

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПАРАДОКСИ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

СИТНИК Йосиф¹, ПРИГАРНИЙ Степан², ПАСІЧНИК Яна³

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>

yosyf.s.sytnyk@lpnu.ua

² Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0002-2523-712X>

stepan.r.pryharnyi@lpnu.ua

³ Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0003-4045-180X>

yana.pasichnyk.me.2022@lpnu.ua

У статті розглядаються процеси розвитку і навчання персоналу суб'єктів господарювання в сучасних умовах воєнного та економічного стану. Фундаментальним складником в системі управління персоналом є досягнення економічної ефективності підприємств на засадах мотиваційної моделі навчання працівників. Недостатність нових знань, навичок та досвіду застосування сучасних технологій призводить до зниження продуктивності підприємств та збужує конкурентні переваги. Дослідження навичок працівників та їхнього впливу на працевлаштування особи вказує на те, що працівники із багатьма навичками мають нижчий ризик бути заміненим у процесі автоматизації та цифрової економіки. Автори статті вважають, що для отримання конкурентних переваг необхідно витратити багато часу, енергії та інших ресурсів, а керівникам потрібно мати терпіння, бажання створювати середовище для навчання персоналу та бути готовими змінювати стратегічні пріоритети. У статті визначено, що суперечність між навчанням персоналу, якого вимагає технологічний прогрес, та результатами, яких справедливо вимагають власники підприємств, призводить до низки парадоксів. Проаналізовано, що в основі навчання персоналу є парадокс, якого неможливо уникнути – потреби знайти таланти особистостей та, як результат, приборкувати їх задля досягнення господарської мети підприємства. У статті доведено, що перед системою менеджменту персоналу постає виклик – допомогти підприємству балансувати між «знаходити і навчати таланти» та «об'єднувати» на кожній із шести стадій процесу постійної перевірки. Автори стверджують, що інвестування в навчання персоналу демонструє націленість на розвиток людського капіталу, сприяє конкурентоспроможності підприємств. Загалом, стаття робить акцент на важливості процесу навчання персоналу, який за своєю суттю є складним, а складнощами можна лише управляти, проте їх ніколи не можна цілковито усунути.

Ключові слова: персонал, навчання, парадокс, розвиток, процес, працівник, навички, цифровізація, метод, інновації.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-35>

Стаття надійшла до редакції / Received 14.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.11.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Тривалий період воєнного стану в Україні обмежує фінансування розвитку персоналу для суб'єктів підприємництва. Підприємства й організації шукають способи оптимізувати ресурси, зберегти якість навчання та забезпечити результативні показники господарювання. Висвітлення цієї теми дає змогу зрозуміти, як окремі парадокси і сучасні пріоритети організацій корелюються в застосуванні гнучких та цифрових методів навчання. Важливим аспектом дослідження є зміщення акценту в навчанні персоналу з традиційних підходів – на створення простору, мотивування, технології та саморозвиток.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика удосконалення системи управління та розвитку персоналу в умовах технологічних новацій досліджувалася у працях низки українських науковців, серед яких варто виокремити: О. Продіус, М. Афанасенко, М. Лемешко, Т. Власенко, С. Шевчук, Н. Кару, Т. Ярмус, В. Марченко, Т. Бурмеха. На розвідках стратегічного підходу до ефективного навчання персоналу на засадах стимулювання професійного зростання працівників, в умовах воєнного стану, впровадження цифровізації освітнього процесу та управління якістю професійної освіти через розвиток людських ресурсів зосередили свою увагу науковці І. Дворник, О. Дворник і О. Гарафоновна, І. Семенча, Т. Гринько, О. Базик.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета даної статті полягає в пошуку сучасних ефективних напрямів формування навчального процесу для персоналу в умовах цифровізації та змін, аналізуванні інноваційних

методів навчання, дослідженні впливу парадоксів на процес і вигоду навчання для працівників та суб'єктів підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та штучного інтелекту, національних економічних трансформацій та геополітичних змін, ринок праці швидко змінюється і постає необхідність оновлення знань, навичок та перекваліфікації персоналу. Зміни моделей праці, зокрема віддалена діяльність, цифрова економіка вимагають здатності підприємств адаптувати працівників до нових умов господарювання.

Власникам, керівникам та суб'єктам господарювання потрібна продуктивність, а результати – це завжди кінцева перевірка успіху. Загалом, більшість управлінців хочуть систематично рухатися до бажаного результату. Очевидно, потрібно визначити мету, розробити план, працювати за ним та відстежувати прогрес, аж доки не досягнеться мета. Цей підхід добре працює в багатьох підприємницьких та управлінських ситуаціях. Проте, такий підхід лише зрідка сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства чи створенню чогось по-справжньому інноваційного, адже, по суті, ніхто не може знайти правильне рішення заздалегідь. Саме тому інновації та розвиток підприємства потребують активного навчання персоналу. Завдяки системному підходу і добре продуманій стратегії процесу структурованого навчання, творчі групи й окремі фахівці діють на підприємстві.

