

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**

**07 – Управління та адміністрування  
073 - Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

*(очна (денна), заочна, дистанційна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Організація навчання персоналу на підприємстві стратегічного значення»

*(назва теми)*

здобувача Вознюк Наталії Юріївни

*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: к.е.н. доцент Кир'янова Олена Вікторівна

*(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:  
доктор економічних  
наук, професор  
Лопушняк Г.С.

*(підпис)*

**Київ 2022**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ**  
**ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**073 – Менеджмент**  
**07 – Управління та адміністрування**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

\_\_\_\_\_ **О.І. Кравчук**  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_р

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Г.С. Лопушняк**  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_р

### **ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Вознюк Наталії Юріївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання \_\_\_\_\_ денної \_\_\_\_\_  
очної (денної), заочної, дистанційної  
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_р .№ \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах\_ ВП «Складське господарство» ДП НАЕК «Енергоатом». \_\_\_\_\_

#### **План кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

**Розділ 1.** ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ СТРАТЕГІЧНОГО ЗНАЧЕННЯ

(назва розділу)

**Розділ 2.** АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ НА ВП «СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»

(назва розділу)

**Розділ 3.** РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ НА ВП «СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»

(назва розділу)

**Об'єкт дослідження:** процеси організації навчання персоналу в ДП НАЕК «Енергоатом»

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні та прикладні засади організації навчання персоналу у підприємстві ВП «Складське господарство» ДП НАЕК «Енергоатом»

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** Метою дослідження є дослідження адаптації процесу організації навчання персоналу у відокремленому підрозділі «Складське господарство»

ДП НАЕК «Енергоатом» до умов, спричинених пандемією, та напрацювання рекомендацій щодо удосконалення цього процесу.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У Розділі 1**

Розкрити сутність та значення навчання персоналу для підприємства стратегічного значення, проаналізувати на види та методи навчання, дослідити підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу

**У Розділі 2**

Здійснити організаційно-економічну діагностику підприємства стратегічного значення ДП НАЕК «Енергоатом», в т.ч. проаналізувати особливості управління персоналом та специфіку організації навчання персоналу. Здійснити аналіз проблемних аспектів функціонування системи навчання за нових соціоекономічних реалій.

**У Розділі 3**

Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності організації процесу навчання та здійснити економічне та соціальне обґрунтування запропонованих заходів для досліджуваного підприємства

**Завдання підготував науковий керівник:**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

**Завдання одержав здобувач:**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

## *Реферат*

### *Організація навчання персоналу на підприємстві стратегічного значення*

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший і другий розділ мають по 3 підпункти, третій - 2. Перший розділ висвітлює теоретичну інформацію про навчання персоналу, другий розділ є аналітичним з дослідженням організації навчання персоналу на підприємстві, третій розділ містить у собі рекомендації щодо покращення досліджуваного процесу на підприємстві. Обсяг роботи - 81 аркуша, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 18 таблиць, 10 рисунки. Під час написання роботи використано 64 джерела. Робота включає 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. тези, опубліковані у збірнику матеріалів ІХ міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем»;
2. тези виступу на Всеукраїнській науково-практичній конференція молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення».

**Об'єктом дослідження** є процеси організації навчання персоналу в ДП НАЕК «Енергоатом».

**Предмет дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засади організації навчання персоналу у підприємстві ВП «Складське господарство» ДП НАЕК «Енергоатом».

**Метою дослідження** є обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення процесу навчання на стратегічно важливому підприємстві, розроблених на основі дослідження теоретико -методичних та прикладних засад організації навчання персоналу у відокремленому підрозділі «Складське господарство» ДП НАЕК «Енергоатом» у нових соціоекономічних умовах.

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність та етапи організації навчання персоналу на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до організації навчання на підприємстві;
- дослідити вплив пандемії на процеси організації навчання персоналу в Україні;
- здійснити організаційно-економічну діагностику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати організацію навчання персоналу підприємства під час пандемії;
- виявити слабкі сторони у організації навчання персоналу на підприємстві та обґрунтувати напрями удосконалення цього процесу;
- оцінити можливості реалізації запропонованих заходів.

Вище зазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: емпіричні методи - аналіз і синтез, індукція і дедукція (для розробки практичних рекомендацій); методи збору та узагальнення інформації - табличний метод, графічний метод, методи порівняння, опису та узагальнення (для наочного подання результатів дослідження); евристичні методи - інтерв'ювання, метод діагностики проблеми управління «SWOT-аналіз» (для виявлення та узагальнення проблем процесу навчання на підприємстві).

**Наукова новизна** полягає в удосконаленні методичних підходів до організації навчання персоналу на підприємстві стратегічного значення в умовах соціоекономічних змін.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає в можливості практичного застосування запропонованих рекомендацій щодо впровадження оцінювання навчальних результатів та покращення організації навчання персоналу в ВП» Складське господарство».

**Ключові слова**: менеджмент персоналу, навчання персоналу, організація навчання, адаптація до пандемічних умов, державне підприємство стратегічного значення.

В і д г у к  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

**Вознюк Наталії Юріївни**

на тему **Організація навчання персоналу на підприємстві стратегічного значення**

2. Актуальність теми: зумовлена необхідністю формування нових підходів до організації навчання в умовах пандемії, особливо для державних підприємств стратегічного значення. За умов обмеженості ресурсів гостро постає проблема оцінювання результатів навчання з метою коригування процесів розвитку персоналу в напрямку підвищення ефективності цього процесу.

3. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: виділення основних напрямів навчання на державному підприємстві, дослідження етапів організації навчання та виокремлення прогалів в організації цього процесу на досліджуваному підприємстві.

4. Наявність самостійних розробок автор: методичний підхід до аналізу системи навчання персоналу ВП «Складське підприємство» ДП НАЕК «Енергоатом», що базується на узагальненні результатів SWOT-аналізу, моделі Маккінсі 7S та інтерв'ювання цільової аудиторії.

5. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Розроблений автором кваліфікаційної бакалаврської роботи алгоритм імплементації моделі Д. Кіркпатрика в процес організації навчання персоналу досліджуваного підприємства може бути використаний як типовий для вдосконалення оцінювання системи навчання державних підприємств в умовах обмежених ресурсів.

5. Наявність недоліків: Пропозиції автора щодо впровадження моделі оцінювання ефективності навчання недостатньо деталізовані, не розроблено плану коригування навчальних планів відповідно до результатів оцінювання, потребують подальшої розробки деякі організаційно-економічні аспекти імплементації запропонованих заходів.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

*Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою (60 балів)*

Науковий  
керівник

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
к.е.н., доцент

Кир'янова О.В.

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ СТРАТЕГІЧНОГО ЗНАЧЕННЯ</b> .....	<b>6</b>
1.1 Сутність та роль навчання персоналу .....	6
1.2 Види та методи навчання персоналу .....	16
1.3 Підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу .....	28
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ НА ВП «СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»</b> .....	<b>33</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» та ВП «СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО».....	33
2.2 Дослідження організації навчання в ДП НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» .....	43
2.3 Аналіз викликів функціонування системи навчання персоналу за нових умов у ВП «СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО» .....	48
<b>РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ</b> .....	<b>63</b>
3.1 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу організації навчання у підрозділі .....	63
3.2 Економічне та соціальне обґрунтування ефективності впровадження запропонованої програми організації навчання на підприємстві .....	69
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>76</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>80</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>87</b>
Додаток А.....	87

## ВСТУП

Останні три роки під впливом пандемії стали одним суцільним викликом для організації роботи та навчання для багатьох підприємств та працівників. Змінились пріоритети і підходи. Не змінилась тільки потреба в якісному навчанні працівників, оскільки за епідемічних умов стало зрозуміло - навички до швидкого навчання та адаптації є надзвичайно важливими для робочої діяльності. Однак, не тільки працівник повинен швидко адаптуватись, це стосується і компанії, в якій працює працівник. Вона повинна швидше за працівника адаптувати свої процеси для продовження нормального функціонування та розвитку. Існують компанії, які з легкістю прийняли виклик, при цьому не втрачаючи найціннішого ресурсу – кваліфікованих фахівців. Яскравим прикладом є ІТ компанії в Україні. Втім, є компанії, від яких залежить безпека країни, HR-процеси яких варто досліджувати та удосконалювати, особливо процеси забезпечення стабільної роботи та розвитку.

**Актуальність теми** виражається у цінності працівників як важливого трудового ресурсу, який повинен безперервно навчатись задля уникнення трудових помилок та важливості ефективної системи організації навчання для доцільного використання цього ресурсу, особливо на державних підприємствах стратегічного значення. Через важливість національної безпеки, процес організації навчання повинен бути ефективно розробленим та працювати на практиці, оскільки від цього залежатиме стабільна діяльність підприємства.

При **аналізі останніх досліджень і публікацій** було виявлено, що важливі внески у дослідження навчання персоналу мали такі дослідники як: Г. Десллер, І. Чавичалов, В. Данюк, А. Колот, В. Савченко, Г. Лопушняк, Л. Щетініна, І. Волобоева, Х. Столярук, В. Самойленко, О. Брінцева, Н. Іванова, І. Олійник, В. Брич, О. Погребний, М. Фіцула, І. Волошин, О. Войналович, Н. Андрусенко, К. Бугайчук, Г. Ковтун, Ю. Мельник, М. Копитко, О. Кир'янова.

**Метою дослідження** є обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення процесу навчання на стратегічно важливому підприємстві, розроблених на основі дослідження теоретико-методичних та прикладних засад організації навчання персоналу у відокремленому підрозділі «Складське господарство» ДП НАЕК «Енергоатом» у нових соціоекономічних умовах.

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність та етапи організації навчання персоналу на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до організації навчання на підприємстві;
- дослідити вплив пандемії на процеси організації навчання персоналу в Україні;
- здійснити організаційно-економічну діагностику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати організацію навчання персоналу підприємства під час пандемії;
- виявити слабкі сторони у організації навчання персоналу на підприємстві та обґрунтувати напрями удосконалення цього процесу;
- оцінити можливості реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процеси організації навчання персоналу в ДП НАЕК «Енергоатом».

**Предмет дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засади організації навчання персоналу у підприємстві ВП «Складське господарство» ДП НАЕК «Енергоатом».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: емпіричні методи - аналіз і синтез, індукція і дедукція (для розробки практичних рекомендацій); методи збору та узагальнення інформації - табличний метод, графічний метод, методи порівняння, опису та узагальнення(для наочного подання результатів дослідження); евристичні методи

- інтерв'ювання, метод діагностики проблеми управління «SWOT- аналіз» (для виявлення та узагальнення проблем процесу навчання на підприємстві).

