

Братко М.,

професорка кафедри освітології та психолого-педагогічних наук
Факультету педагогічної освіти
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,
докторка педагогічних наук, професорка
email: m.bratko@kubg.edu.ua

ORCID iD 0000-0001-7162-2841

МОНІТОРИНГ ОСВІТНІХ ПОТРЕБ КОРПОРАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ та РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Стаття присвячена дослідженню моніторингу освітніх потреб корпорації як стратегічного інструменту корпоративного навчання та розвитку персоналу. У сучасному бізнес-середовищі технологічні зміни та глобальні виклики вимагають безперервного оновлення компетенцій працівників. Автор підкреслює, що традиційні освітні програми часто не встигають за динамікою ринку, що робить корпоративне навчання ключовим фактором конкурентоспроможності організацій. Моніторинг освітніх потреб розглядається як системний процес, який включає аналіз знань і навичок персоналу, визначення прогалин у компетенціях та прогнозування майбутніх запитів на навчання. Запропоновано модель моніторингу, що охоплює три рівні: організаційний, операційний та індивідуальний. Розглянуто роль сучасних підходів до аналізу освітніх потреб, зокрема використання аналітичних даних та оцінки компетенцій персоналу для формування ефективних навчальних програм. Дослідження доводить, що ефективний моніторинг освітніх потреб сприяє підвищенню продуктивності працівників, адаптації до змін бізнес-середовища та формуванню культури безперервного навчання, що є критично важливим для довготривалого успіху компаній. Особливу увагу приділено впровадженню адаптивних навчальних стратегій, що забезпечують відповідність корпоративного навчання реальним викликам бізнесу. Також проаналізовано роль керівництва компанії у створенні ефективної системи управління знаннями. Висновки дослідження можуть бути корисними для HR-фахівців, освітніх менеджерів і керівників, які прагнуть вдосконалити процеси навчання в корпораціях (організаціях).

Ключові слова: корпоративна освіта, корпоративне навчання, моніторинг освітніх потреб, стратегія навчання, розвиток персоналу, управління знаннями.

© Братко М., 2025

© Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Постановка проблеми. Світ змінюється швидше, ніж будь-коли, і формальна освіта часто не встигає за цими процесами. Традиційні освітні програми розробляються роками, тоді як технології та бізнес-процеси змінюються значно швидше. Випускники можуть виходити на ринок із застарілими знаннями. Тому формальна освіта є лише базою, а для професійного зростання потрібне корпоративне навчання, що враховує реальні потреби бізнесу та змінюється разом із ним. У світі, де технології швидко змінюються, а вимоги до компетенцій працівників постійно зростають, навчання стає не просто додатковим елементом корпоративної культури, а стратегічною потребою

(Ное, 2020). Навчання є ефективним інструментом розвитку як для новачків в корпорації (установі, організації) (Teixeira et al., 2012), так і для досвідчених працівників (Peng & Litteloehn, 2001). Наразі можна говорити про затребуваність корпоративної освіти, що визначається як цілеспрямований процес навчання та розвитку персоналу в межах організації, спрямований на підвищення кваліфікації працівників, формування корпоративної культури та забезпечення стратегічних цілей компанії (Баніт, 2014). Вона включає різноманітні підходи, зокрема корпоративні університети, навчання на робочому місці, програмне навчання та управління знаннями як невід'ємну частину корпоратив-

ного розвитку (Scarso, 2017). Успішні організації мають добре обґрунтовану власну систему корпоративного навчання, яка постійно розвивається та оновлюється, реагуючи на актуальні запити як окремих працівників, так і організації в цілому (Братко, 2024).

Одним із ключових аспектів успішної корпоративної освіти є системний моніторинг освітніх потреб, що дозволяє виявити прогалини в знаннях і навичках працівників, формувати релевантні навчальні програми та забезпечити підвищення продуктивності бізнесу (Noe, 2020). Адже здебільшого не всі працівники можуть усвідомлювати свої освітні потреби або не знають, як їх визначити. Моніторинг освітніх потреб базується на зборі та аналізі даних щодо компетенцій працівників, їх професійної ефективності та відповідності кваліфікаційним вимогам. За даними досліджень, компанії, що застосовують аналітичний підхід до навчання, демонструють на 24 % вищу ефективність у розвитку персоналу та на 17 % більший темп адаптації до змін (Bersin, 2021). Використання інструментів моніторингу, опитування співробітників, оцінювання продуктивності та зворотного зв'язку з адміністраторами дозволяє створити персоналізовані програми навчання, які відповідають стратегічним цілям компанії. Отже, моніторинг освітніх потреб корпорації виступає не лише спеціальною оцінкою кваліфікаційного рівня працівників, а й основою для побудови ефективних навчальних стратегій, спрямованих на довготривалий розвиток людського капіталу.

Метою цієї статті є дослідження моніторингу освітніх потреб корпорації як ключового інструменту організації корпоративного навчання та розвитку персоналу.

