

УДК 005.963.2:331.108.45

Кубицький Сергій Олегович*кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та освітніх
технологій**Національний університет біоресурсів
і природокористування України*

ORCID: 0000-0002-7691-8606

Шевченко Інна Юріївна*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки
і підприємництва**Харківський національний автомобільно-
дорожній університет*

ORCID: 0000-0003-0758-9244

Бериславська Анна Володимирівна*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу і туризму**Херсонський національний технічний
університет*

ORCID: 0000-0003-0112-4059

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-24



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкими трансформаційними процесами, цифровізацією бізнесу та високою конкуренцією. За таких умов головною конкурентною перевагою підприємства стає людський капітал. Тенденції змінюваності бізнесу призводять до застарівання навичок працівників, що потребує безперервного навчання (Lifelong Learning). Проте на багатьох українських підприємствах система підвищення кваліфікації має фрагментарний характер, а навчання представляє додаткові витрати, а не рентабельну інвестицію.

Мета. Теоретичне обґрунтування ролі підвищення кваліфікації як вирішального інструменту розвитку персоналу та розробка пропозицій щодо вдосконалення професійного навчання працівників для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Матеріали і методи. Дослідження базується на використанні концепції Talent Management, процесно-орієнтованого підходу та інструментів моделювання бізнес-процесів, зокрема технологій Process Mining та моделі BPMN.

Результати. Доведено, що підвищення кваліфікації трансформувалося з кадрової процедури у стратегічний інструмент управління людським капіталом. Виділено тенденції: тандем науки і виробництва, диджиталізація, диверсифікація форм навчання (мікронавчання, змішане навчання) та фокус на проєктний менеджмент.

Виявлено проблеми: залишкове фінансування, формалізм, відрив від викликів ринку (наприклад, неврахування змін технологій у суміжних галузях). Запропоновано шляхи оптимізації: застосування Process Mining та BPMN для усунення непродуктивних етапів підготовки; орієнтація навчання на досягнення економічних показників (ROI of Training) та бізнес-потреб; впровадження прозорих систем рейтингування; створення пулу внутрішніх експертів; довгострокове партнерство з науковими установами.

Перспективи. Запропоновані концептуальні засади створюють широке поле для подальших науково-практичних розвідок. Перспективними напрямками є поглиблене процесне моделювання, а також управління інвестиціями та проєктами.

Ключові слова: розвиток персоналу, безперервне навчання, управління талантами, процесно-орієнтований підхід.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкими трансформаційними процесами, цифровізацією бізнесу, впровадженням інноваційних технологій та високим рівнем конкуренції [25, с. 136–140]. За таких умов традиційні фактори виробництва відходять на другий план, а головним ресурсом і конкурентною перевагою будь-якого підприємства стає людський капітал. Зважаючи на високу динаміку змін у бізнес-середовищі, знання, уміння та навички працівників мають властивість стрімко застарівати. Відповідно, наявність базової професійної освіти вже не є гарантією довгострокової ефективності працівника.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у концепції «безперервного навчання» (Lifelong Learning), де ключова роль відводиться системі підвищення кваліфікації персоналу. Саме підвищення кваліфікації виступає не просто інструментом оновлення знань, а стратегічним засобом розвитку персоналу, що забезпечує адаптивність підприємства, стимулює його інноваційну активність та підвищує загальну продуктивність праці [12].

Проте, попри очевидну значущість цього процесу, на практиці виникає низка суперечностей. На багатьох вітчизняних підприємствах система підвищення кваліфікації має фрагментарний, ситуативний характер і часто не інтегрована у загальну стратегію розвитку компанії. Крім того, значна частина управлінців досі розглядає витрати на навчання співробітників як фінансовий тягар, а не як високорентабельну інвестицію [9]. Загострює проблему і дефіцит дієвих механізмів оцінки ефективності проведеного навчання та його впливу на економічні результати підприємства.

Отже, теоретичне обґрунтування ролі підвищення кваліфікації як інтегрованого засобу розвитку персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу на підприємствах є актуальним науково-практичним завданням, що потребує глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління людськими ресурсами, розвитку людського капіталу та професійного навчання персоналу підприємств перебуває в центрі уваги багатьох провідних науковців. Окремі аспекти організації систем підвищення кваліфікації на підприємствах, а також їх вплив на продуктивність праці та конкурентоспроможність бізнесу ґрунтовно висвітлені у працях вітчизняних [7, 4, 2] та зарубіжних [1] вчених.

