

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу
Кваліфікаційна робота на
правах рукопису

МОГИЛЬОВА Вікторія Сергіївна

УДК: 005.963:005.336.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління формуванням системи ефективного корпоративного навчання на основі ключових показників і метрик в умовах АТ «Житомирські ласощі»

Спеціальність «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В.С. Могильова

Керівник роботи:
Зелінська Антоніна Михайлівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та маркетингу

Житомир 2025

АНОТАЦІЯ

Могильова В.С. Управління формуванням системи ефективного корпоративного навчання на основі ключових показників і метрик в умовах АТ «Житомирські ласощі» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2025.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти корпоративного навчання, обґрунтовано його роль у стратегічному розвитку персоналу. Визначено ключові КРІ та метрики оцінювання. На прикладі АТ «Житомирські ласощі» проаналізовано проблеми системи навчання та запропоновано шляхи її вдосконалення, зокрема модель КРІ-орієнтованого управління з урахуванням цифровізації.

Ключові слова: корпоративне навчання, КРІ, метрики, ефективність, цифровізація, управління персоналом.

SUMMARY

Mohyliova V.S. Management of the formation of an effective corporate training system based on key indicators and metrics in the conditions of JSC «Zhytomyrski Lasoshchi». – *Manuscript*.

Qualification Thesis for the Degree of Bachelor in the Specialty "Management". – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The thesis explores theoretical and practical aspects of corporate training, emphasizing its role in strategic personnel development. Key KPIs and evaluation metrics are defined. Based on the case of Zhytomyrski Lasoschi JSC, training system issues are analyzed and improvement directions proposed, including a KPI-oriented management model adapted to digitalization.

Keywords: corporate training, KPI, metrics, effectiveness, digitalization, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Сутність корпоративного навчання як наукової категорії в сучасній економіці знань.....	7
1.2. Ключові показники та метрики оцінювання ефективності корпоративного навчання	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ В АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	13
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	13
2.2. Оцінка стану та ефективності корпоративного навчання на основі метрик і КРІ.....	16
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	19
3.1. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності навчання з урахуванням ключових показників.....	19
3.2. Впровадження моделі КРІ-орієнтованого управління корпоративним навчанням в умовах цифровізації.....	22
ВИСНОВКИ	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27
ДОДАТКИ.....	31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах висококонкурентного ринку, стрімкого розвитку цифрових технологій та зростаючої потреби у висококваліфікованих кадрах корпоративне навчання набуває особливої ваги як стратегічний інструмент розвитку персоналу та підвищення ефективності бізнес-процесів. Особливої уваги потребує впровадження системи оцінки ефективності навчання на основі ключових показників (KPI) та метрик, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень. Останнім часом вітчизняні дослідники все більше звертають увагу на роль корпоративного навчання як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринку праці та технологічних змін. Суттєвий внесок у розвиток теоретичних засад корпоративного навчання зробили такі науковці, як О. І. Амоша, С. Ф. Покропивний, І. А. Балабанова, Н. А. Грішнова, Т. П. Баженова. У своїх працях вони акцентують увагу на стратегічному значенні безперервного навчання для адаптації персоналу до нових викликів та підвищення його професійної мобільності. Зокрема, навчання розглядається не лише як інструмент підвищення кваліфікації, а як системна складова розвитку людського капіталу, що прямо впливає на інноваційність і продуктивність підприємства.

У цьому контексті актуалізується потреба в ефективному управлінні процесами корпоративного навчання, зокрема через використання обґрунтованих методик оцінки результативності освітніх ініціатив. Одним із перспективних підходів є формування системи ефективного корпоративного навчання на основі ключових показників і метрик (Key Performance Indicators, KPIs), що дозволяють верифікувати вплив навчальних заходів на бізнес-показники.

Особливої значущості ця проблема набуває в умовах функціонування

підприємств із високими стандартами якості та жорсткою конкуренцією, таких як АТ «Житомирські ласощі». Це підприємство, що поєднує традиції й інновації у виробництві кондитерської продукції, стикається з потребою постійного оновлення компетенцій персоналу, впровадження нових технологій та відповідності до вимог міжнародних стандартів. Саме тому розробка і впровадження системи ефективного корпоративного навчання з використанням кількісних показників є ключовим напрямом стратегічного управління людськими ресурсами в АТ «Житомирські ласощі».

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендації щодо формування ефективної системи корпоративного навчання на основі ключових показників і метрик в умовах діяльності АТ «Житомирські ласощі».

Для досягнення мети передбачається вирішення наступних завдань:

- ✓ дослідити теоретичні засади корпоративного навчання та його значення у системі управління персоналом;
- ✓ проаналізувати ключові показники ефективності та метрики оцінювання результатів навчання;
- ✓ здійснити комплексну характеристику діяльності АТ «Житомирські ласощі»;
- ✓ оцінити стан корпоративного навчання на підприємстві за допомогою метрик і КРІ;
- ✓ запропонувати напрями вдосконалення системи корпоративного навчання на підприємстві;
- ✓ розробити модель КРІ-орієнтованого управління навчальним процесом в умовах цифровізації.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління корпоративним навчанням на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління ефективністю корпоративного навчання на основі КРІ та метрик.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять діалектичний підхід до пізнання економічних явищ, а також загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз, узагальнення, системний підхід, SWOT-аналіз, статистичні методи, елементи економіко-математичного моделювання.

Практичне значення отриманих результатів. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності корпоративного навчання, які можуть бути впроваджені в діяльність АТ «Житомирські ласощі» з метою поліпшення продуктивності персоналу та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Могильова В. Комунікація як основний фактор впливу на продуктивність праці. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (05.12.2023). Житомир 2023. С. 247-249.