Методологія дослідження має міждисциплінарний характер і поєднує освітню теорію, менеджмент, психологію та аналітику даних. Використано концепції безперервного навчання, корпоративного розвитку та управління знаннями, що інтегрують освітні потреби корпорації у стратегію компанії. Застосовано комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз та порівняльні методи.

Результати дослідження. У сучасному світі корпоративна освіта набуває все більшої значущості, адже вона безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Компанії, які активно розвивають здатність до навчання, залишаються конкурентоспроможними, тоді як відсутність такої культури гальмує їхній розвиток.

Корпоративна освіта є важливим елементом сучасних організацій, що поєднує принципи управління знаннями та розвитку персоналу. Її сутність розкривається через взаємозв'язок двох ключових понять — «корпорація» та «освіта», кожне з яких визначає специфіку цього феномену. Щодо сутності поняття «корпорація», то в науковому полі є міркування щодо його походження: від латин. *corporatio*, що означає союз, товариство або об'єднання, або від латин. *corpus habere* — правовий статус юридичної особи. Водночас існує думка, що корпорація не обов'язково є юридичною особою, але завжди виступає як колектив (*corporalis* — тілесний, речовий) (Хімченко, 2013). Згідно з Господарським кодексом України, корпорація — це договірне об'єднання, створене на основі узгодження виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що до нього входять (Верховна Рада України, 2003). С. Боттомлі (S. Bottomley) розглядає корпорацію як конституційне утворення, що функціонує в межах правового та соціального середовища. Він порівнює корпоративне управління з конституційним урядуванням, наголошуючи на балансі влади, підзвітності та соціальної відповідальності. Боттомлі підкреслює, що корпорації мають враховувати інтереси не лише акціонерів, а й ширшого кола стейкхолдерів, що сприяє демократизації управління та інклюзивності бізнесу (Bottomley, 2016). Корпоративні форми організацій нині широко використовуються в некомерційному секторі, зокрема в громадських, релігійних, спортивних, освітніх та професійних організаціях. Р. Аскофф (R. Aschoff) визначає корпорацію не просто як економічний суб'єкт, а як динамічну, інтегровану систему, яка складається з взаємозалежних підрозділів і функціонує як єдиний організм, та вважає, що корпорацією може називатися будь-яка сучасна організація (Aschoff, 1999). Отже, значення терміна «корпорація» виходить за межі вузького юридичного визначення та може використовуватися як синонім до понять «організація», «компанія», «фірма» чи «підприємство». Нам імпонує такий підхід, тим більше, що предметом нашого дослідження є організація освітніх процесів, а не правові аспекти діяльності цих суб'єктів економічної діяльності. Корпорація як складна організаційна структура спрямована на досягнення економічних і стратегічних цілей, забезпечуючи ефективну взаємодію між підрозділами та використання ресурсів. Її успішність значною мірою залежить від рівня компетентності працівників, що у свою чергу вимагає системного підходу до навчання та розвитку. Освіта як процес

набуття знань умінь і навичок забезпечує формування професійної компетентності, сприяє підвищенню кваліфікації та адаптації до змін у робочому середовищі.

Англійський термін «corporate education», який є дослівним еквівалентом українського «корпоративна освіта», в англomовному науковому середовищі вживається порівняно рідко. При цьому він може позначати як корпоративний характер функціонування освітніх установ (McNay, 1995), так і взаємодію освітніх закладів із приватним сектором (Coll, 2011). У міжнародній науковій літературі частіше застосовуються альтернативні терміни, зокрема «*training and development*» (T&D) (підготовка і розвиток), «*learning and development*» (L&D) (навчання і розвиток), «*corporate training*» (корпоративна підготовка) та «*workplace learning*» (навчання на робочому місці). Водночас у вітчизняному науковому дискурсі широко використовується термін «корпоративна освіта» (Литовченко, 2017). З огляду на це дозволимо собі використовувати як термін «корпоративна освіта», так і словосполучення «корпоративне навчання» для позначення освітніх процесів у корпорації.

Дослідники визначають корпоративну освіту як частину стратегії розвитку компаній, яка включає внутрішні навчальні центри та професійний розвиток персоналу (Nesterenko & Dynnyk, 2023); відзначають перехід від корпоративного тренінгу до корпоративної освіти, що передбачає розвиток як індивідуальних, так і організаційних здібностей (Şengür & Acar, 2014); звертають увагу на її освітню сутність, що відрізняється від тренінгових центрів і має уніфіковану модель (Chen & Zhai, 2019); підкреслюють взаємозв'язок корпоративної культури та корпоративної освіти, акцентують увагу на ролі соціального партнерства в управлінні цим процесом (Harashchenko et al., 2019); виокремлюють моделі корпоративних університетів та їх ролі в управлінні знаннями (Scarso, 2017; Singh, Verma & Chaurasia, 2020); закликають до переосмислення підходів до корпоративного навчання, щоб воно стало стратегічним інструментом для стимулювання інновацій та підприємницької діяльності всередині організацій (Coulson-Thomas, 2000), завдяки узгодженню корпоративного навчання з бізнес-стратегією компанії (Ben-Hur, Jaworski & Gray, 2015).