Підвищення кваліфікації є фундаментальним засобом розвитку персоналу, який сьогодні потребує модернізації, — вважають А. Атаєва, І. Шевченко та І. Гадяк [15]. Автори зауважують, що традиційні підходи до навчання мають бути доповнені сучасними інформаційними технологіями (включно з неймережами). Лише за умови поєднання інновацій у навчанні з концепцією Talent Management підприємство зможе ефективно управляти трудовими ресурсами й успішно конкурувати в сучасних ринкових умовах. Впровадження регулярного рейтингового оцінювання працівників дозволяє виявити прогалини у компетенціях, але й слугує потужним мотиватором, що стимулює персонал до безперервного професійного розвитку задля підвищення власного статусу та ефективності на підприємстві [17].

Систематичне підвищення кваліфікації та цілеспрямоване вдосконалення компетенцій працівників є особливо важливими інструментами, оскільки забезпечують швидку адаптацію підприємства до мінливих ринкових умов та оптимізацію його бізнес-процесів. Як наслідок, такий безперервний розвиток персоналу виступає ключовим фактором зміцнення ринкових позицій та безпосередньо підвищує загальну конкурентоспроможність компанії [26].

На думку В. Пєнова, І. Шевченко та І. Дмитрієва [22], підвищення кваліфікації, зокрема розвиток комунікативних навичок, емоційного інтелекту та лідерських якостей, виступає головним профілактичним інструментом в конфліктному менеджменті, який дозволяє формувати здоровий мікроклімат у колективі. Систематичне навчання працівників конструктивним стратегіям вирішення суперечок не лише знижує внутрішню напругу, але й допомагає трансформувати конфліктні ситуації у можливості для професійного зростання кадрів та розвитку підприємства.

В екстремальних умовах воєнного стану та пов'язаних із ним змін у трудовому законодавстві підвищення кваліфікації стає критично важливим інструментом для швидкої адаптації персоналу до нових реалій, зокрема для гнучкого перерозподілу обов'язків у зв'язку з дефіцитом кадрів [14]. Таким чином, безперервний розвиток працівників розглядається як базова умова для збереження людського капіталу та підтримки операційної життєздатності підприємства під час кризових навантажень. В умовах непередбачуваних ринкових змін безперервне підвищення кваліфікації сприяє гнучкості, стресостійкості та адаптивності працівників. А цілеспрямований розвиток компетенцій персоналу виступає базисом підприємства для ефективної реалізації та нарощування свого трудового (кадрового) потенціалу під час кризових викликів [18].

Попри великий обсяг наукових напрацювань та незаперечну значущість попередніх проведених досліджень, певні питання даної проблеми залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, в умовах стрімкої цифровізації економіки та підвищеної нестабільності бізнес-середовища, потребують оновлення підходи до вибору форм і методів підвищення кваліфікації персоналу. Нині бракує комплексних практичних рекомендацій щодо інтеграції системи систематичного навчання персоналу у загальну стратегію розвитку українських підприємств з урахуванням геополітичних та економічних викликів, обмеженості фінансових ресурсів. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі підвищення кваліфікації як головного інструменту розвитку персоналу, а також розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення процесу професійного навчання працівників на сучасному підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Теоретичним та методологічним базисом дослідження виступили методи теоретичного узагальнення, теорія управління талантами (Talent Management) та процесно-орієнтований підхід.

Для всебічного аналізу та візуалізації життєвого циклу розвитку кваліфікації працівників використано сучасні інструменти моделювання бізнес-процесів, зокрема технології Process Mining та моделі BPMN. Використання цих методик дозволило ідентифікувати «вузькі місця» у компетенціях персоналу та виявити неефективні етапи підготовки або дублювання функцій.

Виклад основного матеріалу. Підвищення кваліфікації є центральним елементом комплексної системи розвитку персоналу. У сучасних умовах мінливого ринку та стрімкого технологічного прогресу воно трансформувалося з формальної кадрової процедури у стратегічний інструмент управління людським капіталом. Підвищення кваліфікації — це цілеспрямований, безперервний процес оновлення та поглиблення теоретичних знань і практичних навичок працівників відповідно до постійно зростаючих вимог їхньої професійної діяльності, інноваційних змін у галузі та стратегічних цілей організації (рис. 1).