**Наукова новизна** полягає в удосконаленні методичних підходів до організації навчання персоналу на підприємстві стратегічного значення в умовах соціоекономічних змін.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає в можливості практичного застосування запропонованих рекомендацій щодо впровадження оцінювання навчальних результатів та покращення організації навчання персоналу в ВП» Складське господарство».

**Характер виконання кваліфікаційної роботи:** Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою.

#### **Наукова апробація отриманих результатів**

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у таких наукових конференціях (довідка або тези додаються):

1. тези, опубліковані у збірнику матеріалів ІХ міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем», 17 грудня 2021 року;
2. тези виступу на Всеукраїнській науково-практичній конференція молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення», 11 травня 2022 року.

**Інформаційна база дослідження** включає у себе використання статей українських та іноземних дослідників, законів України, закордонні дослідження та внутрішньо-корпоративні документи досліджуваного підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ СТРАТЕГІЧНОГО ЗНАЧЕННЯ

### 1.1 Сутність та роль навчання персоналу

Людський капітал - це сукупність продуктивних якостей людини. Ці якості є важливими як для працівника, так і для підприємства, тому що впливають на роботу працівника. А від роботи персоналу залежить весь виробничий процес на підприємстві, тому надзвичайно важливо, щоб на державних підприємствах використання людського ресурсу було ефективним для підприємства та безпечним для країни. Однак, не тільки вдала організація праці на підприємстві може зробити роботу працівників ефективною. Важливе місце посідає саме процес навчання персоналу, від його ефективності залежать методи, підходи та технології виробництва. Працівник, що регулярно навчається здатний збільшувати користь власної роботи, що впливатиме на діяльність підприємства, а також може запобігти помилок в робочій діяльності. Яковенко Р.В. в своїй роботі підмітив, що в останні роки важливість розвитку наявних продуктивних якостей та здобуття нових, як ніколи підвищилась [1,с.3].

А каталізатором до різких змін стала хвороба Covid-19, що внесла свої корективи у діяльність бізнесу та довела, важливість швидкого пристосовування організації роботи до змін. Пандемія підвищила значущість працівників підприємств стратегічного значення, оскільки від їхньої діяльності залежить функціонування інших підприємств. Саме тому, працівники на таких підприємствах повинні постійно розвиватись та вдосконалюватись. Щоб забезпечити безпеку, стабільність та перспективність діяльності таких підприємств.

Для розуміння сутності процесу навчання персоналу ми дослідили закордонні та вітчизняні роботи, а також нормативно-правові акти. Були

виокремленні такі визначення «навчання персоналу або професійного навчання», які надані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. – Визначення «Професійне навчання», які здійснені вітчизняними і зарубіжними дослідниками.

Автори	Визначення
В.М.Данюк та А.М. Колот	«Професійне навчання - це цілеспрямований процес формування у працівників теоретичних знань, умінь і навиків, потрібних зараз чи в майбутньому» [2, с.349].
О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь	«Професійне навчання є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків» [3,с.164].
ЗАКОН УКРАЇНИ «Про професійний розвиток працівників»	«Професійне навчання працівників - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності.» [4].
Г.Деслер	«Навчання означає набуття нових або удосконалення поточних навичок співробітників, необхідних для виконання своєї роботи.» [5,с.235].
Абіодун	«Навчання – це систематичний розвиток знань, навичок і вмінь, необхідних працівникам, щоб адекватно виконувати поставлене завдання чи роботу.» [6,с.110].

*Джерело: розроблено автором на основі [2], [3],[4],[5],[6].*

Порівнявши визначення з різних джерел, можемо зробити такі висновки:

- визначення видозмінювались з плином часу та ставали більш актуальними відносно часу використання;

- основна різниця полягала у зміні фокусу визначення. Наприклад, у регулярності (...систематичний..); на цілях(...потрібних зараз чи у майбутньому...; ...для виконання своєї роботи...);

- однак, всі визначення мають спільну основу - це набуття чи формування нових навичок;

- усі визначення є самостійними та такими, що надають розуміння процесу навчання персоналу.

З огляду на вищенаведені визначення, ми сформуємо таке визначення: «Навчання персоналу - це безперервний цілеспрямований процес набуття працівником нових або удосконалення наявних вмінь, знань та навичок задля підвищення показників продуктивності на підприємстві, ефективного виконання функціональних обов'язків та підвищення власної конкурентоспроможності в поточному періоді або майбутньому»

В науковій літературі поняття «навчання персоналу» та «розвиток персоналу» йдуть пліч-о-пліч, однак між ними існує різниця, яку, на наш погляд, варто розглянути. Для того щоб порівняти дані терміни. В табл. 1.2. наведені визначення розвитку персоналу вітчизняними дослідниками.

Таблиця 1.2 – Визначення «Розвиток персоналу» які здійснені вітчизняними дослідниками

Автор	Визначення
1	2
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська	«Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.» [7,с.31].

## Продовження таблиці 1.2

1	2
В.А. Савченко, В.М. Данюк, В.М. Петюх та С.О. Цимбалюк	«Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [8.с.17], [9.с.125].
В.В. Самойленко	«Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності.» [10, с.3].

*Джерело: розроблено автором на основі [7], [8], [9], [10].*

Отже, підсумовуючи інформацію в таблиці, зазначимо, що поняття «розвиток персоналу» є ширшим за «навчання персоналу», оскільки перший є системою, а другий процесом. Розвиток виконує стратегічну функцію на підприємстві. Поняття є схожими, однак критичної різниці немає. Відповідно в роботі будемо використовувати інформацію про процес навчання, а також інформацію, що стосується розвитку працівників.

Ми погоджуємось з думкою О. М. Шубайлого в роботі, що сутність навчання персоналу для підприємства стратегічного значення полягає не тільки в інвестиціях організації в потенціал працівників, для покращення показників підприємства та підтримки їх на високому рівні в цілому, а також в контролі над функціонуванням та ефективністю процесу та запобіганні помилок у роботі. Для таких підприємств цей процес є безперервним в організації та потребує додаткового контролю [3,с.156].

Однак, для працівника сутність навчання полягає в можливості залишатись конкурентоспроможним на ринку праці через певний відрізок часу, що надалі підніме рівень цінності роботи та сприяє кар'єрному зростанню.

Зрозумілим є те, що процес навчання є взаємовигідним обом сторонам процесу. Для підприємства вигода полягає у розширенні бізнесу та збільшення

прибутку, підтримці безпеки та стабільності роботи підприємства. Для працівника – збільшення власної значущості, а також задоволені власних потреб.

Звідси можемо виділити значення навчання персоналу для підприємств стратегічного значення. Підприємство, в якому працівники не мають розвитку, не здатне забезпечити безпеку під час виробничої діяльності. Від цього постраждають кінцеві споживачі, через кількість, якість, ціну спожитої продукції. На нашу думку, процес навчання є важливим для розвитку технологій. Зростання трудового та освітнього потенціалу працівників у країні - це одна зі складових науково - технічного прогресу у світі.

Метою навчання персоналу буде створення умов набуття нових навичок, знань та вмінь внутрішнього людського капіталу або підтримання їх на рівні розвитку ринку задля розвитку підприємства. Однак мета може видозмінюватись залежно від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Чинників, що впливають на систему навчання персоналу, є достатньо багато. Однак, ми відокремили головні.

До факторів зовнішнього середовища ми віднесли:

- правовий та законодавчий стан (деякі закони визначають обов'язковість та терміни навчання для певних категорій персоналу. Наприклад, Закон України «Про охорону праці» 18 ст. стверджує, що посадові особи, діяльність яких пов'язана з організацією безпечного ведення робіт, один раз на три роки, повинні проходити навчання [11]);

- науково - технологічний прогрес (приклад цього чиннику є пандемія Covid-19, яка змусила підприємства перенести заходи навчання на онлайн платформи).

Чинників внутрішнього середовища включають усі індивідуальні особливості підприємства, оскільки вони мають вплив на систему навчання. До них належать: розмір організації, сфера, наявність певних категорій персоналу, стратегічний розвиток, бажання працівників, система менеджменту та інші.

Як і всі інші процеси, процес навчання повинен мати цілі впровадження. Потрібно розглянути цілі для усіх суб'єктів(підприємства та працівника), оскільки вплив навчання відображається на роботі обох сторони учасників виробничої діяльності. Виділені нами цілі надані в табл. 1.3

Таблиця 1.3 - Цілі навчання персоналу для різних суб'єктів діяльності

Цілі навчання персоналу для1 підприємства	Цілі навчання персоналу для працівника
•Посилити бренд підприємства	•Підвищити власну конкурентоспроможність
•Застосувати та впроваджувати нові рішення, які будуть отримані від працівників які пройшли навчання	•Задовольнити власні потреби шляхом саморозвитку
•Залучити та утримувати висококваліфіковані кадри	•Набувати нові необхідні знання та здобувати необхідні навички
•Адаптувати нових працівників підприємства	•Просуватись по кар'єрних сходах
•Впроваджувати інноваційні рішення	•Збільшення матеріального стану
•Дотримуватись законодавства	•Збільшення мережі корисних контактів

*Джерело: узагальнено автором з використанням [3,с.156].*

Однак, це лише узагальнена нами кількість цілей навчання на підприємстві, вони можуть видозмінюватись залежно від стратегічних цілей, виду діяльності, кількості працівників та інших факторів підприємства, які будуть виходити з потреб.

Важливо також розуміти завдання навчання на підприємстві. До них ми віднесли:

- проведення професійної підготовки працівникам, також сприяння створенню умов до впровадження системи безперервного навчання на підприємстві;

- формування кар'єрного зростання працівників через систему навчання, що допоможе покращувати позитивний вплив підприємства.

В.М.Данюк, та А.М.Колот в своїй роботі вважають, що завдання поставлені на стратегічному рівні матимуть значні результати не одразу та для виконання поставлених завдань будуть потрібні значні ресурси [2, с.159].

Дьомкіна О.В. у своїй роботі зазначає, що важливість інвестування в навчання людського потенціалу є достатньо високою. Низьке фінансування та недосконала організація процесу навчання на підприємствах стратегічного значення вплине на: конкурентоспроможність підприємства, як один з наслідків зменшення чисельності кандидатів на відкриті вакансії; якість наданих послуг або виготовлених товарів, як наслідок зменшення клієнтської бази; зменшить привабливість бренду, наслідком чого може бути скорочення кількості інвестицій в підприємство; змінить психологічний клімат працівників в командах, що вплине на рівень мотивації та плинність персоналу; створить небезпеку підвищення чисельності виробничих травм [12,с.3].