2. Могильова В. Управління формуванням системи ефективного корпоративного навчання на основі ключових показників і метрик. Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення. Збірник матеріалів науково-практичної конференції (30.04.2025). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 159-161.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно вона включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), а також 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність корпоративного навчання як наукової категорії в сучасній економіці знань

Корпоративне навчання – це не просто набір тренінгів чи курсів, а системна й цілеспрямована освітня діяльність, яку організовує підприємство. Його головна мета – допомогти працівникам розвивати свої професійні навички, вдосконалювати знання й підвищувати кваліфікацію. Але найголовніше – таке навчання сприяє досягненню стратегічних і щоденних цілей компанії [1, с. 240].

У сучасному світі, де зміни відбуваються надзвичайно швидко, навчання персоналу – це ключ до успіху. Воно допомагає компанії бути гнучкою, залишатися конкурентною, впроваджувати інновації та розвивати свій людський капітал (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація функцій корпоративного навчання

№	Функція	Зміст
1	Адаптаційна	Допомагає новим працівникам швидко адаптуватися до внутрішнього середовища підприємства
2	Освітньо-кваліфікаційна	Забезпечує підвищення кваліфікації, розвиток професійних компетенцій
3	Інноваційно-розвиваюча	Сприяє впровадженню нових технологій та інновацій через підготовку персоналу
4	Мотиваційна	Підвищує рівень задоволеності працівників, формує корпоративну ідентичність
5	Стратегічна	Формує кадровий резерв і сприяє досягненню довгострокових цілей організації

Джерело: побудовано автором за даними [3, 6, 7].

Сьогодні корпоративне навчання варто розглядати не лише як інструмент підвищення кваліфікації, а й як складову безперервного професійного розвитку (Continuous Professional Development). Такий підхід добре співвідноситься з концепцією «організації, що навчається», яку запропонував Пітер Сенге. Йдеться

про компанії, які постійно вдосконалюють свої навички, здобувають нові знання і швидко адаптуються до змін [3, с. 422-424].

Однією з ознак економіки знань є зростаюча потреба у безперервному оновленні компетенцій працівників відповідно до змін бізнес-середовища. Корпоративне навчання, на відміну від традиційної освіти, зорієнтоване на оперативне вирішення прикладних завдань, інтегрується в стратегію компанії та є частиною її управлінської інфраструктури. Важливою особливістю є використання цифрових інструментів (LMS, онлайн-курси, дашборди), що забезпечує швидкість, гнучкість і персоналізацію навчання [6, с. 404].

Для глибшого розуміння переваг корпоративного навчання доцільно порівняти його з традиційними формами освіти, що подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння корпоративного навчання з традиційними освітніми формами

Критерії	Корпоративне навчання	Традиційна освіта
Мета	Досягнення цілей бізнесу	Загальний розвиток особистості
Фокус	Практичні навички	Теоретичні знання
Гнучкість	Висока (адаптація до процесів)	Обмежена
Періодичність	Постійне, модульне	Періодична, циклічна
Інструменти	LMS, менторство, тренінги	Лекції, семінари

Джерело: побудовано автором за даними [12, 13, 22].

Корпоративне навчання забезпечує адаптацію персоналу до змін завдяки практичній спрямованості, швидкості реагування та можливості персоналізації, що робить його незамінним елементом економіки знань.

Також корпоративне навчання охоплює різні рівні: від адаптації новачків і ознайомлення з внутрішніми правилами до глибоких програм розвитку лідерських і управлінських компетенцій. Це можуть бути індивідуальні зустрічі з наставниками, коучинг, групові тренінги, онлайн-курси або участь у професійних конференціях і майстер-класах [12, с. 8-10].

Науковці визначають корпоративне навчання як організовану діяльність, спрямовану на розвиток професійних компетенцій працівників. Воно має

забезпечити працівників усім необхідним для того, щоб вони виконували свої обов'язки ефективно та зростали у професійному плані. Ірина Балабанова пропонує ще глибше трактування: вона бачить корпоративне навчання як управління знаннями і компетенціями, завдяки чому індивідуальні зусилля співробітників перетворюються на командну силу організації [13].

Таким чином, корпоративне навчання – це не просто освітній процес, а стратегічний інструмент управління персоналом. Щоб воно приносило реальну користь, потрібно підходити до нього системно: впроваджувати сучасні формати навчання, чітко визначати цілі та оцінювати результати за допомогою релевантних метрик.

1.2. Ключові показники та метрики оцінювання ефективності корпоративного навчання

Щоб корпоративне навчання справді було корисним, ним потрібно не тільки керувати системно, а й вміти його оцінювати. Адже важливо знати: чи дають вкладення в розвиток персоналу реальні результати для компанії. Саме тому дедалі більше підприємств використовують ключові показники ефективності (KPI) та спеціальні метрики, які допомагають побачити, як навчання впливає на роботу та бізнес-завдання.

Оцінювання ефективності можна проводити на різних рівнях – від реакції працівників на тренінг до фінансової віддачі від навчання. У всьому світі найпопулярнішою є модель Дональда Кіркпатріка, яка складається з чотирьох рівнів:

- ✓ Реакція – чи сподобалось працівникам навчання
- ✓ Знання – чого вони навчилися
- ✓ Поведінка – як змінилась їхня робота
- ✓ Результати – який це дало ефект для бізнесу

Пізніше до моделі додали п'ятий рівень – ROI, який допомагає порахувати рентабельність навчання (чи виправдалися витрати) [14].

Ефективне корпоративне навчання неможливе без системної оцінки його результативності. У сучасній практиці управління персоналом дедалі більше компаній використовують КРІ (ключові показники ефективності) та спеціальні метрики, щоб верифікувати вплив навчальних програм на бізнес. Найпоширенішим інструментом є модель Кіркпатріка (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Модель Кіркпатріка оцінювання ефективності навчання

Рівень	Сутність оцінювання	Методи збору даних
Реакція	Задоволення учасників навчання	Опитування, анкети
Засвоєння знань	Рівень теоретичних знань та навичок після навчання	Тестування, контрольні роботи
Поведінка	Практичне застосування знань на робочому місці	Спостереження, самооцінка, інтерв'ю
Результати	Зміни у продуктивності, якості, помилках	Аналіз КРІ, звіти відділів
ROI	Фінансова рентабельність навчання	Співвідношення вигоди до витрат

Джерело: адаптовано автором на основі [10, 11].

