онлайн-курси, мовні платформи, міжнародні програми обміну, професійна англійська	Розвиток мовної та міжкультурної компетентності, розширення написання статей у міжнародних виданнях, таких як Scopus, Web of Science	Розширення міжнародної співпраці; доступ до світових наукових ресурсів; участь у міжнародних проєктах і конференціях; підвищення конкурентоспроможності викладача

Джерело:

сформовано

автором

Вдосконалення системи навчання науково-педагогічного персоналу ОНТУ є необхідною умовою забезпечення якості освітнього процесу, професійного розвитку викладачів та підвищення конкурентоспроможності університету в сучасних умовах цифрової трансформації освіти. Сучасні виклики, а саме - економічна нестабільність, військовий стан, зниження престижності професії викладача, недостатній рівень мотивації та необхідність адаптації до новітніх технологій, потребують формування нових підходів до організації професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу ОНТУ забезпечить підвищення ефективності системи навчання персоналу ОНТУ, створить умови для безперервного професійного розвитку викладачів, і в цілому сприятиме підвищенню якості освітнього процесу та зміцненню кадрового потенціалу ОНТУ відповідно до сучасних вимог розвитку вищої освіти України.

3.2 План та оцінка ефективності запропонованих заходів

План заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу у Вищій школі педагогічної майстерності Одеський національний технологічний університет представлений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

План заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу у ВШПМ

Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Відповідальні	Орієнтовні витрати, грн
Впровадження регулярних тренінгів	Проведення тренінгів з педагогічної майстерності, цифрових технологій та сучасних методів викладання	Щоквартально	ВШПМ	45000

Організація онлайн-курсів для викладачів	Створення доступу до дистанційного навчання та курсів підвищення кваліфікації	Протягом року	ІТ-відділ, ВШПМ	30000
Запровадження системи наставництва	Закріплення досвідчених викладачів за молодими працівниками для професійної адаптації	Протягом року	Завідувачі кафедр	30000
Оцінювання результатів навчання персоналу	Проведення анкетування, тестування та моніторингу професійного розвитку	2 рази на рік	Відділ кадрів	10000

Джерело: сформовано автором

Продуктивність праці (Ппр) є універсальними показниками ефективності управління персоналом у контексті оцінювання ефективності використання людського ресурсу.

Показник продуктивності праці розраховується за формулою:

$$П_{пр} = \frac{O}{Ч_{со}} \quad 3.1$$

де O - обсяг (кількість випускників на рік) = 10 випускників;

Ч_{со} - середньооблікова чисельність персоналу = 5 викладачів

Виконуємо розрахунок: $П_{пр} = 10/5 = 2$

Ефективність використання робочого часу (Крч) розраховується за формулою:

$$К_{рч} = \frac{T^ф}{T^н} \quad 3.2$$

де $T^ф$ – фактична тривалість робочого дня;

$T^ф = 9$ год.,

$T^н$ – нормальна тривалість робочого дня,

$T^н = 8$ год.

Чим ближчий коефіцієнт використання робочого часу до 1, тим ефективніше використано робочий час у цій компанії.

Виконуємо розрахунок: $К_{рч} = 9/8 = 1,125$

Отриманий коефіцієнт 1,125 свідчить про те, що трудомісткість робочого дня перебільшує нормований коефіцієнт на 1,25 %. Тому

рекомендовано зниження погодинного навантаження викладача шляхом делегування протягом робочого тижня.

Показник плинності персоналу розраховується таким чином:

$$K_{пл} = \frac{ЧР_{пл}}{ЧР_{со}} \quad 3.3$$

де: ЧР_{со} - середньооблікова чисельність персоналу;

ЧР_{пл} - чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням без порушення трудової дисципліни.

Виконуємо розрахунок: $K_{пл} = 0/5 = 0 \cdot 100 = 0\%$ за рік.

Нормальна (природна) плинність персоналу перебуває в межах від п'яти до десяти відсотків за рік. Як видно з розрахунку школа має високий педагогічний потенціал для подальшого зростання.

Ми можемо відслідковувати економічну ефективність управління персоналом у школі за допомогою ряду інтегральних показників. Наприклад, це може бути рентабельність витрат на персонал Р_п або річний економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом Е_р.

