

Желанова В.,

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри освітології та психолого-педагогічних наук
Факультету педагогічної освіти
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,
v.zhelanova@kubg.edu.ua

ORCID iD 0000-0001-9467-1080

Леонтьєва І.,

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри освітології та психолого-педагогічних наук
Факультету педагогічної освіти
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,
i.leontieva@kubg.edu.ua

ORCID iD 0000-0002-8084-1912

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ КОРПОРАТИВНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз та систематизація ключових трендів та сучасних інструментів навчання і розвитку персоналу, які визначають ландшафт корпоративної освіти у 2026 році. Актуальність дослідження зумовлена стратегічним переходом корпоративної педагогіки від допоміжної функції управління персоналом до статусу ключового драйвера адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Обґрунтовано, що сучасна освітня екосистема бізнесу базується на чотирьох фундаментальних засадах: безперервності, персоналізації траєкторій розвитку, трансформації мислення та глибокій інтеграції навчання в операційні бізнес-процеси, що забезпечує миттєву конвертацію знань в ефективність. Метою статті визначено систематизацію інструментарію корпоративної педагогіки та окреслення перспектив його впровадження для оптимізації системи розвитку персоналу в умовах стрімкої цифровізації. Дослідження базується на використанні комплексу наукових методів: систематичного огляду джерельної бази, контент-аналізу актуальних корпоративних стратегій провідних компаній, методів візуалізації даних та теоретичного узагальнення. У роботі систематизовано та детально охарактеризовано ключові інструменти за шістьма функціональними блоками: цифрові інтелектуалізовані платформи та роль генеративного штучного інтелекту як основного локомотива індивідуалізації навчання; діагностика потреб (TNA) та багаторівневі моделі оцінки ефективності інвестицій у навчання; гнучкі формати (мікронавчання, гейміфікація, соціальне та «перевернуте» навчання); імерсивні технології для технічної підготовки та онбордингу; навчання на робочому місці (коучинг, менторство, шедоунг, ротація); інтегровані моделі трансферу знань (модель «Science to Business») та кращі європейські практики міждисциплінарної співпраці університету й бізнесу. Зроблено висновок про багатовимірність сучасної корпоративної педагогіки як стратегічної інвестиції в людський капітал. Визначено перспективи подальших розвідок, пов'язані з емпіричним вимірюванням ефективності технологій та аналізом трансформаційного впливу ШІ на розвиток професійних компетентностей.

Ключові слова: L&D; корпоративна освіта; корпоративна педагогіка; розвиток персоналу; методика корпоративного навчання; екосистема корпоративного університету.

© Желанова В., Леонтьєва І., 2026

© Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2026

Вступ. Корпоративна педагогіка сьогодні трансформується з допоміжної функції HR у стратегічний інструмент розвитку будь-якої корпорації, стаючи ключовим драй-

вером адаптивності та конкурентоспроможності компанії. Сьогодні це вже не просто набір формальних тренінгів, а комплексна екосистема, зосереджена, по-перше, на безперервному

навчанні (Lifelong Learning), що виявляється у відмові від епізодичних «тренінгів-семінарів-воркшопів» й переході до культури постійного оновлення знань; по-друге — на персоналізації розвитку персоналу, що передбачає створення індивідуальних освітніх траєкторій, відповідно до потенціалу та цілей працівника; по-третє — на трансформації мислення особистості, за якого навчання фокусується не лише на професійних навичках, але й на розвитку емоційного й соціального інтелекту, критичного мислення, здатності гнучко і швидко перенавчатися; по-четверте — на інтеграції корпоративного навчання і розвитку персоналу в бізнес-процеси, за якої навчання стає невід’ємною частиною робочого часу працівника, а знання миттєво конвертуються в ефективність. Якщо у 2025 році, згідно із даними Workplace Learning Report від платформи LinkedIn, основними драйверами змін стали дефіцит навичок, потреба у гнучких форматах навчання та розвиток генеративного ШІ, то у 2026 році генеративний ШІ стає локомотивом розвитку корпоративної освіти. Те, як ШІ змінює майже кожен сферу бізнесу і значну частину професій, змушує корпорації постійно адаптуватися, а значить — постійно навчати співробітників. Організації все частіше розглядають розвиток персоналу не як витрату, а як інвестицію, що потребує системного підходу — від точного визначення потреб до впровадження високотехнологічних екосистем навчання.

Метою статті є систематизація сучасних інструментів корпоративної педагогіки й розвитку персоналу, комплексний аналіз їхнього впливу на ефективність організації та окреслення перспектив їх впровадження для оптимізації навчання персоналу в умовах стрімкої цифровізації та динамічної трансформації освіти дорослих.