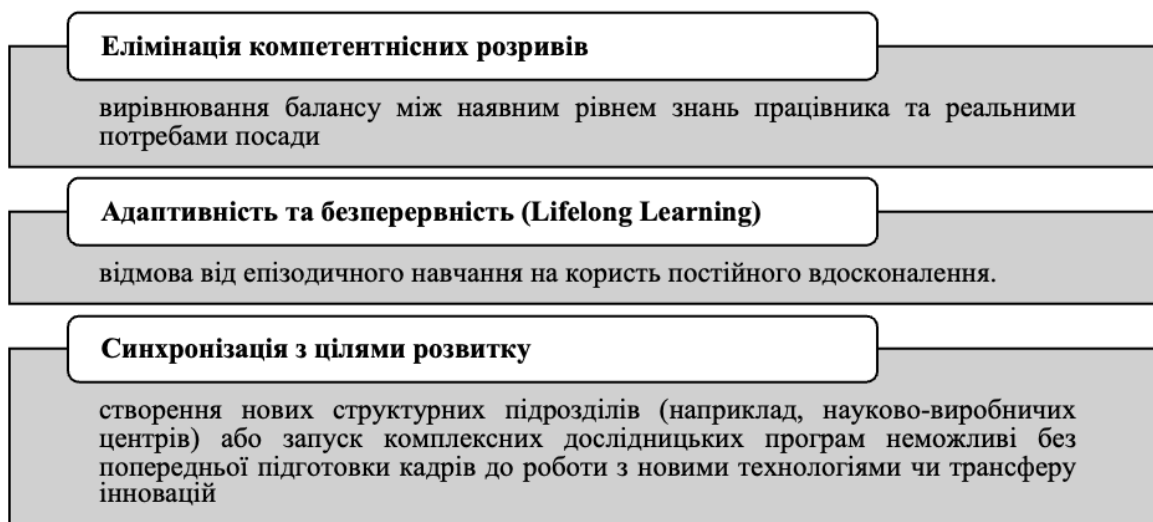


Рис. 1. Основні аспекти сутності підвищення кваліфікації в системі розвитку персоналу підприємства
Джерело: узагальнено авторами на основі [21; 16; 27]

Успішна інтеграція інновацій у бізнес — від впровадження сучасних CRM-систем до використання високотехнологічного обладнання — безпосередньо залежить від рівня підготовки працівників. Відповідно, підвищення кваліфікації діє як ключовий каталізатор, що трансформує технологічні оновлення з пасивних інвестицій у реальну конкурентну перевагу підприємства. Лише завдяки своєчасному навчанню та адаптації персоналу до нових умов підприємство здатне повноцінно використати потенціал інноваційних рішень і підвищити якість обслуговування [24].

Перехід підприємств до автоматизації бізнес-процесів потребує детального методологічного структурування та впровадження нових алгоритмів роботи. З огляду на це, безперервне підвищення кваліфікації персоналу стає критично важливим фактором: воно дозволяє синхронізувати рівень цифрових компетенцій працівників із вимогами автоматизованих процесів та мінімізувати опір інноваціям під час їх впровадження [20]. Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, швидше реагують на ринкові виклики та ефективніше управляють ресурсами. Навички управління публічними інвестиційними проектами чи стратегічного планування дозволяють залучати додаткове фінансування та оптимізувати витрати. Навчання «м'яким навичкам» (soft skills), емоційному інтелекту та лідерству знижує рівень внутрішньої напруги, допомагає конструктивно вирішувати конфлікти та формує здорову корпоративну культуру. Дослідження показують, що прямі та непрямі витрати на заміну працівника становлять в середньому 33% від його річної заробітної плати (складають від 50% до 200% для вузькопрофільних спеціалістів) [13].

Інвестиції у співробітника демонструють його цінність для компанії, що підвищує лояльність та утримує основні таланти [5]. При цьому працівник підвищує свою вартість на ринку праці, здобуваючи унікальні знання та навички. Безперервне навчання створює базу для вертикальної (просування по службі) або горизонтальної (розширення функціоналу) кар'єри працівників. Впровадження систем рейтингування на підприємстві робить цей процес прозорим: вищий рівень кваліфікації безпосередньо корелює з кращим рейтингом та відповідною винагородою. В умовах економічної чи правової невизначеності (зокрема, змін у трудовому законодавстві чи трансформації ринків) висока кваліфікація дає працівникові відчуття стабільності та захищеності.

Для того, щоб підвищення кваліфікації дійсно працювало як система розвитку персоналу підприємства, доречним є використання комплексу методів (рис. 2).

