

2. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. URL: <https://surl.li/lnjrxsf>
3. Денисенко М.П.І, Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». URL: <https://surl.li/rmtyqgb>
4. Мотивація персоналу: навчальний посібник. Харків: ХНУМГ, 2013. URL: <https://surl.lu/fjplox>
5. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів // *Business Inform. Employee Motivation and Performance*. 2024. URL: <https://surl.li/ampxix>
6. Носань Н.С., Зачосова Н.В., Гапоненко Н.В. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності // *Scientific Notes. Employee Satisfaction and Motivation*. URL: <https://surl.li/gjilkx>
7. *The Australian. Employee Happiness and Competitive Edge*. 2023. URL: <https://surl.lu/qocijk>
8. *The Times. How Happy Workers Can Boost Productivity*. 2023. URL: <https://surl.li/shjygb>
9. PubMed. *Employee Motivation in Healthcare*. 2022. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35796023/>
10. Національне агентство України з питань державної служби. Мотивація персоналу як інструмент управління. URL: <https://surl.li/gcqqku>

6.9. Сучасні освітні інструменти як засіб розвитку персоналу в умовах бізнес-трансформації

Каневська І.М.,

старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ «Європейський університет»

Ключові слова: бізнес-трансформація, освітні інструменти, персонал, розвиток, стратегії, технології.

Важливим етапом розвитку сучасних закладів освіти є ефективне управління персоналом, яке тісно пов'язане з бізнес-трансформацією, зокрема її цифровізацією. Адже, в умовах швидкої змінюваності технологій, глобалізації

економічних процесів та нових вимог до ефективності бізнесу, основними інструментами цього процесу стають сучасні освітні платформи, які включають в себе цифрові навчальні інструменти та методики.

Варто зазначити, що трансформація бізнес-процесів, зокрема впровадження цифрових технологій, зумовлює зміни у підходах до навчання та розвитку персоналу. Інструменти, що раніше використовувались для традиційного навчання, змінюються під впливом цифрових технологій, що дозволяє значно прискорити процес навчання та підвищити ефективність його результатів. За умов інтенсивної цифровізації управління персоналом, організації все більше орієнтуються на інтерактивні та адаптивні освітні інструменти, що відповідають вимогам бізнес-трансформації.

Тому в сучасних умовах швидких змін бізнес-середовища заклади вищої освіти змушені адаптуватися до нових викликів, що супроводжуються цифровою трансформацією, автоматизацією процесів та зміною вимог до компетенцій персоналу. Бізнес-трансформація передбачає не лише технологічні нововведення, але й оновлення підходів до управління людськими ресурсами.

Одним із ключових аспектів успішної трансформації є розвиток персоналу, який має освоювати нові знання та навички для ефективної роботи в оновлених умовах. У цьому контексті такі сучасні освітні інструменти, як онлайн-курси, корпоративні LMS, VR/AR-тренінги, адаптивне навчання, гейміфікація тощо, стали невід'ємним елементом професійного зростання співробітників.

Дослідження впровадження сучасних освітніх інструментів для розвитку персоналу в умовах бізнес-трансформації є надзвичайно актуальним і має значення як для наукової сфери. Адже, ефективне використання освітніх технологій дозволяє:

- оперативно адаптувати персонал до нових бізнес-процесів;
- підвищити продуктивність і залученість працівників;
- розвивати культуру безперервного навчання;
- оптимізувати витрати на навчання за рахунок цифрових платформ.

Під поняттям «бізнес-трансформація» варто розуміти комплексний процес змін, що охоплює всі аспекти діяльності організації від технологічних оновлень до зміни корпоративної культури та управлінських підходів. Всі ці зміни часто є результатом необхідності адаптації до нових умов, таких як цифровізація, зміни на ринку, впровадження інноваційних технологій, глобалізація або регуляторні вимоги. Основними характеристиками бізнес-трансформації є:

- впровадження новітніх технологій, процесів і моделей;
- здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;

- перерозподіл функцій, реструктуризація, зміна управлінських підходів (організаційні зміни);

- адаптація організаційної культури до нових умов, підтримка цінностей безперервного навчання та розвитку.

