

**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА
ГРІНЧЕНКА**

Факультет педагогічної освіти

Кафедра освітології та психолого-педагогічних наук

**ТРЕНДИ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ЇХ
ХАРАКТЕРИСТИКА**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»

Кабанової Алли Глібівни

КОРПм-1-24-1.4з

Науковий керівник:

Леонтєва Інна Василівна - доцент кафедри
освітології та психолого-педагогічних наук
Факультету педагогічної освіти

Допущено до захисту

Протокол №__ від _____

Завідувач кафедри:

Хоружа Людмила Леонідівна.

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ.....	6
1.1. Передумови становлення та розвитку корпоративної освіти в Україні.....	6
1.2. Концептуальні основи корпоративної освіти та методологічні підходи до її організації.....	9
1.3. Сучасні напрями корпоративної освіти в Україні.....	23
1.4. Актуальні тренди корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану.....	29
Висновок до першого розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	41
2.1. Дослідження особливостей корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану.....	41
2.2. Класифікація тенденцій розвитку корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану.....	49
2.3. Методичні рекомендації щодо реалізації сучасних трендів корпоративної освіти в Україні	60
Висновок до другого розділу.....	62
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаціями, пов'язаними з цифровізацією економіки, воєнними викликами та інтеграцією до європейського освітнього простору. В цих умовах особливої ваги набуває корпоративна освіта як стратегічний інструмент розвитку людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності підприємств та зміцнення соціально-економічної стійкості країни. Вона виступає складовою безперервної освіти дорослих і забезпечує формування компетентностей, необхідних для успішного функціонування працівників у динамічному бізнес-середовищі.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю осмислення нових тенденцій корпоративного навчання в Україні, які формуються під впливом технологічних інновацій, штучного інтелекту, запитів на психологічну підтримку персоналу в умовах стресу, розвитку дистанційних форматів та гнучких траєкторій професійного розвитку. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання системного аналізу сучасних трендів корпоративної освіти в українському контексті залишаються недостатньо розкритими, що визначає наукову новизну дослідження.

Об'єктом дослідження є корпоративна освіта як соціально-педагогічна система професійного розвитку дорослих у контексті сучасних трансформацій. **Предметом дослідження** є сучасні тренди корпоративної освіти в Україні та їхні психолого-педагогічні характеристики.

Мета роботи – проаналізувати зміст, динаміку та особливості сучасних трендів корпоративної освіти в Україні й розробити методичні рекомендації щодо їх реалізації в діяльності організацій.

Для досягнення мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Розкрити теоретичні засади корпоративної освіти як форми безперервного навчання дорослих.

2. З'ясувати історичні передумови становлення та розвитку корпоративної освіти в Україні.

3. Визначити структурно-змістові характеристики корпоративної освіти та чинники, що впливають на її ефективність.

4. Проаналізувати сучасні тренди корпоративної освіти в Україні (психологічна підтримка персоналу, цифровізація, мікронавчання, індивідуалізація навчальних траєкторій тощо).

5. Розробити методичні рекомендації щодо впровадження новітніх трендів корпоративної освіти в діяльність українських організацій.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що ефективність корпоративної освіти в Україні значно підвищується за умови впровадження інноваційних підходів (штучного інтелекту, мікронавчання, психологічної підтримки, побудови індивідуальних освітніх траєкторій), які враховують потреби працівників і стратегічні цілі організації.

Методологічну основу дослідження становлять системний, компетентнісний, діяльнісний і андрагогічний підходи. Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення, класифікація наукових джерел), емпіричні (спостереження, аналіз освітніх програм корпоративних університетів, анкетування фахівців HR-сфери), а також метод порівняльного аналізу для визначення відмінностей між українським і зарубіжним досвідом корпоративного навчання.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні та систематизації провідних трендів корпоративної освіти в Україні (психологічне благополуччя персоналу, цифрове та адаптивне навчання, використання AI-технологій, мікронавчання) та у розробці методичних рекомендацій щодо їх впровадження у практику корпоративного навчання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій HR-менеджерами, тренінговими центрами, корпоративними університетами для вдосконалення системи

професійного розвитку персоналу та формування корпоративної культури навчальної організації.

Структура магістерської роботи складається зі вступу, двох розділів із підрозділами, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 81 сторінка, список використаних джерел містить 89 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ

1.1. Передумови становлення та розвитку корпоративної освіти в Україні

Корпоративна освіта стала невід’ємною частиною сучасного бізнес-середовища, відіграючи ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій у глобальному масштабі. Її значення зумовлене швидкими економічними, технологічними та соціальними змінами, які вимагають від компаній постійного розвитку людського капіталу для адаптації до нових викликів. У світовому контексті корпоративна освіта розглядається як стратегічний інструмент, що сприяє не лише професійному зростанню працівників, але й підвищенню продуктивності, стимулюванню інновацій та зміцненню позицій компаній на міжнародних ринках.

Виникнення корпоративної освіти пов’язане з індустріальною революцією кінця XIX – початку XX століття, коли великі корпорації, такі як *General Electric* і *Ford*, почали створювати внутрішні програми навчання для підготовки працівників до роботи на складному обладнанні. Цей період заклав основи систематичного професійного розвитку, спрямованого на підвищення ефективності праці. Як зазначає Л. Мельник [28, с.54], у цей час компанії почали розглядати навчання не лише як витрати, а як інвестиції в довгостроковий розвиток. Наприклад, у 1880-х роках General Electric запровадила програми для інженерів, які поєднували теоретичне навчання з практичними навичками, що стало прообразом сучасних корпоративних університетів.

У середині XX століття корпоративна освіта отримала новий поштовх завдяки розвитку теорій менеджменту та андрагогіки. М. Ноулз підкреслив важливість навчання дорослих, яке враховує їхній професійний досвід і мотивацію [67]. У цей період компанії, такі як IBM [61] і AT&T [42], почали створювати корпоративні університети, які стали центрами розвитку не лише професійних, але й управлінських компетенцій [73]. Наприклад, *Motorola University*, заснована в 1980-х роках, була однією з перших структур, що

поєднувала навчання технічним навичкам із розвитком лідерських якостей і корпоративної культури. За даними CIPD (2020) [51], такі ініціативи сприяли підвищенню лояльності працівників і зниженню плинності кадрів на 15–20%.

На початку XXI століття глобалізація та стрімкий розвиток інформаційних технологій кардинально змінили підходи до корпоративної освіти. Глобальний ринок корпоративного навчання у 2022 році досяг обсягу 340 мільярдів доларів США [44], що відображає зростаючий попит на цифрові рішення, такі як платформи LMS (*Learning Management Systems*), віртуальна реальність і штучний інтелект. Компанії, такі як Google і Microsoft [76], активно використовують адаптивні платформи, які аналізують прогрес працівників і пропонують персоналізовані навчальні траєкторії. Наприклад, Google Cloud Learning Services застосовує алгоритми штучного інтелекту для створення індивідуальних планів розвитку, що підвищує ефективність навчання на 30% порівняно з традиційними методами [60].

Звіт McKinsey [71] показує, що компанії, які систематично інвестують у навчання, на 25% частіше впроваджують інноваційні продукти та послуги. Наприклад, *Siemens* використовує свій корпоративний університет для підготовки працівників до роботи з технологіями IoT (Інтернет речей) і автоматизації, що дозволяє компанії залишатися лідером у сфері промислових рішень [47].

Глобальні компанії, такі як *Unilever* і *Nestlé*, інвестують у програми навчання не лише для своїх працівників, але й для місцевих громад у країнах, де вони працюють. Наприклад, *Unilever* через свою програму *Sustainable Living Plan* проводить тренінги для фермерів у країнах Африки, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та зниженню бідності [55]. Звіт *Deloitte* (2022) зазначає, що 65% глобальних компаній вважають корпоративну освіту частиною своєї стратегії сталого розвитку, що посилює їхній позитивний імідж і сприяє залученню талантів [56].

У контексті сучасних викликів, таких як цифрова трансформація та геополітичні кризи, корпоративна освіта набуває значення антикризового

інструмента. За даними *World Economic Forum*, 70% компаній у розвинених країнах використовують навчання для перекваліфікації (*reskilling*) працівників, щоб адаптувати їх до нових ринкових умов [80]. Наприклад, *Amazon* через свою програму *Upskilling* інвестує 700 мільйонів доларів у навчання працівників роботі з хмарними технологіями та робототехнікою, що дозволяє компанії зберігати лідерство в електронній комерції [68, с.23].

На думку Н. Ничкало, у світовому контексті корпоративна освіта еволюціонувала від простих тренінгів до комплексних систем, які поєднують професійний розвиток, інновації та соціальну відповідальність. Її значення полягає у здатності забезпечувати компанії кваліфікованими кадрами, адаптивністю до змін і конкурентними перевагами на глобальному ринку [32, с.12]. Цей досвід є важливим для розуміння розвитку корпоративної освіти в Україні, де подібні тенденції набувають актуальності в умовах євроінтеграції, цифровізації та воєнних викликів [24, с.78]. Розуміння історичного контексту є важливим для подальшого дослідження сучасних трендів та перспектив розвитку корпоративної освіти в Україні.

Розвиток корпоративної освіти в Україні відображає низку суспільно-економічних трансформацій, що відбулися починаючи з 1990-х років, коли перехід від централізованої планової економіки до ринкових відносин виявив гостру необхідність у нових навичках та компетенціях. Як зазначає Л. Мельник [28, с.68], формування корпоративної освіти мало спочатку фрагментарний характер, зосереджуючись на вирішенні поточних кадрових потреб підприємств. Проте поступове входження України до глобальних ринків, поява іноземних інвестицій та курс на євроінтеграцію сприяли збільшенню уваги бізнесу до стратегічного розвитку людського капіталу. У цей час почали виникати корпоративні університети, внутрішні тренінгові центри та системи навчання, орієнтовані на довготривале підвищення кваліфікації персоналу.

Актуальним завданням залишається використання корпоративного навчання як інструменту приваблення та утримання талановитих співробітників. Як зазначає О. Герасимчук [6, с.34], висококваліфіковані спеціалісти

розглядають можливість професійного розвитку і кар'єрного зростання як один із пріоритетних чинників при виборі роботодавця. Для українських компаній, що стикаються з гострою конкуренцією за кадри, наявність ґрунтовних програм навчання може стати додатковою перевагою у формуванні позитивного іміджу та підвищенні лояльності працівників. У періоди політичних і економічних криз, включно з військовими подіями, корпоративна освіта часто набуває характеру «антикризового інструмента», який дає змогу швидко переналаштувати організаційні процеси й забезпечити співробітників знаннями, необхідними для роботи в умовах невизначеності.

1.2. Концептуальні основи корпоративної освіти та методологічні підходи до її організації.

Корпоративна освіта посідає дедалі помітніше місце у сучасній системі безперервного навчання, виступаючи стратегічним ресурсом розвитку організацій та інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності. Вона поєднує елементи формальної, неформальної та інформальної освіти, інтегруючи навчання у бізнес-процеси та культуру підприємства. Змістовно корпоративна освіта являє собою цілісну систему знань, принципів і технологій, що забезпечують розвиток людського капіталу відповідно до стратегічних цілей організації [1, с. 27].

Сутність корпоративної освіти

У науковій літературі термін *«корпоративна освіта»* трактується неоднозначно. За визначенням О. Білик [2, с. 34], корпоративна освіта – це система безперервного професійного розвитку працівників, що базується на інтеграції освітніх і бізнес-процесів компанії, орієнтована на формування компетентностей, необхідних для реалізації її стратегічних цілей. Ю. Козак [19, с. 67] підкреслює управлінський вимір цього явища, визначаючи корпоративну освіту як механізм розвитку людського потенціалу через планомірне формування знань, умінь і навичок у межах організаційної культури.

На думку зарубіжних дослідників, зокрема Boyatzis [48, с. 56], корпоративна освіта є складовою ширшої системи *learning organization* – організації, що навчається, у якій навчання персоналу розглядається як безперервний процес, спрямований на вдосконалення індивідуальних і колективних компетенцій. Таким чином, корпоративна освіта – це не лише набір тренінгів чи курсів, а інтегрований механізм розвитку, що охоплює управління знаннями, інноваціями й корпоративною культурою.

Сутність корпоративної освіти проявляється у її функціях: освітній (передача знань і навичок), адаптаційній (підготовка працівників до змін), інноваційній (розвиток креативного потенціалу), соціалізаційній (формування корпоративних цінностей) та стратегічній (підвищення ефективності бізнесу) [21]. Ці функції взаємопов'язані та забезпечують багаторівневу дію: на рівні особистості – підвищення професійної компетентності;

на рівні організації – зміцнення кадрового потенціалу;

на рівні суспільства – розвиток людського капіталу.

Мета і завдання корпоративної освіти

Метою корпоративної освіти є забезпечення безперервного розвитку компетентностей працівників відповідно до стратегічних потреб організації. Як зазначає Н. Кириченко [17, с. 59], корпоративна освіта виконує роль «моста» між академічною наукою, бізнес-практикою та особистісним розвитком працівника. Її завдання полягають у:

- виявленні та задоволенні освітніх потреб персоналу;
- підвищенні ефективності праці через розвиток професійних і м'яких навичок;
- формуванні корпоративної культури та спільних цінностей;
- підтримці інноваційної активності;
- забезпеченні соціальної згуртованості колективу.

У сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності до цих завдань додається ще один важливий вимір – збереження психологічного благополуччя

та професійної стійкості працівників, що робить корпоративну освіту важливим елементом соціальної політики бізнесу [43 с. 67].

Співвідношення понять «корпоративна освіта», «корпоративне навчання» та «управління знаннями»

Термін *«корпоративне навчання»* є близьким за змістом до *«корпоративної освіти»*, але не тотожним. Навчання охоплює практичну, операційну частину процесу – організацію тренінгів, курсів, програм підвищення кваліфікації. Освіта натомість включає ширший контекст – філософію, політику, принципи, моделі й цінності навчальної діяльності організації. Таким чином, корпоративна освіта – це стратегічна система, а корпоративне навчання – її тактичний інструмент [9, с. 47].

Ще одним спорідненим поняттям є *«управління знаннями» (knowledge management)*, що охоплює процеси створення, збереження, обміну та використання знань у межах компанії. Управління знаннями є базою для корпоративної освіти, оскільки створює умови для систематизації досвіду та формування навчального середовища [60]. В українських умовах обидва напрями часто поєднуються: корпоративні університети одночасно виконують функції навчального центру і центру знань [15, с. 69].

Отже, корпоративна освіта охоплює як процес безпосереднього навчання, так і стратегічне управління знаннями, перетворюючись на інструмент розвитку організації як інтелектуальної системи.

Основні принципи організації корпоративної освіти

Узагальнення наукових підходів (Lee [69, с. 792]; Boyatzis [48, с. 79]; Гнатів [7, с. 79]) дозволяє виокремити такі принципи корпоративної освіти:

- андрагогічність – орієнтація на дорослого учня як самостійну, мотивовану особистість, що навчається через досвід;
- системність – взаємозв'язок усіх компонентів освітнього процесу (цілі, зміст, форми, оцінювання);
- гнучкість і адаптивність – можливість швидко змінювати зміст і формати навчання відповідно до викликів;

- практична спрямованість – орієнтація на прикладні знання й навички, що безпосередньо впливають на ефективність роботи;
- інноваційність – використання новітніх технологій і методів (AI, VR, мікронавчання, гейміфікація);
- ціннісна єдність – формування спільної корпоративної культури та етики співпраці.

У сучасних українських компаніях ці принципи конкретизуються у вигляді таких практик, як внутрішні корпоративні університети (SoftServe [42], ДТЕК [13], ПриватБанк [36]), програми лідерського розвитку, волонтерські освітні ініціативи, менторські платформи. Їх об'єднує спільна філософія: навчання – це не епізодична активність, а спосіб життя організації, її ключова стратегічна функція.

Еволюція корпоративної освіти: від традиційного навчання до сучасних концепцій

Корпоративна освіта, як соціальний інститут і організаційна практика, пройшла тривалий шлях становлення – від епізодичних внутрішніх курсів до створення розгалужених корпоративних університетів і мережевих систем управління знаннями. Якщо у XX столітті домінували традиційні підходи, орієнтовані на короткотермінове підвищення кваліфікації, то в XXI столітті корпоративна освіта стала невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом [38, с. 24].

На початкових етапах (1950–1970-ті рр.) корпоративне навчання базувалося на лекційних формах і жорстких стандартах – воно було переважно репродуктивним, тобто спрямованим на передавання знань від викладача до слухача. Наприкінці XX століття з розвитком концепції *lifelong learning* і теорії *організації, що навчається* (Р. Senge [82]) навчання почало сприйматися як постійний процес оновлення компетенцій, а не як одноразова подія. Це стало фундаментом для формування сучасних підходів до корпоративної освіти, де навчання перетворюється на інтегровану складову бізнес-моделі.

З початку 2000-х років ключовим чинником еволюції стала цифровізація: появу *e-learning*, дистанційних платформ, симуляторів і змішаного навчання можна вважати початком переходу від знаннєвої до компетентнісної парадигми [77]. У цей період акцент змістився на розвиток не лише професійних, а й поведінкових компетенцій, формування *soft skills*, управління кар'єрою та психологічну підтримку працівників.

Сучасний етап еволюції корпоративної освіти в Україні, особливо після 2022 року, характеризується інтеграцією гуманістичних і цифрових принципів. Повномасштабне військове вторгнення, економічна нестабільність і масова релокація персоналу спричинили нову хвилю трансформацій, у центрі яких – людина, її адаптивність і психологічна стійкість. Відтак, корпоративне навчання перестає бути лише економічною функцією: воно виконує роль механізму підтримки, відновлення і соціальної консолідації колективів [12, с. 135].

Таким чином, можна виокремити чотири етапи розвитку корпоративної освіти:

1. Інструктивно-тренінговий (1950–1980) – орієнтація на технічні знання, відсутність стратегічного виміру [39, с.123].;
2. Компетентнісний (1990–2000) – формування системного підходу до розвитку персоналу, поява корпоративних університетів [2, с. 92];
3. Цифрово-гуманістичний (2010–2020) – інтеграція *e-learning*, *blended learning*, гейміфікації, менторингу, розвитку *soft skills* [14, с.68];
4. Стійкісний або «resilience»-етап – спрямованість на психологічну підтримку, колективне навчання, інклюзивність і соціальну місію бізнесу [62] .

Ця еволюція свідчить, що корпоративна освіта дедалі більше набуває рис цілісної соціально-педагогічної системи, в якій навчання є не просто інструментом підготовки кадрів, а засобом формування освітньої культури підприємства.