Формальне навчання	• спеціалізовані тренінги • курси управління проектами • семінари з нормативно-правового регулювання
Внутрішньокорпоративне навчання	• менторинг • ротація кадрів • залучення до роботи у крос-функціональних проєктних групах
Інтерактивні та наукові формати	• круглі столи • науково-практичні конференції

Рис. 2. Методи підвищення кваліфікації як системи розвитку персоналу підприємства
Джерело: сформовано авторами

Дослідження сучасної практики управління персоналом дозволяє виокремити низку стійких тенденцій у сфері професійного навчання на вітчизняних підприємствах, які формуються під впливом глобальної діджиталізації та макроекономічної нестабільності: тандем науки і виробництва; діджиталізація виробництва та науки; диверсифікація форм навчання; орієнтація на проєктний менеджмент та залучення ресурсів.

Нині спостерігається перехід від ізольованого теоретичного навчання до створення спеціалізованих науково-виробничих центрів та хабів на базі підприємств чи наукових установ. Це дозволяє здійснювати прямий трансфер інновацій (до прикладу, у сфері високоякісного виробництва чи адаптації до кліматичних змін) та навчати персонал безпосередньо на робочому місці. Сучасні підприємства все частіше відмовляються від інтуїтивного планування навчання персоналу, впроваджуючи інструменти моделювання та аналізу бізнес-процесів (зокрема, використання методологій Process Mining та моделі BPMN). Це дозволяє точно ідентифікувати «вузькі місця» у компетенціях працівників та формувати прицільні навчальні програми.

Сьогодні спостерігається стрімкий розвиток змішаного (Blended Learning) та мікронавчання (Microlearning). Гібридні формати забезпечують безперервність освітнього процесу без тривалого відриву персоналу від основних виробничих завдань. Сучасний бізнес все більше потребує кваліфікованого управлінського та адміністративного персоналу, компетентного в питаннях управління публічними інвестиційними проєктами, грантового фінансування та стратегічного планування, що є критично важливим для виживання та розвитку підприємств в умовах обмежених ресурсів.

Попри позитивні зрушення, організація професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах стикається з низкою системних проблем, які стримують розкриття трудового потенціалу (рис. 3). В умовах економічної невизначеності бюджети на розвиток персоналу часто скорочуються першочергово. Навчання персоналу розглядається керівництвом не як стратегічна інвестиція (з чітким розрахунком окупності), а як додаткова стаття витрат. На багатьох підприємствах (особливо у державному секторі та традиційних галузях) навчання працівників проводиться виключно для дотримання нормативних вимог. Відсутня прив'язка результатів навчання до систем мотивації, внутрішнього рейтингування працівників та їхнього реального кар'єрного просування. Існує відчутна невідповідність між тим, чого навчають, і реальними викликами ринку. Програми часто не враховують тенденції зміни цін на сировину, технологій у суміжних галузях або регуляторних вимог. Через високу плинність кадрів і відтік кваліфікованих спеціалістів руйнується спадковість знань. Підприємствам не вистачає внутрішніх тренерів і менторів, здатних адаптувати новачків та передавати специфічний виробничий досвід. Усунення цих проблем вимагає від керівництва підприємств переходу до управління трудовими ресурсами на засадах безперервного розвитку, де підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії.

З урахуванням означених проблем, виникає об'єктивна необхідність у перегляді традиційних підходів та формуванні комплексного механізму вдосконалення професійного навчання персоналу підприємств. Для подолання існуючих бар'єрів та забезпечення сталого розвитку підприємств пропонуються такі пріоритетні напрями оптимізації та підвищення ефективності системи кваліфікаційного розвитку працівників (рис. 3).

Формування ефективної системи розвитку персоналу на підприємстві має розпочинатися з безперервного підвищення кваліфікації саме керівної ланки. Опановування сучасних технік управлінської діяльності дозволяє лідеру не лише успішно адаптувати організацію до інноваційних змін, а й стати головною рушійною