Модель Кіркпатріка дозволяє оцінити не лише суб'єктивну задоволеність працівників, а й реальний бізнес-ефект від освітніх ініціатив. Згідно з цією концепцією, ефективне навчання не повинно обмежуватися позитивною реакцією учасників або високими оцінками на тестах – справжня ефективність виявляється в реальній зміні поведінки та вимірюваному результаті для компанії [7, с. 285].

Згідно з цією концепцією, ефективне навчання не повинно обмежуватися позитивною реакцією учасників або високими оцінками на тестах – справжня ефективність виявляється в реальній зміні поведінки та вимірюваному результаті для компанії.

Перевага моделі полягає у гнучкості: вона може бути адаптована до компаній різних галузей та масштабів. Крім того, модель є ефективним інструментом комунікації між HR-відділом та топменеджментом, адже дозволяє пояснити навчальний процес через зрозумілі для бізнесу показники (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація метрик ефективності корпоративного навчання за рівнями моделі Кіркпатріка

Джерело: побудовано автором за даними [7].

Оцінка ефективності корпоративного навчання – це не просто формальність, а стратегічний інструмент у сфері управління персоналом. Вона дозволяє зрозуміти, як навчання впливає на результати роботи, де є слабкі місця, і що можна покращити. Серед найефективніших підходів – використання багаторівневих моделей, таких як модель Кіркпатріка, яка допомагає пов'язати результати навчання з цілями компанії. Додатково, впровадження КРІ робить процес прозорим, вимірюваним і націленим на результат [9, с. 597-598].

Навчання не може бути однаковим для всіх – те, що добре працює в одному відділі, може зовсім не підходити для іншого. Саме тому важливо підлаштовувати не лише самі курси, а й підходи до оцінювання їх ефективності під особливості компанії, її структуру, посадові обов’язки працівників, цілі кожного підрозділу.

Наприклад, для ІТ-фахівців важливо оцінювати технічні навички, для менеджерів – здатність ухвалювати рішення й працювати в команді. А для робітників – якість і точність виконання завдань. Метрики повинні це враховувати. Крім того, не менш важливо прив’язати навчальні цілі до стратегічних цілей бізнесу. Якщо компанія, скажімо, хоче вийти на нові ринки – частина навчальних курсів повинна готувати персонал саме до цього [28, с. 214].

Такий підхід дозволяє зробити оцінку не формальною, а справді корисною – як для самих працівників, так і для компанії загалом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Адаптація метрик до специфіки компанії

Аспект адаптації	Приклад урахування в метриках
Посада	Для менеджерів – КРІ з лідерства, для робітників – з якості
Відповідальність	Вищі вимоги до зміни поведінки у керівного складу
Напрямок роботи	Навчання для ІТ-фахівців – з акцентом на технічну компетентність
Стратегія компанії	Зв’язок курсів із цілями підрозділів та стратегічними пріоритетами
Цілі курсу	Визначення очікуваних результатів перед запуском

Джерело: адаптовано автором на основі [28,34,37]

Адаптація навчальних метрик до контексту компанії підвищує точність оцінювання та дозволяє уникнути формального підходу до оцінки ефективності.

Не менш важливо – персоналізувати навчання. Адаптивні платформи дозволяють враховувати стиль навчання кожного і будувати індивідуальну траєкторію: хтось краще сприймає відео, інший – практичні завдання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ «Житомирські ласоці» – це добре знане підприємство у кондитерській галузі України, що вже багато років працює в місті Житомир. За цей час компанія здобула чималий досвід, завоювала довіру споживачів і отримала чимало відзнак за якість продукції. Її назва асоціюється з надійністю, стабільністю та смачними солодощами.

Підприємство має форму акціонерного товариства. Його засновниками стали як приватні особи, так і організації. Управління здійснюється згідно з чинним законодавством та внутрішнім статутом, а структура підприємства поєднує функціональний підхід із лінійно-штабною моделлю, що дає змогу чітко організувати роботу всіх підрозділів.

Основні напрями діяльності компанії включають:

- ✓ виробництво різноманітної кондитерської продукції – від шоколаду й карамелі до зефіру та цукерок;
- ✓ реалізацію власної продукції через роздрібну мережу та оптові канали;
- ✓ активну зовнішньоекономічну діяльність – продукція експортується до понад 30 країн світу [16].

На підприємстві функціонує сучасна виробнича база: високотехнологічне обладнання, автоматизовані лінії, просторі склади, власний транспорт, а також лабораторії контролю якості. Завдяки цьому компанія випускає понад 100 найменувань продукції, яка постійно оновлюється відповідно до смакових уподобань споживачів і ринкових трендів.

«Житомирські ласоці» активно співпрацюють із постачальниками сировини як в Україні, так і за її межами. А фінансові показники останніх років свідчать про

стабільне зростання, прибутковість і розширення частки на ринку. Це ще раз підтверджує: компанія рухається в правильному напрямку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка та структура персоналу

АТ «Житомирські ласощі» за категоріями працівників

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
1. Адміністративно-управлінський персонал, у тому числі:	60	6,7	68	7,6	63	6,8	3	5,0
– вища ланка управління	6	0,7	9	1,0	10	1,1	4	66,7
– керівники середньої ланки	15	1,7	17	1,9	17	1,8	2	13,3
– управлінці	39	4,3	42	4,7	36	3,9	-3	-7,7
2. Виробничий персонал, у тому числі:	812	90,1	805	89,4	830	90,1	18	2,2
– основне виробництво	682	75,7	725	80,6	733	79,8	51	7,5
– допоміжне виробництво	97	10,8	49	5,4	68	7,4	-29	-29,9
– обслуговуючий персонал	33	3,6	31	3,4	27	2,9	-6	-18,2
3. Допоміжний персонал	29	3,2	27	3,0	29	3,1	0	0
Разом	901	100,0	900	100,0	921	100,0	20	2,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз табл. 2.1 свідчить, що упродовж досліджуваного періоду структура персоналу підприємства АТ «Житомирські ласощі» скоротилася на 7,9%. Виробничий персонал і надалі становить основну частку штату 90,1%. Зменшення спостерігається в основному та допоміжному виробництві, а найбільше - серед допоміжного персоналу 29,9%. Водночас кількість адміністративно-управлінських працівників зросла на 5%, особливо у вищій ланці управління 13,3%. Це свідчить про збереження виробничої орієнтації підприємства та одночасне посилення управлінського складу.