Інвестування у людський потенціал на таких підприємствах розраховане на довгострокову перспективу, та має високі ризики, які пов'язані безпосередньо з працівниками. Оскільки їхню поведінку не завжди можливо прогнозувати. Брінцева О.Г. у своїй роботі до таких ризиків відносить: рівень плинності кадрів (оскільки працівник, який пройшов навчання може покинути своє місце роботи та збільшити загальні витрати на навчання у підприємстві); зовнішні соціально-економічні умови ринку (що впливатимуть на потреби працівників) [13, с.1].

Важливість вкладу інвестицій у розвиток персоналу демонструє Міжнародне дослідження Deloitte 2021 «HumanCapitalTrends», яке стверджує, що 72% респондентів (роботодавців) вказали, що здатність швидко адаптуватись до змін, опановувати нові ролі та перекваліфіковуватись стала пріоритетною

компетенцією, яку необхідно розвивати у працівників і також 60% працівників вказали цю навичку пріоритетною для того, щоб залишатись на ринку конкурентоспроможними. Однак лише 17% з опитаних підтвердили готовність організацій надавати можливості здобуття цієї компетенції та готовність працівників навчатись. Що дозволяє задуматись над не гнучкістю систем навчання на підприємствах. Однак це можна також обґрунтувати пріоритетністю інших цілей в період кризових умов [14,с.22].

Оскільки існує велика кількість підприємств різних сфер діяльності, то необхідно зазначити що не всім підприємствам потрібне навчання персоналу, саме в безперервній системі. Однак, на нашу думку, для підприємств стратегічного значення необхідно щоб процес навчання був систематичним та безперервним. Для ефективного функціонування безперервного навчання на підприємствах стратегічного значення, необхідна ефективна організація процесу навчання на підприємстві. Яким чином буде проведена організація та яку структуру вона матиме – залежатиме від індивідуальних особливостей підприємства, а саме величини підприємства, середньооблікової чисельності штату, прибутки підприємства, наявності служби персоналу. На основі інформації у роботі Іванова Н. С ми виділяємо для організації навчання персоналу на підприємстві 5 етапів.



Рисунок 1.1 - Етапи організації навчання [15, с.106-107]

Отже з рис.1.1 можемо побачити що система організації процесу навчання складається з таких етапів як: визначення потреби в навчанні; розробки власної стратегії навчання; впровадження стратегії; оцінки результатів навчання; аналізу системи навчання та її удосконалення.

Розглянемо особливості кожного етапу окремо.

Визначення важливості навчання є першою та необхідною складовою впровадження процесу. Іванова Н. С в своїй роботі вважає що для аналізу нам необхідно опрацювати значну кількість даних. Особливу увагу необхідно звернути саме на дані підприємства, його бізнес-план, статут, фінансовий звіт за останній період. Розглянути стратегічні плани підприємства, чи закріплюється компанія на ринку і її лиш варто підтримувати наявний рівень розвитку працівників, чи компанія планує агресивно просуватись і для цього потрібні працівники з найвищими показниками знань та навичок на ринку. І звичайно, чи є ресурси в компанії на утримання процесу в межах компанії, чи доцільніше буде використовувати систему залучення сторонніх організацій або в найскладнішому випадку взагалі повинне відмовитись від цієї функції, у зв'язку з кризовим періодом. Важливо розуміти, що організація навчання є неодноразовим заходом,

потрібно щорічно перед майбутніми плануваннями повертатись до першого етапу. Оскільки, вже на ньому ми можемо створювати бюджет витрат на навчальні заходи що будуть проведені наступного року. Розробкою етапу [15,с.106].

Наступним в алгоритмі процесу професійного навчання на підприємстві ми можемо виокремити розробку власної стратегії навчання з урахуванням потреб працівників компанії та необхідності висококваліфікованих спеціалістів у компанії. На другому етапі ми ставимо завдання та цілі, а також вказуємо інструменти, методи, які допоможуть в функціонуванні процесу навчання. Вони будуть розроблені під структуру підприємства. Та матимуть як колективний, так і індивідуальний характер. Зміст даних елементів повинен бути конкретизованим для усіх категорій, спеціальностей працівників, а саме розроблення точних КРІ, які повинен досягнути працівник після проходження навчання. Також описуємо наш план та готуємо графік навчання, зазначаємо чинники впливу та ризику процесу.

Після опрацювання та підготовки плану навчання слідує третій етап впровадження процесу та здійснення спостережень. На цьому етапі ми повинні бути впевнені в забезпеченні умов для розвитку, тобто надання техніки та інформації працівникам у період навчання. Основною задачею етапу є контроль дотримання розробленого плану. Етап повинен бути гнучким до зовнішніх умов та швидко реагувати на зміни в середовищі як внутрішньому так і зовнішньому. Для відслідковування процесу навчання створюють графік запланованих заходів.

Не менш важливим є отримання зворотного зв'язку від працівників та підтримка їх у період навчання і це є четвертий етап- проведення оцінки результатів. Четвертий етап як і попередні три є невід'ємною частиною ефективної організації системи навчання на підприємстві. Етап надає нам результати на яких базуватиметься

Завершальним етапом є виявлення сторін розвитку поточної системи, успішність та терміновість плану, і розв'язання проблем для підвищення

ефективності та результативності шляхом пропонування змін. Важливою є оцінка вигоди від методу або форми навчання працівників. Цей етап є заключним та надзвичайно важливим, оскільки на нашу думку він надає інформацію про ефективність системи навчання на підприємстві, однак без попереднього етапу неможливе проведення п'ятого.

В кінцевому результаті ми отримуємо:

- організацію одного зі складових управління персоналом;
- графік навчання працівників;
- удосконалення інших процесів через отримання нових рішень від працівників, які пройшли навчання, що розвине в компанії здатність вирішувати різного роду ситуацій;
- впровадження нововведень.

Отже, з вищенаведеної інформації зробимо висновок, що етапи системи організації навчання персоналу на підприємстві є взаємопов'язаними між собою. Кожен з етапів потребує детального планування та організації. Створенням системи організації навчання персоналу на підприємстві можуть займатись як спеціалісти з управління персоналу так і керівники відділів у невеликих підприємствах. Важливим є те що на етапі планування навчання на підприємстві необхідно звернути увагу на види та методи, які будуть застосовані. Оскільки, від ефективного вибору обраних заходів будуть залежати кінцеві результати нашого плану. Що вплине на пошук сторін розвитку розробленої системи навчання на підприємстві.

## **1.2 Види та методи навчання персоналу**

Ефективність організації навчання, також значною мірою залежить від другого етапу, а саме вибору виду, форм та методів навчання. У Законі України «Про професійний розвиток» зазначено, що «організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства.». Згідно

закону роботодавці мають право не забезпечувати та не фінансувати процес професійного навчання на підприємстві. Однак навчання повинне бути проведено «в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері праці, трудових відносин та зайнятості населення» [4,с.6].

Для цього підприємство може використати окремих фахівців або створити окремий підрозділ. Виконувати навчання можна у формальному та неформальній формі. Розглянемо особливості кожного виду.

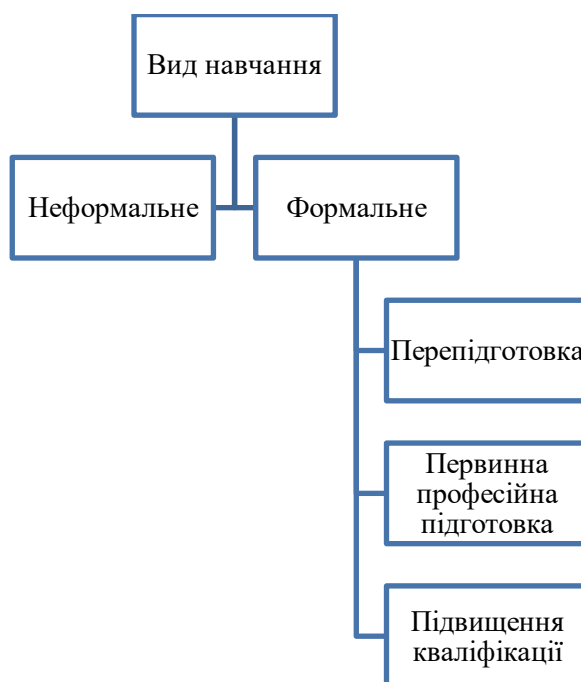


Рисунок 1.2 - Види навчання персоналу [4,с.6]

На рис.1.2 ми бачимо що формальне навчання включає у себе: первинну професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників. Проводити формальне навчання може сам роботодавець або залученні сторонні організації на договірних умовах зі спеціалізованою програмою. Важливим моментом є наявність документу, що офіційно засвідчує успішне закінчення навчання.

Згідно закону неформальне навчання здійснюється за бажанням та згодою працівника. Саме навчання проводить роботодавець з урахуванням власних потреб. Особливістю цієї форми є відсутність офіційної документації [4].

На підприємствах стратегічного значення використовується саме формальне навчання, оскільки є необхідність офіційного підтвердження проходження навчання. Олійник І.Л. в своїй роботі вважає, що достатньо поширеним є проведення професійної підготовки, яка надає формування в особистості працівника професійної спрямованості, системи знань з конкретної сфери, навичок, умінь [16, с.1].

Для кожного працівника призначається відповідне навчання, а також закріплюють наставника з обов'язковим призначенням термінів навчання. Для підприємств стратегічного значення дана форма є економічно вигідною через простоту впровадження.

Перепідготовка та підвищення кваліфікації є також важливим навчання. Брич В. Я. в роботі визначає їхню відмінність у тому, що перепідготовка спрямована на опановування працівниками іншої професії чи спеціальності, з метою розширення профілю професійної діяльності [17, с.3].

Водночас, Самойленко В. В. в своїй роботі визначає, що «підвищення кваліфікації – це навчання, яке забезпечує удосконалення та розвиток знань і вмінь, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності працівника» [10,с.3].

На думку Дакі Н., необхідність даного способу обумовлена розвитком науково-технічного прогресу у світі [18, с.256].

Усі вони є актуальними та використовуються у системах навчання на підприємствах стратегічного значення.