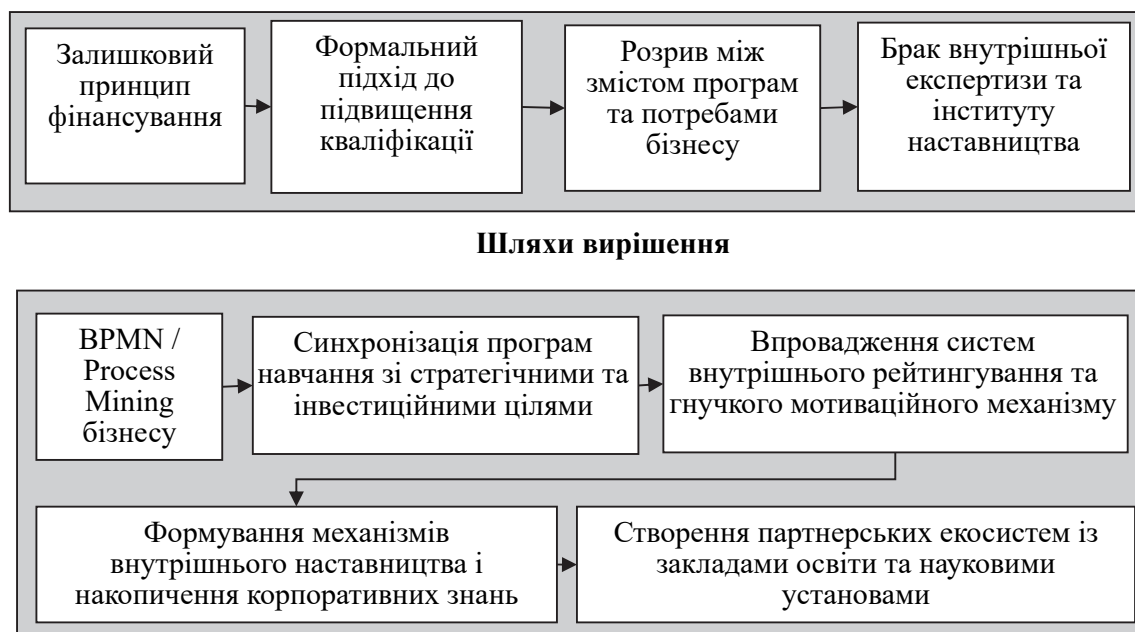


Рис. 3. Проблемні питання підвищення кваліфікації персоналом підприємств та шляхи їх вирішення

Джерело: сформовано авторами

силою професійного розвитку та навчання своїх підлеглих [19]. Проведення навчання неможливо без чіткого розуміння поточного стану кадрових процесів. Застосування технологій Process Mining та моделювання за допомогою моделі BPMN (процесно-орієнтований підхід) надає можливість візуалізації життєвого циклу розвитку кваліфікації працівника — від виявлення потреби в навчанні до оцінки його результативності. Це дає змогу керівництву підприємства виявляти дублювання функцій, усувати неефективні етапи підготовки та автоматизувати шаблонні адміністративні завдання HR-підрозділів.

Система кваліфікаційного розвитку персоналу має бути жорстко прив'язана до реальних бізнес-потреб [23, с. 237–242]. Якщо підприємство планує залучення фінансування або реалізацію проєктів (зокрема, публічних інвестиційних проєктів чи створення спеціалізованих науково-виробничих центрів), програми навчання повинні фокусуватися на підготовці проєктних менеджерів, аналітиків та фахівців з управління стейкхолдерами. Навчання заради навчання має поступитися місцем навчанню заради досягнення конкретних економічних показників (ROI of Training) [11].

Вирішення проблеми формального підвищення кваліфікації персоналу до реального потребує впровадження прозорих систем рейтингування. Результати проходження навчальних програм, здобуті сертифікати та ефективність імплементації набутих компетенцій (оптимізація витрат на ресурси, поліпшення якості продукції тощо) мають безпосередньо впливати на рейтинг працівника, його преміювання та перспективи кар'єрного зростання [8].

З метою збереження накопичених професійних напрацювань та оптимізації витрат на зовнішніх провайдерів навчання, підприємствам доцільно формувати пул внутрішніх експертів. Висококваліфіковані фахівці, які володіють унікальним досвідом в сфері діяльності, мають залучатися до адаптації новачків та передачі специфічних знань (особливостей технології виробництва, галузевої аналітики та ін.) [10]. Це не лише здешевлює процес, але й сприяє згуртуванню колективу.

Для забезпечення високої якості змісту навчальних програм підприємствам слід переходити від разових замовлень тренінгів до довгострокового партнерства з профільними університетами, інститутами й академіями. Спільна розробка навчальних модулів, проведення круглих столів та науково-практичних семінарів приводить до оперативної інтеграції новітніх інновацій у виробничий процес.