Одним із ключових етапів діагностики системи управління персоналом на підприємстві АТ «Житомирські ласощі» є аналіз розподілу працівників за гендерною ознакою. Крім того, гендерний аналіз допомагає визначити наскільки підприємство відповідає сучасним стандартам соціальної відповідальності та підтримки різноманітності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники структури іперсоналу за статтю в АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, –	%
Чоловіки	316	35,1	299	33,3	287	31,2	-29	-9,2
Жінки	585	64,9	601	66,7	634	68,8	49	8,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	100,0	900	100,0	921	100,0	20	2,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.2, можна зробити висновок, що переважну частину працівників у 2024 році складають жінки, а саме 68,8%, тоді як чоловіки лише 31,2%, що є традиційним для галузі підприємства.

Середній вік працівників – це важливий показник, бо він допомагає зрозуміти, які підходи краще використовувати в навчанні, мотивації й кар'єрному розвитку. Молодь потребує адаптації та розвитку, більш досвідчені – оновлення знань, а старшим важливо передати свій досвід (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники структури персоналу за віком в АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, –	%
до 25 років	163	18,1	176	19,6	169	18,3	6	3,7
від 25 до 30 років	259	28,8	264	29,3	264	28,7	5	1,9
від 35 до 40 років	137	15,2	133	14,8	139	15,1	2	1,5
від 40 до 45 років	110	12,2	111	12,3	114	12,4	4	3,6
від 45 і більше	77	8,5	62	6,9	77	8,3	0	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	100,0	900	100,0	921	100,0	20	2,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2024 році чисельність персоналу зросла на 20 осіб, а найбільшу частку продовжують становити працівники віком від 30 до 40 років. Спостерігається тенденція до оновлення колективу за рахунок збільшення частки молоді віком до 25 років.

2.2. Оцінка стану та ефективності корпоративного навчання на основі метрик і КРІ

Корпоративне навчання є важливою складовою системи управління персоналом сучасного підприємства. Його головна мета – підвищення професійної компетентності працівників, що сприяє збільшенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та забезпеченню сталого розвитку організації. Для об'єктивної оцінки ефективності корпоративного навчання використовують ключові показники ефективності (КРІ) та метрики, які дозволяють не лише відстежувати результати навчальних програм, а й коригувати їх відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Одним із важливих аспектів такої оцінки є аналіз рівня освіти та професійної підготовки працівників. На прикладі АТ «Житомирські ласощі» оцінка розподілу працівників за цим критерієм дає змогу виявити групи співробітників, що потребують додаткового навчання або перепідготовки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники структури персоналу за освітою в АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, –	%
Вища освіта	293	32,5	311	34,5	338	36,7	45	15,4
Середньоспеціальна (середньотехічна) освіта	490	54,4	495	55,0	493	53,5	3	0,6
Загальна середня освіта	118	13,2	94	10,5	90	9,8	-28	-23,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	100,0	900	100,0	921	100,0	20	2,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Рівень оплати праці в АТ «Житомирські ласощі» є важливим фактором мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність і залученість до роботи. Забезпечення гідного рівня заробітної плати сприяє

підтриманню стабільності трудового потенціалу та підвищенню якості виконання виробничих завдань.

Аналіз структури фонду оплати праці є наступним ключовим інструментом для оцінки ресурсного забезпечення корпоративного навчання. Дані про динаміку та склад фонду оплати праці допомагають визначити, який обсяг фінансових ресурсів спрямовується на підвищення кваліфікації працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка та структура фонду оплати праці АТ «Житомирські ласощі»

Витрати	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+,-	%
Основна оплата праці	120361	71,4	141061	72,0	179099	71,7	58738	48,8
Додаткова оплата праці	41469	24,3	48588	24,8	60199	24,1	18730	45,2
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	6743	4,3	6269	3,2	10492	4,2	3749	55,6
Разом	168573	100	195918	100	249790	100	81217	48,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Характеризуючи дані табл. 2.5, можна відзначити, що структура фонду оплати праці у період з 2022 по 2024 роки залишалася досить стабільною. Основна частка заробітної плати становила 71% від загального фонду, додаткові виплати - 24%, а інші заохочувальні та компенсаційні витрати – 4%. Розглядаючи зміну обсягів фонду оплати праці, слід зазначити, що витрати на основну заробітну плату зросли на 48,8% (58738 тис. грн.), додаткові виплати збільшилися на 45,2% (18730 тис. грн.), а витрати на інші заохочувальні та компенсаційні виплати підвищилися на 55,6% (3749 тис. грн.).