Класифікація видів корпоративної освіти

У науковій та практичній літературі існують різні підходи до класифікації корпоративної освіти – за формою організації, змістом, цільовою аудиторією,

тривалістю, ступенем інтегрованості у бізнес-процеси. Узагальнюючи ці підходи (Boyatzis [48, с. 336]; О.Баніт [1, с. 29]; Н. Мельник [27, с. 112]), можна виокремити такі основні типи корпоративної освіти.

1. За формою організації:

- *формальна* (корпоративні університети, академії, сертифікаційні програми);
- *неформальна* (тренінги, воркшопи, внутрішні конференції, навчання у процесі роботи);
- *інформальна* (самоосвіта, наставництво, обмін знаннями у команді).

2. За змістом і метою:

- *професійно-технічна освіта* – розвиток hard skills;
- *управлінська та лідерська освіта* – розвиток навичок керівництва, стратегічного мислення;
- *психологічно-комунікативна освіта* – формування soft skills, культури взаємодії.

3. За методами навчання:

- *традиційні* (лекції, семінари, тести);
- *інноваційні* (коучинг, менторинг, симуляції, гейміфікація, мікронавчання);
- *змішані моделі* (blended learning), що поєднують онлайн і офлайн елементи.

4. За цільовою аудиторією:

- топ-менеджмент (стратегічне навчання);
- середня ланка (операційне управління, розвиток команд);
- нові працівники (адаптаційні програми, onboarding).

5. За тривалістю: короткострокові тренінги, середньострокові програми (3–6 місяців), довгострокові освітні траєкторії (корпоративні університети, MBA).

Така класифікація дозволяє побачити багаторівневність корпоративної освіти: вона не обмежується одним форматом, а створює адаптивну екосистему, у якій навчання стає частиною корпоративної культури.

Сучасні моделі корпоративної освіти

Провідними моделями корпоративної освіти, які набули поширення у світі та поступово імплементуються в українських компаніях, є моделі 70/20/10, *learning organization*, *corporate university model* та *knowledge management model*.

1. Модель 70/20/10 (Lombardo & Eichinger,) ґрунтується на припущенні, що 70% навчання відбувається через практичний досвід, 20% – через соціальну взаємодію та наставництво, і лише 10% – через формальні освітні програми [70]. Ця модель особливо ефективна в умовах динамічних ринків, де важливо швидко застосовувати знання на практиці. В Україні її активно застосовують компанії IT-сфери (SoftServe, GlobalLogic, EPAM), які поєднують тренінги, менторинг і практику в реальних проєктах [42].

2. Модель *learning organization* (P.Senge) виходить із того, що організація є живою системою, здатною до самоосвіти. Її мета – створити середовище, у якому кожен співробітник вчиться мислити системно, працювати в команді та бачити взаємозв'язки між процесами. У цій моделі корпоративна освіта виступає не просто як засіб навчання, а як стратегічна культура постійного вдосконалення [81].

3. Модель корпоративного університету передбачає створення внутрішньої освітньої інституції, що відповідає за розробку навчальних програм, сертифікацію знань і управління компетенціями персоналу. В Україні подібні структури функціонують у ДТЕК [13], ПриватБанку [36], НАК «Нафтогаз», а також у SoftServe [42]. Вони поєднують елементи академічної освіти та практичного навчання, розробляючи індивідуальні траєкторії розвитку працівників [73, с.56].

4. Модель управління знаннями (*knowledge management*) спрямована на накопичення та передачу досвіду в межах організації. Вона базується на побудові баз знань, внутрішніх бібліотек, цифрових платформ для обміну інформацією.

Цей підхід є фундаментом цифрової корпоративної освіти, особливо в умовах розподілених команд [23, с.79].

Табл. 1.1.

Порівняльна таблиця моделей корпоративної освіти

Модель	Основна ідея	Переваги	Обмеження / ризик	Приклади реалізації
70/20/10	Навчання через досвід (70%), взаємодію (20%), формальні курси (10%)	Практичність, швидке засвоєння, гнучкість	Труднощі вимірювання результатів; залежність від культури довіри	ІТ-компанії SoftServe, EPAM, Luxoft
Learning Organization	Навчання як частина організаційної культури	Розвиток системного мислення, командності, інновацій	Потребує зрілої корпоративної культури	Промислові корпорації, банки, освітні холдинги
Corporate University	Внутрішня освітня інституція	Контроль якості навчання, уніфікація стандартів	Висока вартість створення; потреба у фахівцях	ПриватБанк, ДТЕК, Нафтогаз
Knowledge Management	Управління знаннями як активом	Створення колективного інтелекту, швидкий доступ до інформації	Вимагає цифрової інфраструктури	Укрпошта, Київстар, великі ритейл-компанії

З огляду на порівняльний аналіз, усі сучасні моделі мають спільну рису – вони базуються на принципах безперервного навчання, інтеграції знань у бізнес-процеси та взаємодії працівників. Водночас український контекст надає цим моделям додаткового соціального змісту: корпоративна освіта тут спрямована не лише на розвиток ефективності, а й на забезпечення стійкості та згуртованості колективів.

Методологічні засади корпоративної освіти

Методологія корпоративної освіти – це система наукових підходів, принципів і методів, які визначають логіку, структуру та зміст організації навчання у межах підприємства чи компанії. У сучасних умовах її методологічна база поєднує здобутки педагогіки дорослих, психології праці, менеджменту, теорії організаційного розвитку та інноваційних технологій.

У вітчизняних і зарубіжних дослідженнях (Л.Мельнік [28]; Boyatzis [48]; Senge [82]) окреслено кілька провідних методологічних підходів, на яких базується корпоративна освіта: андрагогічний, компетентнісний, системний, діяльнісний, аксіологічний, конструктивістський та інтеграційно-інноваційний.

Андрагогічний підхід

Андрагогіка – це теорія навчання дорослих, розроблена М. Ноулзом (Knowles), яка ґрунтується на розумінні дорослої людини як самостійного суб'єкта навчання [67]. Згідно з цим підходом, головними принципами є: добровільність участі, опора на життєвий досвід, орієнтація на практичний результат, взаємність у процесі навчання й безперервність розвитку [26, с. 10].

У корпоративному контексті андрагогічний підхід означає, що навчальні програми мають бути не директивними, а партнерськими; викладач (тренер) виконує роль фасилітатора, який допомагає учасникам формулювати власні освітні цілі, виявляти індивідуальні потреби та знаходити оптимальні рішення для професійного зростання.

В українських компаніях цей підхід реалізується через програми коучингу, менторингу, індивідуальні освітні траєкторії. Наприклад, у корпоративному університеті ПриватБанку діють персональні навчальні плани, які працівник формує разом із менеджером [36]; у SoftServe застосовується *peer-learning* – взаємне навчання колег на основі спільного розв'язання робочих завдань [42].

Таким чином, андрагогічний підхід забезпечує гуманізацію корпоративної освіти, сприяє внутрішній мотивації працівників і перетворює навчання на процес самореалізації, а не лише на вимогу роботодавця.

Компетентнісний підхід

Компетентнісний підхід є одним із ключових методологічних орієнтирів сучасної корпоративної освіти, адже він фокусується не на знаннях як таких, а на здатності застосовувати їх у реальних ситуаціях. Компетентність, за визначенням OECD, – це інтегрована сукупність знань, умінь, цінностей і

досвіду, що дозволяють особистості ефективно діяти в певному професійному контексті [89].

Як зазначає С. Танненбаум, корпоративному середовищі цей підхід виявляється через формування *моделей компетентностей* – детальних описів професійних і поведінкових якостей, які відповідають стратегії компанії [83]. Такі моделі використовуються для розробки навчальних програм, оцінювання персоналу й управління кар'єрою.

У компанії «ДТЕК Академія» створено корпоративну рамку компетентностей, яка охоплює як технічні (*hard skills*), так і поведінкові (*soft skills*) компоненти. Вона слугує основою для формування індивідуальних планів розвитку працівників і побудови системи наставництва. Компетентнісний підхід також активно застосовується в міжнародних корпораціях, де він забезпечує уніфікацію стандартів навчання на глобальному рівні [13].

Отже, компетентнісний підхід забезпечує цільову орієнтацію корпоративної освіти: навчання не є самоціллю, а спрямоване на підвищення продуктивності, якості рішень і здатності працівників діяти ефективно в складних ситуаціях.

Системний підхід

Системний підхід розглядає корпоративну освіту як комплекс взаємопов'язаних елементів: суб'єктів (учасників навчання), об'єктів (змісту, програм, методів), процесів (планування, реалізація, оцінювання) і результатів (компетентності, корпоративна культура, ефективність). Його ключова ідея – навчання є підсистемою загальної системи управління організацією, а отже, має функціонувати відповідно до стратегічних цілей бізнесу [37, с. 85].

Застосування системного підходу вимагає чіткої логіки управління освітнім процесом:

1. діагностика потреб у навчанні;
2. планування цілей і змісту програм;
3. реалізація навчання;
4. моніторинг і оцінювання результатів;

5. корекція та вдосконалення.

Цей підхід особливо ефективний для великих корпорацій, де навчання потребує координації між підрозділами. Наприклад, у компанії «Нафтогаз» розроблено інтегровану освітню систему з єдиними стандартами компетенцій і внутрішнім аудитом результатів навчання, що забезпечує узгодженість із корпоративною стратегією [6, с.36].

Системний підхід дозволяє розглядати корпоративну освіту не ізольовано, а як живу екосистему, де кожен елемент (тренінг, коучинг, самоосвіта, оцінювання) взаємодіє з іншими й утворює цілісність.

Діяльнісний підхід

Діяльнісний підхід ґрунтується на тому, що навчання має бути безпосередньо пов'язане з діяльністю, у якій формується особистість. У корпоративній освіті цей підхід означає, що процес навчання повинен імітувати або інтегруватися у професійну практику.

Практична реалізація діялісного підходу передбачає використання методу проєктів, кейсів, симуляцій, *on-the-job training* (навчання на робочому місці). Наприклад, у компанії «Київстар» працівники проходять тренінги у форматі симуляцій, де моделюються реальні ситуації обслуговування клієнтів, а результати одразу аналізуються в групі [16, с.90].

Перевага цього підходу полягає в тому, що він перетворює навчання на діяльність, що має практичний зміст. Працівник не лише отримує знання, а й відразу застосовує їх у дії, закріплюючи навички на поведінковому рівні. Таким чином, навчання стає процесом професійного саморозвитку, а не зовнішнім стимулом.

Аксіологічний підхід

Аксіологічний (ціннісний) підхід ґрунтується на усвідомленні того, що будь-яка освітня діяльність формує не лише знання, а й цінності. У корпоративній освіті це проявляється у розвитку корпоративної культури, формуванні етичних норм, соціальної відповідальності, командної взаємодії.

Як підкреслює О. Кравчук [22, с. 59], корпоративна освіта не може бути нейтральною – вона завжди виражає цінності компанії, які закріплюються у поведінкових моделях працівників. Сучасні програми включають модулі з корпоративної етики, *diversity & inclusion*, ментального благополуччя, екологічної відповідальності, волонтерства.

В умовах воєнного стану аксіологічний підхід набуває особливого значення: він формує культуру довіри, солідарності та підтримки, що стає основою стійкості організацій. Компанії активно розвивають навчальні ініціативи, спрямовані на підвищення громадянської свідомості, емпатії та взаємоповаги. Таким чином, корпоративна освіта стає не лише професійним, а й моральним простором розвитку [88, с. 36].

Сучасна корпоративна освіта ґрунтується на використанні технологій, що дозволяють зробити процес навчання більш гнучким, персоналізованим і продуктивним. Цифрова трансформація освіти, яка почалася задовго до пандемії, сьогодні набула стратегічного характеру, охопивши всі рівні навчання – від адаптації нових співробітників до програм розвитку лідерства [4, с. 59].

Однією з провідних тенденцій є електронне навчання (*e-learning*), яке поєднує модульний принцип побудови контенту, доступність у будь-який час і незалежність від географічного розташування працівників [5, с.46]. Використання інтерактивних платформ (*LMS Moodle, EdApp, Coursera for Business*) забезпечує адаптивність навчання до індивідуальних потреб працівника. В Україні цей формат активно впроваджується у великих компаніях, таких як «Нова пошта» [33], «Київстар», «Rozetka», де онлайн-курси охоплюють як технічні, так і гуманітарні модулі.

Мікронавчання (*microlearning*) є логічним продовженням цифрової революції у корпоративній освіті. Його суть полягає у поданні інформації у вигляді коротких модулів (5–10 хвилин), які дозволяють швидко засвоювати матеріал у зручному темпі. Такі формати особливо ефективні для повторення матеріалу, розвитку *soft skills*, навчання нових продуктів і послуг [50]. Досвід показує, що мікронавчання з використанням відеоінструкцій і коротких тестів

підвищує залученість працівників на 30%, а ефективність засвоєння знань – на 40% [52].

Поширення отримав і коучинг – індивідуалізований формат професійного розвитку, орієнтований на самопізнання та пошук власних рішень. У корпоративному контексті коучинг використовується для розвитку управлінців, підтримки мотивації персоналу, формування культури зворотного зв'язку. На прикладі «ДТЕК Академії» видно, що поєднання коучингу й менторингу дозволяє забезпечити наступність кадрів і передавання досвіду старших фахівців молодим співробітникам [13].

Менторинг є ще однією технологією, що забезпечує сталість навчання. Ментор – це досвідчений співробітник, який допомагає новачкам адаптуватися до корпоративної культури, визначати цілі кар'єрного розвитку, формувати професійні орієнтири [58]. У компанії «ПриватБанк» менторська програма охоплює понад 1500 працівників, що дозволяє створити горизонтальні зв'язки й підсилити неформальні канали передачі знань [36].

Значну роль у корпоративній освіті відіграють симуляційні технології – навчання на основі моделювання реальних процесів. Використання віртуальних симуляторів (VR/AR) дозволяє відтворювати виробничі або управлінські ситуації без ризику для компанії [44],[59]. Це особливо важливо в енергетичному, фінансовому та медичному секторах, де ціна помилки висока. Так, у ДТЕК VR-тренажери застосовуються для підготовки інженерів і технічних спеціалістів, що знижує ризик виробничого травматизму та скорочує витрати на навчання [13].

Не менш ефективним інструментом є гейміфікація – застосування ігрових механік (змагання, бали, рейтинги, нагороди) у неігровому освітньому середовищі. Вона підвищує внутрішню мотивацію, створює атмосферу дружнього суперництва й залученості [86]. Наприклад, у *SoftServe* використовуються «*learning quests*» – серії освітніх завдань, за проходження яких співробітники отримують бали та внутрішні бонуси [42].

Ключовим трендом стає адаптивне навчання, яке базується на аналізі даних і застосуванні алгоритмів штучного інтелекту. Система відстежує успішність, стиль навчання, темп роботи кожного користувача і підлаштовує контент автоматично. У міжнародних компаніях, таких як PwC і IBM, адаптивні LMS дозволяють скоротити тривалість навчання на 25–30%, зберігаючи високий рівень засвоєння матеріалу. Для України цей напрям лише розвивається, проте має значний потенціал у сфері IT, фінансів і освіти дорослих [5, с.47].

Таким чином, сучасні технології корпоративного навчання забезпечують поєднання ефективності, персоналізації та гнучкості, перетворюючи освіту на безперервний процес розвитку людського капіталу.

Етапи циклу корпоративної освіти

Корпоративна освіта, як будь-яка цілісна система, має власну логіку розвитку, яка відображається у циклі навчального процесу. За узагальненими підходами (Boyatzis [48, с. 165], Герасимчук [6, с.38] та інших), цикл корпоративної освіти включає такі етапи:

1. Виявлення потреб у навчанні. На цьому етапі проводиться діагностика прогалин у знаннях, навичках і поведінці персоналу, порівняння їх із стратегічними цілями компанії. Для цього використовують анкетування, співбесіди, аналіз результатів роботи, оцінювання 360°.

2. Проектування навчальних програм. Формулюються цілі, визначається структура контенту, добираються методи та технології. Важливо враховувати тип цільової аудиторії, рівень компетентностей і формат взаємодії (офлайн, онлайн, змішаний).

3. Реалізація навчання. Впроваджуються програми, проводяться тренінги, менторські зустрічі, симуляції, *e-learning* курси. На цьому етапі важлива мотивація учасників і підтримка з боку менеджменту.

4. Оцінювання результатів. Аналізується ефективність навчання – реакція учасників, засвоєння знань, зміни в поведінці, вплив на бізнес-результати.

5. Зворотний зв'язок і вдосконалення. Отримані результати використовуються для оновлення програм і підвищення якості освітніх послуг.

Цей цикл забезпечує неперервність і саморефлексивність корпоративної освіти, що дозволяє підтримувати її ефективність у динамічних умовах [27, с.118].

Отже, корпоративна освіта є складною багаторівневою системою, що інтегрує концептуальні, методологічні та технологічні засади розвитку персоналу. Її концептуальні основи визначають сутність, мету, функції та принципи організації навчання; еволюція відображає перехід від традиційних форм до сучасних моделей (70/20/10, *learning organization*, *corporate university*); методологічні підходи – забезпечують наукову базу для побудови системи освіти; а сучасні технології надають інструменти для її реалізації.

Синтез цих елементів формує нову парадигму корпоративної освіти – парадигму інтегрованого розвитку, у якій навчання розглядається не лише як механізм підвищення кваліфікації, а як стратегічний ресурс організації. Вона поєднує принципи андрагогіки, компетентнісного та конструктивістського підходів, цінності сталого розвитку й інноваційні методи навчання.

У контексті сучасної України корпоративна освіта виконує ще й суспільно-гуманітарну місію: сприяє психологічній стійкості, формуванню етичної культури бізнесу, соціальній відповідальності та відновленню людського потенціалу. Вона стає важливим інструментом зміцнення людського капіталу та адаптації економіки до умов невизначеності, що підтверджує її ключову роль у формуванні стратегії післявоєнного відновлення країни.

1.3. Сучасні напрями корпоративної освіти в Україні

Сучасне бізнес-середовище в Україні зазнає значних трансформацій, спричинених глобалізацією, цифровізацією, економічними змінами та воєнними викликами. Ці фактори вимагають від компаній швидкої адаптації та безперервного розвитку людського капіталу, що робить корпоративну освіту

стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності [1, с. 27]. Напрями корпоративної освіти, на відміну від її видів чи форм, визначаються як ключові змістові пріоритети, спрямовані на формування специфічних компетенцій, що відповідають потребам компаній і викликам ринку праці. Якщо форми навчання стосуються організаційних аспектів (тренінги, семінари, *e-learning*), то напрями фокусуються на цілях і змісті, таких як адаптивне навчання, підвищення кваліфікації (*upskilling*), перекваліфікація (*reskilling*) тощо [4, 63].