Системний підхід до розвитку персоналу – це метод управління процесом навчання, підвищення кваліфікації та вдосконалення компетенцій працівників, який розглядає розвиток персоналу як взаємопов'язаний елемент загальної стратегії організації [2].

Згідно наукових досліджень, новий працівник без досвіду, що пройшов навчання і професійну підготовку, досягає своєї повної продуктивності приблизно через вісім місяців [13]. Тобто, понад півроку підприємство витрачає більше фінансових ресурсів на утримання працівника, ніж він здатен повернути. Проте, дослідження також свідчать, що найняти нового кваліфікованого фахівця в середньому на 18% дорожче, ніж навчити й підвищити вже наявного. Водночас підприємства з внутрішнім кар'єрним просуванням мають на 40% нижчий рівень плинності персоналу [14].

Низка дослідників здійснили аналіз основних груп навичок працівників та як їхня співзалежність впливає на працевлаштування особи [15]. Автори розділили навички на три основні групи: загальні (володіння англійською мовою або вміння грамотно усно висловлюватися), середні (математичні вміння чи здатність вести переговори) та спеціальні навички (наприклад, програмування); та довели, що когнітивні та технічні навички, разом з управлінськими та соціальними навичками, які автори класифікують як загальні, переважно, забезпечують вищу віддачу на ринку праці. Відтак автори акцентують на тому, що працівник із набором навичок всіх трьох груп має нижчий ризик бути заміненим у процесі автоматизації, а розвиток спеціальних та загальних навичок і їх співзалежність найчастіше забезпечує формальна освіта (навчання в коледжах чи університетах) [15].

З огляду на взаємодію навичок між собою та їх співвідношення з рівнем освіти працівника (рис. 1), можна зробити низку висновків: навички групи «загальні» мають високу центральність та є основою для формування середніх і спеціальних навичок; високоосвічені люди часто мають ширший набір «середніх» навичок, таких як вибіркова увага, оригінальність, системний аналіз тощо; можна припустити, що формальна освіта найчастіше сприяє розвитку саме цієї групи навичок; взаємодія навичок найсильніше прослідковується у лівому кутку рисунка, що вказує на можливість опанування таких навичок, як наука, програмування чи фізика тільки після опанування інших базових та середніх навичок; водночас спеціальні навички у сфері ремонту та механіки є більш незалежними, проте обмежують виходи працівника до інших сфер діяльності.

Людський капітал може нагромаджуватися завдяки освіті, професійному навчанню. Завдяки різному досвіду працівники отримують знання та навички, а працедавці інвестують у людський капітал для того, щоб йти в ногу з часом та швидко адаптуватися до ринкових змін, зберігаючи конкурентоспроможність та продуктивність.

Отже, для отримання конкурентних переваг і впровадження інновацій (продуктових, технологічних, організаційних, управлінських) необхідно витратити багато часу, енергії та інших ресурсів, а керівникам потрібно мати терпіння, бажання створювати середовище для навчання персоналу та бути готовими змінювати стратегічні пріоритети.