Зміни у бізнес-середовищі прямо впливають на потреби в навичках і знаннях працівників. У результаті трансформації заклади вищої освіти стикаються з новими викликами, що потребують:

- адаптації до нових технологій працівників, які повинні опановувати нові інструменти, програмне забезпечення, методи автоматизації;

- розвитку лідерських якостей, зокрема з огляду на зміну бізнес-моделей та структур, потреба в керівниках, які здатні ефективно управляти змінами, зростає;

- міжфункціональної співпраці включають нові підходи до роботи часто передбачають інтеграцію між різними відділами та командами, що вимагає розвитку комунікативних і колабораційних навичок;

- готовність персоналу до швидких змін і постійного навчання;

- підвищення рівня цифрової грамотності в умовах трансформації означає, що всі працівники мають бути обізнані в основах цифрових технологій.

Сучасні освітні інструменти – це цифрові, інтерактивні та адаптивні технології, методики та платформи, спрямовані на підвищення рівня знань, навичок і компетенцій персоналу відповідно до змін у бізнес-середовищі. У контексті бізнес-трансформації, яка передбачає цифровізацію, автоматизацію та гнучкість управлінських процесів, ефективне навчання персоналу стає критично важливим для успішної адаптації організації до нових викликів [1, 2]. Розвиток персоналу через сучасні освітні інструменти сприяє підвищенню продуктивності, формуванню цифрових компетенцій та адаптації до швидких змін, що є ключовими факторами успішної бізнес-трансформації [9].

Важливим інструментом для розвитку персоналу в умовах бізнес-трансформації є освітні стратегії, а саме:

- безперервне навчання передбачає створення програм, які забезпечують постійну освіту і самовдосконалення співробітників, зокрема через онлайн-курси, вебінари та тренінги;

- мікронавчання означає використання коротких навчальних модулів, які дозволяють працівникам швидко отримувати нові знання та навички у зручний для них час;

- гейміфікація навчання включає інтеграцію ігрових елементів у процес навчання для підвищення залученості та мотивації працівників;

- індивідуальні освітні траєкторії передбачають розробку персоналізованих навчальних програм для кожного співробітника з урахуванням його кар'єрних цілей та потреб;

- корпоративні університети створюються як спеціальні структури, які займаються навчанням співробітників і забезпечують єдину систему розвитку знань і навичок;

- інтеграція навчальних програм з організаційними цілями включає формування програм навчання, що відповідають потребам і стратегіям організації, зокрема через управлінські тренінги, курси підвищення кваліфікації та розвитку soft skills.

Отже, успішне впровадження освітніх стратегій дозволяє не тільки розвивати професіоналізм співробітників, але й підвищувати їх мотивацію, що є важливим фактором у забезпеченні ефективної трансформації бізнесу.

- онлайн-навчання та платформи e-learning (Coursera, Udemy, корпоративні LMS) забезпечують доступ до курсів, вебінарів і тренінгів із широкого спектра тем [5]. Такі платформи дозволяють працівникам не лише здобувати нові знання, але й отримувати сертифікати, які підтверджують їхні навички та кваліфікацію [1]. Програми e-learning дозволяють персоналізувати процес навчання, створюючи індивідуальні траєкторії розвитку кожного співробітника;

- системи управління навчанням (LMS) (Moodle, TalentLMS, SAP Litmos) автоматизують навчальний процес, дозволяють персоналізувати навчання та відстежувати прогрес [6]. Використання систем управління навчанням (LMS), таких як Moodle, TalentLMS, SAP Litmos, сприяє автоматизації та моніторингу прогресу, що оптимізує управлінські функції в сфері освіти [2];

- вебінари та віртуальні тренінги є форматами синхронного навчання, що забезпечують взаємодію в реальному часі;

- інтерактивні навчальні модулі забезпечують активне залучення працівників у процес навчання;

- мікронавчання та адаптивні освітні платформи є короткими навчальними модулями, що сприяють швидкому оновленню знань та їх інтеграції в робочий процес [3];

- гейміфікація та VR/AR-технології підвищують залученість персоналу через інтерактивні симуляції та ігрові механіки [4];

- корпоративні університети та програми безперервного навчання включають структуровані ініціативи з розвитку персоналу в межах компанії;

- штучний інтелект та чат-боти персоналізують навчальний процес, адаптуючи контент під індивідуальні потреби працівників [7; 8].

