



УДК 378.147:371.3.06.01

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-1129-1140](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-1129-1140)

**Євтушенко Ольга Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Університет імені Альфреда Нобеля, <https://orcid.org/0000-0001-5357-3142>

## СИСТЕМА НЕПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Анотація.** В статті розглянуто систему неперервного навчання в сучасних бізнес-організаціях. Детальне вивчення HR-трендів майбутнього для людей та організацій вказує на необхідність розвитку системи неперервного навчання в сучасних бізнес-організаціях, яка забезпечує високий рівень мотивації та лояльності працівників, актуалізацію їх навичок та компетентностей відповідно до потреб бізнесу та змін в ринковому середовищі.

Для успішного функціонування системи неперервного навчання необхідна наявність таких її атрибутів: бренд системи навчання бізнес-організації, формування мотивації на навчання, постійний трафік персоналу для навчання, відповідність її розвитку працівника в бізнес-організації.

Система неперервного навчання відіграє ключову роль на всіх етапах життєвого циклу працівника – від залучення і адаптації до утримання та виходу з компанії. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, підвищенню мотивації, відповідності кваліфікації працівників потребам та рівню розвитку бізнесу, кар'єрному зростанню, зменшенню показників плинності кадрів та витрат на рекрутинг. Особливо увагу бізнес-організаціям потрібно звертати на виявлення потреб в навчанні працівників на етапах адаптації та утримання.

Запропоновано розглядати систему неперервного навчання в бізнес-організаціях як цілісний комплекс, що включає в себе концептуальні засади, організаційні підсистеми, механізм управління, інструменти реалізації. Вона базується на принципах навчання дорослих, інтегрується в загальну стратегію компанії та формує культуру навчання. Визначено основні фактори. Що впливають на ефективність навчання працівників у бізнес-організаціях: їх зацікавленість у розвитку, активна участь керівництва, впровадження цифрових інструментів в процеси навчання, кастомізація змісту навчання та контенту під потреби кожного працівника.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, навчання дорослих, система навчання та розвитку в бізнес-організаціях, корпоративне навчання, управління персоналом.



**Yevtushenko Olha Anatoliivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Alfred Nobel University, <https://orcid.org/0000-0001-5357-3142>

## SYSTEM OF CONTINUOUS EDUCATION IN MODERN BUSINESS ORGANIZATIONS

**Abstract.** The article examines the system of continuous learning in modern business organizations. A detailed study of future HR trends for people and organizations indicates the need to develop a system of continuous learning in modern business organizations, which ensures a high level of motivation and loyalty of employees, updating their skills and competencies in accordance with business needs and changes in the market environment.

For the successful functioning of the continuous learning system, the following attributes are necessary: the brand of the business organization's training system, the formation of motivation for training, constant traffic of personnel for training, and its compliance with the development of the employee in the business organization.

The continuous learning system plays a key role at all stages of the employee's life cycle – from attraction and adaptation to retention and exit from the company. It contributes to the formation of a positive image of the employer, increasing motivation, matching employee qualifications to the needs and level of business development, career growth, reducing staff turnover and recruitment costs. Business organizations should pay special attention to identifying training needs of employees at the stages of adaptation and retention.

It is proposed to consider the system of continuous learning in business organizations as a holistic complex, which includes conceptual foundations, organizational subsystems, management mechanism, implementation tools. It is based on the principles of adult learning, is integrated into the overall strategy of the company and forms a learning culture. The main factors are identified. What influence the effectiveness of employee training in business organizations: their interest in development, active participation of management, introduction of digital tools into training processes, customization of training content and content to the needs of each employee.

**Keywords:** personnel development, adult education, training and development system in business organizations, corporate training, personnel management.

**Постановка проблеми.** Постійний розвиток персоналу в останні роки став нагальною проблемою, як для працівників, так і для бізнесу. Зміни зовнішнього середовища прискорюються рік від року. Для того, щоб відповісти сучасним викликам, а бажано і бути проєктивним, має змінюватися і кожна людина, і бізнес в цілому. Головний інструмент індивідуальних змін –



навчання. Отже дієва система неперервного навчання персоналу є основою розвитку сучасних бізнес-організацій.

Що зумовлює неперервне навчання в бізнес-організаціях?