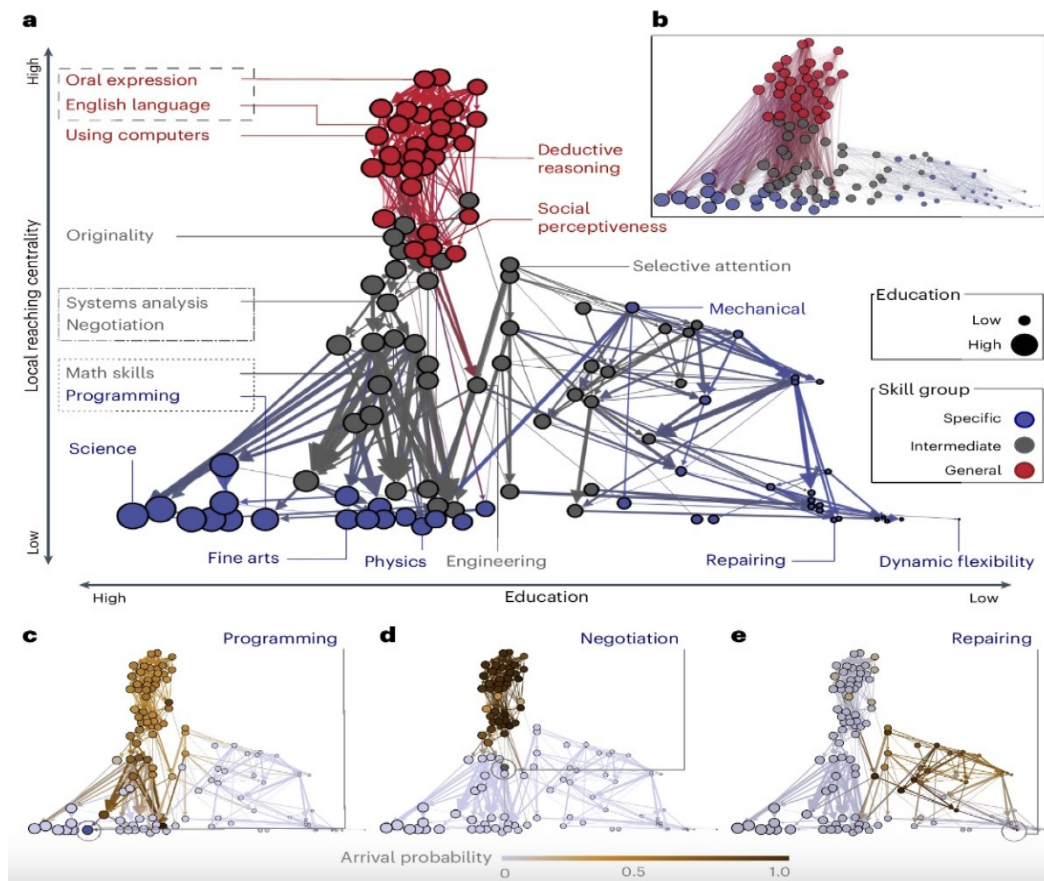


Рис. 1. Ієрархія співзалежностей навичок працівників

Джерело: [15]

Суперечність між навчанням персоналу, якого вимагає технологічний прогрес і впровадження інновацій, та результатами, яких справедливо вимагають власники підприємств і організацій, призводить до низки парадоксів. Здатність менеджменту управляти ними визначає здатність підприємств розвиватися, отримувати зворотній зв'язок та змінюватися. Відтак складність полягає в істотному напруженні, парадоксі, невідомих елементах, що необхідні для впровадження і розвитку системи навчання персоналу.

Парадокс – це те, що містить у собі суперечливі елементи, які все ж є правдивими. Парадокс – судження, міркування, яке з припустимих засновків та за допомогою логічних засобів виводить неприйнятні чи несподівані висновки [1].

В основі навчання персоналу є парадокс, якого неможливо уникнути. Він зводиться до потреби знайти (розвинути, *навчити*, виховати) таланти особистостей та, як результат, приборкувати (*націлювати*) їх задля виконання колективної праці (розроблення і впровадження інновацій), що буде корисним для всього підприємства та досягнення його господарських цілей. Отож, обидва елементи є надзвичайно важливими. *Навчити* – знайти спосіб визначити і сформулювати менталітет, навички і компетенції. *Націлювати* – знайти спосіб об'єднати ці менталітети, навички і компетенції в кінцеве і потрібне рішення. Тому визначення навчання – щось нове і потрібне – є відображенням такого парадоксу. Можна придумати безліч нових методик і підходів до набуття навичок на основі навчання, проте набагато складніше перетворити нові навички персоналу в дійсно новітнє командне виконання функцій та вирішення проблем підприємств.

У межах нашого дослідження ми визначили окремі види парадокса у навчанні персоналу, пов'язаних із ключовим «знайдіть таланти *та* об'єднайте».

1. Парадокси співпраці. Насичені програми навчання персоналу завжди збільшуватимуть кваліфікаційний потенціал підприємства, якщо працівники після навчання захочуть ділитися своїми набутими знаннями та досвідом. Що різноманітніші будуть їхні знання і навички, то краще для підприємства. Насправді керівники повинні заохочувати неоднорідність здобуття навичок і нових знань через навчання персоналу, тому що це забезпечуватиме в стратегічній перспективі сильний і стабільний потік ідей та інновацій. Проте, кінцевий успіх підприємства завжди є командним результатом, чимось таким, що створене завдяки співпраці різних працівників, груп та

підрозділів. Тому, на підприємствах мають створюватися такі середовища для навчання, де кожний окремих працівник прагнути докласти максимум зусиль, тому що не лише відчуває себе частиною команди, але й те, що його знання і досвід цінують, те, що він є важливою складовою колективу.