Рентабельність витрат на персонал Р_п розраховується за формулою:

$$P_{п} = \frac{ПР}{В_{п}} * 100 \quad 3.4$$

де ПР - фактично одержаний балансовий прибуток;

В_п - сукупні витрати на персонал за звітний період.

Так як В_п в нашому випадку не відносяться до заробітної плати, яка виплачується за рахунок державного бюджету, то даний вид витрат будемо приймати згідно таблиці.

$$В_{п} = 45000 + 30000 + 30000 + 10000 = 11500 \text{ грн на рік.}$$

Балансовий прибуток розраховуємо, як $\sum б.вн$ (благодійних внесків) випускників школи ВШПМ за рік.

Благодійні внески:

- на оздоблення приміщень 15000 грн.,
- трансфер на конференції 5000 грн.,
- придбання інтерактивного обладнання – 20000грн.,

- канцелярські матеріали – 3000 грн.

$$\sum \text{б.вн} = 15000 + 5000 + 20000 + 3000 = 43000 \text{ грн.}$$

$$\text{Рентабельність витрат } P_{\text{п}} = (\text{Пр}/\text{Вп}) \cdot 100$$

$$P_{\text{п}} = (43000/11500)/100 = 3,74 \cdot 100 = 37,4\%.$$

Соціальна ефективність управління персоналом показує ступінь задоволення потреб та інтересів найманих викладачів, а також спрямована на підвищення якості їх трудового життя.

До основних показників соціальної ефективності управління персоналом належать: динаміка зростання винагороди за працю, гарантії зайнятості на тривалий період часу, стабільність кадрового складу, стан умов праці та культурно-побутового обслуговування, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, рівень соціального страхування, соціально-психологічний клімат у колективі.

Одним із найдоцільніших інтегральних показників соціальної ефективності управління персоналом є індекс задоволеності працівників корпоративною системою організації праці та соціальних відносин, які склалися в компанії в процесі праці. Цей індекс включає об'єктивні та суб'єктивні складові. До об'єктивних елементів відносяться: норми освітленості, ступінь інформованості співробітника, знання інструкції правильної виробничої поведінки, динаміка зміни оплати праці, соціальної підтримки, кадрового зростання, сума коштів, що виділяється на навчання одного працівника в цей момент, на його преміювання тощо. До суб'єктивних складових відносяться результати опитування та соціологічних вимірів думок самих працівників компанії. Згаданий індекс розраховується за формулою:

$$I_{y.c} = \sum P_{\text{об}} + \sum O_{\text{поз}} / N \quad 3.5$$

де $I_{y.c}$ - індекс задоволеності співробітників; умовами праці і трудовими відносинами;

$\sum P_{\text{об}}$ - сума об'єктивних показників якості роботи;

$\sum O_{\text{поз}}$ - сума суб'єктивних позитивних оцінок співробітниками свого задоволення роботою і трудовими відносинами (під позитивною оцінкою

мається на увазі всі висловлювання працівників без незадовільної оцінки);

N - загальна кількість опитаних працівників компанії.

Критерії оцінювання об'єктивних показників:

- освітлення та комфорт робочих місць - 8 балів;
- рівень інформованості працівників - 9 балів;
- соціальна підтримка персоналу - 7 балів;
- можливість професійного розвитку - 8 балів;
- система преміювання - 8 балів.

Сума об'єктивних показників:

$$\sum \text{Роб} = 8 + 9 + 7 + 8 + 8 = 40 \text{ балів}$$

Суб'єктивні позитивні оцінки працівників ($\sum \text{Опоз}$):

За результатами анкетування 5 викладачів, які пройшли навчання у ВШПМ отримано такі оцінки задоволеності:

- 1) Викладач №1 - 9 балів;
- 2) Викладач №2 - 8 балів;
- 3) Викладач №3 - 7 балів;
- 4) Викладач №4 - 9 балів;
- 5) Викладач №5 - 8 балів;

Сума позитивних оцінок:

$$\sum \text{Опоз} = 9 + 8 + 7 + 9 + 8 = 41 \text{ бал}$$

Проводимо розрахунок:

Кількість працівників: $N=5$

Формула розрахунку:

$$I_{y.c} = \sum \text{Роб} + \sum \text{Опоз} \quad 3.6$$

Підставимо значення: $I_{y.c} = (40 + 41)/5 = 81/5 = 16,2$

Отримане значення індексу задоволеності викладачів умовами праці та трудовими відносинами у Вищій школі педагогічної майстерності становить 16,2. Це свідчить про достатньо високий рівень соціальної ефективності управління персоналом, позитивний психологічний клімат у колективі та

задоволеність працівників організацією праці, умовами професійної діяльності й системою трудових відносин.