Конкуренція на ринку. Бізнес-організації мають постійно підвищувати ефективність діяльності для того, щоб зберігати та формувати нові конкурентні переваги. Також це вимагає від них і інноваційного підходу до діяльності, починаючи від техніки та технологій, та закінчуючи управлінськими інноваціями. Впливає на ці процеси і глобалізація економіки. Система неперервного навчання дає можливість постійно оновлювати та актуалізувати знання та навички працівників.

Зміни в технологіях. Бізнес функціонує в світі технологій. Їх різноманіття охоплює всі сфери діяльності бізнес-організаціях. Від використання технологічних рішень та адаптації бізнес-моделі компанії до сучасних реалій залежить її прибутковість та конкурентоспроможність. В останні роки спостерігаються певні зміни в організації діяльності, в методах управління, і це не ті напрями, які в першу чергу асоціюються з технологіями у більшості. Розвиток використання штучного інтелекту демонструє швидкість і глобальність змін, які відбуваються в бізнес-середовищі, як в зовнішньому середовищі, так і в бізнес-процесах. Система неперервного навчання дає можливість постійно адаптувати працівників до змін технологій, а також надавати розвиток кар'єри в інших сферах, якщо діяльність працівника сильно звужуються або зникає в результаті розвитку технологій.

Кар'єрний розвиток працівників. У працівників в умовах конкуренції на ринку праці є постійна мотивація до саморозвитку. Останнім часом актуальності набуває не тільки традиційна, вертикальна кар'єра, а і горизонтальна, коли працівник розвивається в своїх навичках і компетенціях, а додаткових управлінських обов'язків у нього не з'являється, він залишається на тій же ієрархічній ступені. Система неперервного навчання дає можливість отримувати нові навички, спеціалізацію в певних сферах діяльності, покращувати кар'єрні можливості не тільки в фаховому напрямку, а й у розвитку soft skills.

Розвиток талантів. Ринок праці має тенденцію до ускладнення пошуку фахівців певної кваліфікації та певними навичками. Це актуально, як для управлінських, так і для робітничих спеціальностей. Тож бізнес-організації мають сприяти залученню та збереженню талановитих працівників. Важливим також є і виявлення сильних сторін працівників та їх використання в діяльності компанії. Система неперервного навчання дає можливість розвивати таланти працівників і зберігати бренд бізнес-організації як роботодавця.

Отже, формування системи неперервного навчання персоналу формує для сучасної бізнес-організації її конкурентоспроможність в умовах нестабільного зовнішнього середовища та постійних змін.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні тенденції у наукових дослідженнях навчання дорослих та, зокрема, корпоративного навчання, визначають розуміння основних процесів, що відбуваються в цій сфері.

Носулич Г. проведе аналіз термінологічного апарату корпоративної освіти, що знаходиться на перехресті педагогічної та управлінської сфер. Вона розглядає різні підходи щодо визначення цього поняття, а також вивчає взаємозв'язок корпоративної освіти з іншими термінами, такими як освіта, професійна освіта, розвиток персоналу і т.д. [1, С.155-157]. Авторка дійшла висновку, що питання встановлення єдиного підходу до визначення поняття «корпоративна освіта» залишається невирішеним [1, С.158].

Кир'янова О.В., Волковська А.І. відзначають тенденцію до поступової систематизації та підвищення ефективності корпоративної освіти в Україні. Авторки вважають, що системний і комплексний підхід до організації корпоративного навчання гарантує високу результативність освітніх заходів, буде сприяти підвищенню ефективності працівників, впровадженню інновацій, підвищенню конкурентоздатності організації на ринку [2, С.180].

Багато уваги питанням корпоративного навчання та професійного розвитку співробітників в своїх дослідженнях приділяє Баніт О.В.

Баніт О.В. у статті «Бізнес-освіта в системі професійного розвитку топ-менеджерів міжнародних організацій» проведе аналіз терміну «бізнес-освіта» та розглядає його як структурований та систематизований набір знань, систему освітніх закладів, спрямованих на підготовку фахівців у бізнес-секторі, а також як підготовку навчального персоналу для бізнес-сектору [3, С.183-187]. Основною метою бізнес-освіти авторка вважає формування вмінь, навичок та компетентності у фахівців, що дозволяє їм створювати оригінальні бізнес-пропозиції, що отримують високу оцінку від споживачів та забезпечують здатність випереджати конкурентів протягом тривалого періоду [3, С.183].