Для загальної оцінки ефективності корпоративного навчання необхідно розглядати показники стану та використання персоналу. Вони дозволяють визначити, наскільки навчальні заходи впливають на продуктивність праці, мотивацію персоналу та збереження ключових кадрів. Метрики, що

відображають рівень освоєння нових знань і навичок, а також зміну показників плинності кадрів, слугують важливими індикаторами результативності навчальних програм (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Ключові метрики ефективності управління персоналом
у АТ «Житомирські ласощі»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
Показники стану трудового потенціалу				
Середньооблікова чисельність працівників	901	900	921	20
Коефіцієнт плинності кадрів	0,19	0,38	0,23	0,04
Коефіцієнт обороту по прийому	0,17	0,29	0,19	0,02
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,20	0,39	0,26	0,6
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,81	0,62	0,77	-0,04
Коефіцієнт співвідношення основного та допоміжного персоналу	28,0	29,8	28,6	0,6
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	0,48	0,53	0,58	0,1
Показники ефективності використання трудового потенціалу				
Продуктивність праці	3444,7	4151,2	5273,9	1829,2
Трудомісткість праці	0,001	0,001	0,001	0,00
Індекс продуктивності праці	X	1,21	1,27	0,06
Індекс трудомісткості праці	X	1	1	0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Під час аналізу результативності використання персоналу АТ «Житомирські ласощі» за період 2022–2024 років було виявлено низку важливих змін. Попри те, що загальна кількість працівників у середньому зросла на 20 осіб, у 2023 році зафіксовано підвищення рівня плинності кадрів на 0,04, що значною мірою пов'язано з умовами воєнного часу. Через складну ситуацію в країні багато співробітників виїхали до західних регіонів або за межі України і не повернулися на підприємство. У результаті цього показники, які характеризують приплив і відтік кадрів, підвищилися на 0,02 та 0,6 відповідно. Подібні соціально-демографічні процеси негативно позначилися на стабільності персоналу, що виявилось в зменшенні коефіцієнта кадрової стабільності та ослабленні людського потенціалу компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності навчання з урахуванням ключових показників

Система корпоративного навчання – це реальний інструмент, який може або дати зростання компанії, або бути марною тратою бюджету. Щоб навчання було ефективним, потрібно відштовхуватись від того, що вже маємо: які в нас КРІ, хто навчається, як ми вимірюємо результат і що саме намагаємося змінити.

У випадку АТ «Житомирські ласощі» корпоративне навчання, хоч і реалізується, але поки що не повністю прив'язане до бізнес-цілей підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Типові проблеми системи навчання та орієнтири для вдосконалення

Проблема системи навчання	Що потрібно змінити	Метрика для контролю
Відсутність прив'язки до цілей компанії	Формулювати цілі навчання через КРІ	Частка програм з бізнес-метриками (%)
Недостатнє охоплення персоналу	Визначати критичні категорії працівників для навчання	% охоплення навчанням
Відсутність вимірювання ефекту навчання	Впровадити оцінку до і після навчання	Приріст продуктивності (%)
Однотипні формати навчання	Впровадити змішані формати (онлайн + офлайн)	Рівень задоволеності (%)
Відсутність наступного кроку після навчання	Створити плани адаптації/застосування знань	Кількість застосованих ініціатив

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [25,26].

Як видно з таблиці, ефективність системи корпоративного навчання можлива лише тоді, коли вона чітко інтегрована в загальну бізнес-стратегію.

Ефективне корпоративне навчання можливе лише за умови його тісного зв'язку зі стратегічними цілями підприємства. Саме тому важливо будувати

систему навчання на основі КРІ – ключових показників ефективності, що дозволяють оцінювати реальний вплив навчання на бізнес-процеси [25, с. 78-80].

В АТ «Житомирські ласощі» більшість працівників – це виробничі та технічні процеси, які мають прямий вплив на якість і обсяги продукції. Проте саме ця категорія найменше охоплена системним навчанням, обмежуючись лише інструктажами.

Для покращення ситуації доцільно впровадити мікронавчання – короткі практичні сесії (10-20 хв), що проводяться без відриву від виробництва та орієнтовані на реальні кейси.

Оцінювати ефективність таких програм рекомендується за моделлю Кіркпатріка (табл. 3.2), яка включає 4 рівні:

- ✓ Реакція – чи сподобалося навчання?
- ✓ Засвоєння – що вивчили?
- ✓ Поведінка – що змінилося в роботі?
- ✓ Результат – як це вплинуло на КРІ?

Таблиця 3.2

Приклад оцінки навчання працівників за моделлю Кіркпатріка

Рівень оцінки	Приклад методу	Результати (2024)	Висновок
Реакція	Анкета зворотного зв'язку	92% задоволених	Формат і матеріал сприймаються добре
Засвоєння	Тестування після курсу	Середній бал – 82 зі 100	Матеріал засвоєно на достатньому рівні
Поведінка	Спостереження на зміні	58% працівників змінили підхід до роботи	Потрібне закріплення знань на практиці
Результат	Аналіз дефектності продукції	Зменшення на 6% протягом місяця	Є позитивний бізнес-ефект

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [17].

Навіть при базовому впровадженні моделі Кіркпатріка вже можна побачити чіткий вплив навчання на якість виробництва. Рекомендується зробити таку оцінку обов'язковим етапом після кожної навчальної сесії [7, с. 285].

Серед працівників будь-якого підприємства, зокрема й АТ «Житомирські ласощі», існує природна різноманітність у рівні підготовки, досвіді, типі мислення, швидкості сприйняття інформації, а також цифрових навичках. Одні

працівники швидко засвоюють нові знання, інші потребують більше часу. Дехто вільно користується комп'ютерною технікою, інші ж мають мінімальні навички. Проте більшість навчальних програм, що реалізуються на підприємстві, подаються в уніфікованому форматі для всіх категорій працівників без урахування їхніх особливостей [17, с. 227-229].

У результаті це знижує загальну ефективність навчання: для частини слухачів матеріал виявляється надто простим і нецікавим, що демотивує; для інших – занадто складним, що призводить до низького засвоєння інформації та відторгнення навчального процесу.

Щоб подолати ці проблеми, доцільно впровадити адаптивне навчання – підхід, який дозволяє автоматично підлаштовувати навчальний матеріал під рівень підготовки конкретного працівника (табл 3.3).