Результативність процесу управління персоналом

Для розрахунку ефективності професійного добору працівників в процесі створення власного бізнесу використовують ряд показників, серед яких головним критерієм є показник закріплюваності нових працівників в організації. Показник закріплюваності нових працівників Z_n розраховують за формулою:

$$Z_n = (C_n - C_{nz}) / C_n \cdot 100 \quad 3.7$$

де: C_n - загальна характеристика прийнятих працівників за звітний період;

C_{nz} - чисельність прийнятих працівників, які звільнилися до закінчення випробувального терміну.

$$Z_n = (1 - 0) / 1 \cdot 100 = 100\%$$

Це означає, що 100% нових співробітників успішно закріпилися на своїх робочих місцях.

Найпоширенішим показником ефективності професійного розвитку є показник середніх витрат на навчання одного працівника CB_n , який обчислюється за формулою

$$CB_n = ZB_n / C_n \quad 3.8$$

де: ZB_n - загальна вартість навчання;

C_n - чисельність працівників, які пройшли навчання, осіб.

$$CB_n = (45000 + 30000 + 30000 + 10000) / 5 = 115000 / 5 = 23000 \text{ грн.}$$

Показники оцінки ефективності професійного розвитку працівників організації представлено в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Показники оцінки ефективності професійного розвитку працівників

Назва показника	Деталізація показника
Відсоток навчених працівників	Кількість працівників, які пройшли навчання / Сумарна кількість працівників: $5/5 \cdot 100 = 100\%$

Показник витрат на внутрішнє навчання	Сумарні витрати на внутрішнє навчання / Кількість працівників, які пройшли навчання: $(30000+10000)/5=8000$ грн.
Показник витрат на зовнішнє навчання	Сумарні витрати на зовнішнє навчання / Кількість працівників, які пройшли навчання: $(30000+45000)/5=15000$
Питома вага навчань витратах	Сумарні витрати на навчання / Витрати операційні $115000/45000=2,55$
Показник інвестицій навчання	Сумарні витрати на навчання / Сумарна кількість працівників $115000/5=23000$ грн
Інвестиції в професійний розвиток працівників	(Витрати на навчання + Витрати на всі позанавчальні програми розвитку компетенцій) / Сумарні витрати праці $115000/50000=2,3$

Джерело: сформовано автором

KPI - це один із найдієвіших інструментів, який дозволяє перевести якісні показники роботи HR-відділу (наприклад, задоволеність працівників) у конкретні, вимірювані числові дані. Щоб оцінити ефективність управління персоналом комплексно, використовують збалансовану систему метрик, які охоплюють усі ключові етапи роботи з талантами. KPI для працівників відділу управління персоналом представлено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

KPI для працівників відділу управління персоналом

Посада працівника	Показники KPI
Фахівець із професійного розвитку працівників	Середній проміжок часу, протягом якого працівник займає одну і ту саму посаду/виконує одну функцію
	Пропорція внутрішнього та зовнішнього навчання працівників
	Задоволеність працівників тренуванням
	Ефективність і ROI навчання
	Відсоток бюджету відділу управління людським капіталом на навчання
	Витрати на навчання на одного працівника
	Відсоток працівників, які пройшли тренування протягом певного часу
	Відсоток працівників, що регулярно отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи та свого прогресу

Джерело: сформовано автором

Згідно методології методичних вказівок нами було отримано наступні дані [20]:

1. Середній проміжок часу, протягом якого працівник займає одну посаду:

Викладач №1 - стаж на посаді 4 роки.

Викладач №2 - стаж на посаді 3 роки.