Баніт О.В. у статті «Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньо-фірмової підготовки персоналу» визначає, що навчання в корпоративних університетах є одним з доступних і ефективних видів бізнес-освіти з можливістю навчати не лише окремого співробітника чи відокремлену групу, але й всі колективи або значну його частину. Це дозволяє зекономити час на досягнення необхідного прогресу в навчанні та ефективно перевірити його результати [4, С.96-97]. Авторка виділяє переваги корпоративного навчання: менш витратне, дозволяє організувати навчання з урахуванням особливостей компанії, враховує сферу її діяльності, ефективно використовує час, немає потреби в переїзді до місця навчання, і сприяє підтримці та розвитку корпоративної культури. підготовки персоналу [4, С.95].

В статті «Сучасні вимоги до програмно-методичного забезпечення внутрішньофірмового управління освітою персоналу» Баніт О.В. визначає такі загальні вимоги: зв'язок з цілями організації, орієнтований на вирішення конкретних бізнес-завдань; ретельний підбір цільової аудиторії; орієнтація на



максимальну ефективність; спрямованість на чітко визначений конкретний результат; створення змісту навчання, в якому збалансоване співвідношення концептуальних знань, спеціальних навичок та міжособистісних навичок, відповідно до рівня персоналу; використання інноваційних методів та форм роботи з персоналом; урахування інтересів, можливостей, бажань, потреб та індивідуальних особливостей кожного співробітника [5, С.13].

Баніт О.В. в статті «Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти» виділяє дві групи тенденцій у професійному розвитку персоналу: загальносвітові та на рівні організацій. До загальносвітових автор віднесла постійне зростання інвестицій у людину, підвищення важливості працівників із розумовою працею, збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу та зменшення частки малокваліфікованої й некваліфікованої праці, а також орієнтацію на нове покоління. На рівні організації – скорочення витрат на різноманітне навчання персоналу з перевагою внутрішньофірмової підготовки, розширення функцій методичних центрів від підготовки окремих груп співробітників до рівня корпоративного університету, скорочення часу, відведеного на лекційні заняття, та активне впровадження інтерактивних методів навчання [6, С.36].

На основі аналізу публікацій можна дістати висновок про те, що автори проводять аналіз термінології та тенденцій у корпоративній освіті. Питання узгодження визначення «корпоративна освіта» залишається актуальним. Водночас, інші авторки зауважують про тенденцію до систематизації та підвищення ефективності корпоративної освіти в Україні. Багато уваги приділяється бізнес-освіті та її ролі у формуванні компетентностей фахівців. Ці дослідження вказують на важливість системного підходу та інновацій у корпоративному навчанні для підвищення конкурентоспроможності організацій на ринку. Слід зазначити, що більшість тенденцій в корпоративному навчанні, які виділили авторки досліджень, справдилися.

**Мета статті** – дослідження системи неперервного навчання дорослих в сучасних бізнес-організаціях

**Виклад основного матеріалу.** В сучасному світі людина дуже велику частину свого життя витрачає на навчання. З чим це пов'язане? З одного боку, постійно йде оновлення базової інформації про світ, напрями нашої діяльності і людина для того, щоб відбутися як професіонал, має постійно навчатися. Формальна освіта, нажаль не встигає в повній мірі за потребами, з іншого боку, чим більш складна діяльність, тим довшою буде тривалість навчання. Наприклад, якщо взяти такі сфери професійної діяльності як менеджмент, маркетинг, ІТ сфера останніми роками дуже змінилися та змінюються з точки зору того, які знання необхідні, які методи, методики, технології працюють і як.

Неперервне навчання дорослих є необхідною умовою, тому що працювати необхідно постійно навчатися новому та змінюватися. Розглянемо деякі тенденції, які зазначені в звіті «38 HR Trends for the Future. Unlocking the



Future of People and Organisations» від Копенгагенського інституту майбутнього [7]. Майбутні напрямки у звіті розглядаються через призму їхніх основних рушійних сил, які є мегатрендами. Основними драйверами звіту є такі глобальні тенденції: постійний розвиток глобалізації, зростання світової популяції, постаріння населення, збільшення кількості мегаполісів, очікування поліпшення якості життя, включаючи здоров'я та психічне благополуччя, активне впровадження новітніх технологій, зокрема метавсвітів [7].