У цьому підрозділі здійснено систематизацію основних напрямів корпоративної освіти (КО) з урахуванням світових тенденцій і специфіки українського контексту. На основі аналізу наукової літератури та практики українських компаній запропоновано класифікацію напрямів КО за трьома змістовими блоками: професійне (профільне) навчання, розвивальне (менеджерське) та додаткове навчання, що охоплюють ключові освітні стратегії сучасних організацій.

Табл. 1.2

Порівняльний аналіз напрямків корпоративної освіти

Напрямок	Зміст і приклади
1. Професійне (профільне) навчання	Орієнтоване на поглиблення фахових знань і професійних компетенцій працівників. Включає підвищення кваліфікації (<i>upskilling</i>), перекваліфікацію (<i>reskilling</i>) та адаптивне навчання, яке передбачає індивідуалізацію змісту через використання AI-технологій і LMS-платформ. Реалізується у вигляді корпоративних курсів, технічних тренінгів, програм професійної сертифікації.
2. Розвивальне (менеджерське) навчання	Спрямоване на розвиток <i>soft skills</i> , емоційного інтелекту, навичок комунікації, лідерства та управління змінами. До цього напрямку належать програми з розвитку лідерських компетенцій, коучинг, наставництво, тренінги командної роботи. У воєнний період цей напрям набув особливої ваги завдяки розвитку навичок психологічної стійкості, кризового менеджменту та ефективного спілкування в стресових умовах.
3. Додаткове (інтегративне) навчання	Охоплює програми, спрямовані на всебічний розвиток працівників – здоров'я, корпоративну культуру, соціальну відповідальність і добробут. У цьому блоці реалізуються курси з ментального благополуччя, культурної компетентності, етики, волонтерства. Цей напрям сформувався в українських компаніях під впливом воєнного стану, коли освітні ініціативи стали інструментом підтримки колективів та громад.

Така класифікація дозволяє уникнути плутанини між типами навчальних систем і напрямками. Наприклад, *електронне, змішане, мікро- чи гейміфіковане навчання* – це форми реалізації напрямів, а *адаптивне навчання* – підхід, який може застосовуватись у будь-якому з них.

Запропонована класифікація демонструє, що корпоративна освіта в Україні є багатовимірною системою, у якій поєднуються як професійно-орієнтовані, так і особистісно-розвивальні та соціально-гуманітарні компоненти. Професійне навчання виступає базовим рівнем цієї системи, оскільки забезпечує відповідність компетентностей працівників сучасним вимогам ринку праці, сприяє технологічній адаптації та підвищує ефективність бізнесу. Розвивальне (менеджерське) навчання формує у працівників навички гнучкого мислення, лідерства та емоційного інтелекту, що особливо важливо для управління командами в умовах невизначеності та змін. Додаткове навчання виходить за межі суто професійних завдань і охоплює культурно-етичний, психологічний і соціальний виміри корпоративного життя, підсилюючи гуманістичну складову діяльності компаній.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасна корпоративна освіта в Україні трансформується від вузькофункціонального інструмента підготовки кадрів до системи комплексного розвитку людини. Її напрями взаємодоповнюють один одного: професійне навчання забезпечує технічну компетентність, розвивальне – управлінську гнучкість, а додаткове – соціальну зрілість і корпоративну згуртованість. Така структура відображає як глобальні тенденції *lifelong learning*, так і національні особливості, зумовлені потребою відновлення людського потенціалу в умовах воєнного стану [1, с.37].

Саме в цій багаторівневій моделі виявляється здатність українських компаній поєднувати прагматичні бізнес-цілі з гуманістичною місією підтримки людини, що й визначає сучасний вектор розвитку корпоративної освіти в Україні.

Таким чином, професійне навчання забезпечує технологічну та фахову компетентність працівників; розвивальне – формує управлінські й соціально-

комунікативні вміння; додаткове – підтримує добробут, культуру та соціальну відповідальність. Сукупно ці три напрями створюють цілісну модель корпоративної освіти, яка відповідає сучасним викликам та інтегрує гуманістичні, цифрові й соціальні аспекти розвитку персоналу [2, с.39].

У контексті воєнного стану така структура набуває особливого значення: професійне навчання забезпечує гнучкість бізнесу, розвивальне – стійкість і ефективність управління, а додаткове – підтримує моральний клімат і соціальну єдність організацій. Ці напрями не лише відображають глобальні тренди, а й демонструють здатність українських компаній поєднувати прагматичні цілі з гуманістичною місією [43, с73].

Конструктивістська методологія, що бере початок у працях Ж. Піаже, Дж. Брунера та Л. Виготського, виходить із того, що знання не передається від викладача до учня, а конструюється самим учнем у процесі активної діяльності та взаємодії з іншими. У корпоративній освіті це означає перехід від інструкторського формату «тренер – слухач» до фасилітативного – «партнер – партнер», коли працівники стають активними творцями знань [32, с. 18].

Застосування конструктивізму сприяє створенню навчальних середовищ, у яких учасники самі формулюють проблеми, генерують рішення, аналізують наслідки. У корпоративному контексті це реалізується через групові воркшопи, дизайн-мислення (*design thinking sessions*), симуляційні бізнес-ігри, проєктне навчання [34, с.24]. Наприклад, у корпоративному університеті ДТЕК працівники розробляють кейси з енергетичної безпеки [13], а в компанії «Нова Пошта» діє формат «навчання через експеримент»: нові управлінські практики впроваджуються як пілоти, результати яких потім аналізуються колективно [33].

Конструктивістський підхід має особливе значення для цифрової корпоративної освіти, оскільки поєднує технологічну взаємодію з людським досвідом. Використання інструментів віртуальної співпраці (*Jamboard, Miro, Notion, Slack*) формує нові способи колективного створення знань, коли учасники стають співавторами освітнього процесу. Таким чином, конструктивізм забезпечує не лише засвоєння матеріалу, а й розвиток критичного мислення,

творчості й соціальної взаємодії – ключових компетентностей сучасної економіки знань [79,с.210].

Інтеграційно-інноваційний підхід

Інтеграційно-інноваційний підхід поєднує системність, компетентнісну логіку та орієнтацію на нові технології. Його сутність полягає у створенні інтегрованих освітніх екосистем, де корпоративне навчання взаємодіє з HR-процесами, управлінням знаннями, цифровими платформами й соціальною відповідальністю бізнесу.

На практиці це означає, що навчання не відокремлене від роботи – воно інтегроване у процеси управління проектами, внутрішні комунікації та цифрові сервіси. Такий підхід реалізується, наприклад, у компанії *SoftServe*, де освітня платформа *SoftServe University* поєднує *e-learning*-курси, систему внутрішнього оцінювання, менторські програми й аналітику прогресу [42].

Інноваційна складова цього підходу полягає у використанні цифрових технологій нового покоління – штучного інтелекту, адаптивного навчання, мікронавчання, VR/AR-симуляцій [66]. У компанії «*GlobalLogic*» працівники проходять тренінги у VR-середовищі, що моделює інженерні процеси, а в «Київстарі» функціонує система коротких відеоуроків з миттєвим зворотним зв'язком [40]. Така гібридизація дозволяє створювати індивідуалізовані траєкторії розвитку та швидко реагувати на зміни в ринку праці.

Отже, інтеграційно-інноваційний підхід формує сучасну парадигму корпоративної освіти як динамічної, цифрової, гуманістичної системи, здатної забезпечити як професійне, так і особистісне зростання працівників.

Порівняльна характеристика методологічних підходів у корпоративній освіті

Підхід	Теоретичні основи	Ключові орієнтири	Форми реалізації	Переваги	Обмеження
Андрагогічний	Теорія навчання дорослих (Knowles)	Самостійність, досвід, мотивація	Коучинг, менторинг, індивідуальні плани	Гуманізація, висока мотивація	Високі вимоги до фасилітаторів

Компетентнісний	Теорія компетентностей, HR-моделі	Результативність, ефективність	Моделі компетентностей, оцінювання, сертифікація	Практична спрямованість, уніфікація стандартів	Формалізація, ризик втрати творчості
Системний	Теорія систем (Берталанфі, Cenge)	Узгодженість, управлінська логіка	Моніторинг, планування, зворотний зв'язок	Стратегічність, контроль якості	Бюрократичність у великих структурах
Діяльнісний	Психологія діяльності (Виготський, Леонтьєв)	Навчання через дію	Симуляції, кейси, проєкти	Формування практичних навичок	Висока трудомісткість
Аксіологічний	Філософія цінностей (Шелер, Франкл)	Етика, культура, довіра	Програми CSR, етичні тренінги	Формує корпоративну культуру	Важко виміряти результати
Конструктивістський	Педагогіка конструктивізму (Піаже, Брунер)	Активність, співтворчість	Воркшопи, бізнес-ігри, дизайн-мислення	Розвиток критичного мислення	Потребує зрілої освітньої культури
Інтеграційно-інноваційний	Теорія інновацій (Роджерс, Друкер)	Цифровізація, інтеграція	e-learning, microlearning, VR/AR, AI-аналітика	Гнучкість, персоналізація, масштабованість	Висока вартість технологій

Отже, сучасна методологія корпоративної освіти має міждисциплінарний характер: вона інтегрує педагогіку дорослих, менеджмент знань, психологію діяльності, соціологію цінностей та цифрові технології. Кожен підхід забезпечує власний аспект цілісності: андрагогіка – орієнтацію на особистість; компетентнісний – результативність; системний – управлінську ефективність; діяльнісний – практичність; аксіологічний – гуманістичність; конструктивістський – креативність; інтеграційно-інноваційний – адаптивність.

У результаті формується синтетична методологічна модель корпоративної освіти, у якій навчання виступає не лише процесом засвоєння знань, а й способом формування соціального капіталу організації. Саме така модель стає базою для

наступного етапу – впровадження сучасних технологій, інструментів і циклів корпоративного навчання, які забезпечують її практичну реалізацію.

1.4. Актуальні тренди корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану

Корпоративна освіта в Україні нині розвивається в унікальному контексті – у ситуації тривалих воєнних дій, глибоких економічних змін і переорієнтації суспільства на стійкість і самоорганізацію. Якщо раніше корпоративне навчання було передусім інструментом підвищення ефективності бізнесу, то тепер воно набуло стратегічного значення для збереження людського капіталу, формування психологічної витривалості персоналу й відновлення соціального балансу. У цих умовах тренди корпоративної освіти стають не лише відображенням глобальних змін у навчанні дорослих, а й реакцією на унікальні виклики воєнного часу.

Поняття «*тренд*» у сучасному науковому дискурсі набуває багатовимірного змісту. Якщо в економічному контексті воно означає стійкий напрямок розвитку певного явища, то в освітологічному середовищі тренд трактується як індикатор нових смислів, технологій і стратегій, що формують майбутнє освіти дорослих. У дослідженнях українських і зарубіжних авторів (Л. Мельник [28]; Р. Diamandis [57]; S. Atkinson [46]) наголошується, що тренд є динамічною характеристикою процесу змін, у якому проявляються нові освітні потреби, соціальні запити та технологічні можливості. Якщо тенденція фіксує сталість розвитку, то тренд відображає поточну фазу оновлення, що може трансформуватися в довготривалу тенденцію за умови інституційного закріплення.

У корпоративній освіті тренди виступають маркерами суспільних і технологічних перетворень. Вони не виникають ізольовано, а формуються внаслідок взаємодії трьох основних сил: глобальних інноваційних процесів, внутрішніх соціально-економічних чинників і культурно-психологічних потреб працівників. Для України важливо, що кожен із цих чинників зазнав радикальних змін унаслідок війни. Зокрема, глобальні освітні інновації, які в мирний час акцентували на цифровізації, персоналізації та м'яких навичках, у воєнних

умовах набули гуманітарного виміру – навчання стало не лише способом розвитку, а й механізмом підтримки, взаємодопомоги й стійкості [88].

Історичний аналіз розвитку корпоративної освіти в Україні свідчить, що її тренди завжди були тісно пов'язані з економічною ситуацією в державі. Перший етап (1990–2000-ті роки) характеризувався становленням внутрішньофірмового навчання на базі великих підприємств і комерційних структур, що переймали досвід зарубіжних корпорацій [19, с. 113]. Наступний етап (2010-ті роки) ознаменувався формуванням корпоративних університетів та орієнтацією на розвиток *soft skills* і корпоративної культури [35, с. 35]. Від 2022 року корпоративна освіта перейшла у фазу адаптації до надзвичайних умов, коли збереження працездатності колективів, психологічна підтримка й соціальна єдність стали головними орієнтирами. Саме тому поняття тренду в українських реаліях перестало бути суто технологічним чи економічним – воно набуло гуманістичного змісту, тісно пов'язаного з цінностями життя, взаємопідтримки й соціальної відповідальності бізнесу [43, с.68].

Серед ключових чинників, що визначають формування трендів корпоративної освіти під час воєнного стану, варто назвати кілька домінантних процесів. По-перше, це цифровізація освітнього середовища, яка перетворилася з інструменту оптимізації на умову виживання навчальних процесів. Використання онлайн-платформ, мікронавчання, гібридних форматів і систем аналітики навчання (LMS, LXP) дозволило компаніям забезпечити безперервність розвитку персоналу навіть під час евакуацій, відключень і релокацій [21]. По-друге, значного поширення набув тренд персоналізації освітніх траєкторій: працівники прагнуть навчатися у власному темпі, у зручному форматі та з урахуванням психологічного стану. Такий підхід вимагає від компаній створення адаптивних систем навчання, які поєднують технічні рішення з елементами психологічного супроводу [23, с.79].

Ще одним суттєвим напрямом є посилення ролі м'яких навичок, зокрема емоційного інтелекту, лідерства, комунікації та крос-функціональної взаємодії. Ці компетентності в умовах невизначеності стають важливішими за технічні

знання, адже забезпечують гнучкість і здатність до співпраці. Підприємства, які раніше фокусувалися на професійних тренінгах, нині дедалі частіше організовують програми з психологічної стійкості, ненасильницької комунікації та кризового менеджменту [9, с. 46]. Таким чином, корпоративне навчання поступово набуває функцій психосоціальної підтримки.

Окремо варто наголосити на появі нового тренду – соціальної відповідальності бізнесу як складової корпоративного навчання. У багатьох компаніях освітні програми тепер спрямовані не лише на розвиток персоналу, а й на формування громадянської позиції, волонтерських ініціатив, інтеграцію ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у трудові колективи. Цей підхід узгоджується з глобальним баченням ESG-практик, де освітня діяльність розглядається як інструмент суспільної консолідації. У цьому контексті корпоративна освіта стає частиною ширшої соціальної місії бізнесу, що сприяє відновленню довіри та соціального капіталу в суспільстві [61, с.90]

Порівняльний аналіз зарубіжних і українських практик показує, що хоч базові напрямки корпоративної освіти в різних країнах подібні (цифровізація, адаптивність, ментальне здоров'я, інклюзія), українські тренди мають специфічну домінанту – поєднання прагматизму з гуманізмом. Якщо у світових компаніях фокус робиться переважно на ефективності та продуктивності, то в Україні – на людяності, стресостійкості, психологічній безпеці та корпоративній емпатії. Повномасштабний військовий напад став тим контекстом, у якому бізнес змушений мислити не лише економічними, а й етичними категоріями, а корпоративна освіта – одним із ключових механізмів реалізації цього мислення [21].

Таким чином, тренди корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану можна визначити як комплекс соціально-психологічних, організаційних і технологічних змін, спрямованих на забезпечення безперервності навчання, підтримку психічного здоров'я працівників і формування культури стійкості. Вони формуються під впливом взаємодії двох рушійних сил – повномасштабного вторгнення як кризи та цифровізації як ресурсу подолання

наслідків цієї кризи. Отримані результати дозволяють стверджувати, що вітчизняна корпоративна освіта рухається у напрямку гуманістично-цифрової синергії, де технології стають не заміною людини, а засобом підтримки її внутрішньої сили, соціальної активності та професійного розвитку [88].

У міжнародній практиці корпоративна освіта за останнє десятиліття еволюціонувала від традиційних курсів підвищення кваліфікації до комплексних стратегій розвитку людського капіталу [38, с.56]. Її базові тренди – цифровізація навчання, гейміфікація, мікронавчання, управління знаннями, індивідуалізація освітніх траєкторій і впровадження технологій штучного інтелекту – стали відповіддю на потребу компаній швидко оновлювати компетентності персоналу. Водночас у більшості країн корпоративне навчання відбувається в умовах стабільного ринку праці та високого рівня соціальної безпеки, що зумовлює прагматичний, економічно орієнтований характер цих процесів [24, с. 79].

Український контекст суттєво відрізняється. Повномасштабне віськове вторгнення створило ситуацію, коли корпоративна освіта змушена виконувати не лише функцію професійного розвитку, а й місію соціальної підтримки. На відміну від західних компаній, де тренди формуються під впливом конкурентного середовища, в Україні вони є результатом адаптації бізнесу до кризових викликів і потреб суспільства. Навчання стає не просто інструментом підвищення продуктивності, а засобом виживання організації, психологічної стабілізації колективів і зміцнення довіри між роботодавцем і працівником [88].

З огляду на це доцільно представити узагальнену порівняльну характеристику основних напрямів розвитку корпоративної освіти у світі та в Україні.

Табл. 1.4

Порівняльний аналіз напрямів розвитку корпоративної освіти у світі та в Україні.

Тренд	Зарубіжні практики	Українські практики	Потенціал для розвитку КО в Україні
Цифровізація навчання	Використання AI, VR, адаптивних платформ, великих аналітичних систем; фокус на ефективності та продуктивності.	Поширення онлайн-платформ (Prometheus, Coursera, внутрішні LMS); орієнтація на доступність під час воєнного стану та релокацій.	Розвиток інтегрованих національних систем e-learning для бізнесу, використання big data для аналізу освітніх результатів.
Персоналізація освітніх траєкторій	Індивідуальні навчальні плани, адаптивний контент, підтримка кар'єрного розвитку.	Гнучкі формати, короткі курси, психологічно безпечне навчання з урахуванням травматичного досвіду війни.	Створення персоналізованих «освітніх паспортів» працівників; впровадження менторських програм.
Soft skills і культура стійкості	Розвиток емоційного інтелекту, командної взаємодії, лідерства.	Програми з психологічної стійкості, кризового менеджменту, етичного лідерства, ментального благополуччя.	Інституціоналізація програм корпоративної психологічної підтримки; поєднання навчання з HR-реабілітаційними практиками.
Соціальна відповідальність бізнесу	ESG-програми, сталий розвиток, інклюзія, diversity management.	Освітні ініціативи для ветеранів, ВПО, волонтерів; корпоративне волонтерство та навчання з громадянської відповідальності.	Інтеграція компонентів соціальної згуртованості у корпоративні університети; партнерства бізнесу та громадського сектору.