Викладач №3 - стаж на посаді 5 роки.

Викладач №4 - стаж на посаді 2 роки.

Викладач №5 - стаж на посаді 4 роки.

Розрахунок: $KPI = 4 + 3 + 5 + 2 + 45 = 3,6$ роки

Результат: середній термін роботи на посаді - 3,6 роки.

2. Пропорція внутрішнього та зовнішнього навчання

За рік проведено: внутрішніх тренінгів - 6; зовнішніх тренінгів - 4.

Розрахунок співвідношення: $\frac{6}{4} = \frac{1,5}{1}$ Результат: на 1 зовнішнє навчання

припадає 1,5 внутрішніх.

3. Задоволеність працівників тренуванням.

Оцінки працівників (за 10-бальною шкалою): 9, 8, 9, 7, 8.

Розрахунок: $(9 + 8 + 9 + 7 + 8)/5 = 8,2$

Результат: рівень задоволеності навчанням - 8,2 бала з 10.

4. Прибутковість додаткових освітніх послуг

Витрати на навчання складають - 20000 грн.

Після навчання прибутковість додаткових освітніх послуг зросла на 32000 грн., що становить 60%.

Прибутковість: $((32000-20000)/20000) \cdot 100\% = 60\%$

5. Витрати на навчання одного працівника.

Розрахунок: $20000/5 = 4000$ грн.

6. Відсоток працівників, які пройшли тренування

Навчання пройшли 4 із 5 працівників.

Розрахунок: $\frac{4}{5} \cdot 100\% = 80\%$

Навчання пройшли 80% працівників.

7. Відсоток працівників, які регулярно отримують зворотний зв'язок. Регулярний feedback отримують 5 із 5 працівників.

$$\frac{5}{5} \cdot 100\% = 100\%$$

Після проведених розрахунків можна зробити наступний висновок. Показники КРІ свідчать про достатньо ефективну систему професійного розвитку персоналу у ВШПМ в Одеському національному технологічному інституті. Викладачі демонструють високий рівень задоволеності навчанням, значна частина персоналу регулярно проходить тренування та отримує професійний зворотний зв'язок, що позитивно впливає на якість освітнього процесу та ефективність роботи вишу.

Методом інтерполювання результатів розрахунків був визначений економічний та соціальний ефект для ОНТУ щодо упровадження заходів з удосконалення управління персоналом. Проаналізуємо загальний економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом у ВШПМ. Проведений аналіз показав, що впровадження системи професійного розвитку працівників у Вищій школі педагогічної майстерності позитивно вплинуло на ефективність діяльності всього закладу в структурі ОНТУ.

До економічного ефекту варто віднести наступні показники: підвищення продуктивності праці викладачів; зростання ефективності використання людського капіталу; зменшення ризику кадрових втрат; підвищення результативності професійного розвитку персоналу; зростання фінансової віддачі від інвестицій у навчання.

Розрахунки показали, що:

- продуктивність праці становить 2 випускники на одного викладача;
- коефіцієнт плинності персоналу дорівнює 0%, що свідчить про стабільність кадрового складу;
- показник закріплюваності нових працівників становить 100%;
- рентабельність витрат на персонал склала 37,4%;

- прибутковість навчання - 60%, що підтверджує високу ефективність інвестицій у розвиток персоналу;
- 100% працівників пройшли професійне навчання.

Упровадження тренінгів, системи наставництва, онлайн-курсів та оцінювання результатів навчання сприяло підвищенню професійної компетентності викладачів, якості освітнього процесу та конкурентоспроможності ВШПМ у структурі університету. Таким чином, економічний ефект від запропонованих заходів полягає у більш ефективному використанні кадрового потенціалу, оптимізації витрат на розвиток персоналу та підвищенні загальної результативності діяльності закладу освіти.

Загальний соціальний ефект від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом у ВШПМ. Соціальний ефект реалізованих заходів полягає у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату, підвищенні рівня задоволеності працівників умовами праці та створенні сприятливого середовища для професійного розвитку викладачів.

У результаті проведених заходів було досягнуто високого рівня стабільності трудового колективу, підвищення мотивації працівників до професійного розвитку, покращення внутрішньої комунікації та системи зворотного зв'язку, розвитку корпоративної культури, зміцнення системи наставництва та підтримки молодих викладачів.