Отже, цілком правомірно визначати *корпоративну освіту* як цілеспрямований процес навчання персоналу, інтегрований у стратегію компанії. Вона виконує не лише функцію перепідготовки кадрів, а й сприяє формуванню

корпоративної культури, забезпечує передачу знань між поколіннями працівників та підтримує інноваційний розвиток. Корпоративна освіта відрізняється від традиційної професійної тим, що охоплює не лише окремих співробітників, а й саму організацію. Вона має низку особливостей: організаційний характер, прикладну спрямованість, гнучкість, адаптивність, є інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії, оскільки сприяє професійному зростанню працівників і підвищенню ефективності їхньої роботи.

Важливою характеристикою корпоративного навчання є його випереджувальна роль у структурних змінах. Швидкий розвиток науки, технологій та соціальних процесів створює розрив між новими знаннями та їх практичним застосуванням. Подолати цей бар'єр можливо лише за умови, що навчання випереджає потреби бізнесу та ринку праці, забезпечуючи персоналу актуальні знання та навички. Крім того, корпоративне навчання сприяє розвитку внутрішньої мотивації співробітників. Постійне здобуття нових знань та вдосконалення професійних навичок відкриває перед працівниками ширші кар'єрні перспективи, як у межах компанії, так і поза нею. Це також підвищує рівень впевненості в собі, стимулює до саморозвитку та сприяє загальному інтелектуальному зростанню. Однією з ключових переваг корпоративного навчання є його безперервність. Воно охоплює не лише професійний розвиток, а й соціально-культурне зростання, що сприяє гармонійному розвитку особистості. Водночас така система має бути гнучкою та адаптивною, аби швидко реагувати на зміни у суспільстві, економіці та виробництві. Головною метою корпоративного навчання є не просто передача знань, а їх ефективне застосування в реальних робочих ситуаціях. Успішне навчання проявляється у зміні професійної поведінки працівників, підвищенні якості виконуваної роботи та зростанні загальної продуктивності компанії. Ключовим пріоритетом залишається не лише накопичення знань, а й посилення ефективності всієї організації.

В цілому можна зробити висновок, що корпоративна освіта є інструментом стратегічного розвитку компаній, що спрямований не лише на підвищення професійних компетенцій працівників, але й на формування культури безперервного навчання та адаптацію до змін бізнес-середовища. Вона може здійснюватися через корпоративні університети, внутрішні навчальні центри або партнерства з освітніми установами.

Визнаний експерт у галузі навчання та розвитку персоналу Р. Ное (R. Noe) виокремлює такі сучасні тенденції корпоративного навчання: доступ до навчання для всіх співробітників; навчання як безперервний процес; демонстрація цінності навчання; інтеграція навчання у бізнес-стратегію (Noe, 2020). Поміркуємо над цими тенденціями. Однією з ключових сучасних тенденцій є забезпечення доступу до навчання для всіх співробітників. Це означає, що розвиток персоналу більше не обмежується лише внутрішніми курсами, а включає можливості зовнішнього навчання, підтримку самоосвіти та навіть ротацію посад для набуття нового досвіду. Ще однією важливою зміною є усвідомлення того, що навчання має бути безперервним процесом, а не одноразовим заходом. Успішні компанії створюють умови, за яких співробітники можуть постійно вдосконалювати свої навички та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Водночас все більша увага приділяється демонстрації цінності навчання. Керівництво прагне не просто інвестувати в розвиток персоналу, а й показати, як навчання впливає на продуктивність, кар'єрне зростання співробітників та загальний успіх компанії. Корпоративне навчання також стає спільною відповідальністю. Якщо раніше основний акцент робився на ініціативу працівників або тренерів, то тепер відповідальність розподіляється між керівництвом, тренерами та самими співробітниками. Це дозволяє зробити навчальний процес більш ефективним та орієнтованим на реальні потреби компанії. Нарешті, сучасні компанії дедалі більше інтегрують навчання у свою бізнес-стратегію. Вони розглядають його не як витрату, а як інвестицію, що допомагає досягати стратегічних цілей і створювати конкурентні переваги. Тому навчальні програми спрямовані не лише на розвиток базових навичок, а й на формування інноваційного мислення, управління змінами та адаптацію до нових викликів. Це дозволяє забезпечити гармонійний розвиток бізнесу, поєднуючи стратегічні цілі з постійним професійним зростанням персоналу. Таким чином, корпоративна освіта перетворюється на потужний інструмент розвитку компаній, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку.

Для того щоб корпоративна освіта була справді ефективною, вона має базуватися на реальних потребах компанії та її співробітників. Впровадження освітніх програм без чіткої оцінки актуальних компетенцій може призвести до нерелевантних або малоефективних

навчальних ініціатив. Саме тому в основу розробки системи корпоративного навчання мають бути покладені достовірні дані про освітні потреби корпорації. Визначити, які навички та знання потрібні працівникам для досягнення стратегічних цілей компанії, можна лише за допомогою системного моніторингу освітніх потреб. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати навчальні програми до реальних викликів бізнесу, а й підвищити мотивацію персоналу до навчання, адже співробітники отримують саме ті знання, які допоможуть їм бути ефективнішими у своїй роботі.