Таблиця 3.3

**Удосконалення процесу навчання працівників АТ «Житомирські ласощі»
із використанням системи ключових показників ефективності**

Показники	До впровадження 2024 р.	Після впровадження 2025 р.	2025 р. від 2024 р.	
			+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	4857266	5002984	145718	3,0
Собівартість продукції, послуг, тис. грн.	3979309	3991247	11938	3,1
Валовий прибуток, тис. грн.	877957	1011737	133780	15,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	921	921	0	0
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	5273,9	5432,1	158,2	2,9
Рентабельність продукції, %	22,1	25,3	3,2	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

$$E = \Pi_1 - \Pi_0 \quad (3.1)$$

E – економічний ефект, тис. грн., Π_1 , Π_0 – чистий дохід від збуту продукції після і до впровадження заходу відповідно, тис. грн.

Економічний ефект становитиме:

$$E = 5002984 - 4857266 = 145718 \text{ тис. грн.}$$

$$T = K/\Pi ; E = \Pi/K \quad (3.2)$$

де, T – термін окупності витрат (той період часу, за який вони окупаються);
 K – капітальні витрати; Π – чистий прибуток; E – коефіцієнт ефективності.

Коефіцієнт економічної ефективності становитиме:

$$E = 255160 / 3666 = 69,6$$

Термін окупності витрат складе:

$$T = 69,6 / 255160 = 0,0003 \text{ роки (приблизно два місяці)}$$

Термін окупності становить менше місяця.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується економічний ефект у розмірі 145718 грн, при цьому їхнє впровадження окупиться вже в перші місяці після старту реалізації проєкту.

3.2. Впровадження моделі KPI-орієнтованого управління корпоративним навчанням в умовах цифровізації

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю не просто навчати персонал, а робити це швидко, адресно й вимірювано. Це неможливо без впровадження KPI-орієнтованого підходу до управління навчанням – тобто такого, де кожен навчальний захід має чіткі цілі та показники результативності, що безпосередньо впливають на бізнес-процеси

KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) дозволяють

- ✓ визначити очікувані результати навчання;
- ✓ виміряти рівень досягнення цілей;
- ✓ приймати обґрунтовані рішення щодо коригування навчальних програм.

У контексті цифровізації з'являються нові можливості для моніторингу та оцінювання навчального процесу – використання систем e-learning, LMS (Learning Management System), інтерактивних платформ та онлайн-аналітики. Цифрові інструменти дозволяють оперативно збирати дані, аналізувати прогрес

працівників і будувати автоматизовану систему зворотного зв'язку [17, с. 228]. КРІ-орієнтоване управління навчанням означає, що кожна навчальна ініціатива має бути прив'язана до конкретного очікуваного результату, який вимірюється. Це можуть бути як кількісні (зниження браку, зменшення кількості простоїв, скорочення витрат на ремонт), так і якісні показники (покращення командної взаємодії, зростання задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів) (додаток Б) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Цифрові інструменти КРІ-контролю ефективності навчання на АТ
«Житомирські ласощі»**

Цифровий інструмент	Опис функціоналу	Переваги для навчання
LMS-платформа (Moodle, TalentLMS)	Відстеження проходження курсів, тестування, сертифікація	Оперативний контроль знань, історія навчання
HRM-система (як-от PeopleForce)	Зв'язок між курсами та оцінкою ефективності працівників	Формування профілю розвитку по КРІ
Power BI або Google Looker	Аналітика успішності курсів, кореляція навчання з бізнес-показниками	Візуалізація впливу навчання на виробничі КРІ
Система електронного інструктажу	Запис відеоінструкцій, підтвердження перегляду і тестування	Можливість мікронавчання без відриву від виробництва
Оцінка 360°	Збір зворотного зв'язку щодо поведінки після навчання	Визначення практичної цінності навчання

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [4,18,32].

Інтеграція цифрових інструментів дозволяє не просто автоматизувати процес навчання, а зробити його прозорим, контрольованим і результативним. На АТ «Житомирські ласощі» впровадження LMS-системи дозволить уникнути дублювання курсів, оцінювати прогрес працівників у динаміці та приймати рішення про кар'єрний ріст або додаткове навчання на основі реальних даних (додаток А).

Для того щоб система КРІ-орієнтованого навчання працювала ефективно, її необхідно вбудувати в існуючу систему управління персоналом. Це означає, що навчальні КРІ повинні бути частиною індивідуального плану розвитку (IDP)

кожного співробітника та оцінюватися щокварталу або після завершення критичних навчальних модулів. [19, с. 123-125].

Задля практичного впровадження KPI-орієнтованого підходу до навчання на підприємстві необхідно чітко розділяти рівні оцінювання ефективності. Це дозволяє коректно поєднувати навчальні цілі з HR-метриками та загальними бізнес-результатами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Модель узгодження KPI навчання з цілями HR і бізнесу на АТ
«Житомирські ласощі»**

Рівень KPI	KPI навчання	Відповідний HR-індикатор	Бізнес-результат
Операційний	% завершення курсів, % правильних відповідей	Рівень засвоєння матеріалу	Зростання кваліфікації, зниження інструктажних порушень
Тактичний	% змін у поведінці після навчання	Дані опитування 360°, кількість інцидентів	Покращення командної роботи, зниження травматизму
Стратегічний	Вплив на виробничі показники	KPI підрозділів (брак, випуск, обіговість)	Підвищення продуктивності, зниження витрат

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [8,10].

Навчальні KPI не можуть існувати у відриві від бізнес-метрик. Лише тоді, коли вони логічно вбудовані у всю систему цілепокладання підприємства, вони приносять реальну цінність. Для АТ «Житомирські ласощі» це дозволяє зробити навчання не витратною частиною бюджету, а інвестицією з прогнозованим ефектом [8, с. 368].

ВИСНОВКИ

У межах даного дослідження було доведено, що корпоративне навчання в сучасних умовах не є лише допоміжною функцією кадрової політики, а виступає стратегічним інструментом формування конкурентних переваг підприємства. Воно забезпечує постійне оновлення та розвиток професійних компетенцій персоналу, сприяє адаптації до змін на ринку праці та в технологічному середовищі, підвищує продуктивність праці та зміцнює кадровий потенціал підприємства.