Індекс задоволеності співробітників умовами праці та трудовими відносинами склав 16,2, що свідчить про високий рівень соціальної ефективності управління персоналом. Крім того, рівень задоволеності працівників навчанням становить 8,2 бала з 10; 100% випускників регулярно отримують професійний feedback; 80–100% викладачів систематично проходять навчання та підвищення кваліфікації; забезпечено умови для професійного та кар'єрного зростання викладачів.

Отже, реалізація запропонованих заходів у Вищій школі педагогічної майстерності сприяє не лише підвищенню ефективності роботи викладачів,

але й формуванню сучасної системи управління людським капіталом в ОНТУ, орієнтованої на довгостроковий розвиток, якість освіти та підтримку професійного потенціалу працівників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи навчання персоналу ОНТУ в умовах сучасних викликів цифрової трансформації освіти. Проведений PEST-аналіз дозволив визначити основні зовнішні фактори, що впливають на професійний розвиток науково-педагогічних працівників, а також обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних технологій навчання.

У роботі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу у ВШПМ, зокрема впровадження регулярних тренінгів, онлайн-курсів, системи наставництва та моніторингу результатів професійного розвитку викладачів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення цифрової, комунікативної, дослідницької та педагогічної компетентностей викладачів.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила їх економічну та соціальну доцільність. Розрахунки показали зростання ефективності використання кадрового потенціалу, високий рівень задоволеності працівників умовами праці та навчанням, стабільність кадрового складу, а також позитивний вплив на якість освітнього процесу. Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної системи професійного розвитку персоналу та підвищенню конкурентоспроможності університету.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій навчання персоналу, а також розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників Одеського національного технологічного університету.

Встановлено, що кадрова політика підприємства є важливим елементом стратегічного управління персоналом і виступає основою для формування ефективної системи навчання та розвитку працівників. Доведено, що в сучасних умовах цифровізації та швидких змін зовнішнього середовища безперервне професійне навчання персоналу стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності організації та розвитку її людського капіталу.

Узагальнено теоретичні підходи до трактування поняття інноваційних технологій навчання персоналу та визначено їх ключові особливості. З'ясовано, що інноваційні методи навчання спрямовані не лише на передачу знань, а й на розвиток професійних, цифрових, комунікативних і творчих компетентностей працівників. Проаналізовано сучасні технології навчання, зокрема коучинг, менторство, buddying, shadowing, гейміфікацію, кейс-стаді, сторітеллінг та онлайн-навчання, які забезпечують підвищення ефективності професійного розвитку персоналу.

Досліджено сучасні тенденції розвитку системи навчання персоналу у закладах вищої освіти України. Визначено, що основними напрямками розвитку є цифровізація освітнього процесу, поширення дистанційного та змішаного навчання, використання інтерактивних освітніх платформ, а також орієнтація на формування цифрових компетентностей викладачів. Водночас виявлено низку проблем, серед яких недостатній рівень мотивації до професійного розвитку, обмежене фінансування програм підвищення

кваліфікації та недостатній рівень практичного використання інноваційних технологій навчання.

Проведено аналіз кадрового потенціалу та системи навчання науково-педагогічних працівників Одеського національного технологічного університету. Встановлено, що ОНТУ має достатній кадровий потенціал для розвитку сучасної системи професійного навчання, однак існують проблеми, пов'язані з недостатньою системністю підвищення кваліфікації, потребою у розвитку цифрових навичок працівників та недостатнім використанням сучасних інноваційних методів навчання.

Обґрунтовано доцільність упровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу ОНТУ. Запропоновано розроблення індивідуальних планів професійного розвитку працівників, активніше використання цифрових платформ та інтерактивних методів навчання, впровадження системи внутрішнього менторства і коучингу, а також організацію регулярних тренінгів і семінарів для розвитку професійних та цифрових компетентностей науково-педагогічних працівників.