Онлайн-навчання стало основною складовою сучасної освіти завдяки доступності, гнучкості та широкому вибору курсів. Платформи, як Coursera та Udeemy, пропонують курси, розроблені світовими університетами та експертами, що дає студентам можливість отримати нові знання в будь-який час і з будь-якої точки світу. В університетах також активно використовуються корпоративні LMS (Learning Management Systems), які дозволяють створювати персоналізовані навчальні програми для студентів і співробітників університету, інтегруючи онлайн-курси, оцінювання та підтримку навчального процесу. Для розвитку персоналу університетів відігріє таку роль: підвищення доступності освіти для студентів; забезпечення безперервного навчання для викладачів та адміністративного персоналу; створення умов для самонавчання та гнучкого навчального процесу.

Вебінари та віртуальні тренінги є важливими інструментами для освітнього процесу в університетах, оскільки вони забезпечують інтерактивну взаємодію між викладачем і студентами, дозволяючи обговорювати теми та проводити практичні заняття в реальному часі. Вони особливо корисні для дистанційного навчання та залучення студентів з різних регіонів. Для розвитку персоналу університетів відігріє таку роль: підвищення ефективності навчання через інтерактивність та обговорення матеріалу; можливість обміну досвідом і знаннями між студентами та викладачами, зокрема у форматі міжнародних семінарів; покращення комунікаційних навичок у студентів.

Гейміфікація в освіті включає використання ігрових елементів, таких як бали, змагання, рівні та нагороди, для стимулювання мотивації студентів. Інтерактивні навчальні модулі сприяють активному залученню студентів до виконання завдань, вирішення кейсів, тестів та симуляцій, що робить навчальний процес більш захоплюючим і ефективним. У сфері розвитку персоналу університетів гейміфікація відіграє ключову роль, зокрема:

- підвищує мотивацію до навчання, особливо серед студентів, які неохоче засвоюють теоретичні матеріали;
- сприяє розвитку навичок вирішення проблем і критичного мислення;
- формує навички колективної роботи та співпраці серед студентів.

Гейміфікація навчання у поєднанні з технологіями віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) відкриває нові можливості для інтерактивного навчання. Такі технології дозволяють створювати навчальні симуляції, які наближають працівників до реальних умов роботи, підвищуючи ефективність навчання та мотивацію персоналу [4]. Використання цих інструментів допомагає знизити стрес, підвищити залученість і зацікавленість працівників у процесі навчання.

Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR) дозволяють створювати навчальні симуляції та віртуальні середовища, де студенти можуть практикуватися у реалістичних умовах без реальних ризиків. Адже, це особливо важливо для спеціальностей, де практичні навички є основою навчання (медицина, технічні науки, архітектура). Для розвитку персоналу університетів відіграє таку роль: забезпечення практичного навчання у віртуальному середовищі; створення можливості для студентів здобувати досвід у професіях, де є ризики для здоров'я або де потрібні складні маніпуляції; поглиблене розуміння теоретичних концепцій через візуалізацію та інтерактивні тренінги.

Мікронавчання як один із інноваційних підходів активно застосовується в умовах бізнес-трансформації та передбачає використання коротких навчальних модулів, які зосереджуються на конкретних темах і дають змогу студентам швидко отримати нові знання та навички. Мікронавчання дозволяє співробітникам засвоювати нові знання за допомогою коротких навчальних сесій, що можуть бути інтегровані в робочий процес, не порушуючи його [3].

Адаптивні платформи дозволяють персоналізувати процес навчання в залежності від індивідуальних потреб і темпу кожного студента. Для розвитку персоналу університетів відіграє таку роль: дозволяє студентам засвоювати матеріал у зручному для них форматі і темпі; забезпечує гнучкість у процесі навчання та дозволяє працювати з різними типами контенту; підвищує ефективність навчання за рахунок адаптації під індивідуальні потреби студентів.

Корпоративні університети та програми безперервного навчання стають важливим компонентом стратегії розвитку персоналу в умовах бізнес-трансформації. Такі програми дозволяють компаніям створювати єдину навчальну екосистему, де співробітники можуть постійно оновлювати свої знання та навички, що відповідають вимогам ринку [6]. Для розвитку персоналу університетів відіграє таку роль: забезпечення постійного розвитку викладацького складу та адміністративних працівників; підвищення кваліфікації співробітників університету у відповідності до змін в освітніх технологіях та методах викладання; формування культури безперервного навчання і розвитку в університетському середовищі.