У процесі навчання персоналу та подальшої операційної діяльності підприємства, керівники повинні дозволяти і заохочувати творче протистояння, яке стимулюватиме генерування ідей для інновацій. Коли менеджери керують парадоксом підтримки і протистояння в процесі навчання, їхнім ключовим завданням має бути почуття міри. Різні підходи та методи навчання, а також суперечки, які виникають в процесі, можуть стримувати бажання працівників пропонувати ідеї та ділитися досвідом після навчання. У цьому випадку керівники та HR-менеджери повинні створювати розбіжність щодо різних компетенцій і навичок – представити різноманітні погляди на форми здобуття нових знань і примусити команди аналізувати їх, заохотити протилежні думки щодо застосування набутих навичок після навчання персоналу.

2. Парадокси навчання через пізнання. Зберігаючи бачення кінцевих результатів у діяльності підприємств, керівники та HR-менеджери повинні прагнути, щоб їхній персонал після навчання мав можливість експериментувати своїми новими навичками та знаннями, повторювати певні операційні цикли праці, звітувати та передавати набутий в навчанні досвід іншим колегам та, у разі потреби, розпочинати процес навчання знову. У цьому контексті працівникам, які навчаються чи планують навчатися, треба постійно рекомендувати використовувати нові підходи, але також пам'ятати одну-єдину річ – мету діяльності підприємства і особистісні потреби, заради яких вони повинні здобувати нові навички і знання.

Навчання й розвиток – добрий приклад утримання балансу між бажаннями здобути особистісні знання й досвід та потребою продемонструвати результат для підприємства. Власне сумніння працівників не має дозволити їм навмисне нехтувати можливостями навчання, а також створювати видимість нових навичок виконуючи свої функціональні обов'язки за старими стандартами праці. Тому після завершення певного циклу навчання HR-менеджери повинні докласти чимало зусиль для того, щоб проаналізувати зміни у навичках персоналу, розібрати помилки процесу та засвоїти з них урок, що дасть змогу в майбутньому уникнути непродуктивних витрат й імітацій навчання.

Урахування в стратегії розвитку підприємства потреби в навчанні персоналу, яке неминуче супроводжуються інноваційно-технологічними викликами на шляху до результату, не означає, що HR-менеджери повинні погоджуватися на хаос в цьому процесі [12]. Для того щоб програми навчання персоналу породили необхідні нові знання, навички та досвід, вони мають бути доречними і правильно організованими, а їхнє виконання – добре контрольованим. Для цього повинні існувати першочергові умови, певні стимули, обмеження та структурування потреби в навчанні, щоб помилки не стали новими проблемами.

Очевидно, ієрархія також може перешкоджати вільному потоку інформації, знань та продукуванню різноманітних ідей після виконання програм навчання персоналу. Тому, стратегічною метою структурування процесу навчання є спростити та сконцентрувати зусилля працівників, а також способом досягнення потрібних результатів. Отже, керівники повинні розглядати структуру в усіх її формах як інструмент для спрощення процесу співпраці персоналу та його навчання через пізнання.

3. Парадокси узгодженого ухвалення рішень у процесі навчання. Отримання конкурентних переваг та створення інноваційного продукту стає можливим завдяки поєднанню наявних і нових знань, ідей, навичок, досвіду, зокрема таких, що колись здавались ексклюзивними. Для цього потрібно відмовитись від якоїсь однієї моделі навчання і розвитку та проаналізувати альтернативи. Пошук рішень для використання різних моделей навчання окремих груп персоналу вимагає інтегративного процесу ухвалення рішень.

Творче мислення та бажання навчання живуть за власним графіком різних осіб. Їх не можна квапити чи примусити розкритися, також ними не можна намагатися управляти. Для того щоб об'єднати наявні таланти, творчі й інтелектуальні здібності багатьох працівників у єдину командну потугу, керівникам підприємств потрібний час для прийняття й аналізу цих здібностей. Узгоджене ухвалення рішень вимагає терпіння. Але в підприємницькому середовищі, де панує конкуренція, також присутня і терміновість.

Потреба в підтриманні балансу між терміновістю і терпінням стає для HR-менеджменту українських підприємств очевидною на прикладі того, як в умовах російсько-української війни, цифровізації та інших технологічних і соціальних змін, працівникам різних фахів потрібно

набувати нових навичок і компетенцій через систему навчання та підвищення кваліфікації. Дуже важко балансувати між строго обмеженим бюджетом на фінансування навчання персоналу і конкретними термінами виконання проєктів чи впровадження інновацій. Теж існують й інші чинники, що впливають негативно на цей процес. Узгоджене ухвалення рішень за своєю природою змушує працівників почуватися дискомфортно як в емоційному аспекті, так і розумово. HR-менеджери часто не знають, що робити з протилежними та практично непокєднуваними інтелектуальними й фаховими здібностями низки працівників. Як звичайні люди, вони прагнуть впевненості від простого і швидкого вибору рішення, особливо якщо його потрібно ухвалювати терміново.