Визначено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи навчання персоналу, покращенню якості освітнього процесу, розвитку професійної мобільності працівників та підвищенню конкурентоспроможності ОНТУ в сучасному освітньому середовищі. Очікуваний економічний та організаційний ефект від впровадження інноваційних технологій навчання полягає у підвищенні продуктивності праці, покращенні якості освітніх послуг і формуванні сучасного інтелектуального потенціалу закладу вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Armstrong M. A. Handbook of Human Resource Management Practice. (напр., 10-е видання, Kogan Page, 2006. 776 p.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення 02.03.2026).
3. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2003. № 7. С. 48–53.
4. Войнаш Л.Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної Економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 1 (10). С. 36-42.
5. Гідне життя без підробіток: Лісовий озвучив плани щодо нових зарплат учителів. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/gidne-zhittya-pidrobotok-lisoviy-ozvuchiv-1770988389.html> (дата звернення 22.03.2026).
6. Глєбова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). Частина 1. С. 159-164.
7. Грицюк О. 2025. Кадрова політика в системі управління підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 4. С. 560–565.
8. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 36-49
9. Дідур Г., Яковлева К., Формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №6. С.14-27.
10. Завіновська Г.Т. Економіка праці : навч. посібник / Г.Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.

11. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 142-157.
12. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 36–42.
13. Збереження науковців в умовах війни та надзвичайних ситуацій. Біла книга. Проєкт «Наука в небезпеці» 2024. URL: https://scienceatrisk.org/storage/lp/116/8f1f50e5cafe66c19dab35dc800c7b8c6a2ebaf2.pdf?fbclid=IwY2xjawRSv3BleHRuA2FlbQlXMAbicmlkETFGMTlTOGh2MG9EQk9CQmkyc3J0YwZhchBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHm2OpXpuZyF7RSbD4nDqVuz1brEHm0n15hXzEXdmW2o9unEcQiA9vcqkxga6_aem_Yb1r8RPEpBki52bfBBBaRw (дата звернення 21.03.2026).
14. Козак К.Б., Бойчук К.Г. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Том 11. № 1. С. 66-72.
15. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1(69). С. 60–69.
16. Красношاپка В.В., Божко А.С. Навчання та розвиток персоналу як складові стратегії підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2010. № 5 (2). С. 122-126.
17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
18. Літинська В.А., Залуський В.І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2028. № 6 (17). С. 248-252.

19. Літинська В.А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *«Освітня аналітика України»*. 2022. № 2 (18). С. 45-55.
20. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса, ОНТУ, 2025, 91 с.
21. Назарова Г.В. Розвиток та використання управлінського персоналу — стратегічний підхід: монографія. / Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Затейщикова О.О. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 216 с.
22. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення 16.04.2026)
23. Офіційний сайт Одеського національного технологічного університету. URL: <https://ontu.edu.ua/> (дата звернення 17.04.2026)
24. Олійник О.О. Вища освіта в Україні: наукометричний та статистичний аналіз. *Освітня аналітика України*. 2025. № 1 (33). С. 58-68.
25. Оцінка персоналу як керувати людським капіталом, щоб реалізувати стратегію / Х'юзлід Марк А., Беккер Браян Е., Бітті Річард У. - К.: ТОВ «І.Д.Вільямс», 2007. - 432 с.
26. «Подвійна» зарплата з 2026 року: для працівників однієї професії перепишуть оклади. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/z-1-sichnya-2026-roku-posadovi-oklady-sotsialnykh-pratsivnykiv-zrostut-mayzhe-v-25-razy> (да- та звернення 01.03.2026).
27. Подзігун С., Пачева Н. (2024). Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76> (дата звернення 31.03.2026).
28. Посадові оклади науково-педагогічних працівників у 2025-2026 навчальному році URL: <https://statti.in.ua/posadovi-oklady-naukovo->

[pedahohichnykh-pratsivnykiv-u-2025-2026-navchalnomu-rotsi/](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78) (дата звернення 31.03.2026).

29. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. 2023. *Економіка та суспільство*. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78> (дата звернення 01.04.2026).

30. Стец В.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.

31. Стратегія наукової діяльності Одеського національного технологічного університету. Прийнято На засіданні Вченою Радою ОНТУ від 13.05.2025 р. протокол №13 Введено в дію Наказом ректора від 15.05.2025 р. № 136-01. – 47 с.