Як видно з таблиці, у зарубіжних моделях корпоративної освіти головним орієнтиром виступає підвищення конкурентоспроможності, тоді як в Україні – виживання, стійкість і солідарність. Це визначає специфічну соціальну функцію корпоративного навчання: воно спрямоване не лише на формування знань, а й на зміцнення психологічної та ціннісної єдності організацій. У цьому контексті

корпоративна освіта стає своєрідним соціальним інститутом, що поєднує економічні, освітні й гуманістичні завдання.

Під впливом повномасштабного військового нападу тренди корпоративної освіти набули гібридного характеру – вони синтезують західні технологічні підходи з українськими гуманітарними практиками. Так, цифрові інструменти тепер застосовуються не лише для оптимізації процесів навчання, а й для створення спільнот взаємопідтримки. Віртуальні корпоративні університети дедалі частіше перетворюються на психологічно безпечні простори комунікації, де навчання стає способом соціальної реабілітації. Цей процес має глибоке значення для відновлення трудових колективів і формування нової корпоративної культури, заснованої на емпатії та довірі [43, с. 74].

Отримані результати дають підстави стверджувати, що ключові тренди корпоративної освіти в Україні формуються під впливом двох макрофакторів – війни та цифрової трансформації. Їхнє поєднання породжує унікальну модель корпоративного навчання, орієнтовану на відновлення соціального капіталу, підтримку ментального здоров'я й посилення ролі освіти як ресурсу стійкості. В умовах воєнного стану бізнес стає суб'єктом освітньої політики, а корпоративна освіта – дієвим інструментом публічного служіння і національної єдності.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що корпоративна освіта в Україні нині переживає фазу якісного перетворення. Вона переходить від інструменту бізнес-ефективності до соціально-гуманітарної місії, де головною цінністю є людина. Така трансформація засвідчує народження нового типу освітньої культури – корпоративної освіти стійкості, у якій поєднуються цифрові інновації, психологічна підтримка, моральна відповідальність і прагнення до відбудови суспільства. Саме цей комплекс рис і визначає сучасні тренди корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану, демонструючи її потенціал як чинника суспільного оновлення та національної згуртованості.

На основі узагальнення сучасних досліджень та проведеного аналізу сформульовано авторське бачення типології трендів корпоративної освіти, що розвиваються в українському контексті під впливом повномасштабного

вторгнення. Ці тренди доцільно розглядати не як перелік окремих напрямів, а як взаємопов'язану систему, у якій кожен елемент відображає певний аспект адаптації бізнесу, суспільства й особистості до кризових умов.

Першим і визначальним є психологічно-гуманістичний тренд, який охоплює всі форми освітньої діяльності, спрямовані на збереження внутрішньої стійкості працівників. Якщо раніше корпоративна освіта асоціювалася передусім із професійним розвитком, то сьогодні вона набуває функцій психотерапевтичної та соціальної підтримки. Компанії запроваджують програми ментального благополуччя, заняття з ненасильницької комунікації, тренінги емоційної компетентності. Відтак, формування soft skills стає частиною ширшої культури турботи – культури, у якій цінується не лише результат, а й етичний спосіб його досягнення. Саме емоційний інтелект і здатність до співчуття стають провідними компетенціями лідера XXI століття, що повною мірою проявляється в українських умовах, де гуманізм стає умовою виживання.

Другим системним вектором є цифрово-інноваційний тренд, який пов'язаний із трансформацією форматів навчання. Цифровізація корпоративної освіти в Україні пройшла шлях від допоміжного інструменту до структурної основи організаційного розвитку. Онлайн-платформи, мікронавчання, віртуальні лабораторії, а також інтеграція AI-технологій у навчальний процес перетворюють корпоративну освіту на гнучку, масштабовану систему, доступну навіть у кризових регіонах. Цей тренд має і соціальний вимір – технології забезпечують не лише ефективність, а й інклюзивність навчання, дозволяючи залучати внутрішньо переміщених осіб і працівників, які працюють дистанційно. Цифровізація в українських компаніях стала індикатором не стільки модернізації, скільки здатності до самоорганізації – вона об'єднує людей, які фізично розділені війною, у єдине освітнє середовище.

Третім, взаємопов'язаним напрямом є соціально-відповідальний тренд, який інтегрує корпоративну освіту в ширший контекст відновлення суспільства. У цьому аспекті навчання виходить за межі підприємства: воно стає інструментом громадянського виховання, волонтерства, інтеграції ветеранів і

розвитку культури соціальної єдності. Такі ініціативи відповідають глобальним принципам ESG, проте в Україні вони набувають унікального етичного виміру – відчуття спільної відповідальності бізнесу перед суспільством. Сучасна корпоративна освіта в Україні відображає не лише запит ринку праці, а й «зростаючу потребу у моральній самоідентифікації бізнесу як частини соціального цілого». Саме ця ознака – гуманістична спрямованість освітніх практик – є визначальною для української моделі розвитку корпоративного навчання.

Поєднання зазначених трендів утворює унікальний феномен – корпоративну освіту стійкості, де знання, технології та цінності взаємодоповнюють одне одного. Вона не просто відображає сучасні тенденції, а й формує їх, перетворюючи бізнес на активного учасника суспільного відновлення. На відміну від західних моделей, у яких акцент робиться на підвищенні продуктивності, українська корпоративна освіта виконує місію зцілення, адаптації й солідаризації. Вона створює нову освітню парадигму, у якій навчання – це не лише засіб професійного зростання, а й спосіб подолання травми, збереження людяності та формування спільних цінностей.

Підсумовуючи, можна зазначити, що тренди корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану формують цілісну систему, у якій поєднуються три взаємодоповнювальні вектори – психологічно-гуманістичний, цифрово-інноваційний та соціально-відповідальний. Їхня взаємодія зумовлює перехід корпоративного навчання на якісно новий рівень, де головним завданням стає не просто передача знань, а розвиток людини як особистості, громадянина й члена спільноти. Саме в цьому полягає теоретична й практична новизна представленого аналізу: корпоративна освіта постає як простір відновлення і сили, що формує соціальний капітал держави у найскладніші часи її історії.

Висновок до першого розділу

Теоретичний аналіз, проведений у першому розділі, присвячений комплексному дослідженню корпоративної освіти як стратегічного інструменту

розвитку людського капіталу в сучасних умовах. Розглянуто передумови її становлення, структурні та змістові характеристики, ключові напрями розвитку, а також здійснено сутнісний аналіз понять «тренд» і «тенденція» в контексті корпоративного навчання. Отримані результати дозволяють сформулювати науково обґрунтовані висновки, які систематизують знання про сутність і роль корпоративної освіти, її адаптивність до соціально-економічних трансформацій, зокрема в умовах кризових явищ, та створюють теоретичну основу для подальшого аналізу сучасних освітніх практик і розробки методичних рекомендацій.

Так, нами було встановлено, що корпоративна освіта є багатогранним феноменом, що еволюціонував від епізодичних ініціатив до комплексних систем, спрямованих на формування та накопичення людського капіталу, а її становлення зумовлене переходом від централізованої економіки до ринкових відносин, глобалізаційними процесами, технологічними трансформаціями та необхідністю адаптації до кризових умов. Корпоративна освіта відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності організацій до мінливого бізнес-середовища, сприяючи розвитку професійних і особистих компетенцій працівників, підвищенню продуктивності праці та стимулюванню інновацій. У сучасному контексті вона виступає не лише інструментом професійного розвитку, але й антикризовим механізмом, що забезпечує стійкість організацій через швидке оновлення знань і навичок, психологічну підтримку персоналу та формування гнучкої організаційної культури.

Таким чином, було підтверджено, що освіта є динамічною системою, що об'єднує цілі, завдання, принципи, форми, методи, суб'єктів і об'єктів. Цілі корпоративного навчання є стратегічними орієнтирами, які визначають напрямки розвитку організації та спрямовані на досягнення її бізнес-цілей. Завдання конкретизують цілі, охоплюючи планування, організацію та оцінку навчальних процесів. Принципи, такі як безперервність, практична спрямованість, індивідуалізація та андрагогіка, формують методологічну основу, що враховує особливості навчання дорослих, їхній професійний досвід і

мотивацію. Форми навчання, включаючи тренінги, семінари, дистанційні курси, коучинг і наставництво, забезпечують гнучкість і доступність освітнього процесу. Методи, такі як інтерактивні техніки, симуляції, аналіз кейсів і групові дискусії, сприяють формуванню як спеціалізованих, так і універсальних компетенцій. Суб'єкти – внутрішні та зовнішні організатори навчального процесу, включаючи керівництво та спеціалізовані підрозділи, – відповідають за координацію та реалізацію програм. Об'єкти – працівники різних рівнів – є реципієнтами знань, що адаптуються до їхніх професійних і кар'єрних потреб. Така структура забезпечує цілісність і результативність корпоративної освіти, дозволяючи їй відповідати як короткостроковим, так і довгостроковим цілям організацій.

Змістові характеристики корпоративної освіти охоплюють широкий спектр напрямів, що відображають сучасні потреби ринку праці та технологічні трансформації. Серед ключових напрямів виділяються адаптивне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, розвиток універсальних компетенцій, інтеграція ігрових елементів, соціальне навчання, мікронавчання, цифрова трансформація, розвиток лідерських якостей і оцінка ефективності освітніх програм. Адаптивне навчання передбачає персоналізацію освітнього процесу через використання технологій, що аналізують індивідуальні потреби працівників. Підвищення кваліфікації та перекваліфікація спрямовані на оновлення професійних навичок і підготовку до нових ролей в умовах автоматизації та цифровізації. Розвиток універсальних компетенцій, таких як комунікація, емоційний інтелект і критичне мислення, є відповіддю на зростаючу роль міжособистісних навичок у професійній діяльності. Інтеграція ігрових елементів підвищує мотивацію та залученість учасників навчання. Соціальне навчання базується на обміні досвідом і співпраці, сприяючи формуванню згуртованих команд. Мікронавчання забезпечує швидке засвоєння знань через короткі модулі, що відповідає динамічному ритму сучасної роботи. Цифрова трансформація інтегрує сучасні технології, такі як віртуальна реальність і системи управління навчанням, для створення гнучких освітніх

екосистем. Розвиток лідерських якостей готує управлінців до ефективного керівництва в умовах змін. Оцінка ефективності навчання, зокрема через аналіз окупності інвестицій, дозволяє обґрунтувати доцільність освітніх ініціатив. У кризових умовах ці напрями набувають додаткового значення, забезпечуючи оперативне реагування на виклики, психологічну підтримку та стратегічну адаптацію.

Сутнісний аналіз понять «тренд» і «тенденція» розкриває їхню семантичну та функціональну специфіку, що є важливим для розуміння динаміки розвитку корпоративної освіти. Тренд визначається як короткостроковий або середньостроковий напрямок розвитку, що відображає сучасні зміни в технологіях, суспільстві чи економіці. Тренди є динамічними, реагують на зовнішні стимули та часто асоціюються з модними або тимчасовими явищами. У корпоративній освіті прикладами трендів є адаптивне навчання, інтеграція ігрових елементів і мікронавчання, які відповідають поточним потребам у гнучкості та залученості. Тенденція, натомість, характеризується як довгостроковий, фундаментальний процес, що відображає глибинні структурні зрушення. Тенденції мають стійкий характер і формуються під впливом соціально-економічних і технологічних факторів. У контексті корпоративної освіти тенденціями є цифрова трансформація, безперервне навчання, розвиток універсальних і лідерських компетенцій, а також систематична оцінка окупності інвестицій. Ці процеси створюють стратегічну основу для сталого розвитку людського капіталу.

Порівняльний аналіз понять «тренд» і «тенденція» підкреслює їхню взаємодоповнювальність у формуванні освітніх стратегій. Тренди дозволяють організаціям швидко реагувати на поточні виклики, підвищуючи ефективність і мотивацію працівників. Тенденції, своєю чергою, забезпечують довгострокову перспективу, формуючи культуру безперервного навчання та адаптивності. У кризових умовах тренди сприяють оперативному вирішенню нагальних потреб, наприклад, через швидке навчання новим процедурам, тоді як тенденції підтримують стратегічну стійкість, зокрема через розвиток управлінських

компетенцій і цифрових екосистем. Поєднання трендів і тенденцій створює синергетичний ефект, дозволяючи організаціям балансувати між короткостроковою ефективністю та довгостроковим розвитком.

Практична значущість корпоративної освіти полягає в її здатності забезпечувати організації гнучкими кадрами, здатними адаптуватися до змін, а також сприяти інноваційності та конкурентоспроможності. У кризових умовах вона відіграє роль стабілізуючого фактора, підтримуючи психологічне благополуччя працівників і соціальну стабільність через оновлення професійних навичок. Теоретичне значення дослідження полягає в систематизації знань про корпоративну освіту, її напрями, тренди та тенденції, що створює концептуальну основу для подальшого аналізу. Обмеженнями є ресурсні бар'єри для малих організацій, недостатня доступність спеціалізованих навчальних матеріалів і потреба в кваліфікованих тренерах, що вимагає інтеграції з міжнародними освітніми ресурсами. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом впливу окремих напрямів корпоративної освіти на різні сектори економіки, з урахуванням специфіки кризових умов, для розробки цільових стратегій, що сприятимуть сталому розвитку організацій і суспільства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Дослідження особливостей корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану

Корпоративне навчання в Україні зазнає глибоких змін. Внаслідок воєнного, економічної нестабільності та демографічної кризи кількість робочої сили поступово зменшується, що неминуче впливає на інвестиції підприємств у підвищення кваліфікації своїх співробітників.

Значення професійного навчання на виробництві повільно, але неухильно зростає. Підприємства змушені брати на себе функції, які раніше виконувала державна система освіти, адаптуватися до нових викликів і шукати інноваційні підходи до розвитку персоналу.

З метою визначення основних тенденцій розвитку корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану було проведено опитування представників різних підприємств й галузей. В опитуванні прийняли участь 52 людини. Опитування проводилось з використанням Google forms/

Назва галузі
52 відповіді

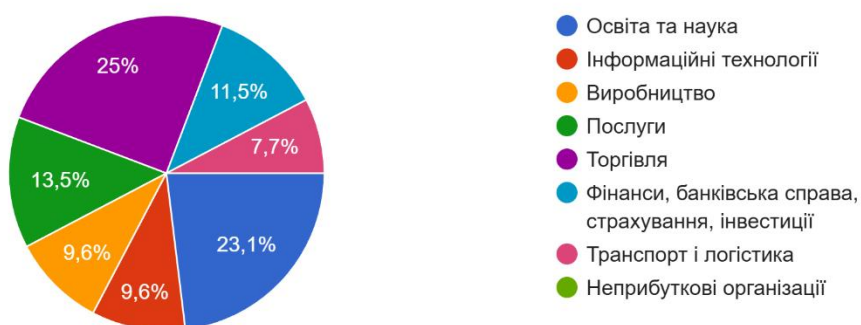


Рис. 2.1 Фахова галузь учасників опитування

В опитуванні бралм участь представники різних фахових галузей. Серед учасників найбільше освітян – 23,1% та працівників торгівлі. Також в опитуванні

прийняли участь ті, хто працює в неприбуткових організаціях (13,5%), в сфері фінансів, банківської справи та інвестицій – 11,5%, в ІТ-сфері (9,6%), працює на виробництві (9,6%) й займається перевезенням вантажів та пасажирів (9,6%). Такий склад учасників дозволяє проаналізувати загальні особливості сучасної корпоративної освіти в Україні.

Розмір організації
52 відповіді

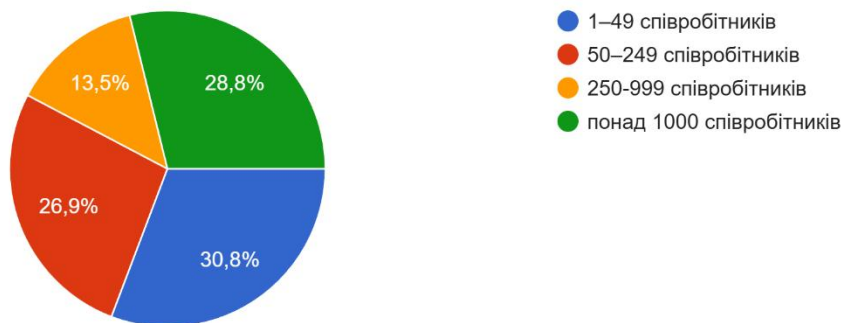


Рис. 2.2 Розмір організації, в яких працюють учасники опитування

В опитуванні взяли участь як фахівці, які працюють в організаціях з найрізноманітнішою кількістю співробітників – від 1 до більше ніж 1000. 30%-представники малого бізнесу, 28,8% працюють в великих організаціях.

Які формати навчання застосовувалися у вашій організації (2022–2025)?
52 відповіді

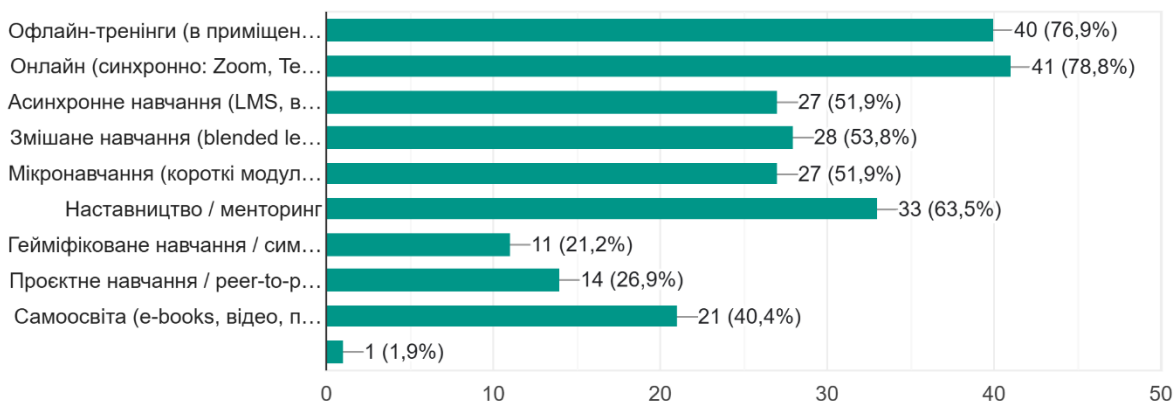


Рис. 2.3 Формат корпоративного навчання в учасників дослідження

Переважає більшість респондентів зазначила, що корпоративна освіта відбувається в онлайн-форматі синхронно (78,8%) або у форматі офлайн, в приміщенні (76,9%), а також наставництво – 63,5 %. 53,1% учасників опитування повідомили, що проходять корпоративне навчання в асинхронному режимі з використанням платформи LMS, трохи більше половини учасників (53,8%) повідомили, що в їхній організації навчання проходить в змішаному форматі. Мікронавчання відмітили 53,9%. Самоосвіту використовують 40,9%. Проєктне навчання пропонувалось 26,9% учасників. Про гейміфіковане навчання повідомили 21,2% учасників

Які освітні теми були пріоритетними у 2022–2025 роках?