Савченко В. А акцентує увагу на тому що, для доцільного впровадження навчання, працівники служби персоналу повинні дотримуватись нормативно-правових актів, які регулюють досліджуване питання на території України, та встановити конкуренту зону регулювання [19].

Такими документами є:

- Закон України «Про професійний розвиток працівників» діє з 2012 року. Він пояснює загальну термінологію та визначає місце та управління державної

політики у сфері розвитку персоналу, також роль та діяльність роботодавців та профспілок у процесі, зазначає основні положення щодо організації, форми, навчальні програми та кадрове забезпечення. На нашу думку, закон є достатньо повним, однак ми вважаємо що його варто уточнити для точнішого регулювання, до прикладу визначити місце та роль працівника та його права у процесі, встановити регулювання для сторонніх організацій які здійснюють навчання. Нами не було з'ясовано обов'язковість навчання для всіх категорій та сфер діяльності» [4].

- Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (виражається в зобов'язанні постійно підвищувати кваліфікацію науковим працівникам, а також про строк наукового стажування та інше) [20];

- Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» (зображено у правах організацій роботодавців, їх об'єднань у сфері вищої, професійно-технічної освіти, навчання на виробництві) [21].

- Закон України «Про державну службу»(надане визначення професійного навчання, а також фінансування навчання державних службовців державою, терміни не рідше одного разу на три роки), тобто частина Податкового і Бюджетного кодексу України [22].

На нашу думку, ці документи слід конкретизувати для більшості сфер діяльності підприємств.

- «ПОЛОЖЕННЯ про професійне навчання працівників на виробництві», яке достатньою мірою регулює навчання працівників на виробництві [23].

Важливо й надалі розвивати правове регулювання навчання персоналу, оскільки були виявлені недоліки регулювання, а саме: не розглянуто питання мотивування та стимулювання працівників до розвитку; не розглянуті особливості навчання працівників у різних сферах і категорій.

Деякі дослідники виділяють ще також Інформальне навчання або самонавчання, що знаходиться на рівні з формальним та неформальним. Основна відмінність полягає у цілях використання, інформальне навчання потрібне

працівнику за власною ініціативою. Тому зрозуміло, що таке навчання може відбуватись як на робочому місці та поза ним та час. Ми не включаємо його в загальну класифікацію, оскільки підприємства державного типу досить рідко використовують цей вид навчання, однак воно варте згадки у роботі.[24].

На нашу думку, для ефективної системи навчання на підприємствах стратегічного значення необхідно мати комплекс з формального, неформального навчання задля задоволення потреб усіх сторін.

Одним з факторів ефективності навчання є правильно підібрана форма проведення навчання. Форма навчання – це певний порядок дій щодо організації навчального процесу.

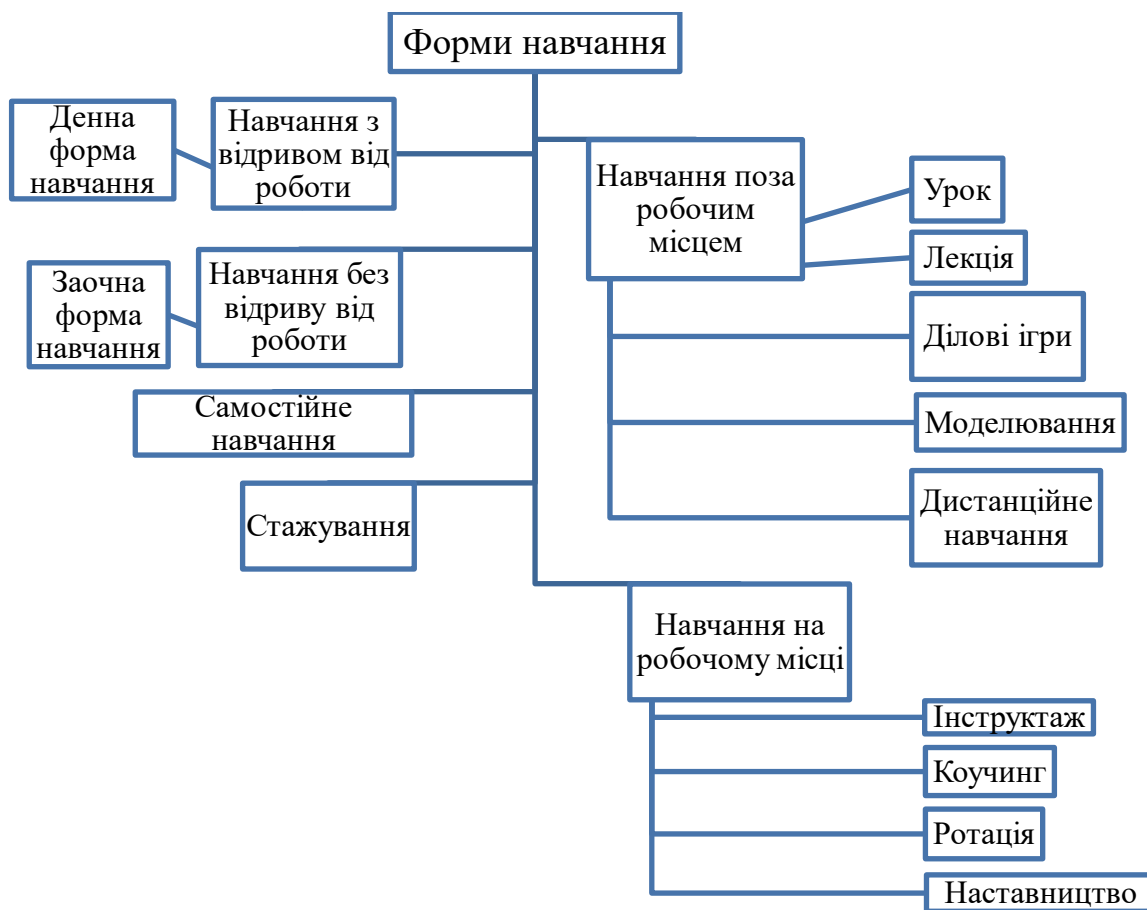


Рисунок .1.3 - Форми навчання [2, с.360]

Згідно рис 1.3 та класифікації В.М.Данюка, та А.М.Колот до форм навчання відносять: навчання з відривом від роботи (денна форма) та без відриву від роботи (заочна); самостійне навчання; навчання на робочому та поза робочим місцем та стажування. Розглянемо особливості кожної з форми [2, с.360].

В.М.Данюк, А.М.Колот характеризують денну форму навчання як навчання що здійснюється вищими навчальними закладами за державними стандартами на певний рівень освіти. Актуальність використання цієї форми залишається, однак все більше працівників відмовляються від її використання надаючи перевагу іншим формам. Пов'язано це з швидким розвитком інформації. Також суттєвим недоліком є терміни навчання які є довготривалим що створює проблему безпосереднього відриву від виробництва. Однак для роботи на підприємствах стратегічного значення необхідно мати вищу профільну освіту, тому дана форма залишається актуальною на сьогодні [2, с.360].

Згідно інформації наданій в Законі України «Про освіту» заочна форма навчання є поєднуваною з іншими діяльностями. Навчальний процес є схожим як при денній формі. Однак при заочній формі є комфортнішим оскільки дає більше можливостей для самоорганізації навчання. Різниця між ними полягає у тому, що при заочній формі навчання студент відвідує вищий навчальний заклад лише у період сесії. На нашу думку, ці форми навчання є більш зручними для отримання знань та не заважають робочій діяльності на робочому місці [24].

Самостійне навчання є найбільш актуальною формою навчання на сьогодні. В зв'язку із карантинними обмеженнями працівники мають більше часу на саморозвиток, необхідно лише мати достатній рівень мотивації. Суттєвою перевагою звичайно є індивідуально підібрана програма за інтересами з актуальною інформацією та можливістю працювати в зручному форматі. Однак таке навчання є не систематичним, його результати в більшості випадках не можливо затвердити та продемонструвати. Підприємству важливо розвивати бажання працівників до самоосвіти, оскільки це економить витрати на навчальних заходах компанії, а також здобуті знання можуть бути корисними у роботі. Однак

державні підприємства рідко мотивують працівників до самостійного навчання. Зосереджуючи увагу лише на професійному навчанні, яке потрібне підприємству.

Стажування згідно з законом України «Про освіту» це набуття досвіду через виконання практичних завдань та обов'язків згідно з певною кваліфікацією. Стажування є достатньо поширеним для студентів, оскільки допомагає отримати мінімальний досвід для кар'єрного розвитку. Стажування можуть мати різну тривалість від місяця до року. Навчання є ефективним внаслідок надання актуальних знань для розвитку в конкретних підприємствах [24].

В.М.Данюк, А.М.Колот включають до форми навчання які відбуваються поза робочим місцем належать: урок; лекція; ділові ігри; моделювання; дистанційне навчання. Частина з цих форм використовується на державних підприємствах. Деякі джерела виділяють ці форми як методи [2, с.360].

До пандемії Covid-19 форми навчання поза робочим місцем були поширені на підприємствах стратегічного значення в офлайн форматі, однак зміни ринкових умов спричинених пандемією перенесли їх в онлайн режим.

Фіцула М.М характеризує урок як форму навчання, яка відбувається під час взаємодії учня та вчителя задля засвоєння нових навичок та знань. Важливо щоб усі учні були однакового рівня підготовки. Він є систематичним та постійним, а також гнучким для застосування різних методів [25].

В роботі Волошин І.М, лекція – це традиційна форма для викладу навчального матеріалу переважно притаманна для використання у вищих навчальних закладах. Основною метою є надання фундаментальних основ з досліджуваного предмета [26, с.1].

Ділові ігри є однією з найбільш ефективних форм навчання. Войналович О. В. характеризує ділові ігри як форму навчання що використовують в командах для моделювання проблемної реальної ситуації для прийняття рішень. В ході гри працівники формують навички аналізу, прогнозу. Однак вони повинні мати елементи гри: сценарій, правила гри, додаткові матеріали [27, с.126].

За моделюванням відбувається відтворення реальних робітничих умов. В.М.Данюк, А.М.Колот вказують що зазвичай для цього використовують тренажери або макети наближені до реальних, а в деяких випадках і ті, що функціонують [2, с.363].

Андрусенко Н.В. в своїй роботі стверджує що дистанційне навчання використовує цифрові технології для вивчення нового у віддаленому режимі й базується на принципах відкритого навчання [28, с.7].