Таким чином, моніторинг освітніх потреб корпорації є ключовим етапом у побудові результативної системи корпоративного навчання. Він дає можливість вчасно виявляти прогалини у компетенціях персоналу, прогнозувати майбутні виклики та забезпечувати безперервний розвиток як окремих працівників, так і всієї організації. За твердженням Дж. Берсіна (J. Bersin), люди зайняті, вони відчувають стрес на своїй роботі (81 % вигоряють), і вони хочуть, щоб роботодавець допоміг їм розвиватися. Якщо ви можете надати відповідні навчальні можливості (а це само по собі складно), які допомагають людям розвиватися, ви справді керуєте процесом (Bersin, 2022).

Освітні потреби корпорації — це запити та вимоги компанії щодо навчання та розвитку своїх співробітників, необхідні для досягнення стратегічних цілей бізнесу, підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та адаптації до змін у середовищі. Освітні потреби корпорації — це сукупність знань, навичок та компетенцій, які необхідні для ефективного функціонування та розвитку організації. Ці потреби визначаються стратегічними цілями компанії, вимогами ринку та технологічними змінами. В англійськомовних наукових публікаціях для позначення поняття «освітні потреби корпорації» використовуються терміни «corporate learning needs» або «corporate training needs». Ці терміни широко застосовуються для опису знань, навичок та компетенцій, необхідних організаціям для досягнення своїх стратегічних цілей та адаптації до змін у бізнес-середовищі (Bersin, 2022).

Визначення освітніх потреб є ключовим етапом у створенні ефективної системи корпоративного навчання та розвитку персоналу. Це не лише сприяє вдосконаленню професійних компетенцій працівників, а й забезпечує стратегічне управління знаннями в організації (Noe, 2020). Моніторинг освітніх потреб дозволяє не тільки реагувати на поточні виклики, а й прогнозувати майбутні зміни, підтримуючи

довгострокову ефективність компанії. Процес виявлення освітніх потреб сприяє: залученню всіх зацікавлених сторін (персоналу, партнерів, керівництва) до визначення ключових навчальних пріоритетів та напрямків розвитку; отриманню об'єктивної інформації щодо необхідних змін та вдосконалення у професійній діяльності як на індивідуальному, так і на корпоративному рівні; урахуванню очікувань та преференцій співробітників щодо форматів і методів навчання, що сприяє підвищенню їх мотивації та залученості; обґрунтуванню необхідності фінансових, часових та експертних ресурсів для реалізації програм навчання; відстеженню динаміки змін та підготовці організації до майбутніх викликів, технологічних інновацій та реформ.

Моніторинг (від англ. *monitoring* — відстеження) у сфері корпоративного навчання означає системний процес діагностики, прогнозування та оцінки потреб у навчанні. Основна мета такого моніторингу — формування ефективної системи навчання, яка відповідає стратегічним цілям організації.

Згідно з концепцією моніторингу він включає: спостереження та вимірювання поточного рівня компетентностей співробітників; аналіз отриманих даних для формування нового знання про стан розвитку персоналу; моделювання та прогнозування подальших навчальних потреб; прийняття відповідних управлінських рішень щодо навчальних програм.

Ефективне відстеження потреб у навчанні допомагає організації: виявити рівень знань, навичок та компетенцій, якими вже володіє персонал; визначити ключові навички та компетенції, які необхідні для досягнення корпоративних цілей; оцінити доступні можливості навчання (внутрішні ресурси компанії, зовнішні навчальні платформи, партнерські програми тощо); ідентифікувати слабкі сторони наявної системи підготовки персоналу та запропонувати шляхи їхнього вдосконалення; підвищити привабливість компанії для залучення висококваліфікованих спеціалістів; оптимізувати витрати бюджету на навчання, забезпечуючи максимальну ефективність інвестованих ресурсів.

Для ефективної побудови корпоративної системи навчання необхідно визначити:

- стратегічні цілі організації, які мають бути досягнуті через навчання персоналу (*НАВІЩО навчати?*);

- перелік необхідних компетенцій, які відповідають запланованим змінам та викликам бізнесу (*ЧОГО навчати?*);

- категорії співробітників, які потребують навчання для ефективного виконання своїх посадових обов'язків (*КОГО навчати?*);

- проблемні зони в роботі персоналу, що можуть бути усунені завдяки навчанню (експрес-діагностика якості управління);

- відповідність навчальної програми реальним потребам співробітників для підвищення продуктивності праці;

- пріоритетність навчання для різних категорій працівників залежно від їх ролі в організації;

- детальну розробку програм навчання, які максимально відповідають актуальним та перспективним потребам компанії.