З огляду на проблеми неперервного навчання дорослих сучасних бізнес-організаціях для нас буде цікавими блоки «Життя та кар'єра», «Люди і таланти» та «Робота і технології».

Життя та кар'єра. Неперервна робота та життя 24/7 без географічних обмежень. Нові моделі взаємодії покликані створювати асинхронність у роботі, де людина працює тоді, коли це зручно. Liquid expectations (рідкий стиль життя) дозволяє відійти від зв'язку з конкретною сферою, компанією чи країною. Часта зміна діяльності стає нормою, а лояльність мотивується швидким кар'єрним зростанням та спільними цінностями [7].

Люди і таланти. Цифрова грамотність стає необхідністю, незалежно від віку, і стає базовою навичкою. Soft Skills важливі, акцент переноситься з їх набуття на їх вдосконалення. В боротьбі за таланти виграють бізнеси, які продають не товар чи послугу продають, а візію або досягнення цілей [7].

Робота і технології. Гейміфікація в цифровому просторі та гнучкі робочі простори офісу використовуються для підвищення мотивації працівників [7].

Отже, враховуючи сучасні HR тренди, можна стверджувати, що від того, як бізнес-організації зможуть побудувати систему неперервного навчання працівників будуть залежати мотивація та лояльність працівників, відповідність їх кваліфікації, навичок та вмінь потребам бізнесу, ефективність роботи в компанії в цілому.

Неперервність навчання можлива в тому випадку, коли людина потрапляє в систему. Якщо розглядати концепцію Life-long learning та неперервне навчання дорослих, то потрібно враховувати, що людина змінюється протягом життя, відповідно і система навчання має змінюватися. Відстежуючи навчання людини дитинства, бачимо, вона проходить такі системи: дитячий садок, школа, заклад професійної /вищої освіти. А в професійному житті більшість людей мають досвід окремих навчальних заходів (курси, інтенсиви, тренінги, онлайн курси, т.д) і відсутність певної системи неперервного навчання. У системи неперервного навчання мають бути такі атрибути: бренд, формування мотивації на навчання, постійний трафік персоналу для навчання, відповідність її розвитку працівника в бізнес-організації.

Бренд системи навчання проявляється в конкуренції при вступі на навчання. Більшість професій змінюються неперервно, при відсутності відповідної системи навчання знання та навички працівника будуть залежати тільки від його індивідуального вміння самоосвіти. Нажаль, не всі люди



вміють самостійно навчатися і досягати результатів тому, що відповідні навички не формують навчальні заклади у попередньому навчанні.

Мотивація на навчання. Розрізняють тактичну та стратегічну мотивацію в навчанні. Тактична мотивація на окремий навчальний захід (тренінг, воркшоп) створюється за рахунок харизми викладача та особистого високого інтересу до теми. Але при неперервному навчанні потрібно формувати мотивацію не на окремі навчальні активності, а на все життя. При цьому потрібно враховувати, що протягом життя у людини змінюються психічні функції, когнітивні здібності, потреби, світогляд. Система неперервного навчання дає працівнику певні правила, умови, відносини. Дотримуючись правил, у працівника виникає мотив будувати своє професійне життя так, щоб була можливість навчатися. Отже, система неперервного навчання дає саме стратегічну мотивацію.

Постійний трафік персоналу для навчання. Необхідність і форми навчання і бізнес-організаціях залежать від їх розміру та стадії розвитку. Якщо новий бізнес (стартап) з чисельністю працівників до 50 осіб, то навчання по суті відбувається в процесі їх діяльності (практичне навчання тому як організувати бізнес), а освітні заходи носять разовий характер. Основна роль в побудові культури навчання буде у СЕО. При чисельності працюючих 50-150 осіб навчання також має епізодичний характер. При чисельності працюючих 150-500 осіб необхідна наявність автономної системи навчання працівників. Ознакою системи є наявність навчальних програм, які складаються з багатьох навчальних активностей і, як правило, їх тривалість не більше за 12 місяців. У організації виникає потреба в постійному навчанні працівників. На цьому етапі і виникає потреба в побудові власної системи навчання в бізнес-організації, як більш ефективного способу вирішення проблеми.