Водночас керівники можуть відчувати надзвичайний тиск, якщо їм потрібно швидко ухвалювати рішення. Адже, що довше розглядаються альтернативи, зокрема щодо вибору програм і методів навчання персоналу, то розгублєнішими і менш впевненішими стають працівники багатьох підрозділів підприємства. Вони не знають, на чому концентруватися та що робити. Тому, обмеження у тривалості навчання можуть мотивувати до ефективності навчання персоналу. З огляду на це, частина праці керівників має полягати у встановленні визначених часових меж і реального бюджету, що сприятимуть творчому і швидкому мисленню в процесі навчання чи перепідготовки, змушуючи окремих працівників чи групу оцінювати ключові припущення в засвоєнні нових знань та переосмислювати власні можливості щодо навчання.

Для ухвалення погоджених рішень керівники повинні знати, коли потрібно дозволяти застосовувати різні методи навчання й обговорювати їхні можливості, а коли потрібно переходити до стадії ухвалення одного мотиваційно правильного рішення та його виконання. Також керівники повинні знати, коли потрібні навички й навчальні матеріали для їхнього втілення потрібно ретельно обдумувати і надавати їм правильної форми, але коли настає час швидко адаптуватися і рухатися вперед.

4. Парадокс мотивування навчальної ініціативи та втручання у нав'язування ініціативи зверху. Більшість потреб у навчанні виникають у результаті зусиль окремих працівників, які бачать важливість особистісного зростання і розвитку. Проте цей парадокс відображає потребу в забезпеченні обережного балансу в процесі розвитку персоналу підприємств між навчальними ініціативами окремих працівників та втручанням керівників у нав'язування ініціативи навчання згори. Практика свідчить, що якби керівники не мотивували працівників з нижніх рівнів чи підрозділів підприємства, то загальна кількість учасників навчального процесу була б меншою.

Керівники повинні стимулювати взаємні процеси самоорганізування та самоуправління. Водночас організації де навчаються – це середовища, де природні ієрархії змінюються більш колегіальними, оскільки команди розвиваються в навчальному, а отже творчо-інноваційному процесі. В таких підприємствах вплив і статус визначається інтелектуально-знанневим внеском і набутим досвідом, а не займаною посадою.

Проте для формування потрібних для цих змін умов керівники підприємств повинні вибірково і своєчасно задавати напрямок руху команді. Навіть у підприємствах, які найбільш зосереджені на навчальних процесах існує та домінує ієрархія. Але її доцільно використовувати лише тоді, коли потрібно, та почасти.

У цьому контексті варто звернути увагу на важливу відмінність, як різні керівники підприємств, котрі розвивають системи навчання персоналу, використовують владу. Ефективними є керівники, які створюють середовище, у якому сприяють навчальній ініціативі, але вони також усвідомлюють, що цьому простору потрібні часові обмеження. Вони не повинні вагатися, коли потрібно буде змінювати напрямок навчання, проте вони мають робити це не для того, щоб задати новий напрямок набуття навичок чи нав'язати своє бачення, а для того, щоб стимулювати створення середовища для впровадження ініціативи навчання. Основним завданням HR-менеджерів відповідальних за процес навчання буде:

- ✚ нагадувати працівникам про кінцеві терміни навчання, бюджет та інші загальні обмеження;
- ✚ здійснювати моніторинг щодо наявності в працівників інформації та ресурсів;
- ✚ допомагати окремим працівникам та групам зосереджуватися на основній меті навчання та потребах підприємства у конкретних навичках, знаннях та досвіді;
- ✚ спостерігати за процесом навчання, правилами співпраці під час навчання груп, уникненням конфліктів;
- ✚ надавати нову потрібну інформацію та ділитися своїми поглядами;
- ✚ налагоджувати мости співпраці із зовнішніми джерелами знань, інституціями;

налагоджувати процес обдумування отриманих знань і навичок, аналізувати поточні умови навчання тощо.

Низку парадоксів, які, на нашу думку, притаманні процесу навчання персоналу в організаціях можна узагальнити (рис. 2), оскільки всі вони стосуються головного парадокса, що їх визначає, – «знайдіть таланти *та* об'єднайте».