Аналіз освітніх потреб у корпоративному середовищі здійснюється у трьох основних рівнях: *організаційному, операційному (функціональному) та індивідуальному*, що дозволяє визначити ключові напрями розвитку персоналу та організації в цілому (McGehee & Thayer, 1961; Watcharadamrongkun, Puengrungs & Winit-Watjana, 2024; Raj, Muniapan & Indiran, 2024). Кожен рівень має власну специфіку, завдання та вплив на розвиток персоналу та компанії в цілому. На рівні організації та її стратегічного управління такий аналіз спрямований на оцінку загальних потреб компанії, включаючи аналіз існуючих систем, процедур і корпоративної культури. Це дає можливість визначити стратегічні цілі навчання та оцінити потенційний вплив освітніх заходів на загальну ефективність компанії. У контексті окремих груп працівників, які об'єднані спільною сферою діяльності чи посадовими обов'язками, аналіз потреб у навчанні спрямований на вдосконалення професійних компетенцій та навичок, необхідних для виконання конкретних функцій. Особливе значення тут має оцінка рівня обізнаності працівників щодо специфічних тем, а також виявлення прогалин у знаннях, які можуть впливати на якість виконання робочих завдань. На індивідуальному рівні визначення освітніх потреб базується на оцінці ефективності діяльності кожного працівника. Це може здійснюватися через самооцінювання, оцінку безпосереднього керівника або методологію 360°, яка передбачає залучення колег та інших стейкхолдерів. Аналіз індивідуальних освітніх потреб дозволяє не лише підвищити професійний рівень працівника, але й сприяє підвищенню загальної продуктивності роботи команди та організації.

Таким чином, системний моніторинг потреб у навчанні на всіх рівнях — організаційному, груповому та індивідуальному — є важливим

інструментом управління людськими ресурсами. Він забезпечує можливість гнучкого реагування на зміни у вимогах ринку, підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективного розподілу ресурсів для навчання та розвитку персоналу.

Продовжуючи розгляд процесу аналізу освітніх потреб, варто зазначити, що він включає кілька ключових етапів, серед яких організаційний аналіз, аналіз особистості та аналіз завдань. Для їх проведення використовуються такі методи, як спостереження, інтерв'ю, опитування та анкети, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Організаційний аналіз спрямований на оцінку відповідності навчальних програм стратегічним цілям компанії та її ресурсним можливостям. Важливо також контролювати, чи забезпечується підтримка з боку керівництва та колег для успішного впровадження отриманих знань у робочий процес. Аналіз особистості допомагає визначити, чи справді навчання є необхідним рішенням, хто саме його потребує та чи мають співробітники достатні базові навички та мотивацію для ефективного засвоєння матеріалу. Оскільки низька продуктивність є однією з головних причин організації навчання, важливо враховувати такі фактори, як рівень зворотного зв'язку, наявність необхідного обладнання та робочих стандартів. Якщо проблеми з продуктивністю пов'язані не з браком знань, а з іншими організаційними чинниками, навчання не буде ефективним інструментом їхнього вирішення. Щоб забезпечити максимальну результативність навчальних програм, менеджери та тренери повинні враховувати рівень підготовки співробітників, їхні робочі умови та можливі бар'єри у навчанні ще до початку навчального процесу. Аналіз завдань дозволяє визначити, які саме знання, навички та компетенції є критично важливими для виконання професійних обов'язків. Сучасний підхід до цього процесу передбачає моделювання компетенцій, яке охоплює не лише професійні знання й навички, а й особистісні установки, цінності та індивідуальні характеристики працівників. Такий комплексний підхід сприяє ефективнішому формуванню навчальних програм, які відповідають як потребам працівників, так і стратегічним цілям організації.

Потреби в навчанні можна класифікувати за різними критеріями, зокрема за рівнем компетенцій, часовим горизонтом, джерелом виникнення та форматом навчання. Така класифікація дозволяє не лише визначити ключові напрями розвитку персоналу, а й оптимально

розподілити ресурси компанії на навчальні ініціативи. Залежно від рівня компетенцій освітні потреби можуть бути спрямовані на розвиток фахових або технічних навичок, що безпосередньо пов'язані з виконанням посадових обов'язків. Це може включати, наприклад, опанування нового програмного забезпечення, поглиблення знань у сфері фінансового менеджменту або освоєння сучасних методів аналізу даних. Поряд із цим важливим напрямом є розвиток м'яких навичок, таких як ефективна комунікація, управління часом, критичне мислення та робота в команді, що сприяють підвищенню продуктивності та адаптивності працівників до змін. Окремо слід виділити цифрову грамотність, яка стала критично важливою в умовах технологічної трансформації бізнесу, а також інноваційні та стратегічні компетенції, що формують здатність організації швидко реагувати на виклики ринку.

З точки зору часової перспективи навчальні потреби можуть бути операційними, тобто такими, що потребують негайного вирішення, наприклад, у зв'язку з впровадженням нового регламенту або змінами у внутрішніх процедурах компанії. Водночас стратегічні освітні потреби орієнтовані на довгостроковий розвиток організації та підготовку персоналу до майбутніх викликів, таких як цифрова трансформація або розширення бізнесу на нові ринки.