Система має відповідати розвитку працівника і бізнес-організації. Період становлення працівника як професіонала в різних професіях буде різним. Його тривалість залежить від тривалості освіти та підготовки, практичного досвіду, індивідуальних здібностей, технологічних змін, структури професійного розвитку. Для формування успішної системи неперервного навчання потрібно розуміти тривалість життєвого циклу працівника в вашій організації. Якщо середній термін роботи працівника на певній посаді менший за період його становлення як професіонала, то є виклик для побудови системи навчання. Завдання системи навчання в тому, щоб людина працювала в організації більше ніж період її професійного становлення.

Розглянемо модель життєвого циклу співробітника. Модель 6-етапного життєвого циклу співробітника включає наступні етапи: залучення, найм, адаптація, розвиток, утримання, вихід.

Залучення починається з моменту, коли потенційний співробітник вперше вступає в контакт з організацією, можливо, через рекрутингове



агентство або безпосередньо через оголошення вакансій. Головне для роботодавця – привернути увагу та зацікавленість кандидата. На цьому етапі компанія визначає свої потреби в персоналі та розробляє стратегію залучення. Залучення останніми роками зміщується на старші класи школи. Заінтересовані корпорації проводять різні активності для підлітків, щоб вони змогли заінтересуватися професією і зробити свій вибір, як можна раніше. Найбільш показово це спостерігається у ІТ компаній.

Найм. На цьому етапі компанія оцінює кандидатів та приймає рішення про їх прийняття на роботу, а співробітник приймає пропозицію роботи та починає свою роботу в організації.

Адаптація починається з першого дня роботи. Протягом перших декількох тижнів або місяців новий працівник вивчає організаційну культуру, завдання та встановлює робочі відносини. Мета цього етапу – забезпечення комфортної та ефективної взаємодії нового працівника в колективі.

Розвиток. На цьому етапі співробітник розвиває свої професійні навички, бере участь у навчанні та може розвивати кар'єру. Мета цього етапу – забезпечити зростання та розвиток працівника в межах організації.

Утримання спрямоване на те, щоб співробітники залишалися в компанії якомога довше і були вмотивованими. Організація здійснює заходи для забезпечення задоволеності та залишення працівника, такі як програми стимулювання, покращення умов роботи тощо.

Вихід настає, коли співробітник вирішує припинити свою роботу в організації, незалежно від причин (пенсія, звільнення тощо). Мета цього етапу – здійснення процесу виходу без негативного впливу на діяльність організації та залишення позитивного сліду.

Етапи адаптації та виходу мають для бізнес-організації стати точками, де можна попередити звільнення працівника. Це можливо за рахунок надання можливостей розвитку за рахунок різних конфігурацій кар'єри. Велика частина тих, хто звільняється з посад, які потребують високих професійних навичок, відмічають як причину неможливість подальшого розвитку кар'єри. Задача організації для утримання працівника на цих етапах життєвого циклу – показати його кар'єрний шлях за рахунок управління кар'єрою.



Таблиця 1

**Роль системи неперервного навчання в життєвому циклі співробітника**

№	Етап життєвого циклу співробітника	Роль системи неперервного навчання
1	Залучення	Формування позитивного іміджу компанії як роботодавця Залучення найбільш кваліфікованих та мотивованих кандидатів Підготовка кандидатів до роботи в компанії
2	Найм	Оцінка професійних знань та навичок кандидатів Підготовка кандидатів до роботи в компанії
3	Адаптація	Швидка та ефективна адаптація нових співробітників до роботи в компанії Надання новим співробітникам необхідних знань та навичок для успішної роботи
4	Розвиток	Підвищення професійних знань та навичок співробітників Підготовка співробітників до нових ролей та завдань Розвиток кар'єри співробітників
5	Утримання	Підвищення задоволеності роботою співробітників Мотивація співробітників до навчання та розвитку Зменшення плинності кадрів
6	Вихід	Підготовка співробітників до виходу з компанії Забезпечення плавного переходу співробітників до нового місця роботи

Традиційно в організації система неперервного навчання складається з таких підсистем: навчальний центр, корпоративний університет, професійне співтовариство.