52 відповіді

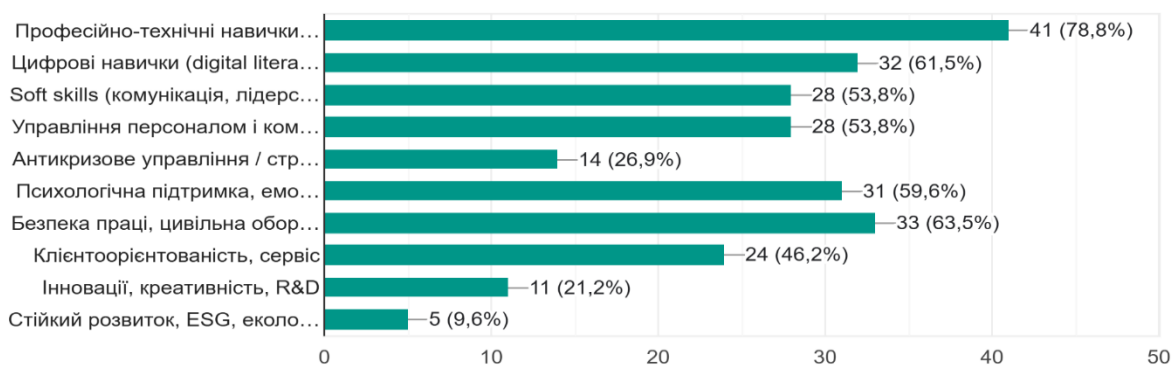


Рис. 2.4. Пріоритетні освітні теми в 2022-2025 роках

В корпоративній освіті переважають теми, пов'язані з професійно-технічними навичками, безпекою праці й цивільною обороною, цифровими навичками та психологічною підтримкою. Трохи менше уваги було приділено темам, що пов'язані з навичками управління персоналом та soft skills. 46,2% учасників опитування зазначили теми, пов'язані з клієнтцентрованістю та сервісом. Найменше працівникам пропонувалися такі теми, як креативність, антикризове управління та стійкий розвиток.

Середня інтенсивність навчання на одного працівника (годин/рік):

52 відповіді

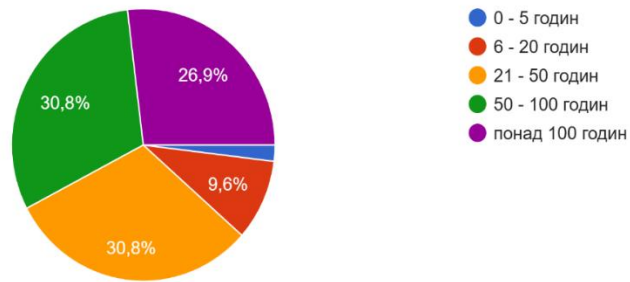


Рис.2.5 середня інтенсивність навчання 1 працівника

Середня тривалість корпоративного навчання у переважної більшості опитаних складала від 21 до 100 годин. При цьому, 26,9% респондентів зазначили, що їхня корпоративна освіта тривала понад 100 годин.

Як змінився бюджет на корпоративне навчання під час війни?

52 відповіді

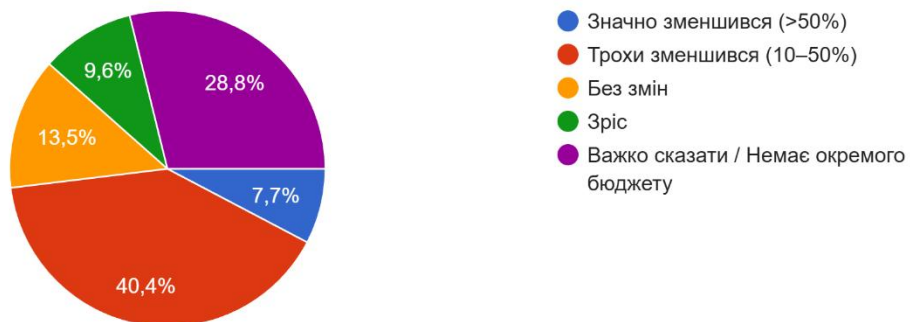


Рис. 2.6 Зміни бюджету на корпоративне навчання під час воєнного

40,4% опитаних вважають, що бюджет на корпоративне навчання трохи зменшився(10-50%). Але, при цьому, 9,6% респондентів вважають що збільшився, а 13,5% учасників опитування – що бюджет корпоративної освіти не змінився.

Які платформи або канали навчання використовує ваша організація?

52 відповіді

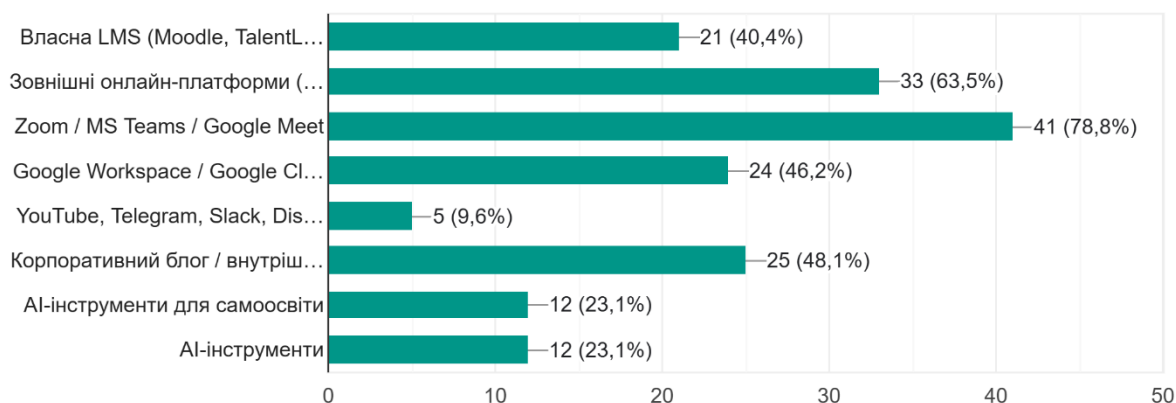


Рис. 2.7 Платформи й канали для корпоративної освіти в організаціях респондентів

Визначено, що для корпоративної освіти найчастіше використовуються такі платформи, як *ZOOM*, *Teams*, *Google Meet*. На другому місці за частотою використання – зовнішні платформи. Також респонденти зазначили, що в їхніх установах доволі часто використовуються корпоративні блоги, внутрішні мережі та *Google Workspace*, *Google Classroom*. Попри світову популярність інструментів штучного інтелекту, в українській корпоративній освіті використання ШІ ще не набуло високої популярності ні як інструмент самоосвіти, ні в якості засобу корпоративної освіти. І найменше в сучасних українських організаціях для корпоративного навчання використовуються *YouTube*, *Telegram* та інші соціальні канали.

Оцініть, наскільки наведені фактори заважали розвитку корпоративного навчання у 2022–2025 рр. (1 - зовсім не впливав, 5 - впливав дуже сильно)

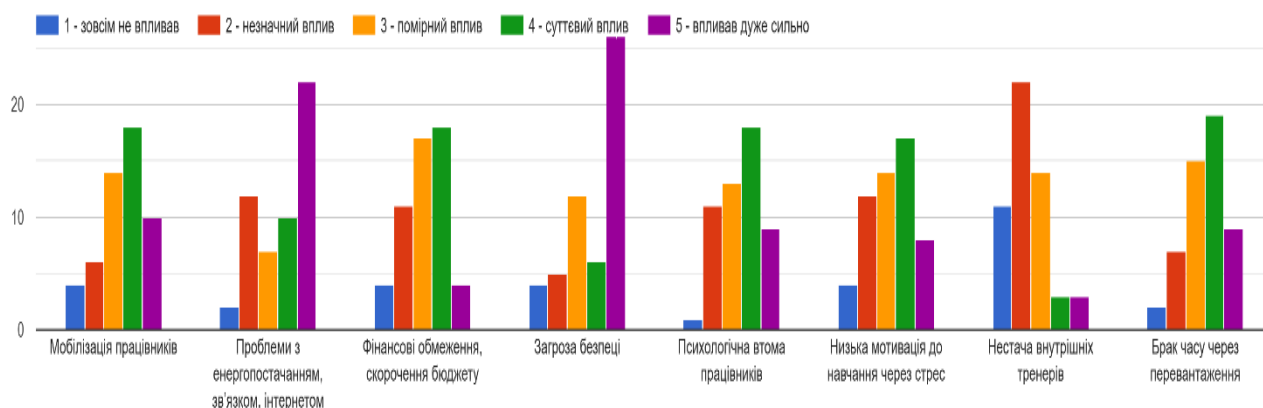


Рис. 2.8 Фактори, які заважають розвитку корпоративної освіти

При оцінці впливу різних факторів було визначено, що найбільше розвитку корпоративної освіти заважає загроза безпеці та проблеми з електропостачанням, зв'язком, інтернетом (унікальні фактори, які притаманні лише країні, в якій четвертий рік триває повномасштабне вторгнення). Ще одним унікальним фактором впливу на розвиток корпоративної освіти можна вважати мобілізацію працівників. Крім того, респонденти зазначили, що скорочення фінансового забезпечення, психологічна втома працівників та низька мотивація до навчання через стрес також суттєво заважають розвитку корпоративної освіти.

Як ви оцінюєте ефективність корпоративного навчання у вашій організації у 2024 році?
52 відповіді

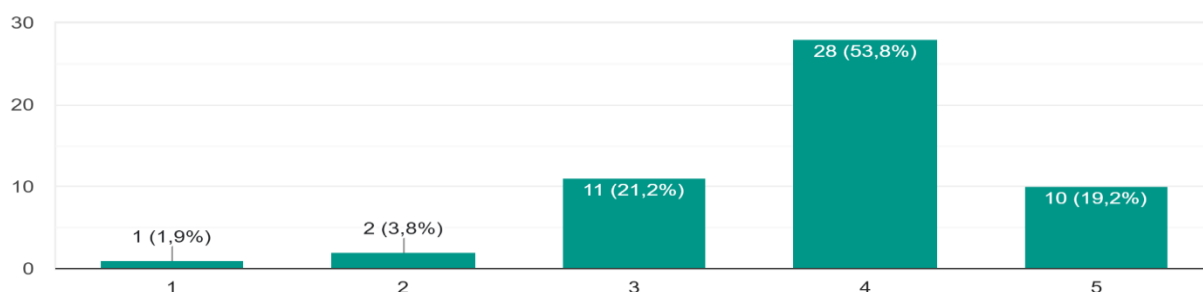


Рис. 2.9 Суб'єктивна оцінка ефективності корпоративної освіти учасниками опитування

Попри всі складнощі, 53,8% респондентів оцінюють якість корпоративної освіти як добру, й 19,6% учасників опитування як відмінну. Лише 5,7% респондентів дали негативну оцінку ефективності корпоративного навчання.

Які інструменти ви використовуєте для оцінювання результатів навчання?

52 відповіді

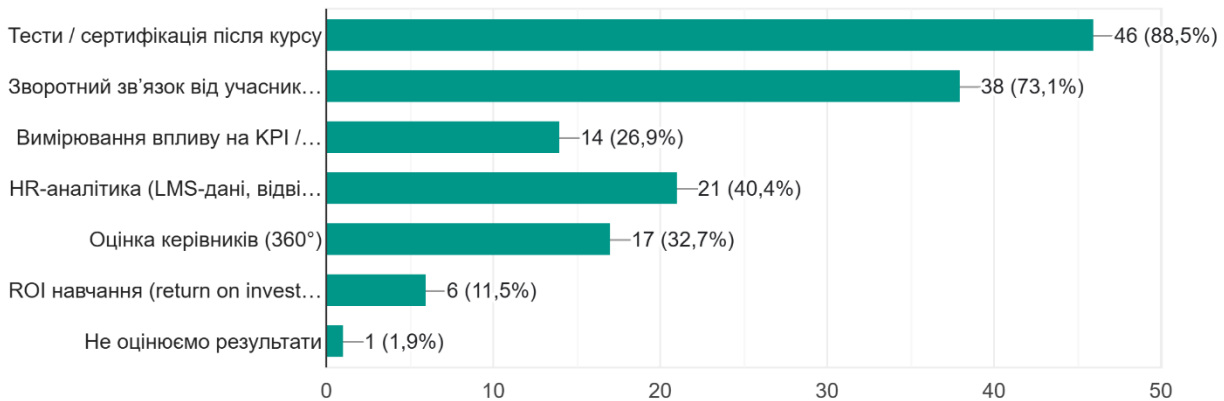


Рис. 2.10 Інструменти для оцінювання результатів навчання

Для оцінювання результатів навчання найчастіше використовуються тести й сертифікація після навчання (88,5%) та зворотній зв'язок від учасників (73,1%). В меншому ступені використовується HR-аналітика (40,4%), вимірювання впливу на KPI (26,9%) та оцінка керівника (32,7%).

Чи використовує ваша організація інноваційні інструменти навчання (AI, VR, AR)?

52 відповіді

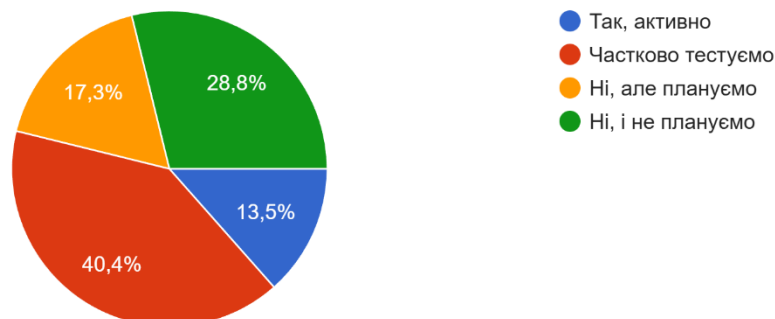


Рис.2.11 Використання організацією інноваційних інструментів навчання

Звертає на себе увагу той факт що з 2022 по 2025 роки про активне використання інноваційних інструментів навчання повідомили лише 13,5% респондентів, ще 40,4% учасників опитування зазначили, що використання інноваційних методів є частковим. І, попри світові тенденції, 28,8% учасників зазначили, що в їхніх організація інноваційні інструменти навчання не тільки не використовуються, а навіть не плануються бути використаними.

Які напрямки навчання є найбільш актуальними для вашої організації у 2025 році? (виберіть до 5 варіантів)

52 відповіді

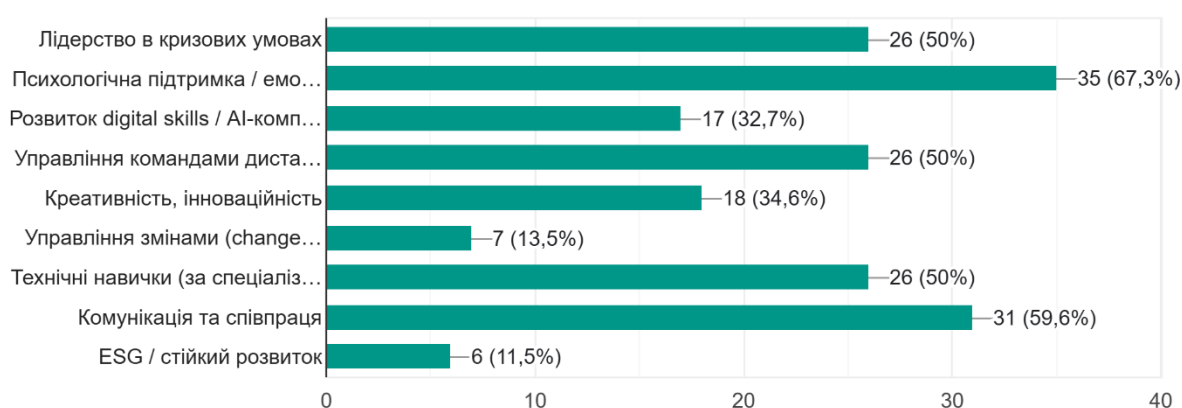


Рис. 2.12 Найбільш актуальні напрями корпоративної освіти на 2025 рік

Тож, на четвертий рік повномасштабного військового вторгнення самим актуальними напрямками корпоративної освіти учасники опитування обрали Психологічну підтримку – 67,7% та Комунікацію й співпрацю – 59,6%. Половина учасників зазначила, що потребує розвитку й навчання в таких сферах, як Лідерство в кризових умовах, Дистанційне управління командами та Технічні навички за спеціалізацією. Варто звернути увагу, що пори всі складнощі сьогодення, третина респондентів (34,6%) зазначила необхідність розвитку креативності. Для 32,7% актуальним є розвиток digital skills. 13,5% респондентів вважають необхідним розвиток навичок управління змінами, а 11,5% зацікавлені у навчанні, яке стосується сталого розвитку.

Що, на вашу думку, може найбільше підвищити ефективність корпоративного навчання під час війни? 7 відповідей

Максимальний перехід на гнучкий онлайн-формат (асинхронне навчання), що дозволяє співробітникам навчатися в безпечному місці та у зручний для них час, незалежно від повітряних тривог чи відключень світла.

Забезпечення доступу до навчальних матеріалів офлайн через мобільні додатки або попереднє завантаження.

Надійне укриття

Додати мотивацію у вигляді збільшення розміру заробітної платні.

Заохочення та визнання зусиль співробітників за проходження навчання (мотивація, компенсація часу).

Наставництво

Безпека проходження навчання

Рис. 2.13 Пропозиції учасників дослідження щодо покращення корпоративної освіти

Тож, для ефективного навчання, в першу чергу, люди потребують безпеки. Також, в умовах відключення світла й проблем з інтернетом, коли немає можливості брати участь в онлайн заходах, респонденти зазначають необхідність варіантів асинхронного навчання. Ще однією складовою успішної корпоративної освіти учасники опитування зазначили мотивацію з боку керівництва, зокрема, матеріальну.

Таким чином можна зробити висновок, що корпоративна освіта в Україні сьогодні є актуальною та унікальною. Крім світових трендів, таких як розвиток креативності та лідерства, *digital skills* й технічних навичок за спеціалізацією, навичок управління змінами й сталим розвитком, повномасштабне військове вторгнення обумовлює пріоритет психологічної підтримки та навичок комунікацій й співпраці. В корпоративній освіті України формується досвід змішаного та асинхронного навчання в надскладних умовах війни, де зміюються

пріоритети й цінності, й провідним фактором успішності корпоративного навчання стає саме внутрішня мотивація працівників.

2.2. Класифікація тенденцій розвитку корпоративної освіти в Україні в умовах воєнного стану

«Інтелект – це здатність пристосовуватися до змін» (В. Стівен Хокінг, науковець, фізик-теоретик, космолог)

Корпоративне навчання [2, с.34] забезпечує значний розвиток всіх співробітників без винятку, підвищує їхню продуктивність і, в кінцевому підсумку, сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності всієї компанії. Це свого роду інвестиція в людський капітал, результатом якої є значне підвищення кількісного і якісного зростання компанії.