Джерела виникнення потреб у навчанні також є важливим фактором при їх визначенні. Деякі з них є регламентованими, оскільки випливають із вимог законодавства або галузевих стандартів, зокрема обов'язкове підвищення кваліфікації чи сертифікаційні програми. Інші зумовлені динамікою зовнішнього середовища, наприклад, необхідністю адаптації до нових ринкових умов чи впровадження технологічних інновацій. Крім того, значна частина навчальних ініціатив формується під впливом внутрішніх потреб компанії, які можуть бути спричинені змінами в її структурі, стратегії або корпоративній культурі. Формат навчання також визначає, як саме реалізовуватимуться навчальні ініціативи. Це можуть бути традиційні формальні програми, які включають курси, тренінги, семінари та сертифікаційні модулі, або неформальні освітні заходи, що охоплюють наставництво, обмін досвідом у команді чи самостійну освіту. Сучасні тенденції передбачають активне впровадження змішаних форматів навчання, які поєднують онлайн-курси, гейміфікацію, симуляції та інші інтерактивні інструменти.

Таким чином, розуміння різних типів потреб у навчанні дозволяє організаціям ефек-

тивно планувати навчальні заходи, забезпечуючи розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей компанії. Системний підхід до аналізу та задоволення освітніх потреб сприяє не лише підвищенню кваліфікації працівників, а й зміцненню конкурентних позицій організації на ринку.

Моніторинг освітніх потреб корпорації є важливим інструментом стратегічного управління людським капіталом. Він не лише сприяє розвитку навичок та компетенцій працівників, а й допомагає організації адаптуватися до нових викликів, покращувати свою конкурентоспроможність та раціонально розподіляти ресурси. Регулярний аналіз навчальних потреб дозволяє створити гнучку, ефективну систему корпоративного навчання, що відповідає сучасним тенденціям та викликам бізнес-середовища.

Для складання довготермінових програм навчання і розвитку персоналу важливо розуміти не тільки внутрішньокорпоративні потреби, але й враховувати глобальні тенденції. Цікавий і ґрунтовний аналіз потреб у навчанні в корпораціях на глобальному рівні представлений у публікації С. Кондрат (S. Kondrat) «Top 10 Learning & Development (L&D) Trends in 2025», яка окреслює ключові тенденції у сфері корпоративного навчання (Kondrat, 2025). Ці тенденції демонструють, як компанії адаптують свої стратегії розвитку персоналу до змін у бізнес-середовищі, технологічних інновацій та нових вимог до компетенцій працівників. Мова йде про зростаючу роль персоналізованого навчання, що реалізується через використання штучного інтелекту, розвиток мікронавчання як ефективного способу засвоєння мате-

ріалу, а також про підвищену увагу до м'яких навичок, необхідних у цифрову епоху. Значного поширення набуває упровадження технологій доповненої (AR), віртуальної (VR) та розширеної (XR) реальностей у навчальні процеси, що дозволяє створювати реалістичні моделювання робочих ситуацій, а також підхід, орієнтований на підтримку психоемоційного добробуту співробітників. Всі ці тенденції підтверджують, що корпоративне навчання стає не лише інструментом професійного розвитку, а й важливим елементом стратегічного управління знаннями в організації.

Висновки. Дослідження підтвердило, що корпоративна освіта є ключовим інструментом стратегічного розвитку компаній, спрямованим не лише на підвищення кваліфікації працівників, а й на формування культури безперервного навчання та адаптацію до змін бізнес-середовища. Системний моніторинг освітніх потреб дозволяє виявляти прогалини в компетенціях, створювати персоналізовані навчальні програми та оптимально розподіляти ресурси. Застосування сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних та інтерактивних методів навчання, підвищує ефективність корпоративної освіти. Особливо важливим є розвиток м'яких навичок, цифрової грамотності та стратегічного мислення для адаптивності працівників до професійних змін. Моніторинг навчальних запитів стає стратегічним інструментом довгострокового розвитку компаній, сприяючи їх конкурентоспроможності, продуктивності персоналу та створенню гнучких освітніх систем, що відповідають викликам сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баніт О. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньо-фірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2014. № 1. С. 94–98.
2. Братко М. Талант-менеджмент як інноваційна стратегія корпоративного навчання і розвитку персоналу освітньої організації. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2024. № 41(1). С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2024.411>
3. Господарський кодекс України. Документ Верховної Ради України від 16 січня 2003 року № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
4. Литовченко І. М. Корпоративна освіта у Сполучених Штатах Америки: теорія і практика : монографія. Київ : Центр навчальної літератури. 2017. 399 с.
5. Хімченко А. М. Щодо сутності поняття «корпорація» та її класифікації як економічної категорії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»*. 2013. № 24. С. 80–85. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія».
6. Ackoff, R. L., & Ackoff, R. L. A. (1999). *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. Oxford University Press. 336 p.
7. Ben-Hur, S., Jaworski, B., & Gray, D. (2015). Aligning corporate learning with strategy. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 53.