Навчальний центр має перевіряти базову відповідність працівника професійним завданням, які він буде вирішувати на своїй посаді. Навчальний центр проводить оцінку та атестацію, перевіряє та покращує професійні навички. Головне завдання навчального центру виявити та провести те мінімальне навчання, яке дозволить кандидату вийти на робоче місце і працювати.

Корпоративний університет розвиває працівника на посаді, формує і удосконалює більш складні компетенції.

Професійне співтовариство – інституція, в якій працівники (професіонали) об'єднуються виходячи з власних інтересів та бажань і мають регулярну спільну діяльність. Регламентація діяльності професійних співтовариств може призвести до його розвалу. Кращий спосіб утримання найкращих професіоналів за рахунок складних та нетипових завдань. Коли професіонал дійшов до межі свого розвитку, зникає мотивація до праці.

Розглянемо теоретичні основи формування системи неперервного навчання в сучасних бізнес-організаціях, представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

### Теоретичні основи формування системи неперервного навчання в сучасних бізнес-організаціях

Компонент	Елементи	Характеристика	Результат
Концептуальні засади	Принципи андрогогіки; Корпоративна стратегія навчання, місія і цілі організації; Навчання протягом життя.	Фокус на потребах і досвіді дорослих; Загальне бачення та підходи до навчання, його інтеграція до бізнес-стратегії; Безперервне оновлення знань та навичок.	Зростання мотивації до навчання; Формування культури навчання, синхронізація цілей навчання з цілями організації; Підвищення ефективності працівників.
Підсистеми	Навчальний центр; Корпоративний університет; Професійне співтовариство.	Фокус на базових навичках і компетенціях; Фокус на розвитку складних компетенцій; Фокус на розвитку експертизи.	Швидка адаптація нового працівника; Підготовка кадрового резерву; Збереження та мотивація найкращих працівників, підтримка інноваційних рішень.
Механізм управління	Відповідальні підрозділи (HR, L&D), стратегічне планування навчання, аналіз потреб у навчанні, розробка і реалізація програм навчання, моніторинг і оцінка ефективності навчання.	Організаційна та процесна структура, яка забезпечує планування, реалізацію та контроль навчання з урахуванням особливостей підсистем	Відповідність навчання стратегічним цілям організації, оптимізація витрат на навчання, підвищення залученості персоналу.
Інструменти реалізації	Навчальні програми, цифрові навчальні платформи, менторинг та коучинг, професійні спільноти, бази знань.	Цифрові та організаційні засоби, які забезпечують доступність та ефективність навчання.	Автоматизація процесу навчання, персоналізовані освітні траєкторії, гнучкі формати навчання, масштабованість навчання.

Система неперервного навчання в сучасних бізнес-організаціях має ґрунтуватися на стратегії розвитку персоналу та практичних аспектах її реалізації. Основними складовими системи неперервного навчання в сучасних бізнес-організаціях є концептуальні заходи, підсистеми, механізм управління, інструменти реалізації.



Концептуальні засади системи поєднують принципи андрогогіки, корпоративну стратегію навчання, місію і цілі організації, навчання протягом життя, що відповідає сучасним HR трендам. Це дозволить поєднати цілі організації та цілі навчання, створити культуру неперервного розвитку, збільшити мотивацію співробітників до навчання.

Підсистеми (в залежності від розмірів та цілей організації) забезпечують поступовий та поетапний розвиток персоналу в залежності від життєвому циклу співробітника, дають можливість адаптувати працівників відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб організації, а також формувати кадровий резерв, утримувати найбільш цінних співробітників.

Механізм управління надає узгодженість системи неперервного навчання та цілей організації. Роль механізму управління у побудові навчання під запити бізнесу, формуванні прозорої та керованої системи неперервного навчання оптимізації витрат, пов'язаних з навчанням персоналу.

Інструменти реалізації мають сприяти гнучкості та доступності навчання персоналу, а також швидкої адаптації програм навчання до потреб бізнесу в умовах його цифрової трансформації. Це досягається за рахунок різних навчальних програм, цифрових навчальних платформ, менторингу та коучингу, баз знань. Постійно зростає роль штучного інтелекту в інструментах реалізації системи неперервного навчання в бізнес-організаціях.