Існує декілька популярних міфів, які варто розвіяти. Один з них: «Навчання персоналу в даний час не актуально». З одного боку, ця сфера дійсно переживає певну кризу, оскільки багато підприємств у воєнний час змушені переглядати свою структуру витрат і часто перерозподіляють частину коштів, що були призначені для навчання, на військові донати або інші CSR-заходи. Водночас ми бачимо, що, незважаючи на економію, компанії не готові відмовлятися від корпоративного навчання. Більшість компаній продовжують інвестувати в підвищення кваліфікації своїх співробітників, оскільки це підвищує ефективність компанії через брак робочої сили.

Іншим популярним міфом є те, що якщо компанія інвестує в розвиток співробітників, вони перейдуть до інших компаній або вимагатимуть вищої зарплати. Ця теза є помилковою – насправді для компанії набагато гірше, якщо співробітники залишаються в компанії, але не розвиваються далі. Набагато економічніше продовжувати освіту власних співробітників, ніж наймати дорогих фахівців з ринку. Кілька досліджень підтверджують, що інвестиції компаній у продовження освіти зміцнюють лояльність співробітників до роботодавця та запобігають плинності кадрів.

Тому подальша освіта в компаніях постійно розвивається і реагує на виклики часу. Найголовніша мета – ефективність. Ніхто більше не відправляє своїх співробітників на навчання тільки для того, щоб виконати свої зобов'язання – подальша освіта повинна бути швидкою, актуальною та ефективною. Найголовніші тенденції в корпоративному навчанні відповідають цій вимозі.

Тенденція №1: оновлення Learning стратегії та імплементація Instructional Design

Головне завдання *Instructional Design* полягає саме в тому, щоб зробити навчання максимально ефективним. Першим кроком до досягнення цієї ефективності є розробка конкретної стратегії навчання та розвитку в компанії. Навчання в компанії без чіткої стратегії завжди дорожче, ніж навчання зі стратегією.

Існує два варіанти реалізації стратегії навчання. Перший полягає у використанні готового контенту освітніх платформ, якщо він відповідає потребам підприємства. Цей метод є простішим, покриває поточні потреби та передбачає залучення якісних постачальників, які мають хорошу репутацію, хороші оцінки клієнтів, добре розроблений контент та перевірені й ефективні програми [46].

Другий метод є дещо складнішим і ризикованішим, але в довгостроковій перспективі може виявитися більш вигідним. Це особливо актуально для компаній із специфічною структурою. У цьому випадку варто інвестувати у створення власної системи навчання, заснованої на ресурсах компанії: корпоративній культурі, досвіді та конкретних випадках. У великих компаніях, які давно присутні на ринку, необхідно ознайомити співробітників з історичним розвитком компанії, її клієнтами та особливостями. З цією метою впроваджуються LMS (*Learning Management System*), що автоматизують процес адаптації та навчання співробітників, можуть містити інтерактивний навчальний контент на основі інформації, яку компанія хоче передати своїм співробітникам [24, с. 79].

Тенденція №2: Кастомізація навчальних курсів

Пошук найефективніших навчальних рішень у найкоротший термін та за розумною ціною спонукає компанії шукати курси, спеціально адаптовані до їхньої сфери діяльності, а іноді навіть до їхньої компанії.

Керівник з питань впровадження диджитальних інструментів Raiffeisen Bank Ірина Манжуріна: «Ми прагнули прокачати групу спеціалістів банку, які працюють із аналізом та обробкою даних. Але справа в тому, що нам не був потрібен увесь масив знань і навичок за цими темами – потрібні були лише ті інструменти, які ми безпосередньо використовуємо в нашій роботі. Ми прописали вимоги – те, що наші співробітники повинні знати після проходження курсу. Курс, було адаптовано, виходячи з наших запитів і потреб щодо Python і хмарних середовищ. Відповідно, навчальна група теж складалася виключно зі співробітників нашого банку – 12 людей. Нам дуже сподобався цей клієнтоорієнтований підхід – що програму курсу сформували під нас, що крім наших співробітників на курсі нікого не було, що домашні завдання також були адаптовані до банківської сфери і що ми змогли почати навчання у зручні для нас дати» [40].

Тенденція №3: Blended-підхід у навчанні

Змішаний підхід (Blended-підхід) в освіті поєднує різні формати навчання, зокрема офлайн- та онлайн-навчання, самонавчання, інтерактивне навчання тощо. І тут знову на першому місці стоїть ефективність, адже в ситуації, коли не всі учасники мають доступ до електроенергії одночасно або частина групи перебуває під повітряною тривою в місті, дуже важливо, щоб вони мали можливість надолужити пропущене у вільний час або особисто поговорити з викладачем. Для цього може бути використані класичні онлайн-курси, семінари та зустрічі, табори та курси самонавчання. Коли клієнти-компанії задоволені програмою одного з регулярних курсів, вони купують цей курс для своїх співробітників, які проходять навчання в змішаній групі.

Світлана Поддусєва, аналітик відділу супроводу фінансових продуктів Fozzy Group: «Моя робота здебільшого полягає в підготовці звітів для власників компанії, топ-менеджменту та інших колег по холдингу. Ці звіти мають бути

читабельними, наочними й зрозумілими, щоб не перевантажувати колег зайвою інформацією. Бажано, щоб це ще й виглядало красиво. Для цього використовується інструментарій Power BI, в якому раніше я була повний нуль. Я намагалася вивчати його самотійно на YouTube, але тамтешні уроки не були інформативними, плюс не було людського контакту з викладачем, можливості поставити питання і т.д. Я сама педагог за фахом, викладала в школі й знаю, наскільки важливим є цей контакт. І це саме те, що я отримала на курсі з Power BI. Постійно було відчуття присутності face-to-face, гарний контакт з викладачем, можливість ставити йому питання, які безпосередньо стосуються саме моєї роботи. І завжди отримувала повну розгорнуту відповідь. Приємно здивувало, що викладач аж сяяв, коли відчував нашу залученість, навіть якщо питання було не вельми розумне. І ще мені дуже-дуже сильно сподобалося те, що можна було виконувати домашні завдання, спираючись на власні дані, з якими ми працюємо в своїх компаніях. Пройшовши курс, я маю змогу робити звіти швидше, якісніше і наглядніше» [40].

Тенденція №4: Створення власної L&D-функції в компаніях

Компанії зі штатом від 100 до 200 співробітників все частіше інвестують у створення власного відділу освіти. Вони наймають фахівців з навчання та розвитку, завданням яких є створення корпоративного середовища, що пропонує освітні послуги. Ці фахівці також допомагають співробітникам та їхнім керівникам визначати освітні цілі, що відповідають стратегічним планам компанії, та відстежують досягнутий прогрес у співпраці з відділом кадрів [17, с. 60].

Фахівці проходять спеціальне навчання та мають необхідні інструменти для роботи з персоналом підприємств. У ці бурхливі та мінливі часи фахівці з навчання та розвитку та відповідні інструменти дають змогу підприємствам працювати ефективно та швидко пристосовуватися до умов.

Тенденція № 5 Впровадження штучного інтелекту

Штучний інтелект (ШІ) адаптує програми до темпу, стилю та потреб кожного співробітника. Для цього він використовує аналіз поведінкових даних

та адаптивні алгоритми. Це означає, що люди навчаються саме тому, що їм потрібно, саме тоді, коли їм це потрібно [10, с. 9].

Інтелектуальні системи стимулюють розвиток навчання в компанії. Що вони роблять:

- аналізують прогрес;
- виявляють слабкі місця;
- рекомендують нові модулі;
- прогнозують ризик виснаження тощо.

Таким чином, керівники отримують не абстрактні статистичні дані, а конкретну інформацію: хто найшвидше набуває навичок, хто потребує наставництва, де потрібно вдосконалити програму? ШІ також виконує рутинні завдання: створює контент, тести, мікрокурси та інтерактивні симуляції [50].

На найбільшій у світі виставці освітніх технологій Bett UK 2024 у Лондоні компанія Google представила нові можливості, які пропонують системи штучного інтелекту. У віртуальному освітньому середовищі Google Classroom вчителі мають можливість давати своїм учням домашні завдання, в яких вони повинні переглянути відео на YouTube і відповісти на питання за допомогою систем штучного інтелекту.

Інструмент «Практичні поради» був розроблений, щоб допомогти учням самостійно знаходити та виправляти помилки у своїх домашніх завданнях. Представлений у 2023 році генеративний інструмент Duet AI може використовуватися вчителями для створення планів уроків.

Для тих, хто не має доступу до Google Apps for Education, планується розширити набір інструментів за допомогою зовнішнього програмного забезпечення.

На освітній виставці Bett UK 2024 українська сторона представила вісім EdTech-стартапів, які зосереджуються на освітньому секторі, а саме:

- Amperia – виробництво освітніх пристроїв, програмного забезпечення та інтерактивних підручників;

- BUKI School – продукт національної компанії BUKI, що надає доступ до міжнародного EdTech-ринку для пошуку приватних репетиторів;
- GIOS – інтерактивна платформа штучного інтелекту для вивчення математики;
- Nanit Robot – EdTech-рішення для розвитку креативності та технічних навичок;
- Headway – EdTech-компанія, що розробляє продукти для мікронавчання та входить до списку GSV 150 найвпливовіших компаній світу в галузі цифрового навчання та трансформації компетенцій;
- CASES – соціальна мережа та EdTech-платформа для креативної індустрії;
- Elai.io – платформа, інструменти якої дозволяють створювати тексти у відео за допомогою систем штучного інтелекту;
- Sensorama – компанія, що спеціалізується на навчанні у віртуальній реальності. У 2023 році вона увійшла до п'ятірки найкращих AR/VR-компаній світу. Таким чином, системи штучного інтелекту дають можливість краще адаптувати навчання до індивідуальних потреб учнів, підтримувати викладачів та автоматизувати адміністративне управління освітнім процесом [8].

Тенденція № 6 Диджиталізація

Глобальна цифровізація змушує компанії переходити від ситуативних тренінгів до систематичного управління знаннями, в якому технології забезпечують персоналізацію, аналіз і масштабованість. Важливі інструменти:

- Системи управління навчанням (LMS) автоматизують процес навчання, збирають аналітичні дані та розробляють індивідуальні процеси розвитку.
- Онлайн-курси – вони надають доступ до актуальних знань і дозволяють людям навчатися у власному темпі.

VR (віртуальна реальність) – створює безпечне середовище для відпрацювання навичок [59].

AR (доповнена реальність) – допомагає людям навчатися на робочому місці, накладаючи інструкції та підказки на реальні об'єкти [75].

Ці технології роблять навчання точним і вимірюваним. Вони дозволяють вдосконалювати навички та створюють культуру постійного розвитку, в якій цифрові інструменти є природною складовою професійного зростання кожного співробітника.

Тенденція № 7. Гейміфікація

Гейміфікація безперервного навчання в компанії полягає у включенні ігрових елементів у навчальні програми з метою поліпшення навчального досвіду та підвищення мотивації співробітників. Застосовуючи принципи гейміфікації, компанії прагнуть створити навчальне середовище, яке буде не тільки інформативним, але й цікавим та мотивуючим для співробітників [86].

Суть гейміфікації на робочому місці полягає в тому, що вона поєднує навчання з ігровими, конкурентними та винагороджувальними елементами. Вона перетворює рутинні навчальні сесії на інтерактивний досвід, в якому співробітники не є пасивними споживачами інформації, а активними учасниками процесу навчання [80]. Використання ігрових механізмів, таких як бали, значки, рейтинги та завдання в неігровому контексті, утримує учнів у процесі навчання, пробуджує їхній інтерес і сприяє глибшому зв'язку з контентом. Ключ до успішної реалізації полягає у підтримці правильного балансу між розвагами та навчанням, у забезпеченні інклюзивності, а також у постійній адаптації та розвитку стратегій гейміфікації відповідно до мінливих потреб співробітників.

Тенденція № 8. Коучінг і менторство

Бізнес-коучинг та менторство (наставництво) є незамінними для всіх підприємств у сучасній ситуації. Вибір одного з цих двох методів залежить від особливостей конкретного підприємства та етапу його розвитку [28, с. 139].

Коучинг – це сучасний підхід до розвитку особистості та бізнесу, який допомагає людям досягти своїх цілей та розвивати свій потенціал, визначати завдання та реалізовувати їх. На відміну від традиційного наставництва або менторства, коучинг не пропонує готових рішень. Коуч направляє клієнта за

допомогою питань і розмов, щоб клієнт сам міг знайти найкращі відповіді для себе. Менторство – це традиційний метод обміну досвідом, який досі популярний в Україні, особливо в бізнес-середовищі. Він базується на відносинах між досвідченим фахівцем (ментором) і учнем.

Тенденція № 9: оцінка ефективності навчання через бізнес-показники

Корпоративні тренінги оцінюються не за кількістю годин або сертифікатів. Компанії хочуть бачити конкретні результати, щоб зрозуміти, як інвестиції в розвиток персоналу впливають на бізнес-результати. Наприклад, вони можуть бути задоволені збільшенням обороту, продуктивністю команди, утриманням талантів або задоволеністю клієнтів [18, с. 110].

Для відстеження результатів компанії впроваджують аналітичні системи, які полегшують зв'язок між розвитком навичок і найважливішими KPI, а також розрахунок рентабельності навчання. Дані з LMS, HR-аналітики та внутрішніх опитувань збираються для оцінки впливу змін у навичках співробітників на фінансові результати компанії. У новій корпоративній культурі кожна навчальна ініціатива повинна створювати додаткову цінність для компанії.

Окрім загальних тенденцій, варто зосередитися на тих сферах знань, які зараз найбільш затребувані компаніями.

Кібербезпека, безсумнівно, посідає перше місце. Через повномасштабне військове вторгнення та кібератаки на критичну інфраструктуру, банки, логістику та торгівлю навіть малі підприємства стикаються з важливим завданням захистити себе від кіберзагроз та розвивати цифрові навички своїх співробітників. На щастя, існує широкий вибір тем, таких як аудит кібербезпеки, захист від цифрових загроз тощо.

Попит на навчання також зростає в галузі обробки даних. Це стосується всіх секторів: банків, страхових компаній, роздрібної торгівлі тощо.

Компанії в різних секторах збирають все більше даних у своїх корпоративних хмарах та зовнішніх середовищах. Виявлення якісних тенденцій, структурування та звітування про ці дані вимагає специфічних навичок від

нетехнічних операційних співробітників, навіть при використанні традиційних інструментів, таких як Microsoft Excel та Power BI.

Євгенія Литвинова, Президент та CEO Клубу експортерів України: «Один із основних наших продуктів – аналіз ринків для українських експортерів перед виходом в новий сегмент або нову географію. Ми працюємо з глибокою аналітикою з 2014. Курси з Data Science і Time Series дозволили нам суттєво покращити якість звітів. Раніше підготовка одного ринкового звіту для клієнта могла тривати декілька тижнів, а зараз, завдяки досвіду й технічним інструментам для оптимізації цей термін скоротився до двох тижнів. При цьому якісно звіти стали навіть більш досконалішими» [40].

Третя актуальна сфера – це **стресостійкість та емоційний інтелект**. Можна спостерігати зростання популярності психологічних тренінгів, які допомагають правильно вирішувати конфлікти, давати адекватний зворотний зв'язок та оцінювати результати роботи співробітників [35, с. 32]. Це своєрідний менеджмент персоналу в період бурхливих змін. Компанії все більше усвідомлюють, наскільки важливо розвивати соціальні навички своїх команд та *soft skills* співробітників.

Продажі в сегменті *Learning & Development* також активно розвиваються, **особливо в області B2B** та доступу до закордонних ринків. Через кризу на внутрішньому ринку та все більшу інтеграцію України в європейське середовище, компанії активно цікавляться відповідним доступом до закордонних ринків, співпрацею з іноземними клієнтами та укладенням контрактів [12, с. 76]. Для задоволення цього попиту залучаються іноземні доповідачі, проводяться онлайн зустрічі та вебінари.

Також користуються попитом такі **технічні засоби, як Міграції в клауд і DevOps-експертиза**.

Все більше компаній віддають перевагу хмарним рішенням, а не локальним середовищам. Згідно з даними за 2022 рік, 93% лідерів у сфері технологій заявили, що їхні організації в основному використовують різні форми хмарних рішень, порівняно з 83% два роки тому, а 48% заявили, що їхня

інфраструктура є переважно гібридною, порівняно з 40% два роки тому. Водночас кількість респондентів, які заявили, що їхні компанії переважно використовують локальні середовища, зменшилася вдвічі – до 7%. Міграція до хмари – це процес перенесення програм, даних і послуг з локальних інфраструктур або хмари одного постачальника на віддалені сервери інших постачальників хмарних послуг. Замість того, щоб утримувати власні серверні парки та інфраструктури, компанії можуть використовувати можливості, які надають хмарні платформи [30].

Існує багато причин, які спонукають компанії переходити до хмари. По-перше, це висока гнучкість і масштабованість, які дозволяють швидко адаптуватися до мінливих потреб бізнесу: до змін навантаження та потреб користувачів. Компаніям достатньо орендувати хмарні ресурси, що дозволяє уникнути великих інвестицій в інфраструктуру. По-друге, підвищення безпеки даних і додатків, а також захист від кібератак і витоку інформації. Хмарні провайдери зазвичай мають у своєму розпорядженні складні механізми захисту інформації, зокрема шифрування, багаторівневі системи аутентифікації та моніторинг безпеки. По-третє, висока доступність та надійність. Розподілена архітектура хмарних платформ та резервне копіювання даних запобігають втраті інформації у разі збою або надзвичайної ситуації. Компанії можуть гарантувати безперебійну роботу своїх додатків та послуг навіть у разі непередбачуваних проблем.

«Мене звати Владислав Пищенко, я DevOps Tech Lead у Levi9. Нещодавно наша команда разом із колегами з BackBase брала участь у міграції проєкту, оскільки використовувані підходи й рішення не давали змоги продовжити розвиток. Як виявилось, все може бути зручніше і краще, ніж було, головне – не боятися змін» [30]

DevOps (скорочення від англійських слів «*Development*» та «*Operations*») – це методологія та культура співпраці між командами розробників програмного забезпечення та оперативними службами. Головною метою DevOps є об'єднання процесів, інструментів та експертів з різних галузей для прискорення виведення

продуктів на ринок, підвищення стабільності інфраструктури та забезпечення постійного розвитку ІТ-послуг. Протягом останніх років DevOps набув популярності серед компаній різного розміру, від невеликих стартапів до транснаціональних корпорацій. При правильному застосуванні ця методологія не тільки дозволяє компаніям скоротити час виходу на ринок нових функцій і оновлень, але й покращити якість, надійність і безпеку продуктів [30].