Таким чином, сучасні освітні інструменти надають університетам можливість значно покращити якість навчання, сприяти розвитку персоналу і підвищити ефективність освітнього процесу. Їх інтеграція в систему університетської освіти дозволяє створювати більш інтерактивні, доступні та персоналізовані програми навчання, що відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища та технологічних змін.

Перед впровадженням будь-яких освітніх інструментів важливо здійснити аналіз потреб персоналу у навчанні, що дозволить визначити основні напрямки розвитку співробітників, а також узгодити навчальні програми з актуальними вимогами та викликами, що постають перед університетом.

Впровадження сучасних освітніх інструментів в університеті потребує комплексного підходу, який включає такі етапи:

- етап 1. Підготовка та планування включає аналіз існуючих технологій, вибір підходящих платформ і інструментів. Розробка плану інтеграції освітніх технологій у навчальний процес;
- етап 2. Технічна підготовка уособлює налаштування необхідних інфраструктурних рішень (вибір LMS, забезпечення доступу до необхідних цифрових ресурсів);
- етап 3. Навчання співробітників університету включає організацію тренінгів для викладачів та адміністративного персоналу для освоєння нових технологій;
- етап 4. Інтеграція з освітніми програмами за допомогою вбудовування освітніх інструментів у навчальні програми університету та інтеграція їх з існуючими методиками;
- етап 5. Моніторинг та коригування через постійний моніторинг ефективності використання інструментів і внесення необхідних змін.

Важливу роль у навчанні персоналу університету відіграють цифрові технології, забезпечуючи зручний доступ до знань, гнучкість у навчанні та можливість адаптації навчального процесу під індивідуальні потреби кожного співробітника. Основні напрямки використання цифрових технологій:

- платформи для онлайн-навчання з використанням LMS-систем для розміщення курсів, тестів, відео-лекцій і іншого навчального контенту;
- віртуальні та доповнені реальності (VR/AR), зокрема інтерактивні середовища для практичного навчання без ризиків та з високою точністю;
- мобільні додатки, створення мобільних програм для доступу до навчальних матеріалів в будь-якому місці;
- аналіз даних і адаптивне навчання з використанням штучного інтелекту для персоналізації процесу навчання та оцінки прогресу.

Для забезпечення максимального результату від впровадження освітніх інструментів важливо оцінювати ефективність навчання та його вплив на продуктивність персоналу університету. Методи оцінки ефективності уособлюють:

- зворотній зв'язок від учасників навчання здійснюється через використання анкет, опитувань та інтерв'ю для збору відгуків;

- аналіз продуктивності, порівняння показників продуктивності до і після навчання для оцінки результативності впроваджених освітніх інструментів;
- оцінка результатів тестування і сертифікацій для визначення рівня знань і навичок, набутих під час навчання;
- індивідуальний розвиток і кар'єрний ріст включає аналіз змін в кар'єрному зростанні співробітників після проходження навчальних програм.

Отже, впровадження сучасних освітніх інструментів в університетах є ключовим аспектом розвитку як персоналу, так і всього навчального процесу, що дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи викладачів і адміністративного персоналу, а й адаптувати університет до нових освітніх реалій. Оцінка ефективності та постійне вдосконалення методів навчання дозволяють забезпечити високий рівень підготовки фахівців, готових до сучасних викликів. Майбутнє корпоративного навчання обіцяє бути більш інтегрованим, персоналізованим і технологічно просунутим. Зростання цифрових технологій дозволяє компаніям і університетам пропонувати інноваційні методи навчання, які відповідають вимогам швидко змінюваного світу. До основних трендів майбутнього відносяться:

- інтеграція гейміфікації в навчальний процес, зокрема використання ігрових елементів (наприклад, бали, лідери, змагання) є популярним у корпоративному навчанні. У майбутньому ці інструменти будуть більш складними і залучатимуть співробітників через створення навчальних сценаріїв у віртуальному середовищі;
- мікронавчання (короткі навчальні сесії) легко інтегруються в щоденний робочий графік, що дозволяє співробітникам отримувати нові знання без необхідності значних перерв у роботі;
- мобільне навчання дозволяє співробітникам брати участь у навчальних програмах за допомогою мобільних пристроїв, що дає можливість навчатись з будь-якої точки світу в будь-який час;
- колаборативне навчання включає використання онлайн-платформ для колективної роботи, де учасники можуть ділитися знаннями, обговорювати рішення і створювати спільні проєкти.