Вирішенню окресленої мети сприятиме виконання низки **завдань**: окреслення теоретико-методологічних засад корпоративної педагогіки в контексті розвитку освіти дорослих; класифікація та систематизація сучасних інструментів корпоративного навчання й розвитку персоналу; аналіз їх функціональних можливостей та впливу на ефективність діяльності організацій; окреслення перспектив впровадження сучасних інструментів для підвищення якості та результативності навчання персоналу.

Для забезпечення об’єктивності та достовірності отриманих результатів у ході дослідження було використано комплекс наукових **методів**: систематичний огляд наукової літератури та джерельної бази, що дозволило узагальнити

напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері освіти дорослих (андрагогіки), корпоративного навчання та розвитку персоналу (L&D), а також визначити понятійно-категоріальний апарат дослідження; контент-аналіз актуальних стратегій навчання й розвитку персоналу, що уможливило виявлення найбільш затребуваних практичних інструментів корпоративної педагогіки та тенденцій їх впровадження в цьому секторі; метод візуалізації даних — для наочного представлення результатів та метод теоретичного узагальнення — для формулювання авторських висновків щодо трансформації корпоративної педагогіки в умовах діджиталізації й трансформації освіти дорослих.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє констатувати, що корпоративна педагогіка та системи розвитку персоналу перебувають у фазі інтенсивної трансформації, зумовленої цифровізацією, впровадженням технологій штучного інтелекту та зміною парадигми безперервного навчання дорослих.

Зокрема, одним із ключових напрямів є розвиток цифрових та інтелектуалізованих середовищ навчання. У статті «Навчання того, чого ви справді, справді хочете: до концептуальної основи нового навчання в цифровому робочому середовищі» (Decius, Kortsch, Paulsen & Schmitz, 2022), обґрунтовується концепція «нового навчання» в цифровому робочому середовищі, де наголошується на ролі соціально-технічної взаємодії та цифрових інструментів у формуванні суб’єктивно цінних результатів навчання. Це дозволяє розглядати корпоративне навчання як інтегровану систему взаємодії людини, технологій та організаційного середовища.

Питання впливу цифровізації та штучного інтелекту на майбутнє роботи і розвиток компетентностей персоналу розкривається у звіті Світового економічного форуму про майбутнє робочих місць (World Economic Forum, 2023), де підкреслюється зростання ролі адаптивного навчання, перекваліфікації та розвитку гнучких навичок як відповіді на структурні зміни ринку праці. Подібні тенденції підтверджуються у звіті команди дослідників на чолі з докторкою Філіппою Хардман (Hardman, 2026) про ШІ у сфері навчання та розвитку, де акцентується увага на трансформаційному впливі AI на професійний розвиток і навчальні практики.

Важливим напрямом є розвиток інтегрованих моделей корпоративного навчання, що поєднують формальні, неформальні та інформальні форми навчання. У останніх дослідженнях (Gudoniene et al, 2025; Cohen et al, 2020; Li Q et al, 2021; Nørgård, 2021) підкреслюється зна-

чення гібридних освітніх моделей у післяпандемічний період, які забезпечують гнучкість і безперервність професійного розвитку. Аналогічні підходи підтримуються у звітах UNESCO щодо цифрового навчання дорослих (*Making lifelong learning a reality: a handbook.*, 2022), де безперервне навчання розглядається як ключовий елемент сучасної освітньої політики дорослих. Що в цілому дозволяє говорити про комплексний і безперервний характер навчання і розвитку персоналу.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено стратегічній інтеграції корпоративного навчання в систему управління людським капіталом організації. Так, у дослідженні Сельми Васка (*Vaska et al.*, 2021) наголошується на необхідності інтеграції навчальних платформ із загальною стратегією розвитку компанії, що посилює прикладний характер корпоративної освіти, а також зазначається про необхідність персоналізації навчання та використанні адаптивних навчальних технологій. Це свідчить про зміщення акценту з уніфікованих програм на персоналізовані освітні рішення в корпоративному навчанні.

Класичною й водночас актуальною сферою досліджень є проблематика оцінювання ефективності навчання та розвитку компетентностей. Попередній аналіз потреб у навчанні (*Training Needs Analysis*) визначає зміст і форми освітніх заходів. На цьому наголошується у дослідженні ефективності корпоративної підготовки, представленому командою нідерландських дослідників (*Pahos et al.*, 2024), що підтверджує нашу думку про зростання ролі діагностичних інструментів у корпоративній педагогіці. Водночас, результати дослідження Європейської асоціації університетів щодо мікроакредитацій та мікро-сертифікатів (*EUA*, 2021) свідчать про тенденцію до зближення корпоративної та академічної освіти, зокрема у контексті безперервного професійного розвитку. Отже, узагальнення проаналізованих джерел дає підстави стверджувати, що сучасні інструменти корпоративної педагогіки розвиваються у напрямі цифровізації, персоналізації, інтеграції з бізнес-процесами та орієнтації на безперервний розвиток персоналу, що зумовлює необхідність оновлення змісту та методів підготовки фахівців у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Сучасна корпоративна педагогіка орієнтується на персоналізацію навчання, цифрові інструменти та стратегічний розвиток компетенцій. Ключовим є аналіз потреб у навчанні, що дозволяє уникати неефективних програм і спрямовувати ресурси

на розвиток навичок, які реально впливають на продуктивність. Усе це відображається в інструментах і підходах, які активно використовуються в цій сфері. Розглянемо їх з урахуванням сучасних тенденцій.