У контексті глобальної цифрової трансформації роль DevOps стає все більш важливою, оскільки користувачі все більше потребують швидкого та ефективного програмного забезпечення. Багато організацій визнають, що традиційні «роздільні» процеси розробки та експлуатації часто призводять до бюрократії, затримок і надмірних витрат. Водночас культура DevOps створює необхідні умови для безперервної інтеграції (CI) та безперервної доставки (CD), що дозволяє постійно адаптуватися до мінливих вимог ринку.

Мікрокурси займають важливе місце в галузі освіти, перш за все тому, що сучасний світ, і особливо світ бізнесу, зазнає радикальних змін і вимагає термінових заходів як у виконанні завдань, так і в придбанні спеціальних ІТ-ресурсів для цієї мети. З цієї причини концепція навчання протягом усього життя вже стає нормою, і на першому місці стоїть «мікрокурс» [11, с.24], який є відносно коротким, але спеціалізованим оглядом певної теми (презентація конкретної інформації у формі коротких курсів, переважно онлайн).

2.3. Методичні рекомендації щодо реалізації сучасних трендів корпоративної освіти в Україні

Щоб сучасні тенденції не залишалися лише модними словами, необхідно вживати конкретних заходів. Ось що ви можете зробити вже сьогодні:

- Поступово інтегруйте штучний інтелект: почніть з використання аналітики в LMS або алгоритмів рекомендацій, які пропонують співробітникам відповідні курси та відстежують їхній прогрес.
- Розвивайте «м'які» навички на практиці: використовуйте коучинг, рольові ігри та навчання від колег. Ці форми краще сприяють розвитку емоційного інтелекту та критичного мислення, ніж лекції.

- Впровадьте мікронавчання: розділіть великі програми на короткі модулі тривалістю до десяти хвилин і поширюйте їх через мобільні додатки та внутрішні чати.
- Використовуйте гібридний формат: онлайн-навчання підходить для засвоєння теорії, а офлайн-навчання – для командних вправ, стратегічних семінарів та мережевого спілкування.
- Вимірюйте результати за допомогою бізнес-показників: пов'яжіть навчальні програми з такими ключовими показниками ефективності (KPI), як продуктивність, відданість або оборот, щоб визначити фактичний рентабельність інвестицій (ROI).
- Щоб бізнес залишався конкурентоспроможним у найближчі роки, співробітники повинні адаптуватися до навчання та розвитку в нових умовах, а це підхід, заснований на навчанні протягом усього життя. Навіть найреволюційніший стартап не може вижити без постійної адаптації до нових тенденцій та інновацій у галузі. Внаслідок цього зростає потреба в корпоративному навчанні: дуже важливо зберегти загальне поле взаємодії між співробітниками, підтримувати та посилювати їхні компетенції, бути готовими до нових викликів. Потрібно заохочувати співробітників шукати нові способи покращувати свої навички – за допомогою онлайн-курсів, гейміфікації, створення команди однодумців і командних заходів. Це допоможе людям стати більш активними в плані навчання.

Висновок до другого розділу

Новітні тенденції в галузі освіти не оминули і українські підприємства, де вони займають важливе місце. Особливо це стало очевидним у 2024 році, коли професійне навчання на підприємствах зазнало значного розвитку, що відобразилося у високому попиті на швидке та якісне підвищення кваліфікації та самонавчання. Саме той факт, що країна перебуває у стані війни, визначає умови для виникнення нового сприйняття: фактор довготривалості та використання значних ресурсів все більше стає розкішшю, тому впровадження нової освітньої

культури на основі створення спеціалізованих міні-курсів з різних тем. Отже, необхідність застосування сучасних корпоративних тренінгів для співробітників компанії полягає, перш за все, у забезпеченні та підтримці їхнього постійного особистого та професійного розвитку, що відображається в певному менеджерському підході, який сприяє їхньому навчанню та набуттю нових навичок і вмінь.

Український ринок корпоративного навчання швидко наближається до світових стандартів 2025 року. Сьогодні бізнес зосереджується на розвитку внутрішніх команд та створенні культури безперервного навчання. Компанії намагаються поєднати гнучкість цифрових рішень із практичними форматами навчання в режимі реального часу, зосереджуючись на реальних потребах співробітників. Тенденції в галузі корпоративного навчання в Україні:

- зростання популярності онлайн-курсів та освітніх платформ;
- активний розвиток ІТ-освіти та технічної перепідготовки;
- високий попит на м'які навички, зокрема комунікативні, лідерські та емоційний інтелект;
- поширення гібридних форм навчання, що поєднують онлайн- та офлайн-формати.

Українські компанії все частіше впроваджують власні освітні екосистеми, співпрацюють з EdTech-платформами та запрошують зовнішніх експертів. Наразі можна спостерігати перехід від реактивного підходу до системної стратегії розвитку, де навчання є не витратою, а інвестицією в стабільність і майбутнє компанії.

Сучасні навчальні програми в компаніях більше не зосереджені на курсах, а на створенні екосистеми, сприятливої для зростання. Українські компанії, які впроваджують ці інструменти сьогодні, завтра матимуть команди, здатні не тільки адаптуватися, але й розвивати ринок.

Було проведено опитування представників різних фахових галузей (освіта, виробництво, торгівля, транспорт, неприбуткові організації, ІТ-сфера, фінанси та інвестиції), які працюють в як у сфері малого бізнесу (ФОП), так і в організаціях

з помірною (від 50 до 1000 працівників) та великою (більше 1000) кількістю працівників. Переважна більшість зазначила, що корпоративна освіта відбувається в онлайн-форматі синхронно (78,8%) або у форматі офлайн, в приміщенні (76,9%), а також у вигляді наставництва – 63,5 %. 53,1% Учасників опитування повідомили, що проходять корпоративне навчання в асинхронному режимі з використанням платформи LMS, трохи більше половини учасників (53,8%) повідомили, що в їхній організації навчання проходить в змішаному форматі. Мікронавчання відмітили 53,9%. Самоосвіту використовують 40,9%. Проектне навчання пропонувалось 26,9% учасників. Про гейміфіковане навчання повідомили 21,2% учасників. В корпоративній освіті переважають теми, пов'язані з професійно-технічними навичками, безпекою праці й цивільною обороною, цифровими навичками та психологічною підтримкою. Трохи менше уваги було приділено темам, що пов'язані з навичками управління персоналом та soft skills. 46,2% учасників опитування зазначили теми, пов'язані з клієнтцентрованістю та сервісом. Найменше працівникам пропонувалися такі теми, як креативність, антикризове управління та стійкий розвиток. Середня тривалість корпоративного навчання у переважної більшості опитаних складала від 21 до 100 годин. При цьому, 26,9% респондентів зазначили, що їхня корпоративна освіта тривала понад 100 годин. 40,4% опитаних вважають, що бюджет на корпоративне навчання трохи зменшився (10 – 50%). Але, при цьому, 9,6% вважають що збільшився, а 13,5% – що бюджет корпоративної освіти не змінився. Визначено, що для корпоративної освіти найчастіше використовуються такі платформи, як ZOOM, Teams, Google Meet. На другому місці за частотою використання – зовнішні платформи. Також респонденти зазначили, що в їхніх установах доволі часто використовуються корпоративні блоги, внутрішні мережі та Google Workspace, Google Classroom. Попри світову популярність інструментів штучного інтелекту, в українській корпоративній освіті використання ШІ ще не набуло високої популярності ані як інструмент самоосвіти, ані в якості засобу корпоративної освіти. І найменше в сучасних

українських організаціях для корпоративного навчання використовуються YouTube, Telegram та інші соціальні канали.

При оцінці впливу різних факторів було визначено, що найбільше розвитку корпоративної освіти заважає загроза безпеці та проблеми з електропостачанням, зв'язком, інтернетом (унікальні фактори, які притаманні лише країні, в якій четвертий рік триває повномасштабна війна). Ще одним унікальним фактором впливу на розвиток корпоративної освіти можна вважати мобілізацію працівників. Крім того, респонденти зазначили, що скорочення фінансового забезпечення, психологічна втома працівників та низька мотивація до навчання через стрес також суттєво заважають розвитку корпоративної освіти.

Попри всі складнощі, 53,8% оцінюють якість корпоративної освіти як добру, й 19,6% як відмінну. Лише 5,7% респондентів дали негативну оцінку ефективності корпоративного навчання.

Для оцінювання результатів навчання найчастіше використовуються тести й сертифікація після навчання і зворотній зв'язок від учасників. В меншому ступені використовується HR-аналітика, вимірювання впливу на KPI та оцінка керівника.

Звертає на себе увагу той факт що з 2022 по 2025 роки про активне використання інноваційних інструментів навчання повідомили лише 13,5% респондентів, ще 40,4% учасників опитування зазначили, що використання інноваційних методів є частковим. І, попри світові тенденції, 28,8% респондентів зазначили, що в їхніх організаціях інноваційні інструменти навчання не тільки не використовуються, а навіть не плануються бути використаними.

На четвертий рік повномасштабного військового вторгнення самим актуальними напрямками корпоративної освіти учасники опитування обрали Психологічну підтримку – 67,7% та Комунікацію й співпрацю – 59,6%. Половина учасників зазначила, що потребує розвитку й навчання в таких сферах, як Лідерство в кризових умовах, Дистанційне управління командами та Технічні навички за спеціалізацією. Варто звернути увагу, що пори всі складнощі сьогодення, третина респондентів (34,6%) зазначила необхідність розвитку

креативності. Для 32,7% актуальним є розвиток digital skills. 13,5% респондентів вважають необхідним розвиток навичок управління змінами, а 11,5% зацікавлені у навчанні, яке стосується сталого розвитку.

Для ефективного навчання в першу чергу, люди потребують безпеки. Також, в умовах відключення світла й проблем з інтернетом, коли немає можливості брати участь в онлайн заходах, респонденти зазначають необхідність варіантів асинхронного навчання. Ще однією складовою успішної корпоративної освіти учасники опитування зазначили мотивацію з боку керівництва, зокрема, матеріальну.

Таким чином можна зробити висновок, що корпоративна освіта в Україні сьогодні є актуальною та унікальною. Крім світових трендів, таких як розвиток креативності та лідерства, digital skills й технічних навичок за спеціалізацією, навичок управління змінами й сталим розвитком, повномасштабне військове вторгнення обумовлює пріоритет психологічної підтримки та навичок комунікацій й співпраці. Саме в корпоративній освіті України вперше в світовій практиці формується й відшліфовується досвід змішаного та асинхронного навчання в надскладних умовах війни, де змінюються пріоритети й цінності, й провідним фактором успішності корпоративного навчання стає саме внутрішня мотивація працівників

ВИСНОВКИ

Серйозні виклики глобальної пандемії та повномасштабного військового вторгнення підштовхнули український бізнес оперативно змінити підходи до роботи. Компанії зіткнулися з новими ризиками, в тому числі пов'язаними з показниками продуктивності праці. Змінився і наш досвід – як споживчий, так і професійний; сформувалися нові звички та очікування. Відбулася зміна парадигми в організації праці, істотно змінився звичний спосіб життя. Ці фактори відбилися на бізнес-трендах і HR-процесах: всім довелося швидко адаптуватися до нових складних способів роботи, в основному в межах дому. Ми опинилися в новому середовищі.

У сфері професійного навчання та розвитку персоналу ми бачимо фактор, який визначає ключові тенденції: це цифрові трансформації. Розглянемо зміни, очікувані в короткостроковому періоді. Трансформація та динамічний розвиток технологічних рішень Навчання перейшло з очної (офлайн) форми в онлайн з використанням віртуальних інструментів. Зростає ринок дистанційного навчання: багато компаній задумалися над питаннями інноваційного навчання, провайдери вдосконалили (або запропонували нові) рішення для проведення віртуальних класів і віддаленої взаємодії викладачів і учнів: Google, ZOOM, Microsoft teams, WebEx.

Удосконалюються системи управління навчанням (LMS – Learning Management System): з'явився новий функціонал, запущено цікаві проекти з віддаленої оцінки персоналу. Згідно з даними HolonIQ обсяг інвестицій в освітні технології (EdTech – Educational Technology) в 2024 році побив всі рекорди, а до 2030-го прогнозується зростання глобального ринку EdTech до 10 трлн. дол., в тому числі завдяки зростанню попиту на цифрові рішення в галузі освіти.

Розвиваються корпоративні університети: зріс досвід і компетенції в області проведення вебінарів і онлайн-тренінгів, розробки дистанційних курсів і методологій онлайн-програм. Стало зрозуміло, що для ефективного корпоративного навчання потрібна відповідна інфраструктура.

Дистанційне навчання – головний тренд у корпоративній освіті

Портрет того, хто навчається в цифровому світі характеризується трьома словами: нетерплячий, відволікається, пригнічений.

- Нетерплячий: більшість людей під час тренінгів не дивитимуться відео тривалістю понад 4 хвилини.
- Відволікається: співробітники звертаються до своїх смартфонів в середньому дев'ять разів на годину; крім того, вони відволікаються кожні п'ять хвилин.
- Пригнічені: вони мають лише 1% робочого тижня, щоб зосередитися на навчанні та розвитку.

Можливість вчитися і досягати прогресу була названа поколінням «міленіалів» першою причиною в ключовій цінності роботодавця. 74% співробітників вважають, що підвищувати кваліфікацію – це їхні власні обов'язки, а не обов'язок роботодавця. Ключове питання: який формат навчання буде сприйматися найкраще? Все більш популярними стають короткі навчальні формати. Важлива навичка (і зараз, і в майбутньому) – вміти швидко вчитися. Відповідно, триває розвиток коротких форматів навчання. При цьому важливі не тільки навички, але і установки мислення для всієї організації. Команди, що проводять навчання, повинні навчитися працювати з цими установками і створювати їх.

Останнім часом спостерігається попит на короткі курси з спеціалізованих тем. Це новий тренд: гнучке персоналізоване навчання під конкретне завдання.

Корпоративне навчання стає все більш персоналізованим. На зміну стандартним базовим курсам приходять персональні продукти, що враховують потреби роботодавця і запити співробітника. Люди будуть витрачати менше часу на пошук інформації, оскільки система сама виявлятиме, що необхідно вивчити і як інтегрувати нові знання/навички в робочий процес.

Гібридні офіси і комбіновані формати роботи стають новою реальністю. Знання та навички потрібні тут і зараз, і можливість відразу тестувати та впроваджувати в практику те, що щойно дізнався – вже нова норма. Це впливає

на підходи до розробки матеріалів, методик, які використовуються для навчання. Змінюватимуться інструменти та механізми навчальних програм, а також способи вимірювання ефективності навчання.

Надання співробітникам індивідуальних можливостей для навчання та розвитку сприяє безперервному зростанню «якості персоналу». Тісна робота з керівниками відділів та менеджерами проектів всередині організацій допомагає дізнатися, який підхід до внутрішнього навчання найкраще підходить для співробітників.

З'явився ряд програм і напрямків для підтримки нової операційної моделі та збереження ефективності при віддаленій роботі. Фокус змістився до розвитку «м'яких» і цифрових навичок персоналу. Цифрові навички: програми з управління розподіленими командами, навчання інструментам віддаленої взаємодії. «М'які» навички: програми зі стресового менеджменту, управління особистою ефективністю при роботі на віддаленому доступі, well-being (благополуччю) і ментальному здоров'ю.

У центрі будь-яких змін знаходиться людина, її безпека і благополуччя. Онлайн-навчання стає важливою частиною навчання персоналу, а в цілому корпоративне навчання, що враховує бізнес-цілі – потужною підтримкою бізнесу для посилення його конкурентоспроможності.

Було проведено опитування представників різних фахових галузей (освіта, виробництво, торгівля, транспорт, неприбуткові організації, ІТ-сфера, фінанси та інвестиції), які працюють в як у сфері малого бізнесу (ФОП), так і в організаціях з помірною (від 50 до 1000 працівників) та великою (більше 1000) кількістю працівників. Переважна більшість зазначила, що корпоративна освіта відбувається в онлайн-форматі синхронно (78,8%) або у форматі офлайн, в приміщенні (76,9%), а також у вигляді наставництва – 63,5 %. 53,1% учасників опитування повідомили, що проходять корпоративне навчання в асинхронному режимі з використанням платформи LMS, трохи більше половини учасників (53,8%) повідомили, що в їхній організації навчання проходить в змішаному форматі. Мікронавчання відмітили 53,9%. Самоосвіту використовують 40,9%.

Проектне навчання пропонувалось 26,9% учасників. Про гейміфіковане навчання повідомили 21,2% учасників. В корпоративній освіті переважають теми, пов'язані з професійно-технічними навичками, безпекою праці й цивільною обороною, цифровими навичками та психологічною підтримкою. Трохи менше уваги було приділено темам, що пов'язані з навичками управління персоналом та soft skills. 46,2% учасників опитування зазначили теми, пов'язані з клієнтцентрованістю та сервісом. Найменше працівникам пропонувалися такі теми, як креативність, антикризове управління та стійкий розвиток. Середня тривалість корпоративного навчання у переважної більшості опитаних складала від 21 до 100 годин. При цьому, 26,9% респондентів зазначили, що їхня корпоративна освіта тривала понад 100 годин. 40,4% опитаних вважають, що бюджет на корпоративне навчання трохи зменшився(10-50%). Але, при цьому, 9,6% респондентів вважають що збільшився, а 13,5% опитаних – що бюджет корпоративної освіти не змінився. Визначено, що для корпоративної освіти найчастіше використовуються такі платформи, як ZOOM, Teams, Google Meet. Н адругогому місці за частотою використання – зовнішні платформи. Також респонденти зазначили, що в їхніх установах доволі часто використовуються корпоративні блоги, внутрішні мережі та Google Workspace, Google Classroom. Попри світову популярність інструментів штучного інтелекту, в українській корпоративній освіті використання ШІ ще не набуло високої популярності ані як інструмент самоосвіти, ані в якості засобу корпоративної освіти. Найменше в сучасних українських організаціях для корпоративного навчання використовуються YouTube, Telegram та інші соціальні канали.

При оцінці впливу різних факторів було визначено, що найбільше розвитку корпоративної освіти заважає загроза безпеці та проблеми з електропостачанням, зв'язком, інтернетом (унікальні фактори, які притаманні лише країні, в якій четвертий рік триває повномасштабна війна). Ще одним унікальним фактором впливу на розвиток корпоративної освіти можна вважати мобілізацію працівників. Крім того, респонденти зазначили, що скорочення фінансового

забезпечення, психологічна втома працівників та низька мотивація до навчання через стрес також суттєво заважають розвитку корпоративної освіти.