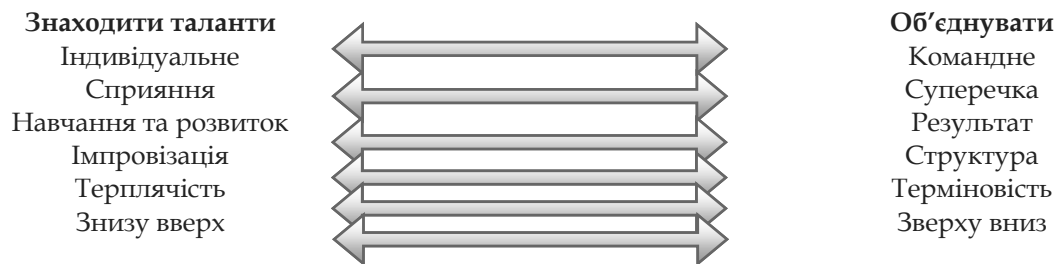


Рис. 2. Парадокси процесу навчання персоналу підприємств

Перед системою менеджменту персоналу постає виклик – допомогти підприємству балансувати між «знаходити і навчати таланти» та «об'єднувати» на кожній із шести стадій процесу постійної перевірки. Тому, правильна позиція менеджменту в будь-який момент буде залежати від поточних умов діяльності підприємства та зовнішніх чинників впливу. Але метою завжди буде обрати ті стратегічні альтернативи, що сприяють командній співпраці персоналу, формуванню середовища для навчання й об'єднання, котрі потрібні для досягнення мети та поточних цілей підприємства. Керівники, які постійно примусово об'єднують персонал, ніколи не побачать часточки таланту й особистісних прагнень у своїх підлеглих. А ті, які лише постійно знаходять і навчають таланти, працюватимуть у безперервному хаосі та ніколи не вирішать проблеми заради загального командного успіху.

Керівники підприємств мають розуміти, як адаптувати процес навчання персоналу до поточної ситуації на підприємстві. Звичайні уявлення про навчання, що заперечують індивідуальні траєкторії застосування набутих знань і досвіду, втрату контролю над перекваліфікованим персоналом чи навіть особисті вподобання, можуть обмежити бажання керівників підприємства стратегічно змінювати програми навчання та їхні інноваційні методики в умовах цифровізації. Багатьом є складно віддавати перевагу якійсь одній програмі та переходити до іншої стратегічної альтернативи. Різноманіття методик навчання персоналу, необхідне для постійного отримання конкурентних переваг підприємств та відповідних змін у їхній операційній діяльності, потребує від управлінців серйозних роздумів, сміливості, наполегливості, мотиваційних аргументів та стратегічного вибору.

За умов воєнного стану в Україні вибір методів навчання ускладнюється обмеженням фінансування програм його розвитку. Це вимагає впровадження новітніх управлінських підходів, що сприяють ефективним змінам, оптимізації ресурсів і часу.

Серед найдоступніших та найефективніших рішень є інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та відеоігор у процеси корпоративного навчання та розвитку персоналу. Використання штучного інтелекту в бізнес-процесах, в HR-додатках може автоматизувати більшість повторюваних завдань, заощаджуючи час та ресурси організацій.

Багато підприємств використовують чат-ботів на базі ШІ для виконання широкого спектру функцій у сфері управління персоналом: відповідати на дистанційні запити, звільняючи HR-фахівців для завдань з вищим пріоритетом; підтримувати контакт з потенційними кандидатами на відкриті посади; покращувати внутрішню комунікацію та процеси; проводити короткі співбесіди з кандидатами; надавати пропозиції щодо підвищення ефективності команди.

Серед інноваційних підходів і методів до розвитку персоналу виокремлюють: відеонавчання (короткі мікрокурси, які доступні дистанційно), модульні й дистанційні освітні формати (забезпечують гнучкість і зручність), мозковий штурм, поведінкове моделювання, навчання в процесі реальної дії (дає змогу швидко нагромаджувати і аналізувати й осмислювати досвід – індивідуальний і колективний), наставництво, майстер-класи, спостереження за досвідченими колегами, тимчасове переведення на іншу посаду тощо [4]. Ці інструменти охоплюють як процеси професійного навчання, так і адаптаційні заходи для нових працівників.

Добре розроблені навчальні програми та їхнє належне інвестиційне забезпечення можуть бути корисними для підприємств і працівників. Для підприємств зменшується плінність

персоналу, збільшуються продажі та прибутковість, зростає ефективність використання внутрішніх ресурсів, зміцнюється командна взаємодія, згуртованість та ефективність творчої співпраці.

Натомість, працівники, які успішно завершують ці програми, часто отримують підвищення на посаді або додаткові бонуси, що підвищує їхню задоволеність працею. Вони демонструють більшу впевненість у своїх професійних навичках, мають кращі кар'єрні перспективи та відчують себе задоволеними, що загалом підвищує їхню мотивацію та залученість. Згідно з опитуванням 60% менеджерів з персоналу відчувають тиск з боку своїх керівників щодо забезпечення відмінного навчання своїх працівників [10].