32. Стратегія розвитку Одеського національного технологічного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Затверджено рішенням Вченої ради Одеського національного технологічного університету протокол № 1 від 01.08.2023 р.- 18.с.

33. Слатвінський М., Цимбал-Слатвінська С. Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. *Економічні горизонти*. 2023. №4 (26). С. 19-26.

34. Тарасенко О.С. Аналіз тенденцій розвитку вищої освіти України в довоєнному періоді та в умовах війни / О. С. Тарасенко, Н. Й. Радіонова // *Innovations and prospects in modern science : proceedings of VIII International Scientific and Practical Conference, Stockholm, Sweden, 29-31 July 2023. – SSPG Publish, Stockholm, Sweden, 2023. – P. 188-194.*

35. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.

36. Харун О.А. Пофесійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 2. С.73-79.

37. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
38. Чернишова Є. Оцінювання ефективності формування кадрового потенціалу навчального закладу системи післядипломної освіти: методолігчний аспект. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. №5 (16). С.1-12 URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/27.pdf> (дата звернення 01.03.2026).
39. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнесінформ*. 2020. № 3. С. 437-444.
40. Metody nauczania dorosłych URL: <https://www.edulider.pl/edukacja/metody-nauczania-doroslych> (дата звернення 01.03.2026)

ДОДАТКИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРАЦІВНИКА

1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ		
ПІБ викладача		
Кафедра		
Посада		
Науковий ступінь		
Вчене звання		
Стаж науково-педагогічної роботи		
Період реалізації плану		
Керівник / наставник		

2. ПРОФЕСІЙНА МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЧНА МЕТА РОЗВИТКУ			
Професійна місія викладача			
Стратегічна мета кар'єрного розвитку (на 3–5 років)			
☐ Підвищення кваліфікації	☐ Кар'єрне просування		
☐ Отримання вченого звання	☐ Публікаційна активність		
☐ Захист дисертації	☐ Розвиток педагогічної майстерності		
☐ Розвиток цифрових компетентностей	☐ Інше _____		
☐ Участь у міжнародних проєктах			

3. SWOT-САМОСНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• • •	• • •
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• • •	• • •

4. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЦІЛІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ			
№	Ціль розвитку	Термін виконання	Очікуваний результат
1			
2			
3			
4			

5. ПЛАН РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ									
5.1. Педагогічні компетентності			5.2. Цифрові компетентності			5.3. Наукова діяльність		5.4. Міжнародна діяльність	
Напрямок розвитку	Заплановані дії	Термін	Напрямок розвитку	Заплановані дії	Очікуваний результат	Напрямок	Планові показники	Вид діяльності	Запланований результат
Інноваційні методи навчання			LMS-платформи			Наукові статті		Академічна мобільність	
Інтерактивні технології			Онлайн-сервіси			Scopus / Web of Science		Міжнародні стажування	
Дистанційне навчання			Використання AI-технологій			Участь у конференціях		Спільні проєкти	
Комунікація зі студентами			Створення цифрового контенту			Грантові проєкти		Міжнародні публікації	
						Наукове керівництво			

6. ПЛАН КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ		
Етап	Кар'єрна ціль	Необхідні дії
Короткострокова перспектива (1 рік)		
Середньострокова перспектива (3 роки)		
Довгострокова перспектива (5 років)		

7. ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ		
Вид навчання	Організація / платформа	Період
Курси		
Вебіари		
Тренінги		
Стажування		

8. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ (КРІ)		
Показник	Планове значення	Фактичний результат
Кількість публікацій		
Курси підвищення кваліфікації		
Розроблені навчальні матеріали		
Використані інноваційні технології		
Участь у міжнародних заходах		

9. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ		
Необхідні ресурси	Джерело отримання	
Технічне забезпечення		
Методична підтримка		
Фінансування		
Консультації / наставництво		

10. МОНИТОРИНГ ТА ОЦІНОВАННЯ ВИКОНАННЯ ПЛАНУ		
Період оцінювання	Результати виконання	Коригувальні дії

11. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ		
☐ Підвищення якості викладання	☐ Участь у міжнародних програмах	
☐ Розвиток цифрової компетентності	☐ Впровадження інноваційних технологій навчання	
☐ Підвищення наукової активності	☐ Підвищення конкурентоспроможності викладача	
☐ Кар'єрне просування		

12. ПОГОДЖЕННЯ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ			
Посада	ПІБ	Підпис	Дата
Науково-педагогічний працівник			
Завідувач кафедри			
Декан факультету			

ДОДАТКИ (за потреби)

- сертифікати;
- індивідуальна траскторія розвитку;
- результати самооцінювання;
- план публікацій;
- перелік освітніх платформ та курсів.