1. Цифрові платформи та технології (в тому числі технології ШІ):

— LMS (*Learning Management Systems*) — інтегровані системи управління навчанням, що дозволяють створювати, адмініструвати та оцінювати програми розвитку персоналу;

— Корпоративні навчальні платформи (*LXP — Learning Experience Platforms*) — інструменти для побудови індивідуальних траєкторій навчання, інтеграції відео, симуляцій та мікронавчання, використовують ШІ для надання більш персоналізованого досвіду, інтегруються з зовнішніми ресурсами та забезпечують просунуту аналітику;

— AI та аналітика — використання штучного інтелекту для персоналізації навчання, прогнозування потреб та оцінки ефективності програм.

Використання таких інструментів дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, створювати індивідуальні траєкторії навчання та збирати дані для аналізу ефективності.

2. Аналіз потреб у навчанні. *Training Needs Analysis (TNA)* — ключовий інструмент для визначення розривів між наявними та необхідними знаннями, навичками й компетенціями. Для підтвердження цінності L&D функцій використовуються багаторівневі моделі, такі як модель Кіркпатріка (реакція, навчання, поведінка, результати) та методологія Філіпса (*ROI — повернення інвестицій*). Сучасні інструменти навчання дозволяють збирати дані в реальному часі для діагностики потреб та прогнозування успішності навчання на різних рівнях аналізу:

— Організаційному — відповідність стратегічним цілям компанії.

— Груповому — визначення потреб конкретних команд чи відділів.

— Індивідуальному — персональні плани розвитку співробітників.

Найчастіше використовуються такі методи: опитування, інтерв'ю, спостереження, аудит навичок, HR-аналітика.

3. Активне та гнучке навчання. Сучасна корпоративна педагогіка відмовляється від тривалих теоретичних курсів на користь динамічних методів та підходів:

— Мікронавчання та мобільні формати — короткі інтерактивні модулі для швидкого засвоєння знань. Надання інформації невеликими частинами («порціями») у момент потреби;

— Перевернуте навчання — змішана технологія, де теоретичний матеріал засвоюється самостійно (наприклад через онлайн курс), а аудиторний час використовується виключно для практичних кейсів та дискусій;

— Соціальне навчання — спільне створення контенту, обмін досвідом у командах, наставництво, коучинг, форуми, чати та вікі-системи. Дослідження підтверджують, що співробітники більше довіряють навчальному контенту, створеному їхніми колегами;

— Гейміфікація — використання ігрових механік для підвищення мотивації. Кожна одиниця такого навчання має супроводжуватися інтерактивним інструментом (наприклад, квізом) та винагородою;

— Фокус на soft skills — розвиток комунікації, критичного мислення, креативності та лідерства.

4. Імерсивні технології та XR: розширена реальність (XR), що включає VR (віртуальну), AR (доповнену) та MR (змішану) реальності, стає критично важливою для технічного навчання та онбордингу. VR-симуляції особливо ефективні для підготовки фахівців у небезпечних галузях (авіація, видобуток ресурсів) або для розвитку емпатії у клієнтському сервісі.

5. Навчання на робочому місці — корпоративна педагогіка активно використовує інструменти, інтегровані безпосередньо в робочий процес:

— Коучинг та менторство (взаємодія з досвідченими фахівцями для розкриття потенціалу співробітника);

— Шедоуінг (спостереження за роботою експерта для копіювання успішних моделей поведінки);

— Ротація та делегування (зміна обов'язків для отримання нового досвіду або розширення зони відповідальності).

6. Інтегровані моделі розвитку

— Модель «Science to Business» — трансфер наукових інновацій у бізнес-практику.

— Модулі розвитку: методологія викладання, управління проектами, інноваційність та підприємництво, комерціалізація досліджень.

— Європейські практики — акцент на міждисциплінарність, співпрацю університетів та бізнесу, розвиток підприємницьких компетенцій викладачів і співробітників.

Узагальнено сучасні інструменти корпоративної педагогіки та розвитку персоналу представлено на *рис. 1*.