8. Bersin, J. (2021). The Complete Guide to Corporate Learning: Trends, Practices, and Innovations. <https://joshbersin.com/ex-definitive-guide-2021/>
9. Bersin, J. (2022). A New Strategy For Corporate Learning: Growth In The Flow Of Work. URL: <https://joshbersin.com/2022/08/a-new-strategyfor-corporate-learning-growth-in-the-flow-of-work>.
10. Bottomley, S. (2016). The Constitutional Corporation: Rethinking Corporate Governance. Routledge. 220 p. <https://doi.org/10.4324/9781315614984>
11. Q. Chen, Y., Xu, Y., & Zhai, Q. (2019). The Knowledge Management Functions of Corporate University and Their Evolution: Case studies of two Chinese corporate universities. *Journal of Knowledge Management*, 23(10). <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0228>
12. Coll, J. (2011). Corporate Higher Education: Models And Examples. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 1(5), 15–21. <https://doi.org/10.19030/jber.v1i5.3007>
13. Coulson-Thomas, C. (2000). Developing a corporate learning strategy. *Industrial and commercial Training*, 32(3), 84–88. <https://doi.org/10.1108/00197850010381232>
14. Harashchenko, L., Komarovska, O., Matviienko, O., Ovsiienko, L., Shcholakova, O., Pet'ko, L., & Sokolova, O. (2019). Models of corporate education in the United States of America. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(3). URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/25713>
15. Kondrat, S. (2025). *Top 10 learning & development (L&D) trends in 2025*. Educate-Me. <https://www.educate-me.co/blog/learning-and-development-trends>
16. McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). Training in Business and Industry.
17. McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise. *The Changing University*, 105–115.
18. Nesterenko, S., & Dynnyk, Y. (2023). *Business education in the system of professional development of corporation managers. Economics. Finances. Law*. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.9.14>
19. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development..* McGraw-Hill. 610 p.
20. Peng, W., & Litteljohn, D. (2001). Organisational Communication and Strategy Implementation — A primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 360–363. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006005>
21. Raj, J., Muniapan, B., & Indiran, L. (2024). Assessing the Effectiveness of Training Needs Analysis (TNA) in MSME Manufacturing Sectors: A Business and Workforce Development Perspective. *Global Journal of Business Social Sciences Review (GATR GJBSSR)*, 12(4). [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2024.12.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2024.12.4(3))
22. Scarso, E. (2017). Corporate Universities as Knowledge Management Tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), 538–554. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2016-0074>
23. Şengür, E. D., & Acar, A. B. (2014). Moving from Corporate Training to Corporate Education: A Case Study in Accountancy from Turkey. In *Adult and Continuing Education: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1457–1474). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2845-8.ch002>
24. Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. S. (2020). Mapping the Themes and Intellectual Structure of Corporate University: Co-citation and cluster analyses. *Scientometrics*, 122(3), 1275–1302. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03328-0>
25. Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. d. S. (2012). Relationship between Green Management and Environmental Training in Companies Located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318–329. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.009>
26. Watcharadamrongkun, S., Puengrung, S., & Winit-Watjana, W. (2024). Development of New Training Programmes for Thai Community Pharmacists Using the Theory of Training Needs Analysis. *Pharmacy Education*, 24(1), 290–303. <https://doi.org/10.46542/pe.2024.241.290303>

REFERENCES

1. Banit, O. (2014). Korporativne navchannia yak innovatsiina tekhnolohiia u systemi vnutrishnio-firmovoi pidhotovky personalu [Corporate Training as an Innovative Technology in the In-House Employee Training System]. *Pedahohichni innovatsii: idei, realii, perspektyvy*, (1), 94–98 [in Ukrainian].
2. Bratko, M. (2024). Talant-menedzhment yak innovatsiina stratehiia korporativnoho navchannia i rozvytku personalu osvithnoi orhanizatsii [Talent-management as an innovative strategy for corporate training and staff development of an educational organization]. *Pedahohichna osvita: Teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika / Pedagogical Education: Theory and Practice. Psychology. Pedagogy*, 41(1), 6–12 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2024.411>
3. Verkhovna Rada Ukrainy. (2003). *Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 436-IV* [The Commercial Code of Ukraine dated January 16, 2003, No. 436-IV]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (18–22) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