Апробація результатів

ТЕОРЕТИЧНІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КОРПОРАТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В'ячеслав Вікторович Полетаєв

Навчання персоналу як складова системи управління підприємством

Наталія Олегівна Бондаренко, Катерина Богданівна Козак

ЧИ ЗАСТОСОВУЮТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ НАЙДОСТУПНІШИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ?

Андрій Миколайович Копил

УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКУ ШЛЯХОМ ПОЄДНАННЯ КОНСЕРВАТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ІНСТРУМЕНТІВ РИНКУ КАПІТАЛУ

Олександр Петрович Алефіренко, Віктор Іванович Терехов

СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У КОМАНДІ

Владислав Анатолійович Горний, Ірина Борисівна Мала

КОНФЛІКТ У КОМАНДІ ЯК МЕХАНІЗМ КОГНІТИВНОЇ ДЕКООРДИНАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЛІКАЦІЇ

Микола Леонідович Лисак, Ірина Борисівна Мала

МОТИВАЦІЯ КОМАНДИ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ МОДЕЛІ ТА СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ

Ірина Борисівна Мала, Андрій Олександрович Турчин

СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ

Ірина Борисівна Мала, Вероніка Андріївна Омельчук

ЛІДЕРСТВО ЧЕРЕЗ СЕНСИ: ЯК УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ФОРМУЮТЬ ЦІНІСНУ ПРОПОЗИЦІЮ БРЕНДУ

Ірина Борисівна Мала

ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ПОШИРЕННЮ СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИХ ХВОРОБ СЕРЕД НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Вікторія Петрівна Рахуба, Віктор Григорович Алькема

СУЧАСНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН: ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА

Ігор Віталійович Грабовець, Віктор Григорович Алькема

AI-NATIVE ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ганна Михайлівна Пазеєва

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Олексій Вікторович Сергієнко, Ганна Михайлівна Пазеєва

КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРЕСОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ БІЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦІЙ

Іванна Валеріївна Чукіна

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МІСЦЬ ПРОВЕДЕННЯ КЛІНІЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ

Ігор Анатолійович Юрченко, Олександр Михайлович Сумець

ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

«КРОК» Конференції, Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2026

ГОЛОВНА	ПРО НАС	ВХІД	ОБЛЮКОВИЙ ЗАПИС	ПОШУК	ПОТОЧНІ КОНФЕРЕНЦІЇ	АРХІВ
---------	---------	------	-----------------	-------	---------------------	-------

Головна > > Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку > >

Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2026 > > Секція 4. Сучасний менеджмент та інноваційне лідерство > >

Бондаренко

Розмір шрифту:

Навчання персоналу як складова системи управління підприємством
Наталія Олегівна Бондаренко, Катерина Богданівна Козак

Остання зміна: 2026-04-21

Тези

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів роботи [1, с. 52].

У цьому контексті особливої ваги набуває система навчання персоналу як ключовий елемент ефективного управління людськими ресурсами. Саме безперервний розвиток професійних знань, навичок і компетентностей працівників дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підвищувати рівень продуктивності праці.

В умовах динамічних змін і нестійкого економічно-соціального розвитку особливе значення для інноваційного розвитку підприємства має розкриття і використання внутрішнього потенціалу шляхом інвестицій у формування людського капіталу. Зокрема, забезпечення ефективної проєкційної діяльності передбачає наявність у персоналу таких навичок як креативне і критичне мислення, а також лідерства і роботи в команді. Зважаючи на це, у системі інноваційного менеджменту підприємств трансформацій зазнає роль менеджера з персоналу у напрямі розвитку лідерства, що, у свою чергу, свідчить про необхідність зміни технологій організації навчання персоналу.