Попри всі складнощі, 53,8% оцінюють якість корпоративної освіти як добру, й 19,6% як відмінну. Лише 5,7% респондентів дали негативну оцінку ефективності корпоративного навчання.

Для оцінювання результатів навчання найчастіше використовуються тести й сертифікація після навчання і зворотній зв'язок від учасників. В меншому ступені використовується HR-аналітика, вимірювання впливу на KPI та оцінка керівника.

Звертає на себе увагу той факт що з 2022 по 2025 роки про активне використання інноваційних інструментів навчання повідомили лише 13,5%, ще 40,4% зазначили, що використання інноваційних методів є частковим. І, попри світові тенденції, 28,8% учасників зазначили, що в їхніх організація інноваційні інструменти навчання не тільки не використовуються, а навіть не плануються бути використаними.

На четвертий рік повномасштабного військового вторгнення самим актуальними напрямками корпоративної освіти учасники опитування обрали Психологічну підтримку – 67,7% та Комунікацію й співпрацю – 59,6%. Половина учасників зазначила, що потребує розвитку й навчання в таких сферах, як Лідерство в кризових умовах, Дистанційне управління командами та Технічні навички за спеціалізацією. Варто звернути увагу, що пори всі складнощі сьогодення, третина респондентів (34,6%) зазначила необхідність розвитку креативності. Для 32,7% актуальним є розвиток digital skills. 13,5% респондентів вважають необхідним розвиток навичок управління змінами, а 11,5% зацікавлені у навчанні, яке стосується сталого розвитку.

Для ефективного навчання в першу, чергу люди потребують безпеки. Також, в умовах відключення світла й проблем з інтернетом, коли немає можливості брати участь в онлайн заходах, респонденти зазначають необхідність варіантів асинхронного навчання. Ще однією складовою успішної корпоративної

освіти учасники опитування зазначили мотивацію з боку керівництва, зокрема, матеріальну.

Таким чином можна зробити висновок, що корпоративна освіта в Україні сьогодні є актуальною та унікальною. Крім світових трендів, таких як розвиток креативності та лідерства, digital skills й технічних навичок за спеціалізацією, навичок управління змінами й сталим розвитком, повномасштабне військове вторгнення обумовлює пріоритет психологічної підтримки та навичок комунікацій й співпраці. Саме в корпоративній освіті України вперше в світовій практиці формується й відшліфовується досвід змішаного та асинхронного навчання в надскладних умовах повномасштабного вторгнення, де змінюються пріоритети й цінності, й провідним фактором успішності корпоративного навчання стає саме внутрішня мотивація працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баніт О. В. Трансформаційні процеси в корпоративній освіті України: аналітичний огляд Ostrava : Tukulart Edition, European Institute for Innovation Development, 2024. – Actual Issues of Modern Science: Vol. 28. – P 27–38. URL: <https://eiid.eu/ftpgetfile.php?id=85> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Білик О. В. Корпоративна освіта як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2018. № 896. С. 34–40.
3. Білан Ю. О. Економічні аспекти корпоративного навчання в умовах глобалізації. Економічний вісник Донбасу, 2022. № 3. С. 91–98.
4. Василенко Н. В. Цифрова трансформація корпоративного навчання: виклики та можливості. Освітній простір України, 2020. № 18. С. 56–63.
5. Войтович Р. В. Інноваційні підходи до навчання персоналу в ІТ-сфері. Комп'ютерні науки та інформаційні технології, 2023. № 12. С. 45–52.
6. Герасимчук О. П. Корпоративна освіта як фактор конкурентоспроможності підприємства. Вісник Львівського університету. Серія: Економіка, 2021. № 61. С. 33–40.
7. Гнатів О. М. Інноваційні технології в корпоративній освіті: світовий досвід та українські реалії. Педагогіка і психологія, 2019. № 4. С. 78–85.
8. Гріценчук О. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ URL: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(10\).2024.0012](https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0012) (дата звернення: 10.12.2024).
9. Гриценко І. С. Психологічні аспекти корпоративного навчання в умовах кризи. Психологія і суспільство, 2021. № 2. С. 45–52.
10. Гуржій, А., Карташова, Л., Зайчук В. (2025). Адаптивне освітнє середовище: особливості застосування штучного інтелекту. Збірка праць ХІХ Міжнар. наук. конф. «Наука та освіта», 15–22 січня 2025 р., м. Хайдусобосло, Угорщина. – Хмельницький: ХНУ, 2025. С. 8–13.

11. Данилюк С. П. Мікронавчання як інструмент розвитку персоналу. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2022. № 12. С. 23–30.
12. Дмитренко Г. А. Технології дистанційного навчання в корпоративному секторі. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 210 с.
13. ДТЕК Академія: інновації в навчанні. Офіційний сайт ДТЕК URL: <https://dtek.com/ua/academy> (дата звернення: 10.12.2024).
14. Єрмоленко О. В. Вплив цифрових технологій на корпоративну культуру. Соціально-економічні відносини в умовах цифровізації, 2023. № 5. С. 67–74.
15. Жук О. Л. Корпоративні університети як форма професійного розвитку персоналу. Вища освіта України, 2017. № 3. С. 67–74.
16. Зінченко В. О. Гейміфікація в корпоративному навчанні: ефективність та перспективи. Інноваційна педагогіка, 2020. № 28. С. 89–96. URL: <http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/28/16.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
17. Кириченко Н. І. Гнучкі методики навчання в корпоративному середовищі. Педагогіка і психологія професійної освіти, 2021. № 4. С. 55–62.
18. Коваленко Т. М. Розвиток лідерських компетенцій через корпоративну освіту. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка, 2019. № 14. С. 102–109.
19. Козак Ю. Г. Управління людськими ресурсами в епоху цифровізації. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
20. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. (2020, December 2). URL: <https://salol.li/40C9587> (дата звернення: 10.12.2024).
21. Корпоративна освіта в Україні: сучасні виклики. HR Liga URL: <https://hrliga.com/index.php?module=articles&action=view&id=1234> (дата звернення: 15.01.2025).
22. Кравчук О. І. Соціальне навчання в корпоративному середовищі. Соціальна педагогіка: теорія та практика, 2018. № 1. С. 56–63.

23. Левицька А. В. Персоналізоване навчання в корпоративних програмах. Проблеми сучасної педагогічної освіти, 2020. № 66. С. 78–85.
24. Лозинський В. Т. Корпоративна освіта в умовах постпандемічного відновлення. Економіка України, 2022. № 9. С. 78–85.
25. Лубко, Д. В., & Шаров, С. В. (2019). Методи та системи штучного інтелекту: навч. посіб. Розділ 1. Загальні поняття про штучний інтелект. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5295/> (дата звернення: 17.12.2024).
26. Лук'янова, Л., & Павлов, І. (2020). СУТНІСНИЙ АНАЛІЗ АНДРАГОГІЧНОЇ МОДЕЛІ М. НОУЛЗА ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ НАВЧАННЯ ДОРΟΣЛИХ. ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ: ТЕОРІЯ, ДОСВІД, ПЕРСПЕКТИВИ, 17(1), 9-19. URL: [https://doi.org/10.35387/od.1\(17\).2020.9-19](https://doi.org/10.35387/od.1(17).2020.9-19) (дата звернення: 17.12.2024).
27. Мельник Н. Ю. Корпоративна освіта в умовах цифровізації: український досвід. Економіка і суспільство, 2022. № 40. С. 112–119. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1123> (дата звернення: 20.02.2025).
28. Мельник Л. Г. Сучасні соціально-економічні тренди: досвід ЄС та практика України у світлі промислових революцій : монографія. Суми. Сумський державний університет, 2021. – 338 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/65751e52-7334-4fea-bb3c-a1b57b0930d6/content> (дата звернення: 20.02.2025).
29. Метінвест: навчання та розвиток персоналу. Офіційний сайт Метінвест URL: <https://metinvestholding.com/ua/career/training> (дата звернення: 20.02.2025).
30. Міграція в хмару. Розширте можливості свого бізнесу <https://www.sim-networks.com/ukr/blog/cloud-migration-transition-strategies> (дата звернення: 05.11.2025).

31. Морозова Л. В. Штучний інтелект у розвитку soft skills працівників. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2023. № 308. С. 101–108.
32. Ничкало Н. Г. Неперервна професійна освіта як філософська та педагогічна категорія. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2001. Вип. 1. С. 9–22.
33. Нова Пошта: інноваційні підходи до навчання. Офіційний сайт Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/training> (дата звернення: 05.03.2025).
34. Олійник Т. С. Корпоративні програми розвитку креативності. Креативна педагогіка, 2021. № 15. С. 23–29.
35. Петренко Л. О. Психологічне благополуччя працівників як пріоритет корпоративної освіти. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія, 2021. № 60. С. 34–41.
36. ПриватБанк: навчання для майбутнього. Офіційний сайт ПриватБанку URL: <https://privatbank.ua/career/training> (дата звернення: 15.01.2025).
37. Сергєєва Л. М. Корпоративна культура професійно-технічного навчального закладу: монографія. Київ: Арт Економі, 2016. 296 с.
38. Сидоренко В. К. Людський капітал і корпоративне навчання. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 210 с.
39. Стратегія сталого розвитку : підручник / В. М. Боголюбов [та ін.] ; За ред. В. М. Боголюбова. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : Видавничий центр НУБіП України, 2018. – 328 с. URL: <http://dglb.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/5822> (дата звернення: 10.12.2024).
40. Сучасна корпоративна освіта в Україні: міфи, тренди і хот-топіки URL: <https://university.sigma.software/corporate-training-in-ukraine/> (дата звернення: 26.10.2025).
41. Хоружа Л. Л. Етична компетентність майбутнього вчителя початкових класів: теорія і практика: монографія. Київ: Жанна, 2023.

42. SoftServe University: освіта для IT-фахівців. Офіційний сайт SoftServe. URL: <https://softserveinc.com/uk-ua/university> (дата звернення: 25.12.2024).
43. Шевчук Р. М. Вплив кризових явищ на корпоративну освіту в Україні. Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка, 2022. № 832. С. 67–74.
44. Adams R. The Future of Corporate Learning: Trends and Innovations. Business Horizons, 2022. Vol. 65, No. 3. P. 301–314. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768132100144X> (дата звернення: 12.01.2025).
45. AT&T Learning and Development. AT&T Careers. URL: <https://www.att.com/careers/learning> (дата звернення: 12.01.2025).
46. Atkinson, S. 10 Mega Trends that are (re)shaping our URL: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/10-Mega-Trends-That-are-Reshaping-The-World.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).
47. Bersin J. The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned. Journal of Corporate Learning, 2018. Vol. 12, No. 1. P. 45–59.
48. Boyatzis, Richard E. The science of change: discovering sustained, desired change from individuals to organizations and communities. New York, NY: Oxford University Press. 2024. 352 с.
49. Brinker, S. 5 meta-trends underlying almost all of modern marketing - Chief Marketing Technologist URL: <https://chiefmartec.com/2012/10/5-meta-trends-underlying-almost-all-of-modern-marketing/> (дата звернення: 12.01.2025).
50. Brown T., Martin R. Microlearning Strategies for Employee Development. Journal of Workplace Learning, 2021. Vol. 33, No. 5. P. 345–359. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-09-2020-0151/full/html> (дата звернення: 15.01.2025).
51. Bhasin, S. C. Article: Interview: Defining the Power of Megatrends – People Matters – 2018. URL:

<https://www.peoplesmattersglobal.com/article/diversity/defining-the-power-of-megatrends-19001> (дата звернення: 12.01.2025).

52. Choudhary P. Potdar P. The Impact of Microlearning on Employee Training and Development in Corporate Settings 2024. International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology URL: https://www.researchgate.net/publication/386742946_The_Impact_of_Microlearning_on_Employee_Training_and_Development_in_Corporate_Settings (дата звернення: 14.01.2025).

53. Clark D. Artificial Intelligence for Learning: How to Use AI to Support Employee Development. London: Kogan Page, 2020. 256 p.

54. CIPD Good Work Index 2020 URL: https://www.researchgate.net/publication/356288089_CIPD_Good_Work_Index_2020 (дата звернення: 14.01.2025).

55. Davis M. The Role of AI in Transforming Corporate Learning. Harvard Business Review, 2022. November. P. 56–63. URL: <https://hbr.org/2022/11/the-role-of-ai-in-transforming-corporate-learning> (дата звернення: 28.12.2024).

56. Deloitte Learning Academy. Deloitte Official Website URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/careers/articles/learning-academy.html> (дата звернення: 18.02.2025).

57. Diamandis, P. 20 Metatrends for the Roaring 20s URL: <https://www.diamandis.com/blog/20-metatrends-2020s>. (дата звернення: 28.12.2024).

58. Dufva, M. The big picture of the megatrends – Sitra. URL: <https://www.sitra.fi/en/articles/the-big-picture-of-the-megatrends/> (дата звернення: 28.01.2025).

59. Garcia L. Virtual Reality in Corporate Training: Opportunities and Challenges. Technology, Innovation and Education, 2023. Vol. 9, No. 2. P. 123–138.

60. Google Corporate Learning Practices. Google Careers URL: <https://careers.google.com/learning>.

61. Harris T. Psychological Well-Being in Corporate Training Programs. *Journal of Organizational Psychology*, 2022. Vol. 22, No. 5. P. 89–104.
62. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., and Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: a multilevel review and synthesis. *Appl. Psychol.* 69, 913–959. URL: [https:// 10.1111/apps.12191](https://10.1111/apps.12191) (дата звернення: 10.02.2025)
63. Horx, M. The Power of the Megatrends. About the turbulence of the future. Zukunftsinstitut Horx GmbH. – 2020. URL: <https://www.horx.com/en/speeches/thepower-of-the-megatrends/> (дата звернення: 20.02.2025).
64. IBM Skills Academy. IBM Official Website URL: <https://www.ibm.com/training> (дата звернення: 30.12.2024).
65. Khan A., Smith J. Social Learning in Corporate Environments: A Case Study Approach. *Journal of Workplace Learning*, 2021. Vol. 33, No. 6. P. 401–418. URL: [https:// 10.1108/JWL-10-2020-0177](https://10.1108/JWL-10-2020-0177) (дата звернення: 30.12.2024).
66. Klein, F., Bansal, M., & Wohlers, J. (2017). Beyond the Noise: The Megatrends of Tomorrow's World. URL: <https://www.peterfisk.com/wp-content/uploads/2019/10/deloitte-nl-ps-megatrends-2ndedition.pdf> (дата звернення: 14.01.2025).
67. Knowles, M.S., Holton III, E.E., & Swanson, R.A. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (6th ed.). London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann.
68. Kumar S. *Digital Transformation and Employee Upskilling*. New York: Springer, 2021. 232 p. URL: <http://10.1007/978-3-030-67870-8> (дата звернення: 14.01.2025).
69. Lee H., Kim J. Personalized Learning in Corporate Environments. *Educational Technology Research and Development*, 2023. Vol. 71, No. 3. P. 789–804. URL: <http://10.1007/s11423-023-10212-5> (дата звернення: 14.01.2025).
70. Lombardo & Eichinger High Potentials as High Learners December [Human Resource Management](#) 39(4):321-329

[URL:https://www.researchgate.net/publication/246869384_High_Potentials_as_High_Learners](https://www.researchgate.net/publication/246869384_High_Potentials_as_High_Learners) (дата звернення: 14.01.2025)

71. McKinsey 2021 business articles: The year in review URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2021-year-in-review> (дата звернення: 14.01.2025).
72. Martinez F. The Role of Corporate Universities in Talent Development. Strategic HR Review, 2022. Vol. 21, No. 4. P. 156–169. URL: [http:// 10.1108/SHR-04-2022-0023](http://10.1108/SHR-04-2022-0023) (дата звернення: 14.01.2025).
73. Meister J. C. Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. New York: McGraw-Hill, 1998. 288 p.
74. Melnyk, L. Socio-natural antientropic potential : the role of economy and innovations. Environment, Development and Sustainability. 30.04.2020. URL: <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00730-0> (дата звернення: 14.01.2025).
75. Mitchell, G. 20 Metatrends To Blow Your Minds - The Manufacturing Connection. 2020. URL: <https://themanufacturingconnection.com/2020/01/20-metatrends-to-blow-your-minds/> (дата звернення: 14.01.2025).
76. Microsoft Learning Hub. Microsoft Official Website [Electronic resource]. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/learning> (дата звернення: 28.12.2024).
77. Nguyen T. Adaptive Learning Technologies in Corporate Education. Educational Technology & Society, 2023. Vol. 26, No. 1. P. 88–103. URL: https://www.j-ets.net/ETS/journals/26_1/7.pdf (дата звернення: 05.03.2025).
78. Norton, J. (2012). METATRENDS. Awesome Media & Entertainment Ltd. URL: <http://www.jeffnorton.com/public/MetaTrends.html> (дата звернення: 14.01.2025).
79. Roberts C. Digital Transformation in Corporate Learning: A Global Perspective. Journal of Business and Technical Communication, 2022. Vol. 36, No. 2. P. 201–220. URL: [http:// 10.1177/10506519211064622](http://10.1177/10506519211064622) (дата звернення: 14.01.2025).

80. Schwab, K., Davis N. Shaping the Fourth Industrial Revolution. Cologny, Switzerland : World Economic Forum, Committed to Improving the State of the World, 2018. 320 p.
81. Senge P. M. , Sterman J. D. Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future panel. European Journal of Operational Research. 1992. Vol. 59, No. 1. P. 137–150. [https://10.1016/0377-2217\(92\)90011-W](https://10.1016/0377-2217(92)90011-W)
82. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 2006
83. Tannenbaum S. I. Introduction: The Challenges of Training and Development in the 21st Century. Human Resource Management, 2002. Vol. 41, No. 2. P. 131–134
84. Taylor M. Psychological Support in Crisis: Corporate Training Responses. Journal of Applied Psychology, 2023. Vol. 108, No. 4. P. 567–582. URL: <http://10.1037/apl0001057> (дата звернення: 19.01.2025).
85. The Future of Jobs Report 2023 URL: <https://www.weforum.org/publications/annual-report-2023-2024/> (дата звернення: 18.02.2025)
86. Vallarino M., Saverio I., Vercelli G. Gamification in Corporate Training to Enhance Engagement: An Approach URL: https://www.researchgate.net/publication/344225524_Gamification_in_Corporate_Training_to_Enhance_Engagement_An_Approach (дата звернення: 18.02.2025)
87. Walmart Academy Training Programs. Walmart Careers. URL: <https://careers.walmart.com/learning> (дата звернення: 05.03.2025).
88. Wilson E. The Impact of War on Corporate Training: Case Studies from Ukraine. European Business Review, 2023. October. P. 34–42.
89. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Офіційний сайт. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 14.03.2025).

ДОДАТКИ

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ywqpSRRPqpG_f5jaooYlHWa-1b8C2OKh_L1X62M5QJU/edit?usp=sharing