**Висновки.** Встановлено, що система неперервного навчання впливає на ефективність бізнес-організацій в умовах, коли відбуваються швидкі зміни, цифрова трансформація бізнесу, за рахунок швидкої адаптації персоналу та формування необхідних актуальних компетентностей персоналу.

Система неперервного навчання впливає на всі етапи життєвого циклу співробітника. Відповідні заходи щодо розвитку персоналу на етапах адаптації та утримання, що дозволить зменшити плинність кадрів та оптимізувати витрати на рекрутинг. Для організації системи неперервного навчання вона має відображати логіку розвитку співробітників в організації, формування стратегії управління кар'єрою співробітників, було економічно обґрунтована для організації, відповідає розмірам компанії.

За результатами дослідження сформовано теоретико-методологічні підходи до формування системи неперервного навчання в сучасних бізнес-організаціях. Визначено ключові чинники, які впливають на ефективність навчання дорослих у бізнес-організаціях, а саме: мотивація персоналу, підтримка керівництвом організації, використання цифрових технологій, персоналізація навчання.

#### **Література:**

1. Носулич Г. Корпоративна освіта – підходи до визначення терміну // Молодь і ринок. №6 (161), 2018, с.154-159.
2. Кир'янова О. В., Волковська А. І. Сучасні підходи до організації корпоративного навчання в Україні // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. №1, 2017, с.174-181.



3. Баніт О.В. Бізнес-освіта в системі професійного розвитку топ-менеджерів міжнародних організацій // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. №1 (14), 2018, с.180-189.
4. Баніт О.В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньо-фірмової підготовки персоналу // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. №1, 2014, с.94-98.
5. Баніт О.В. Сучасні вимоги до програмно-методичного забезпечення внутрішньо-фірмового управління освітою персоналу // Theory and methods of educational management. №1, 2015. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2015\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2015_1_10)
6. Баніт О.В. Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. №2 (11), 2015, с.28-38.
7. 38 HR Trends for the Future. Unlocking the Future of People and Organisations // Copenhagen Institute for Futures Studies. <https://cifs.dk/futureofpeople>

### References:

1. Nosulich G. (2018). Korporatyvna osvita – pidkhody do vyznachennia terminu [Corporate education – approaches to defining the term]. *Molod' i rynek – Youth and the market*, 6(161), 154-159 [in Ukrainian].
2. Kiryanova O.V., Volkovskaya A.I. (2017). Suchasni pidkhody do orhanizatsii korporatyvnoho navchannia v Ukraini [Modern approaches to organizing corporate training in Ukraine]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, №1, 174-181 [in Ukrainian].
3. Banit O.V. (2018). Biznes-osvita v systemi profesijnoho rozvytku top-menedzheriv mizhnarodnykh orhanizatsij [Business education in the system of professional development of top managers of international organizations]. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy – Adult education: theory, experience, prospects*, 1(14), 180-189 [in Ukrainian].
4. Banit O.V. (2014). Korporatyvne navchannia iak innovatsijna tekhnolohiia u systemi vnutrishn'o-firmovoi pidhotovky personalu [Corporate training as an innovative technology in the system of in-house personnel training]. *Pedahohichni innovatsii: idei, realii, perspektyvy – Pedagogical innovations: ideas, realities, prospects*, 1, 94-98 [in Ukrainian].
5. Banit O.V. (2015). Suchasni vymohy do prohramno-metodychnoho zabezpechennia vnutrishn'ofirmovoho upravlinnia osvitoiu personalu [Modern requirements for software and methodological support for in-house personnel education management]. *Theory and methods of educational management*, 1, Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2015\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2015_1_10) [in Ukrainian].
6. Banit O.V. (2015). Suchasni tendentsii profesijnoho rozvytku personalu v systemi korporatyvnoi osvity [Modern trends in professional development of personnel in the corporate education system]. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy – Adult education: theory, experience, prospects*, 2 (11), 28-38 [in Ukrainian].
7. 38 HR Trends for the Future. Unlocking the Future of People and Organisations // Copenhagen Institute for Futures Studies. Retrieved from <https://cifs.dk/futureofpeople>