Запропоновані напрями утворюють синергетичний ефект, трансформуючи систему кваліфікаційного розвитку персоналу з формальної адміністративної процедури до потужного інструменту управління трудовим потенціалом. Реалізація цих кроків дозволить підприємствам не лише підвищити рівень компетентності персоналу, але й забезпечити високу адаптивність та конкурентоспроможність бізнесу в умовах турбулентного економічного середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На фоні сучасних соціально-економічних процесів, високого рівня ринкової невизначеності та стрімкої діджиталізації, підвищення кваліфікації

набуло іншого формату — як стратегічний інструмент менеджменту персоналу підприємства. Проведене дослідження дозволяє зробити такі узагальнення:

Постійне навчання персоналу виступає базисом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, гнучкої адаптації до трансформаційних змін ринкового середовища, кризових ситуацій (зокрема воєнного стану), вирішення внутрішніх конфліктів. Використання системи Talent Management сприяє капіталізації кадрового потенціалу.

Український досвід організації професійного навчання персоналу наражається на проблему обмеженості фінансування (залишковий принцип), формального підходу, не врахування потреб розвитку бізнесу, що передбачає перехід до процесно-орієнтованого управління.

Оптимізація системи кваліфікаційного розвитку персоналу вимагає застосування сучасного трансферу інструментів (моделювання бізнес-процесів нотаціями BPMN та технології Process Mining), прозорих систем рейтингування працівників та розвитку інституту внутрішнього наставництва. Це забезпечує вимірюваність результатів навчання персоналу та їх безпосередній вплив на економічну ефективність підприємства.

Запропоновані концептуальні засади створюють широке поле для подальших науково-практичних розвідок. Зокрема, перспективними напрямками є: поглиблене процесне моделювання, управління інвестиціями та проектами.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Arulsamy A., Indira S., Senthil K., et al. Employee Training and Development Enhancing Employee Performance — A Study. 2023. Vol.16. P. 406–416. URL: <https://surl.li/cyosvb> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Babiak H., Illiash I. Improvement of enterprise staff training system. *Regional'ni aspekti rozvitku produktivnih sil Ukraini*. 2019. No. 24. P. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2019.24.102>
3. Bengfort H. Employee retention: The real cost of losing an employee. PeopleKeep від Remodel Health, on December 15, 2025. URL: <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Chukhraieva N., Tsyhanova K. Features of the use of human resources in achieving the competitiveness of the enterprise. *Economy and Entrepreneurship*. 2021. No. 47. P. 27–36. DOI: https://doi.org/10.33111/ee.2021.47.chukhraiev-an_tsyhanovak
5. Kethankar B R. The role of soft skills training in employee performance. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. 2024. Vol. 5, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i7.2024.5753>
6. Moskalenko I., Pivnov Y. A modern view of the essence of the labor potential of a road transport enterprise. *Scientific Collection "InterConf"*. 2025. No 261. P. 7–9. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6961> (дата звернення: 05.02.2026).
7. Pasko M., Samoilenko V. Study on the impact of incentives for enterprise personnel on labour productivity. *Development management*. 2023. Vol. 21, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/2.2023.48>
8. Sadewa I., Ridwan R. The Role of Training and Development in Enhancing Employee Competence to Realize an Innovative and Efficient Organizational Work Environment. *Greenation Management and Business Review*. 2024. Vol. 1, no. 1. P. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbr.v1i1.657>
9. Sihombing S., Setiawati A., Sitanggang R., Thabab A. The Cost and Benefits of Employee Training: Analyzing ROI in Human. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 2024. Vol. 7(2). P. 781–794. DOI: <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.881>
10. Smaldone F., Ippolito A., Lagger J., Pellicano, M. Employability skills: Profiling data scientists in the digital labour market. *European Management Journal*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.05.005>
11. Subramanian K.S., Sinha V., Gupta P.D. A Study on Return on Investment of Training Programme in a Government Enterprise in India. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 2012. Vol. 37, no. 1. P. 31–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/0256090920120103>
12. Takhtarova K.A., Chernova A.M. Development of the system of continuous education as a driver of the formation of the competitive human capital of Ukraine. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Vol. 2, no. 20. P. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.50-61>

13. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum, 7 January 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 09.02.2026).
14. Vashchenko K., Kokhan N., Zysyuk S., Shevchenko I. Impact of war on labour relations: Impact on civil and labour law enforcement, compensation, annual leave and accountability. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. P. 2024spe040. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe040>
15. Атаєва О., Шевченко І., Гадяк І. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>
16. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 1. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1>
17. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Максимюк Г. М. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 232 с.
18. Зеленко О., Смаглій А. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невідомості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26>
19. Кубицький С., Кубицький Ю., Степаненко О. Техніка управлінської діяльності як складова підготовки сучасного керівника закладу освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-625-637](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-625-637)
20. Мазник Л., Ятченко П. Створення основи для автоматизації бізнес-процесів: методологічний підхід до структурування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-85>
21. Панкратова О. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7>
22. Пенів В. В., Шевченко І. Ю., Дмитрієв І. А. Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19>
23. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. ДУДКО, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с. URL: <https://surl.li/owlhcw> (дата звернення: 05.02.2026).
24. Ратинський В., Шерстюк Р., Паляниця В. Інновації в барній справі: від CRM до обладнання готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-192>
25. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д. е. н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. 593 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46522/1/Monohrafiya_2024.pdf.pdf (дата звернення: 11.02.2026).
26. Шевченко І., Кубицький С., Кубицький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
27. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>

References

1. Arulsamy A., Indira S., Senthil K., et al. Employee Training and Development Enhancing Employee Performance — A Study. 2023. Vol. 16. P. 406–416. URL: <https://surl.li/cyosvb>
2. Babiak H., Illiash I. Improvement of enterprise staff training system. *Regional'ni aspekti rozvitku produktivnih sil Ukraini*. 2019. No. 24. P. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2019.24.102>
3. Bengfort H. Employee retention: The real cost of losing an employee. PeopleKeep vid Remodel Health, on December 15, 2025. URL: <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>
4. Chukhraieva N., Tsyhanova K. Features of the use of human resources in achieving the competitiveness of the enterprise. *Economy and Entrepreneurship*. 2021. No. 47. P. 27–36. DOI: https://doi.org/10.33111/ee.2021.47.chukhraiev-an_tsyhanovak
5. Kethankar B R. The role of soft skills training in employee performance. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. 2024. Vol. 5, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i7.2024.5753>
6. Moskalenko I., Pivnov Y. A modern view of the essence of the labor potential of a road transport enterprise. *Scientific Collection «InterConf»*. 2025. No 261. P. 7–9. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6961>
7. Pasko M., Samoilenko V. Study on the impact of incentives for enterprise personnel on labour productivity. *Development management*. 2023. Vol. 21, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/2.2023.48>
8. Sadewa I., Ridwan R. The Role of Training and Development in Enhancing Employee Competence to Realize an Innovative and Efficient Organizational Work Environment. *Greenation Management and Business Review*. 2024. Vol. 1, no. 1. P. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbr.v1i1.657>
9. Sihombing S., Setiawati A., Sitanggang R., Thabab A. The Cost and Benefits of Employee Training: Analyzing ROI in Human. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 2024. Vol. 7(2). P. 781–794. DOI: <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.881>