В сучасній освіті саме персоналізація навчання стає основним трендом, оскільки вона дозволяє враховувати індивідуальні потреби, можливості та стиль навчання кожного учасника. Персоналізовані програми враховують темп навчання, рівень знань, інтереси і професійні цілі студентів і співробітників. До основних напрямків розвитку персоналізованих освітніх програм:

– індивідуальні траєкторії навчання включають використання даних про учасників для створення персональних планів навчання, що враховують їхні потреби та темп засвоєння матеріалу;

– гнучкість і адаптивність, зокрема курси, які можуть бути налаштовані під потреби учасника, наприклад, завдяки адаптивним платформам, які автоматично змінюють складність завдань і контент в залежності від досягнутих результатів;

– мікронавчання та модульні курси, персоналізація через використання коротких модулів, які можна комбінувати для створення індивідуальних програм навчання;

– широкий вибір форм навчання, зокрема комбіноване навчання, де студент може вибирати з різних форматів – онлайн-курси, інтервенції на робочому місці, індивідуальні консультації та інші.

Перспективи розвитку освітніх інструментів націлені на інтеграцію новітніх технологій, що дозволяють зробити навчальний процес більш інклюзивним, ефективним та адаптованим до потреб кожного учасника. Використання штучного інтелекту, великих даних і персоналізованих освітніх програм створює умови для безперервного розвитку персоналу, покращення якості навчання та підвищення результативності в організаціях і університетах.

Таким чином, успішне впровадження сучасних освітніх інструментів є важливим фактором для розвитку персоналу в умовах бізнес-трансформації, що дозволяє закладам вищої освіти не тільки адаптувати своїх співробітників до нових реалій, але й забезпечити високий рівень їхньої кваліфікації та готовності до змін. Платформи для управління навчальним процесом, такі як Moodle, TalentLMS і SAP SuccessFactors, дозволяють організовувати ефективне навчання. Відкриті онлайн-курси на Coursera, Udemy, Prometheus і EdX надають доступ до якісних знань. Корпоративні освітні платформи, серед яких LinkedIn Learning і Degreed, допомагають розвивати професійні навички. Мікронавчання у форматі коротких відеоуроків та інтерактивних завдань дозволяє швидко отримувати необхідні знання. Технології віртуальної та доповненої реальності створюють можливості для навчання у реалістичних симуляціях. Використання AI-асистентів і чат-ботів, таких як ChatGPT і Duolingo AI, допомагає персоналізувати освітній процес. Гейміфікація навчання підвищує мотивацію працівників через платформи на кшталт Kahoot і Quizizz. Соціальне навчання сприяє обміну знаннями через корпоративні спільноти, менторські програми та форуми. Аналіз навчальних даних та використання великих масивів інформації допомагають персоналізувати навчальні програми. Змішане навчання поєднує

традиційні та цифрові методи, робить процес розвитку персоналу ще більш ефективним та адаптованим до сучасних вимог бізнесу.

Список літературних джерел:

1. Балусєва О.В., Снопєнко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf
2. Бей Г.В., Серєда Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процєсів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93 – 101.
3. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. (46). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>.
4. Смолинець І.Б., Левків Г.Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. Вип. 101. С. 94 – 100.
5. Черєп А.В., Воронкова В.Г., Черєп О.Г., Нікітенко В.О. Освіта, наука та цифрові навички ХХІ століття. *Освіта і наука в період глобальних криз та конфліктів у ХХІ столітті: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 08 – 09 грудня 2023 року)*. / упор. В. Шпак; за заг. ред. С. Табачнікова. Київ: ДП «Експрес-об'єва», 2023. С. 32 – 48
6. Шапуров О., Мороз О., Ільченко С. Людський капітал як основна складова концепції промислового менеджменту. *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23 – 24 листопада 2023 року)*. Львів: Торунь-Liha-Pres, 2023. С. 324 – 326.
7. Bughin J., Hazan E., Ramaswamy S., Chui M., Allas T., Dahlström P., Henke N., Trench M. *Artificial intelligence: The next digital frontier?* McKinsey Global Institute, 2017. 80 p.
8. Gueutal H., Stone D.L. & Salas E. *The brave new world of eHR: Human Resources in the Digital Age*. 2015. Pfeiffer. 352 p.
9. Schallmo D.R.A., Williams C.A. *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer. 2018. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5>.