Основний фокус лежить на самонавчанні працівника. До переваг цієї форми можна віднести: чисельність працівників що навчаються, якість та гнучкість, соціальна рівність не залежно від соціальних аспектів освіта надається для всіх, технологічність та економічність. Бугайчук К. Л в своїй роботі уточнює що електронне навчання здійснюється за допомогою електронних носіїв. Тому його можна більше вважати не як формою, а як засобом відкритої та дистанційної форми [29, с.6].

За класифікацією В.М.Данюк, А.М.Колот до форми навчання, які відбуваються на робочому місці, можемо віднести: інструктаж; ротація; коучинг; наставництво [2, с.360].

На нашу думку, саме вони є найбільш поширеними та актуальними для навчання працівників на підприємствах стратегічного значення.

Ковтун Г. Б. визначає інструктаж – як форму навчання що відбувається безпосередньо на робочому місці з чітко прописаним алгоритмом дій щодо виконання трудових дій. Проводиться кваліфікованим керівником або інструктором. Головною метою є усунення наявних та майбутніх помилок в виконанні процесу. Інструктаж також може бути лише в теоретичному форматі [30, с.89].

Ротація для Мельник Ю.С – це навчання через переміщення працівників у інші відділи задля опановування нових навичок. Вона може бути запланована, згідно з графіком роботодавця або незапланована яка виникає від наявності нових вакантних посад. Ротація є важливою на підприємстві оскільки сприяє більшому

поглибленню працівника в корпоративні цінності компанії та покращує якість міжособистісних зав'язків між працівниками. До недоліків ротації належить зниження продуктивності через витрату часу на освоєння нових навичок [31, с.2].

Копитко, М. І. в своїй роботі зазначає, що основна мета коучингу. полягає у мотивації на підвищення особистісних якостей та робочих навичок, а також досягнення індивідуального зросту тренуваного. До переваг належить безпосереднє покращення навичок через мотивацію працівників, розкриття їхнього потенціалу. До недоліків можемо віднести ускладнений процес організації з залученням сторонніх осіб до нього. Наприклад у державних підприємств існують проблеми з цим методом, оскільки їм потрібно все офіційно документувати [32,с.158].

Для Маслак М. М , наставництво – це спосіб передачі навичок та знань від досвідченого працівника до менш досвідченого. Зазвичай застосовується до молодих працівників. Воно також може поєднуватись з практикою та стажуванням. Перевагою є індивідуальний підхід до працівника і розвиток не тільки технічних якостей, але й особистісних. Недоліком може виступати недостатній рівень мотивації наставника що вплине на працівника що навчається, не системність і не регламентованість процесу [33, с.105].

Опрацювавши вище наведену інформацію, постає питання, яку форму доцільніше використовувати на підприємстві стратегічного значення. Суттєву різницю ми зобразили в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна таблиця форм навчання за місцем надання освітніх послуг

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<p>Фокус на практичних знаннях</p> <p>Нижча вартість освітніх послуг</p> <p>Доцільніше використовувати у виробничих сферах</p> <p>Передача досвіду від кваліфікованих та досвідчених працівників</p> <p>Витрати на навчання поширяються тільки на підтримку внутрішніх систем навчання</p> <p>Швидка документація та організація навчання</p>	<p>Фокус на теоретичних знаннях</p> <p>Дорожча вартість освітніх послуг</p> <p>Більш поширене використання невиробничих сферах</p> <p>Передача досвіду від експертів</p> <p>Більша кількість форм для навчання</p> <p>Більші витрати на навчання</p> <p>Складніша процедура оформлення навчальних заходів</p> <p>Довша тривалість навчання</p>

*Джерело: розроблено автором на основі [2].*

Рішення щодо вибору форми буде індивідуальним і буде залежним від потреб та специфіки підприємства та персоналу на ньому. Важливо, також розуміти, що ціна за навчальні послуги на ринку буде одним із головних факторів вибору.

Вважаємо доцільним розглянути корпоративний університет який досліджувала в своїй роботі Волобоєва І., як одну з сучасних форм навчання для підготовки кваліфікованих кадрів. може бути корисною для працівників підприємств стратегічного значення [34, с.103].

Як зазначає Кир'янова О.В «Корпоративне навчання – це сукупність освітніх заходів організації, за допомогою яких відбувається кваліфікована перепідготовка працівників, що призводить до збільшення загальної продуктивності праці організації» [35, с.176].

Дана форма є не новою для вітчизняного ринку, її активно використовують особливо підприємства виробничого характеру. Вона належить до форм навчання за робочий місцем та повністю фінансується підприємством. Таке навчання має

переваги над освітніми послугами вищих навчальних закладів, оскільки має цільове спрямування, тобто працівники вивчають конкретну та корисну інформацію згідно з їхньою спеціалізацією, також воно є системним. У сучасних підприємствах воно може існувати як навчальні центри, центрах професійних тренувань та платформах в узагальненому вигляді як окремий відділ присвячений навчанню. А використання електронного навчання у корпоративному навчанні вже не тренд, а необхідність. На думку Столярук Х.С використання корпоративних університетів буде ефективним, якщо залучить спеціалістів вищого менеджменту і це буде пов'язаним зі стратегією розвитку [36, с.2].

Однак складність полягає не тільки у виборі форм навчання, але й у підборі методів професійного навчання персоналу підприємства. Обраний метод буде залежати від вартості навчання, цілей та завдань під конкретні категорії персоналу, термінів навчання та кваліфікації працівників, від їхнього досвіду та інше. Пропонуємо розглянути їх у табл. 1.5

Таблиця 1.5 - Характеристика нових методів навчання.

Метод	Характеристика
1	2
Мозковий штурм	Достатньо популярний метод на сьогодні. Проводиться вона у малих групах з обов'язковим ведучим. Даний метод допомагає розкрити нові шляхи розв'язання проблем через ідеї учасників, які не критикуються. Та надалі служать для розробки алгоритмів дій [37, с.238].
Консультація або супервізія	Відбувається між двома особами одна є більш досвідченим. Цікавим є те, що такий метод використовують усі люди в житті - звертаються до більш досвідченої людини з метою з'ясування потрібної інформації, якою один з учасників не володіє. Однак супервізор не постійно споглядає за учасником, а зв'язок виникає тільки у момент важливих питань чи роботою над помилками [37, с.238].

## Продовження таблиці 1.5

1	2
Модульне навчання	Розділення усієї інформації на окремі модулі [38, с.73].
Метафорична гра	Цікавий метод з застосуванням творчого мислення. В ході якого життєві ситуації замінюються в метафори та стають вигаданими історіями, що може сприяти розв'язку проблем [38, с.73].
"Shadowing"	Суть полягає у спостереженні учасником за роботою вчителя протягом 1-2 днів. Він ефективно застосовується у обміні досвідом, а також навчання фахівців з кадрового резерву [38, с.74].
"Secondment"	Втілюється у тимчасових відрядження в сторонню компанію або відділ [38, с.74].
"Buddying"	Навчання за допомогою цього методу не передбачає наставника який ділиться власними знаннями та досвідом, у такому випадку до одного учасника прикріплюють іншого і відбувається взаємно навчання один одного. Однак відбувається це методом зворотного зв'язку або коментуванням дій партнера [38, с.74].

*Джерело: розроблено автором на основі [37], [38].*

З огляду на цю таблицю можемо зробити висновок, що усі методи є актуальними та поширеними. Вибір методу є важливим при плануванні системи навчання, оскільки усі методи відрізняються і створюють різні результати та різні організаційні аспекти, на які потрібно звернути увагу. Підприємства стратегічного значення можуть використовувати усі методи окрім методу метафоричної гри, однак можливо цей метод буде не актуальним для окремих команд на підприємстві.

Дослідження процесу організації навчання в Україні приводить до проблемних моментів. До головних з роботи Радкевич В. ми винесли:

- низьку кваліфікацію працівників, які проводять навчання [39, с.2].

- недостатню гнучкість системи навчання. Навчання в Україні у деяких аспектах відстає від сучасних тенденцій та змін у світі. Ринок став більш динамічним за останні роки, кожного дня є зміни та більш актуалізована інформація. Тому навіть курси програма, яких була розроблена понад рік назад буде лише частково актуальною. Сюди ж віднесемо тривале навчання у вищих навчальних закладах, а також не актуальна методично-навчальна база.

- складність впровадження інновацій В роботі Маслак М. М також підмітили цю проблему [32, с.10].

На державному рівні ми виділяємо такі проблеми:

- недостатня урегульованість законодавчої бази;
- недостатнє інвестування державних коштів у розвиток процесу навчання персоналу на підприємствах стратегічного значення. Знайти цю проблему допомогла робота Савченко В.А. [40, с.143-144].

На рівні підприємств стратегічного значення існують такі проблеми:

- недостатнє інвестування у людський капітал. Витрати здійснюються лише на найнеобхідніші види навчання, передбачені законодавством. Хоча останніми роками ситуація значно покращується.

На рівні працівника:

- недостатній внесок власних ресурсів у навчання. Найтипівішим є час та власна мотивація, а також саморозвиток.

Оглянувши роботу Щетініної Л. В., Рудакової С. Г., Данилевич Н. С ми виділили важливість факту взаємозалежності усіх сторін на вплив організації навчання персоналу: представників влади (законодавчої та виконавчої) працівників навчальних закладів, роботодавців та працівників [41, с.34].

### **1.3 Підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу**

Важливу роль в організації навчання персоналу на підприємстві відіграє четвертий етап - оцінка результатів. Її важливість відображається в взаємозв'язку

із п'ятим етапом - аналізу і удосконалення системи. Без оцінки ми не матимемо змоги оцінити ефективність поточної системи та знайти об'єктивні складнощі, що в свою чергу, не надасть нам інформації для аналізу і подальшого удосконалення. Слід зазначити, що для підприємства процес навчання має інвестиційний характер, тому оцінка є обов'язковою для з'ясування віддачі від навчального процесу, наприклад, у вигляді покращених виробничих показників підприємства (зменшення кількості трудових порушень, збільшення ефективності виробництва та інші).

О. М. Шубалий вказав, що оцінка ефективності навчання може здійснюватись за такими кількісними показниками:

- витрати на навчання в цілому на підприємстві;
- витрати на навчання одного співробітника [3, с.165].

Однак оцінити вплив ефективності навчання на кінцевий прибуток підприємства є достатньо складним процесом, оскільки існує значна частина факторів, яка впливає на прибуток підприємства окрім процесу навчання. Тому достатньо часто здійснюють оцінку навчання не тільки у кількісних показниках але й в якісних. Для оцінки якісних показників можуть використовувати як звичайні методи порівняння, спостереження, для простішої системи оцінки, так і підходи та моделі для більш складнішої оцінки.