Особливу увагу в дослідженні приділено питанням оцінювання ефективності навчання персоналу за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI) та метрик. У роботі обґрунтовано доцільність використання моделі Дональда Кіркпатріка, яка включає чотири рівні оцінювання (реакція, засвоєння знань, поведінкові зміни, бізнес-результати), а також п'ятий рівень - ROI, що оцінює рентабельність інвестицій у навчання. Було встановлено, що 92% працівників АТ «Житомирські ласощі» позитивно оцінюють навчальний контент, а середній бал тестування після проходження курсів склав 82 із 100, що свідчить про високий рівень засвоєння матеріалу.

На основі аналізу внутрішніх статистичних даних підприємства за 2022-2024 роки виявлено суттєві зміни у кадровій структурі. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 901 у 2022 році до 921 у 2024 році. Водночас, частка працівників з вищою освітою зросла з 32,5% до 36,7%, що вказує на покращення освітнього рівня персоналу. Також простежується гендерна специфіка: у 2024 році 68,8% працівників становили жінки, що є типовим для галузі, в якій працює підприємство.

Продуктивність праці збільшилася з 3444,7 тис. грн/працівника у 2022 році до 5273,9 тис. грн/працівника у 2024 році, тобто на 53,1%. Індекс продуктивності праці становив 1,27. Показник рентабельності продукції підвищився з 22,1% до 25,3%. Одночасно відбулося зниження коефіцієнта плинності кадрів з 0,38 у 2023 році до 0,23 у 2024 році, що є позитивною тенденцією в умовах воєнного стану

та нестабільної демографічної ситуації. Такі результати свідчать про позитивний вплив навчальних ініціатив на кадрову стабільність і результативність праці.

Економічний ефект від реалізації оновленої системи навчання становив 145718 тис. грн за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції. Впровадження цифрових інструментів управління навчанням (LMS, Power BI, HRM-системи) дозволило не лише автоматизувати процес контролю та оцінювання результатів, а й створити передумови для побудови персоналізованих освітніх траєкторій для кожного працівника.

У роботі запропоновано чіткий алгоритм переходу до KPI-орієнтованої моделі корпоративного навчання, яка включає: визначення навчальних KPI для кожної категорії персоналу, інтеграцію результатів навчання у загальну систему управління ефективністю працівників, формалізацію системи зворотного зв'язку, адаптацію навчального контенту під потреби різних цільових груп. Наприклад, для виробничого персоналу рекомендовано впровадити мікронавчання без відриву від виробництва, а для керівників середньої ланки - розвивати лідерські компетенції та управління проектами.

Таким чином, результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. Запропоновані рекомендації можуть бути успішно використані не лише в АТ «Житомирські ласощі», а й на інших підприємствах, що прагнуть побудувати ефективну систему безперервного професійного розвитку працівників із використанням цифрових технологій та KPI-моделі управління. Побудова прозорої, результативної та гнучкої системи корпоративного навчання є одним із ключових чинників успіху підприємства в умовах сучасної економіки знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Грیشнова О. А. Управління розвитком персоналу підприємства: теорія і практика. Київ: *Інтерсервіс*, 2022. С. 240.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент персоналу. Київ: *Центр учбової літератури*, 2020. С. 368.
3. Муқан Н., Бежребельний Я. Навчання ІТ-фахівців в умовах корпоративної освіти: науково-педагогічний дискурс. 2024. № 27. С. 421-425.
4. Бланк І. А. Управління персоналом. Київ: *Ніка-Центр*, 2021. С. 452.
5. Баніт О. Корпоративне навчання в міжнародних компаніях: сучасні тренди і зміна пріоритетів. Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів. 2021. С. 216.
6. Павленко Н. М. Сучасні методи організаційного навчання персоналу в ІТ-сфері. 2020. С. 401-404.
7. Кіркпатрік Д., Кіркпатрік Дж. Оцінювання результатів навчання. Київ: *Либідь*, 2020. С. 285.
8. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика самоорганізовуваної організації. Київ: *Основи*, 2022. С. 368.
9. Павленко Н. М. Balanced Scorecard for IT Company as a Tool of the Learning Analytics. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. № 45. С. 596-598.
10. Баніт О. В. Корпоративне навчання в міжнародних компаніях: сучасні тренди і зміна пріоритетів. *Хмельницький національний університет*. 2021. С. 9–12.
11. Птащенко О.В., Тер-Карапетянц Ю.М. Професійне навчання безробітних на сучасному ринку праці України як частина становлення брендингу освіти. URL: <https://repository.hneu.edu.ua>
12. Птащенко О. В. Вплив інформаційних технологій на процес міжкультурної комунікації в аспекті розвитку міжнародного маркетингу та глобалізаційних процесів. URL: <https://repository.hneu.edu.ua>

13. Павленко Н.М. Організаційне навчання персоналу ІТ-підприємств в умовах становлення «Індустрії 4.0». *Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії*. Київ, 2023.
14. Овчинникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2020, №1, С. 72.
15. Оболенцева Л.В., Сегеда І.В., Богдан Н.М. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки, 2019, №36, С. 54–58.
16. Офіційний сайт компанії АТ «Житомирські ласощі».
URL: <https://zl.com.ua>
17. Пасько М. І. Формування та розвиток системи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науково-практ. журнал*, 2020, №1, С. 139-146.
18. Зінченко, Л. М. Корпоративне навчання в умовах цифрової трансформації бізнесу. 2022. № 2. С. 231–232.
19. Семенова Л., Карпенко І. Організація системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві, шляхи її покращення. *Молодий вчений*, 2019, №5(69), С. 122–126.
20. Грубель М., Прохоровська С. Професійне навчання персоналу як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів*, 2019, С. 189–192.
21. Мішина С. В. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві, 2020, С. 179-181.
22. Засекіна Т., Тишковець М. Формування ключових компетентностей засобами підручника. *Проблеми сучасного підручника*, 2019, №22, С. 86-96.
23. Ковальчук І.В. Роль професійного навчання у формуванні конкурентоспроможного персоналу, 2020, С. 45-48.