10. Smaldone F., Ippolito A., Lagger J., Pellicano, M. Employability skills: Profiling data scientists in the digital labour market. *European Management Journal*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.05.005>
11. Subramanian K. S., Sinha V., Gupta P. D. A Study on Return on Investment of Training Programme in a Government Enterprise in India. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 2012. Vol. 37, no. 1. P. 31–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/0256090920120103>
12. Takhtarova K. A., Chernova A. M. Development of the system of continuous education as a driver of the formation of the competitive human capital of Ukraine. The actual problems of regional economy development. 2024. Vol. 2, no. 20. P. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.50-61>
13. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum, 7 January 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
14. Vashchenko K., Kokhan N., Zytysk S., Shevchenko I. Impact of war on labour relations: Impact on civil and labour law enforcement, compensation, annual leave and accountability. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. P. 2024spe040. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe040>
15. Ataieva O., Shevchenko I., Hadiak I. Upravlinnia trudovymy resursamy na pidpriemstvi: efektyvni stratehii ta pidkhody [Human resource management in the enterprise: effective strategies and approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127> [in Ukrainian].
16. Dziamulych M. Efektyvnist funktsionuvannia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [The effectiveness of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomichnyi forum*. 2023. T. 1, № 1. S. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1> [in Ukrainian].
17. Dmytriiev I. A., Shevchenko I. Yu., Maksymiuk H. M. Upravlinnia trudovym potentsialom na zasadakh reitynhuвання: monohrafiia [Management of labor potential based on rating principles: monograph]. Kh.: FOP Brovin O. V., 2020. 232 s. [in Ukrainian].
18. Zelenko O., Smahlii A. Kontseptualni zasady upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Conceptual principles of managing the labor potential of an enterprise in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26> [in Ukrainian].
19. Kubitskyi S., Kubitskyi Yu., Stepanenko O. Tekhnika upravlinskoi diialnosti yak skladova pidhotovky suchasnoho kerivnyka zakladu osvity [Management techniques as a component of training a modern head of an educational institution]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 2024. № 7(35). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-625-637](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-625-637) [in Ukrainian].
20. Maznyk L., Yatchenko P. Stvorennia osnovy dlia avtomatyzatsii biznes-protsesiv: metodolohichni pidkhid do strukturuvannia [Creating a Foundation for Business Process Automation: A Methodological Approach to Structuring]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. No. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-85> [in Ukrainian].
21. Pankratova O. Pidvyshchennia kvalifikatsii personalu v suchasnykh umovakh ta rozvytok tendentsii korporativnykh osvitnikh protsesiv [Improving personnel skills in modern conditions and developing trends in corporate educational processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7> [in Ukrainian].
22. Pienov V. V., Shevchenko I. Yu., Dmytriiev I. A. Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi: stratehii vrehuliuvannia ta pidtrymky spivrobitnykiv [Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників]. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19> [in Ukrainian].
23. Profesiyni rozvytok personalu pidpriemstv v systemi motyvatsiinoho menedzhmentu [Professional development of enterprise personnel in the motivational management system: collective monograph]: kolektyvna monohrafiia / M. V. Semykina, S. V. Dudko, A. A. Orlova ta in. Kropyvnytskyi: KOD, 2021. 440 s. URL: <https://surl.li/owlhew> [in Ukrainian].
24. Ratynskyi V., Sherstiuk R., Palianytsia V. Innovatsii v barnii spravi: vid CRM do obladnannia hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in the bar business: from CRM to hotel and restaurant equipment]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-192> [in Ukrainian].
25. Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monohrafiia [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation: Monograph]/za red.d.e.n., prof. O. A. Sorokivskoi. Ternopil: FOP Palianytsia V. A., 2024. 593 s. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46522/1/Monohrafiya_2024.pdf.pdf [in Ukrainian].
26. Shevchenko I., Kubitskyi S., Kubitskyi Yu. Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of effective human resource development management on the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> [in Ukrainian].
27. Yakymova N., Martseniuk O., Moisieieva V. Udoskonalennia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [Improving the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 27.03.2026

Kubitskyi Serhii

*Candidate of Pedagogical Sciences, Professor,
Manager of Department of Management and
education Technologies
National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine*

Shevchenko Inna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and
Entrepreneurship
Kharkiv National Automobile and Highway
University*

Beryslavska Anna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of
Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University*

ADVANCED TRAINING AS A MEANS OF DEVELOPING ENTERPRISE PERSONNEL

Summary. Introduction. The current stage of economic development is characterized by rapid transformation processes, business digitalization and high competition. Under such conditions, the main competitive advantage of an enterprise is human capital. Trends in business variability lead to the aging of employee skills, which requires lifelong learning. However, in many Ukrainian enterprises, the system of advanced training is fragmented, and training represents additional costs, not a profitable investment.

Purpose. Theoretical substantiation of the role of advanced training as a crucial tool for personnel development and development of proposals for improving professional training of employees to ensure the competitiveness of the enterprise.

Materials and methods. The study is based on the use of the Talent Management concept, a process-oriented approach and business process modeling tools, in particular Process Mining technologies and the BPMN model.

Results. It is proven that advanced training has transformed from a personnel procedure into a strategic tool for human capital management.

Trends are highlighted: tandem of science and production, digitalization, diversification of forms of training (microlearning, blended learning) and focus on project management. Problems are identified: residual financing, formalism, detachment from market challenges (for example, failure to take into account changes in technologies in related industries). Optimization methods are proposed: application of Process Mining and BPMN to eliminate unproductive stages of training; orientation of training to achieving economic indicators (ROI of Training) and business needs; implementation of transparent rating systems; creation of a pool of internal experts; long-term partnership with scientific institutions.

Prospects. The proposed conceptual principles create a broad field for further scientific and practical explorations. Promising directions are in-depth process modeling, as well as investment and project management.

Key words: personnel development, Lifelong Learning, Talent Management, process-oriented approach.