На рис. 1.4 зображені три підходи до оцінки навчання, які більш детально описала в своїй роботі Матушко А. Є: «практико-орієнтований», «процесно-орієнтований», «дослідницько-орієнтований» [42, с.109].

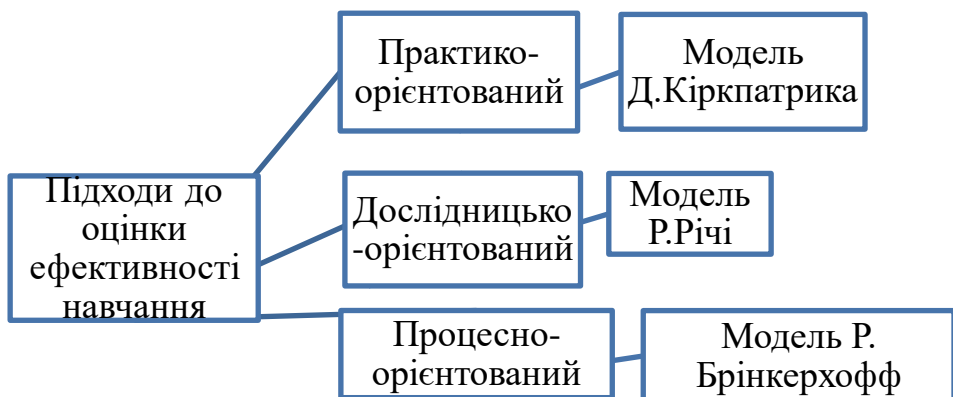


Рисунок 1.4 - Підходи до оцінки ефективності навчання [42, с.109]

Розглянемо особливості кожного. Практико-орієнтований підхід виражений роботами Д. Кіркпатрика, а саме його модель 4 рівнів, яка допомагає з'ясувати чи досягла поставлених цілей система навчання на підприємстві.

Модель проводить оцінювання на 4 рівнях, які зображені на рис. 1.5

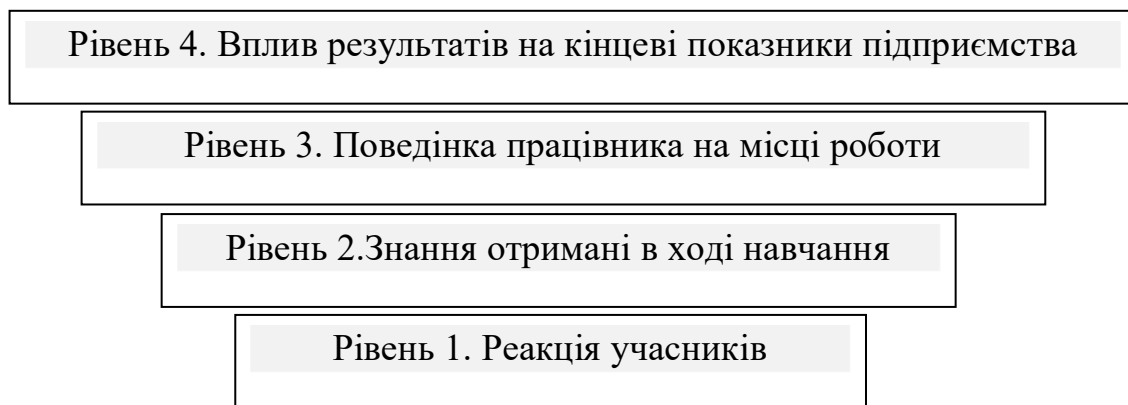


Рисунок 1.5 – Рівні оцінювання навчання за моделлю Кіркпатрика [43]

О. М. Шубалий також зазначив, що на практиці, не зважаючи на ґрунтовність моделі, підприємства не реалізують усіх рівнів, таким чином не використовують модель повноцінно. На нашу думку, це відбувається через складність виміру четвертого рівня, а саме оцінки впливу результатів на ключові показники виробництва [3, 165].

Р. Брінкерхофф, представник процесно - орієнтованого підходу, виділив ризики моделі Кіркпатрика:

- підрив партнерських відносин через різні погляди щодо ролі процесу навчання в покращенні продуктивності;
- байдужість до факторів, які впливають на навчання;
- незабезпечення точного зворотного зв'язку, який необхідний для підвищення ефективності роботи організаторів навчального процесу [44, с.15].

Матушко А. Є. в своїй роботі пише що Р. Брінкерхофф створив свою модель, яка зменшувала ризики моделі Кіркпатрика. Модель включає 6 етапів. Він заглиблюється саме у процес. Завдяки цій моделі ми можемо ідентифікувати, задокументувати та кількісно оцінити конкретний та позитивний вплив на продуктивність праці через результати навчального процесу [42, с.109].

Представником дослідницько-орієнтованого підходу був Р.Річі, що розглянув модель факторів для передбачення результату. Його модель була сфокусована на факторах що формують навчання. За висновками Матушко А. Є., дослідницько - орієнтований підхід зосереджував увагу на окремих елементах організації навчання, а саме на відношенні учасників до процесу, як фактор впливу на результат навчання [42, с.111].

Однак, наразі кількість моделей збільшилась, змінились й підходи до оцінки. Проте, на нашу думку, для державних підприємств впровадження класичних моделей буде одним з кращих варіантів. Оскільки моделі не є надзвичайно складними, а для традиційних систем управління персоналом вони будуть оптимальними для впровадження процесу оцінки результату, якщо на підприємстві до цього її не було.

Отже, процес навчання на підприємстві є невіддільною частиною розвитку працівників. В узагальненому вигляді під навчанням розуміємо як безперервний цілеспрямований процес набуття працівником нових або удосконалення наявних вмінь, знань та навичок задля підвищення показників продуктивності на підприємстві, ефективного виконання функціональних обов'язків та підвищення

власної конкурентоспроможності в поточному періоді або майбутньому. Загально прийнятими є три види навчання: це професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Існує достатньо велика кількість форм та методів навчання, які постійно вдосконалюються та відокремлюються нові. Організації навчання персоналу на підприємстві відбувається у 5 етапів. Перший - виявлення потреби у навчанні та оцінка можливостей підприємства, другий-постановка цілей та завдань навчання, третій - впровадження освітнього процесу, четвертий - оцінка результатів навчання, п'ятий - аналіз, узагальнення та удосконалення наявної системи. Одним з найважливіших етапів в організації навчання є оцінка результатів, що може здійснюватись за трьома підходами: «практико-орієнтований», «процесно-орієнтований» та «дослідницько-орієнтований».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ НА ВП «СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП НАЕК «Енергоатом» та ВП «Складське господарство»

У стратегічному плані розвитку знайдемо таку інформацію, що «Підприємства стратегічного значення є дуже важливим для країни та її безпеки, одним з таких підприємств є Державне підприємство «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», створена у жовтні 1996 р. Компанія є оператором чотирьох чинних атомних електростанцій України, на яких експлуатується 15 атомних енергоблоків.» Підприємство належить до групи великих [45].

У тому ж плані виокремимо важливість підприємства для країни «Енергоатом» забезпечує близько 55% потреби України в електроенергії, в осінньо-зимові періоди цей показник сягає 70%» [45].

Компанія надає нам надзвичайно корисний ресурс, однак в той же час становить надзвичайну загрозу не тільки для українців, але і для усього світу. Тому забезпечення раціональної організації праці на підприємстві є таким важливим.

У кодексі корпоративної етики вказано, що підприємство створено з метою виробництва електроенергії, забезпечення безпечної експлуатації та підвищення ефективності роботи атомних електростанцій безперебійного енергопостачання суб'єктів господарювання та населення [46].

Відповідно до Закону України «Про використання ядерної енергії й радіаційну безпеку НАЕК «Енергоатом» має функції організації що експлуатує, а також що відповідає за безпечне виробництво електроенергії [47].

Важливо зазначити, що у кодексі корпоративної етики приділяється особлива увага безпеці як безумовному пріоритету. Недопущення завдання шкоди від виробничої діяльності навколишньому середовищу, здоров'ю і безпеці працівників компанії та населення. Тому навчання персоналу посідає важливе місце в організації праці на підприємстві, оскільки збільшує професіоналізм працівників та зменшує кількість трудових порушень, що є критичним.

В колективному договорі компанії знайдемо організаційну структуру. Підприємство має ієрархічну структуру. «Увесь людський ресурс компанії прямо чи опосередковано підпорядковуються Президенту підприємства. Чинна організаційна структура компанії сформована шляхом створення управлінських вертикалей, розподілу функцій та відповідальності, делегування повноважень з управління основним виробництвом, управління фінансами, управління людськими ресурсами, управління закупівлями, управління системою відомчого нагляду та забезпечення фізичного захисту ядерних установок» [48].

Організаційна структура наведена в додатку А. і з огляду на неї ми можемо стверджувати, що підприємство має чотири атомні електростанції (Запорізька АЕС, Рівненська АЕС, Південноукраїнська АЕС, Хмельницька АЕС), дирекція компанії та сервісні відокремлені підрозділи які підвищують ефективне управління діяльністю та ресурсами за унікальними для атомної енергетики напрямками [48].

В статуті компанії вказано, що ДП «НАЕК «Енергоатом» належить до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави. компанія належить до суб'єктів господарської діяльності, у власності та користуванні яких є об'єкти підвищеної небезпеки.». Зрозуміло, що ефективне функціонування кожного відокремленого підрозділу підприємства напряду впливає на життя українців. Відокремлені підрозділи Компанії забезпечують підтримку експлуатації АЕС. Наявність власної наукової, конструкторсько-технологічної та виробничої бази підвищує якість та оперативність забезпечення

потреб експлуатації та ремонтів, суттєво знижує залежність від підрядників, зокрема значною мірою розв'язує проблему імпортозаміщення [49].

З звіту з управління за рік відомо що у компанії впроваджена та постійно поліпшується інтегрована система управління, яка ґрунтується на вимогах державних норм і правил з ядерної та радіаційної безпеки [50].

У кваліфікаційній роботі досліджено один з таких відокремлених підрозділів, а саме відокремлений підрозділ «Складське господарство».

Згідно положення про відокремлений підрозділ «Складське господарство» є відокремленими підрозділом ДП «НАЕК «Енергоатом». Він не має статусу юридичної особи, а свою діяльність здійснює від імені компанії на підставі чинного законодавства України [51].