Поряд із впровадженням інтерактивних освітніх платформ та гейміфікації (системи рейтингів, винагород та конкурсів), індивідуалізований підхід став особливо актуальним завдяки адаптивному навчанню, в якому система автоматично вибирає навчальні матеріали та темп на основі знань і потреб користувача.

Водночас на основі внутрішніх середовищ цифрової комунікації (Slack, Microsoft Teams), забезпечують неформальне навчання через участь у професійних спільнотах, дискусії, обмін досвідом та використання календарів для планування навчальних заходів.

Низка міжнародних компаній демонструють ефективність нових технологій у навчанні. Так, Boeing використовує окуляри доповненої реальності (AR) – надають покрокові інструкції при складанні літака, зменшуючи кількість помилок і час навчання на 25%, а також підвищують безпеку та точність виконання завдань. Walmart – віртуальну реальність для навчання персоналу обслуговуванню клієнтів, підвищуючи якість обслуговування на 10%, зменшують тривалість адаптації нових працівників та забезпечують зростання впевненості персоналу у власних діях [6].

Застосування ротації персоналу як методу навчання, передбачає тимчасове переведення працівника на іншу посаду або зміну його функціональних обов'язків без зміни посади. Це сприяє: отриманню нових професійних знань та дозволяє опанувати різні спеціалізації, забезпечуючи гнучкість у корпоративній кадровій політиці; здобуттю нових навичок і бачення кар'єрних перспектив; оптимізації штатного розкладу без зниження продуктивності; виявленню мотивованих і лояльних осіб, які уявляють свою майбутню кар'єру в певній компанії.

Метод практичного навчання базується на аналізі рішень та помилок самими працівниками, допущених у їхній праці. Це дає змогу їм не лише виявляти власні недоліки, а й формувати конкретні пропозиції щодо вдосконалення організаційних процесів. Такий підхід сприяє розвитку самостійності у прийнятті рішень, відповідальності за результати своєї діяльності, а також здатності планувати та досягати цілей, зміцненню згуртованості команди та її загальної ефективності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В ході проведеного нами дослідження було з'ясовано, що впровадження програм навчання персоналу є складним завданням для підприємств, адже нелегко шукати рішення, що є насправді новими і корисними для господарської діяльності. Водночас сам процес навчання проблематичний і сповнений суперечностей, що містяться в кожному окремому парадоксі. Усі задіяні в навчанні персоналу працівники постійно змушені бути самовмотивованими і боротися зі стресом невизначеності та очікувань. Суперечності ніколи не зникнуть, тому що парадокси діють завжди і всюди. Вони вимагають постійної рішучості та уваги. Власне тому процес навчання персоналу за своєю суттю є складним, а складнощами можна лише управляти, проте їх ніколи не можна цілковито усунути.

Водночас парадокси пояснюють, чому навчання персоналу на підприємствах потребує бажання і можливостей. Будь-яка група працівників, котра хоче навчатися і здобувати нові навички й досвід, повинна вміти співпрацювати у майбутньому на засадах набутого нового та ухвалювати на основі цього можливі організаційно-функціональні, технологічні чи продуктові рішення.

Подальші дослідження варто спрямувати на переосмислення та формування засад лідерства в процесі навчання персоналу, здатного витримувати напруження і стрес, необхідні для цієї праці.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>
2. Винничук Р.О. Системний підхід до розвитку персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 185–191.

3. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270-274. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-47>
4. Гетьман В.В. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17, с. 556 – 561.
5. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
6. Ідоко Н. Майбутнє роботи: інтеграція доповненої реальності в корпоративне навчання. URL: <https://nicholasidoko.com/blog/2024/10/27/augmented-reality-corporate-training/>
7. Кара Н.І., Ярмус Т.Б., Марченко В.В., Бурмеха Т.Р. Методика формування системи підготовки працівників підприємства до виконання функціональних обов'язків. *Академічні візії*, 2024. (27). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/860>
8. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
9. Семенча І., Гринько Т., Базик О. Управління формуванням персоналу торговельних підприємств в сучасній Україні: стратегічні аспекти в діяльності HR. *Наукові перспективи*. 2024. №7(49). С.849–862. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))
10. Сучасне навчання персоналу. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/stop-training-employees-in-skills-theyll-never-use>
11. Шевчук С.С. Сучасні освітні технології у професійній підготовці кваліфікованих робітників: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПНУ, 2022. 158 с.
12. Amy C. Edmondson. Strategies for Learning from Failure, *Harvard Business Review*, April 2011, pp. 48-55.
13. Allied Van Lines. 2012. Allied Workforce Mobility Survey: Onboarding and Retention. – URL: <https://www.allied.com/docs/default-source/pdf/alliedworkforcemobilitysurvey.pdf>
14. Bidwell M. Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*. 2011. Vol. 56, No. 3. P. 369–407.
15. Hosseinioun M. and others. Skill dependencies uncover nested human capital. *Nature Human Behaviour*. 2025. P. 1–15.