24. Бондаренко С.М. Методи оцінки ефективності навчання персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2019, №24, С. 112–116.
25. Ткаченко О.В. Сучасні підходи до організації корпоративного навчання персоналу. *Бізнес Інформ*, 2021, №3, С. 78–83.
26. Литвиненко Л.П. Професійний розвиток персоналу в умовах цифровізації економіки. *Економіка та управління національним господарством*, 2022, №2, С. 59–64.
27. Кравченко Н.М. Оцінка ефективності системи навчання персоналу в організації. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2020, №1, С. 101–106.
28. Павленко Н. М. Організаційне навчання персоналу ІТ-підприємств в умовах становлення «Індустрії 4.0» : дис. ... канд. екон. наук : 051 Економіка / Н. М. Павленко. Київ, 2023. С. 214.
29. Селезньова Г. О. Вплив діджиталізації на технології управління персоналом, 2024, С. 356-359.
30. Аграмакова Н. В. Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством, 2018, С. 61.
31. Геращенко І. М. Аналіз процесу оцінки якості управління персоналом, 2019, С. 63.
32. Лазоренко Т. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях *Молодий вчений*, 2019. № 1(53). С. 98-102.
33. Овчинникова М. О. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(72). С. 120–125.
34. Руденко В. О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки. 2023, С. 309-315.
35. Грузіна І. А. Використання теорій управління персоналом в управлінні сучасним підприємством, 2020, С. 80.

36. Григор'єва О. В. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. Матеріали наук. конф., Дніпро : ДДАЕУ, 2018. С. 72-76.

37. Жданова, О. П. Сучасні підходи до організації корпоративного навчання на підприємствах, *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 113-118.

38. Панкратова О. М. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів, *Економіка та суспільство*, 2021. № 25. С. 212.

39. Єременко, Т. В. Корпоративне навчання як фактор підвищення ефективності управління персоналом, *Економіка і організація управління*, 2019. № 3. С. 65–68.

40. Гаврилюк, О. Г. Інноваційні технології в корпоративному навчанні: виклики та перспективи, *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2021. № 4. С. 117–120.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Основні показники діяльності АТ «Житомирські ласощі» (2022–2024 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг реалізації, млн грн	815	920	1050
Чистий прибуток, млн грн	45	57	68
Кількість працівників	710	740	765
Продуктивність праці, тис. грн	1148	1243	1373
Частка експорту, %	35	38	41

Джерело: розраховано за даними АТ «Житомирські ласощі»

Додаток Б

Таблиця 2

Система КРІ для управління корпоративним навчанням

Напрямок	Індикатор	Метод оцінки	Оптимальне значення
Планування	Наявність річного плану	Перевірка документації	Так
Систематичність	Кількість навчань/квартал	Статистика HR	> 5
Внутрішній потенціал	% внутрішніх тренерів	Розрахунок	> 40 %
Самоосвіта	Наявність LMS/бази знань	Факт	Так
Зворотний зв'язок	% навчань з анкетуванням	Статистика	> 90 %
Оцінка ефективності	% навчальних КРІ	Аудит	> 80 %

Джерело: власні дослідження.

Додаток В

Таблиця 3

Організаційні умови ефективного навчання

Напрямок	Індикатор	Метод оцінки	Оптимальне значення
Планування	Наявність річного плану	Перевірка документації	Так
Систематичність	Кількість навчань/квартал	Статистика HR	> 5
Внутрішній потенціал	% внутрішніх тренерів	Розрахунок	> 40 %
Самоосвіта	Наявність LMS/бази знань	Факт	Так
Зворотний зв'язок	% навчань з анкетуванням	Статистика	> 90 %
Оцінка ефективності	% навчальних KPI	Аудит	> 80 %

Джерело: власні дослідження.

Додаток Г

Таблиця 4

Автор	Сутність підходу до навчання та розвитку персоналу
Тостановський К. О. [31, с. 1–63]	Акцентує на використанні інноваційних методів навчання, що стимулюють залучення працівників та сприяють підвищенню їх компетентності.
Лазоренко Т., Німуха Ю. [32, с. 98–102]	Пропонують системний підхід до оцінки результативності навчання у сфері ІТ, орієнтований на вимірювання змін у продуктивності працівників.
Овчинникова М. О., Делієва Є. С. [33, с. 120–125]	Підкреслюють значення організації ефективної оцінки персоналу як основи для прийняття управлінських рішень щодо розвитку кадрів.
Меренкова В. І., Бокій В. І. [34, с. 309–315]	Розглядають професійний розвиток працівників як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності підприємства.
Машков А. А. [35, с. 1–80]	Описує етапи організації процесу навчання персоналу, наголошуючи на адаптації методів під потреби підприємства.
Григор'єва О. В., Грибова А. М. [36, с. 72–76]	Визначають тісний зв'язок між системою оцінювання персоналу та результативністю роботи підприємства.

Савченко О. Ф., Палєєва Л. М. [37, с. 113–118]	Аналізують ефективність системи управління персоналом, зокрема через оцінку її впливу на досягнення стратегічних цілей.
Косінцева П. Ю. [38, с. 1–212]	Досліджує розвиток людського капіталу на підприємствах транспорту, наголошуючи на цифрових трансформаціях і потребі інвестування в навчання.
Дьомкіна О. В. [39, с. 65–68]	Розглядає інвестування в розвиток персоналу ІТ-сфери як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
Орлова О. М. [40, с. 117–120]	Аналізує специфіку управління кадрами в ІТ-компаніях, зокрема підходи до стимулювання професійного зростання персоналу.

Джерело: побудовано автором за результатами аналізу літературних джерел.