Рис. 1. Сучасні інструменти корпоративної педагогіки та розвитку персоналу

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило тезу що корпоративна педагогіка є багатовимірною системою, що сьогодні перебуває на етапі трансформації з допоміжної HR-функції у стратегічний інструмент розвитку організацій, що охоплює широку палітру різних підходів, технологій та стратегій. Перспективними, на наш

погляд є такі напрями подальших досліджень як-от: емпіричне вимірювання ефективності впровадження сучасних інструментів корпоративної педагогіки у різних галузях бізнесу та аналіз трансформаційного впливу генеративного штучного інтелекту на персоналізацію навчання та розвиток професійних компетентностей співробітників.

REFERENCES

Decius J., Kortsch T., Paulsen H., Schmitz A. Learning what you really, really want: towards a conceptual framework of new learning in the digital work environment. *Proceedings of the 55th HI International Conference on System Sciences*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.637>.

Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum, Geneva, 2023. 296 p.

Gudoniene, D., Staneviciene, E., Huet, I., Dickel, J., Dieng, D., Degroote, J., Rocio, V., Butkiene, R., & Casanova, D. (2025). Hybrid Teaching and Learning in Higher Education: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 17(2), 756. <https://doi.org/10.3390/su17020756>

Hardman P. From Experimentation to Everyday: How AI Is Transforming L&D AI in Learning & Development Report 2026. Synthesia, 2026. URL: <https://webcdn.synthesia.io/reports/AI%20in%20Learning%20and%20Development%20Report%202026.pdf>

Hybrid learning spaces — Design, data, didactics / A. Cohen et al. *Br. J. Educ. Technol.* 2020. Vol. 51. P. 1039-1044. DOI: <https://doi.org/10.1111/bjet.12964>.

Li Q, Li Z, Han J. A hybrid learning pedagogy for surmounting the challenges of the COVID-19 pandemic in the performing arts education. *Educ Inf Technol (Dordr)*. 2021; 26(6):7635-7655. doi: 10.1007/s10639-021-10612-1. Epub 2021 Jun 28. PMID: 34220284; PMCID: PMC8236386

Making lifelong learning a reality: a handbook. UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2022. DOI: <https://doi.org/10.54675/FWWE9277>.

Micro-credentials supporting flexible higher education and lifelong learning. European University Association, 2021. URL: <https://www.eua.eu/publications/policy-input/micro-credentials-supporting-flexible-higher-education-and-lifelong-learning.html> (дата звернення: 19.04.2026).

Nørgård R. T. Theorising hybrid lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*. 2021. Vol. 52(4). P. 1709-1723. DOI: <https://doi.org/10.1111/bjet.13121>.

Pahos N., Galanaki E., van der Heijden B. I. J. M. Multi-level effects of human resource bundles on the performance of aging employees. *Human Resource Development Quarterly*. 2024. Vol. 35(2). P. 165–188. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21501>.

The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review / S. Vaska et al. *Front. Psychol.* 2021. Vol. 11:539363. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>.

Zhelanova V., Leontieva I.

CONTEMPORARY INSTRUMENTS FOR CORPORATE LEARNING AND STAFF DEVELOPMENT

Abstract. *The article provides a comprehensive theoretical and methodological analysis and systematization of key trends and contemporary tools for employee learning and development that shape the landscape of corporate education in 2026. The relevance of the study is driven by the strategic transition of corporate pedagogy from an auxiliary human resource management function to the status of a key driver of organizational adaptability and competitiveness. It is substantiated that the modern business education ecosystem is based on four fundamental principles: continuity, personalization of development trajectories, transformation of thinking, and deep integration of learning into operational business processes, ensuring the immediate conversion of knowledge into performance.*

The aim of the article is to systematize the toolkit of corporate pedagogy and outline the prospects for its implementation to optimize personnel development systems under conditions of rapid digitalization. The research is based on a set of scientific methods, including a systematic review of the source base, content analysis of current corporate strategies of leading companies, data visualization methods, and theoretical generalization.

The paper systematizes and provides a detailed characterization of key tools across six functional blocks: digital intelligent platforms and the role of generative artificial intelligence as the main driver of learning individualization; needs assessment (TNA) and multi-level models for evaluating the effectiveness of investments in learning; flexible formats (microlearning, gamification, social and flipped learning); immersive technologies for technical training and onboarding; workplace learning (coaching, mentoring, shadowing, job rotation); integrated knowledge transfer models (the “Science to Business” model) and best European practices of interdisciplinary collaboration between universities and business.

The study concludes on the multidimensional nature of modern corporate pedagogy as a strategic investment in human capital. Prospects for further research are identified, related to the empirical measurement of technology effectiveness and the analysis of the transformative impact of AI on the development of professional competencies.

Keywords: *L&D; corporate education; corporate pedagogy; personnel development; corporate training methodology; corporate university ecosystem.*

Стаття надійшла до редакції / Received: 12.03.2026

Прийнято до друку після рецензування / Accepted: 26.03.2026

Опубліковано онлайн / Available online: 30.05.2026