REFERENCES:

1. Great Ukrainian Encyclopedia. URL: <https://vue.gov.ua/>
2. Vynnychuk R.O. Systemic approach to the development of organizational personnel. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of economy and management. 2015. No. 815. P. 185–191.
3. Vlasenko T.A. Enterprise personnel management in the digital economy: efficiency factors and features of support. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9. No. 3. P. 270-274. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-47>
4. Hetman V.V. Innovative methods of personnel development. *Global and national problems of economics*. 2017. Issue 17, pp. 556 – 561.
5. Dvornyk I., Dvornyk O., Garafonova O. Modern strategy of enterprise personnel management in wartime. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. No. 2. P. 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
6. Idoko N. The Future of Work: Integrating Augmented Reality into Corporate Learning. URL: <https://nicholasidoko.com/blog/2024/10/27/augmented-reality-corporate-training/>
7. Kara N.I., Yarmus T.B., Marchenko V.V., Burmekha T.R. Methodology for forming a system for training enterprise employees to perform functional duties. *Academic visions*, 2024. (27). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/860>
8. Prodius O., Afanasenko M., Lemeshko M. Directions for improving the personnel management system under martial law. *Economy and Society*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
9. Semencha I., Hrynko T., Bazik O. Management of personnel formation of commercial enterprises in modern Ukraine: strategic aspects in HR activities. *Scientific perspectives*. 2024. No 7(49). P. 849–862. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))
10. Modern staff training. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/stop-training-employees-in-skills-theyll-never-use>
11. Shevchuk S.S. Modern educational technologies in professional training of qualified workers: a teaching and methodological manual. Bila Tserkva: BINPO DZVO "UMO" NAPNU, 2022. 158 с.
12. Amy C. Edmondson. Strategies for Learning from Failure, *Harvard Business Review*, April 2011, pp. 48-55.
13. Allied Van Lines. 2012. Allied Workforce Mobility Survey: Onboarding and Retention. – URL: <https://www.allied.com/docs/default-source/pdf/alliedworkforcemobilitysurvey.pdf>
14. Bidwell M. Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*. 2011. Vol. 56, No. 3. P. 369–407.

15. Hosseinioun M. and others. Skill dependencies uncover nested human capital. *Nature Human Behaviour*. 2025. P. 1–15.

CURRENT TRENDS AND PARADOXES IN THE PROCESS OF TRAINING ENTERPRISES PERSONNEL

SYTNYK Yosyf, PRYHARNYI Stepan, PASICHNYK Yana
Lviv Polytechnic National University

The article examines the processes of development and training of personnel of business entities in modern conditions of military and economic conditions. A fundamental component of the personnel management system is achieving economic efficiency of enterprises based on the motivational model of employee training. The lack of new knowledge, skills, and experience in applying modern technologies among employees leads to a decrease in the productivity of enterprises, narrows competitive advantages, and hinders their development. The study of the personnel training process and its streamlining requires special attention given the rapid digitalization trends in society. Research into the main skill groups of workers and their interdependent impact on an individual's employability indicates that workers with a mix of skills from all groups have a lower risk of being replaced in the process of automation and the digital economy. The authors of the article believe that gaining competitive advantage requires a lot of time, energy, and other resources, and managers need to have patience, a desire to create an environment for staff training, and be willing to change strategic priorities. The article determines that the contradiction between the training of personnel required by technological progress and the results that business owners rightly demand leads to a number of paradoxes. It is analyzed that at the heart of personnel training is a paradox that cannot be avoided - the need to find the talents of individuals and, as a result, harness them in order to achieve the economic goal of the enterprise. The article proves that the challenge facing the personnel management system is to help the enterprise balance between "finding and training talent" and "unifying" at each of the six stages of the continuous review process. The authors argue that investing in personnel training demonstrates a focus on human capital development and contributes to the competitiveness of enterprises. Overall, the article emphasizes the importance of the personnel training process, which is inherently complex, and the complexities can only be managed, but can never be completely eliminated.

Key words: personnel, training, paradox, development, process, employee, skills, digitalization, method, innovation.