4. Lytovchenko, I. M. (2017). *Korporativna osvita u Spoluchenykh Shtatakh Ameryky: teoriia i praktyka* [Corporate Education in the United States of America: Theory and Practice]. 399 p. [in Ukrainian].
5. Khimchenko, A. M. (2013). Shchodo sutnosti poniattia «korporatsiia» ta yii klasyfikatsii yak ekonomichnoi katehorii [On the Essence of the Concept of «Corporation» and Its Classification as an Economic Category]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika»*, (24), 80–85. Ostroh: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia» [in Ukrainian].
6. Ackoff, R. L., & Ackoff, R. L. A. (1999). *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. Oxford University Press. 336 p. [in English].
7. Ben-Hur, S., Jaworski, B., & Gray, D. (2015). Aligning Corporate Learning with Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 53 [in English].
8. Bersin, J. (2021). *The Complete Guide to Corporate Learning: Trends, Practices, and Innovations* [in English].
<https://joshbersin.com/ex-definitive-guide-2021/>
9. Bersin, J. (2022). A New Strategy For Corporate Learning: Growth in the Flow of Work [in English].
<https://joshbersin.com/2022/08/a-new-strategyfor-corporate-learning-growth-in-the-flow-of-work>
10. Bottomley, S. (2016). *The Constitutional Corporation: Rethinking Corporate Governance*. Routledge. 220 p. [in English]. <https://doi.org/10.4324/9781315614984>
11. Chen, Y., Xu, Y., & Zhai, Q. (2019). The Knowledge Management Functions of Corporate University and Their Evolution: Case studies of two Chinese corporate universities. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 2086–2112 [in English].
<https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0228>
12. Coll, J. (2011). Corporate Higher Education: Models And Examples. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 1(5), 15–21 [in English]. <https://doi.org/10.19030/jber.v1i5.3007>
13. Coulson-Thomas, C. (2000). Developing a Corporate Learning Strategy. *Industrial and commercial Training*, 32(3), 84–88 [in English].
<https://doi.org/10.1108/00197850010381232>
14. Harashchenko, L., Komarowska, O., Matviienko, O., Ovsienko, L., Shcholokova, O., Pet'ko, L., & Sokolova, O. (2019). Models of Corporate Education in the United States of America. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(3) [in English]. <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/25713>
15. Kondrat, S. (2025). *Top 10 Learning & Development (L&D) Trends in 2025*. Educate-Me [in English].
<https://www.educate-me.co/blog/learning-and-development-trends>
16. McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). Training in Business and Industry. [in English].
17. McNay, I. (1995). From the collegial academy to corporate enterprise. *The changing university*, 105–115 [in English].
18. Nesterenko, S., & Dynnyk, Y. (2023). *Business Education in the System of Professional Development of Corporation Mmanagers. Economics. Finances. Law* [in English].
<https://doi.org/10.37634/efp.2023.9.14>
19. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill. 610 p. [in English].
20. Peng, W., & Littelljohn, D. (2001). Organisational Communication and Strategy Implementation — A primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 360–363 [in English]. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006005>
21. Raj, J., Muniapan, B., & Indiran, L. (2024). Assessing the Effectiveness of Training Needs Analysis (TNA) in MSME Manufacturing Sectors: A Business and Workforce Development Perspective. *Global Journal of Business Social Sciences Review (GATR-GJBSSR)*, 12(4) [in English]. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2024.12.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2024.12.4(3))
22. Scarso, E. (2017). Corporate Universities as Knowledge Management Tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), 538–554 [in English].
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2016-0074>
23. Şengür, E. D., & Acar, A. B. (2014). Moving from Corporate Training to Corporate Education: A Case Study in Accountancy from Turkey. In *Adult and Continuing Education: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1457–1474). IGI Global Scientific Publishing [in English]. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2845-8.ch002>
24. Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. S. (2020). Mapping the Themes and Intellectual Structure of Corporate University: Co-citation and cluster analyses. *Scientometrics*, 122(3), 1275–1302 [in English].
<https://doi.org/10.1007/s11192-019-03328-0>
25. Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. d. S. (2012). Relationship between Green Management and Environmental Training in Companies Located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318–329 [in English].
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.009>

26. Watcharadamrongkun, S., Puengrung, S., & Winit-Watjana, W. (2024). Development of New Training Programmes for Thai Community Pharmacists Using the Theory of Training Needs Analysis. *Pharmacy Education*, 24(1), 290–303 [in English].
<https://doi.org/10.46542/pe.2024.241.290303>

Bratko M.

**MONITORING THE CORPORATION'S EDUCATIONAL NEEDS AS A KEY INSTRUMENT
FOR ORGANIZING CORPORATE TRAINING AND EMPLOYEE DEVELOPMENT**

Abstract. *The article is devoted to the study of monitoring corporate educational needs as a strategic tool for corporate training and employee development. In the modern business environment, technological changes and global challenges require continuous updating of employees' competencies. The author emphasises that traditional educational programs often fail to keep up with market dynamics, making corporate training a key factor in organizations' competitiveness. Monitoring educational needs is considered a systematic process that includes analyzing employees' knowledge and skills, identifying competency gaps, and forecasting future training demands. A monitoring model is proposed, encompassing three levels: organizational, operational, and individual. The role of modern approaches to analysing educational needs is examined, particularly the use of analytical data and competency assessments to develop effective training programs. The study proves that effective monitoring of educational needs enhances employee productivity, facilitates adaptation to business environment changes, and fosters a culture of continuous learning, which is critically important for the long-term success of companies. Particular attention is paid to the implementation of adaptive learning strategies that align corporate training with real business challenges. The role of company leadership in establishing an effective knowledge management system is also analyzed. The research findings may be useful for HR professionals, educational managers, and executives seeking to improve learning processes in corporations (organizations).*

Keywords: *corporate education, corporate training, monitoring educational needs, learning strategy, employee development, knowledge management.*

Стаття надійшла до редакції: 15.03.2025.

Прийнято для публікації: 30.03.2025.