З цього ж положення знаходимо основну мету діяльності яка полягає в у поводженні з товарно-матеріальними цінностями відповідно, до вимог, правил та стандартів безпеки й сприяння ефективному використанню запасів у господарській діяльності, доведення їх обсягів до оптимальних, обґрунтованих та встановлених норм. Основна діяльність не є виробничою, однак залишається важливою для компанії [51].

У цьому ж положенні прописаний що предметом діяльності ВП є приймання, зберігання, облік руху товарно-матеріальними цінностями. Для досягнення встановленої мети ВП здійснює такі види діяльності: обслуговування складських приміщень, майданчиків зберігання, та обладнання складського господарства, введення автоматизованого обліку запасів, забезпечення технічного обслуговування запасів та інші [51].

Керівництво у положенні про підрозділ виокремлює основні узагальнюючі показниками фінансово-господарської діяльності відокремленого підрозділу є виконання виробничої програми, програми управління витратами, дотримання кошторису витрат, цільове використання коштів згідно із затвердженим у Компанії бюджетом [51].

Такі показники зображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансових показників ВП «Складське господарство» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне відхилення	Темп зростання (зменшення)	Абсолютне відхилення	Темп зростання (зменшення)
Прибуток, тис,грн.	6698	19875	16208	13177	2,96	-3667	0,8
Чистий прибуток тис,грн.	5676	16843	13736	11167	2,96	-3107	0,8

*Джерело: складено за даними [52], [53], [54]*

Аналіз динаміки показує, що в порівнянні з 2019 роком у 2020 році прибуток зріс на 13 177 тис,грн, а чистий прибуток на 1116 тис,грн. У 2021 році спостерігаємо зменшення обох показників: прибутку на 3 667 тис,грн., а чистого прибутку на 3107 тис,грн. Спостерігаємо зменшення темпів зростання показників прибутку. У висновку констатуємо, що пандемія вплинула на діяльність відокремленого підрозділу. Підрозділ не реалізує товар, тому показників щодо реалізації продукції немає.

Важливо розглянути внутрішні зв'язки у підрозділі, які зображені на рис. 2.1, а саме організаційну структуру. Підрозділ очолює директор, який підпорядковується безпосередньо президенту компанії. Сама структура є простою з дворівневими зв'язками. У підрозділі відсутня служба персоналу, однак є група з управління персоналом, обов'язки яких відрізняються від звичної служби персоналу. До її складу входять провідний інженер та інженер з управління персоналом. Згідно з посадовою інструкцією, до основних обов'язків провідного інженера та інженера входить: ведення обліку особового складу підрозділу; оформлення приймання, переведення і звільнення працівників; участь у розробленні перспективних і поточних планів з праці й кадрів; вивчення особливостей переміщення і причини плинності кадрів, участь у розробленні

заходів щодо їх усунення; здійснення контролю за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

Більшість з цих обов'язків мають характер документаційної роботи. З переліку обов'язків не було знайдено контроль психологічного клімату, організації оцінювання персоналу та розробки перспектив працівників. Отже, повноцінної служби персоналу у ВП не має, а частина повноважень лежить на керівниках відділів, тому здійснити оцінку її діяльності не можливо за наявних умов.

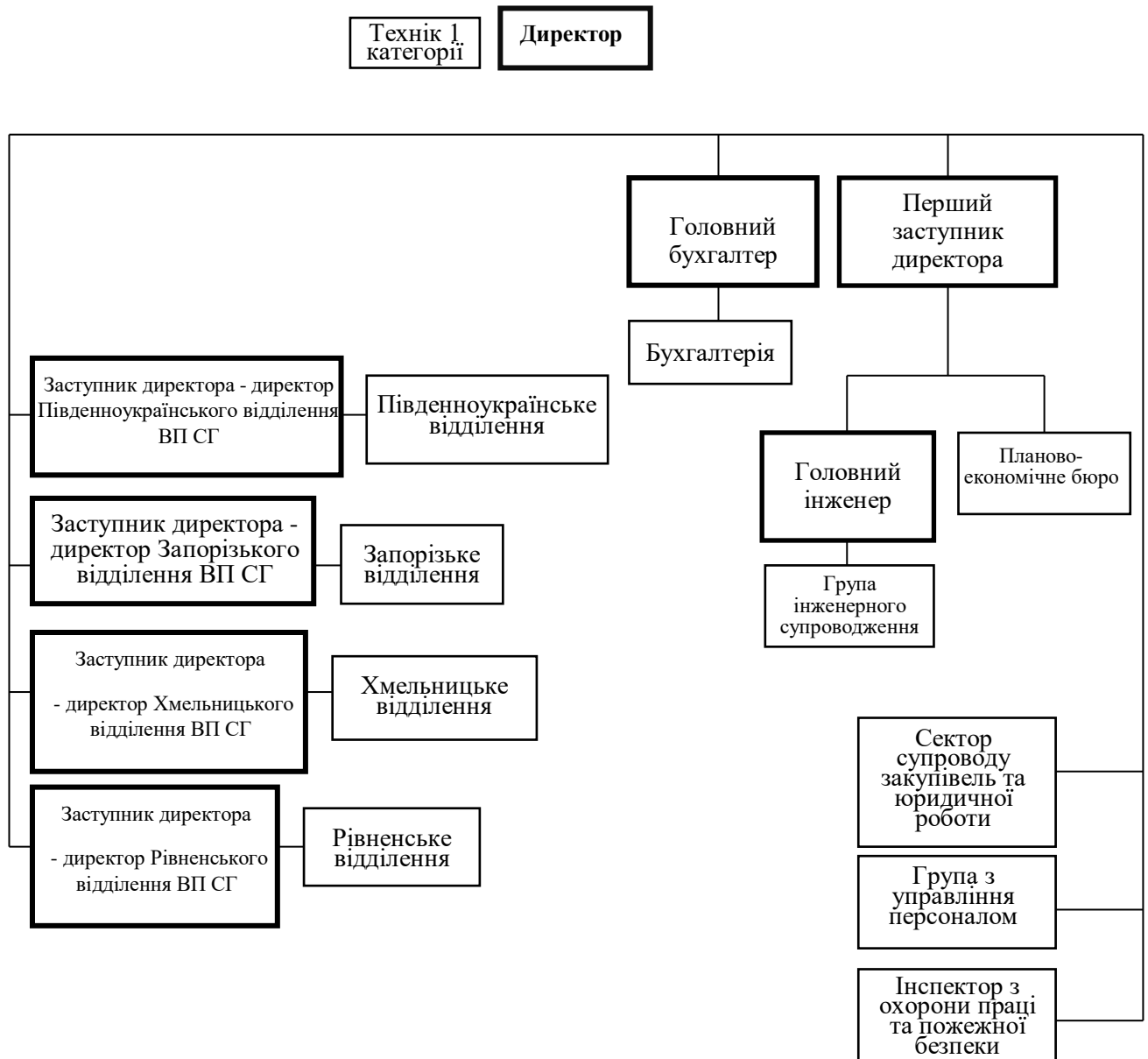


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ВП «Складське господарство» [55]

З колективного договору за 2019-2021 роки ми можемо дізнатись, що персонал підприємства поділяється на: промислово-виробничий, непромисловий, персонал підготовки кадрів. За категоріями він поділяється на: кваліфікованих робітників, професіоналів, керівників, фахівців, технічних службовців та найпростіші професії. У підрозділі присутні усі можливі категорії працівників, що свідчить про розмаїття повноважень [48]

Динаміка частки працівників, а також деякі показники з управління персоналом надані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка основних показників з управління персоналом підприємства ВП «Складське господарство» в період 2019-2021 рр.

Категорії	2019 рік	2020 рік	2021 рік		2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.		2021 рік Абсолютне відхилення Фактичної до Запланованої
			Запланована	Фактична	Абсолютне відхилення	Темп зростання (зменшення)	Абсолютне відхилення	Темп зростання (зменшення)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Керівники	72	75	75	75	3	1,04166667	0	1	-2
Фахівці	85	90	92	90	5	1,05882353	0	1	0
Технічні службовці	7	6	5	5	-1	0,85714286	-1	0,833333	-8
Робітники	131	136	143	135	5	1,03816794	-1	0,99265	-10
Середньооблікова чисельність працівників	308	307	315	305	-1	0,99675325	-2	0,99349	0
-У тому числі робітників	136	136	135	135	0	1	-1	0,99265	-6

*Продовження таблиці 2.2*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	79923	103230	124126	124120	23307	1,29161818	20890	1,20236	-6
Фонд оплати праці робітників, тис. грн.	24837	32357	38822	39 622	7520	1,30277409	7265	1,22453	800
Середньомісячна зарплата працівника, грн.	22 501	28 021	33 914	34 512	5520	1,24532243	6491	1,23165	598
Середньомісячна заробітна плата робітника, грн.	15 219	23792	28756	28 964	8573	1,56330902	5172	1,21738	208

*Джерело: складено за даними [56], [57], [58]*

Згідно з даними у таблиці чисельність робітників у ВП є найпоширенішою категорією, найменша чисельність технічних службовців. Пандемія не вплинула на чисельність персоналу. Суттєвих відхилень в абсолютних відхиленнях не виявлено, однак спостерігаємо крізь роки зменшення чисельності технічних службовців, також незначне скорочення середньооблікової чисельності персоналу.. Скорочень у відділеннях не зафіксовано. Фонд оплати праці працівників зріс на 44 203 тис,грн. або на 36 %, та робітників зріс на 13 985 тис,грн. або на 36%, та сама ситуація спостерігається у середньомісячних зарплатах, у працівників вона зросла на 11 413 грн. або 34%, а у робітників 13 537 грн. або 47%.

Проте, зменшилась чисельність прийнятих та вибулих працівників та робітників, що підтверджують дані таблиці. 2.3. Однак, на це є об'єктивні причини - під час пандемії потенційні кандидати та працівники підрозділу вимушені були дочекатись стабілізації ринкових умов для пошуків та зміни роботи. Тому спостерігаємо зменшення чисельності прийняти та вибулих працівників у 2020 році в порівнянні з 2019. Та покращення ситуації в 2021 році, оскільки збільшилась чисельність прийнятих та, на нашу думку, покращенням є зменшення чисельності вибулих.

Таблиця 2.3 – Чисельність прийнятих та вибулих працівників ВП «Складське господарство» за 2019-2021 рр.

Категорії	2019рік	2020рік	2021рік	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
				Абсолюне відхилення	Темп зростання (зменшення)	Абсолюне відхилення	Темп зростання (зменшення)
Прийнято працівників, ос.	28	16	19	-12	0,57	3	1,1
Вибуло працівників за рік, ос.	29	20	15	-9	0,68	-5	0,75

*Джерело: складено за даними [56],[57],[58]*

Суттєвої різниці між чисельністю чоловіків та жінок не виявлено, про що свідчить інформація з таблиці 2.4, тенденція врівноваження кількості чоловіків та жінок в складі підприємства зберігається протягом останніх 3х років, однак все ж помітне не значне скорочення чисельності жінок у підрозділі в структурі штабу за гендерним розподілом. Невелике відхилення можемо бачити на рис.2.2.

Таблиця 2.4. - Гендерний розподіл персоналу ВП «Складське господарство» в період 2019-2021 р.р.

Категрії	2019 Рік	2020 рік	2021 Рік	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне відхилення	Темп зростання (зменшення)	Темп зростання (зменшення)	Абсолютне відхилення
Чоловіки, ос.	161	161	164/	0	1	3	1,01
Жінки, ос.	147	146	141	-1	0,99	-5	0,96
Всього	308	307	305	-	-	-	-

Джерело: складено за даними [56],[57],[58]

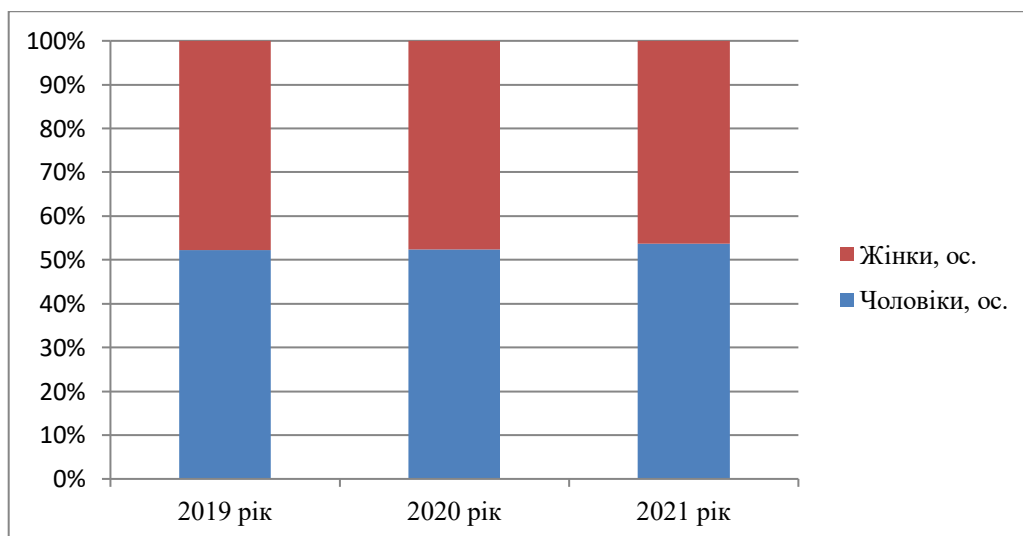


Рисунок 2.2 - Структура штабу за тендером за 2019-2021 роки [56],[57],[58]

Віковий склад штабу згідно табл. 2.5 налічує працівників і робітників усіх вікових категорій. Проте найбільше працівників знаходяться у віковому діапазоні 35-60 років, найменша у діапазоні від 60 років і більше. Дана тенденція зберігається без змін останні 3 роки. Підтвердження цього надані данні в табл. 2.5. Однак ця тенденція може призвести до ризику за старіння складу працівників.

Таблиця 2.5 - Віковий діапазон категорій персоналу ВП «Складське господарство» в період 2019-2021 р.р.

Кваліфікація	2019 рік			2020 рік			2021 рік		
	До 35 років	35-60	60 років і більше	До 35 років	35-60	60 років і більше	До 35 років	35-60	60 років і більше
Керівники, ос.	5	66	4	5	66	4	5	71	3
Професіонали, ос.	14	74	3	14	77	0	14	44	2
Фахівці, ос.	3	3	0	3	3	0	3	5	0
Технічні службовці, ос.	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Кваліфіковані робітники, ос.	25	112	8	25	116	0	27	103	9
Всього, ос.	47	256	15	47	262	4	49	253	14

*Джерело: складено за даними[56],[57],[58]*

Для підприємства стратегічного значення важливим критерієм в підборі персоналу є вища освіта. Усі працівники мають одну з профільних освіт. Найбільша чисельність працівників має вищу освіту та трішки менше фахову перед вищу. Ця тенденція зберігається останні 3 роки. Підтвердження цього є дані табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Рівень освіти категорій персоналу ВП «Складське господарство» в період 2019-2021 рр.

Кваліфікація/ Освіта	2019 рік			2020 рік			2021 рік		
	Вища	Фахова перед вища	Про фе- сійна	Вища	Фахо- ва перед вища	Про фе- сійна	Вища	Фахо- ва перед вища	Про фе- сійна
Керівники, ос.	47	20	8	47	20	8	51	20	8
Професіонали, ос.	60	17	14	44	20	8	59	17	14
Фахівці, ос.	5	1	0	5	1	0	7	1	0
Технічні службовці, ос.	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Кваліфіковані робітники, ос.	33	100	12	31	95	14	30	95	14
Всього, ос.	146	138	34	133	36	157	147	133	36

*Джерело: складено за даними [56],[57],[58]*

Однак значних змін у динаміці по усіх досліджених показниках не зафіксовано. Що свідчить про стабільність діяльності відокремленого підрозділу.

## 2.2 Дослідження організації навчання в ДП НАЕК «Енергоатом»

Працівники підприємства стратегічного значення мають відповідальність не тільки за власну безпеку, але й за безпеку в країні, тому частина персоналу компанії не може приступати до роботи, не пройшовши інструктажів з охорони праці. Це доводить необхідність існування організованої системи навчання персоналу на таких підприємствах.

У Колективному договорі ми можемо знайти інформацію про те, що «роботодавець зобов'язаний забезпечувати навчання працівників з питань охорони праці відповідно до вимог». Одразу зазначаємо форму навчання, яка

використовується найчастіше – це семінари, які проводять для членів профспілок (громадських інспекторів з питань охорони праці, членів комісії з охорони праці профспілкового комітету, представників цехових комітетів та інші) щодо питань з охорони праці [48].

Опрацювавши положення «Про підготовку та підвищення кваліфікації керівників державного підприємства ««Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»» можемо зробити висновок, що особливу увагу приділяють навчанню професіоналів, а саме керівників. У системі підготовки й підвищення кваліфікації згідно з положенням прийнято таку класифікацію за категоріями (рівнями) ланок управління:

- керівники вищої ланки управління (Президент, перший Віце президент, технічний директор, віце-президенти);
- керівники середньої ланки управління (директори департаментів Дирекції Компанії, начальники цехів, самостійних відділів);
- керівники первинної ланки управління (Начальники відділів, груп, секторів, лабораторій, дільниць, змін і інших підрозділів);
- керівники низової ланки управління (Майстри, старші майстри I інші керівники, що знаходяться у підпорядкуванні керівників первинної ланки управління) [60].

Така класифікація керівного складу вказує на детально розроблену організаційну систему.

Підготовка підвищення кваліфікації керівників згідно положення «Про навчання працівників за кошти ДП «НАЕК «Енергоатом спрямована на отримання, розвиток і закріплення у керівників всіх ланок управління сукупності знань, умінь та професійної поведінки, необхідних для виконання посадових обов'язків і ефективного управління підприємством. Успішна підготовка і підвищення кваліфікації керівників повністю забезпечується компанією та її ресурсами (фінансовими, матеріальними, людськими). З огляду на дану

інформацію, можемо сказати, що підрозділ має достатньо сильну політику утримання кваліфікованих кадрів [59].

Згідно ж цього положення підготовка і підвищення кваліфікації ДП «НАЕК «Енергоатом» ґрунтуються на таких принципах:

- формування основних принципів і розвиток культури безпеки;
- прихильність керівників культури безпеки;
- вдосконалення професійного рівня;
- керованість підготовкою і підвищенням кваліфікації;
- безперервність підготовки й підвищення кваліфікації;
- зацікавленість працівників у своїй професійній підготовці;
- гнучкість і багатогранність форм підготовки й підвищення кваліфікації;
- використання в підготовці працівників системного підходу до навчання;
- відкритість і розвиток системи підготовки [59].

Принципи на яких ґрунтуються навчання є на нашу думку, повними та добре розробленими, що дає нам первинне розуміння функціонування системи навчання у підрозділі.

У положенні про навчання визначають ефективність діяльності з підготовки й підвищення кваліфікації наявністю:

- навчально-методичної документації;
- матеріально-технічного забезпечення;
- кваліфікованих фахівців - викладачів;
- фінансового забезпечення [59].

Загалом, вище налічені ресурси наявні у підрозділі, тому питання з визначення ефективної діяльності навчання у підрозділі, згідно Положення «Про навчання працівників» є цілком задовільним.

Згідно того ж положення до навчально-методичної документації підготовки та підвищення кваліфікації належать:

- типові програми підготовки працівників;
- плани-графіки підготовки й підвищення кваліфікації працівників;

- індивідуальні програми підготовки та підтримання кваліфікації;
- навчально-методичні матеріали для теоретичного навчання і самопідготовки;

- індивідуальні плани підготовки та розвитку працівників [59].

Складно оцінити актуальність наявної навчально-методичної документації. Однак, наявність повного пакету документації є позитивною рисою організації навчання у підрозділі. Оскільки не кожне підприємство здатне проінформувати своїх працівників в повному обсязі про навчальний процес.

Згідно положення «Про підготовку та підвищення кваліфікації керівників державного підприємства Підготовку і підвищення кваліфікації працівників забезпечують:

- фахівці з організації підготовки персоналу;
- інструктори у Навчально-тренувальних центрах.
- викладачі сторонніх навчальних організацій;
- керівники-наставники [60].

Зауважимо, що в навчально - тренувальних центрах працює 280 інструкторів та викладачів, 19 фахівців АЕС працюють в центрах як інструктори-сумісники на постійній основі. У процесі навчання широко застосовуються повномасштабні тренажери, які є дуже ефективним засобом для підготовки оперативного персоналу. Крім них, активно застосовуються багатофункціональні тренажери й локальні тренажери, а також комп'ютерні навчальні системи та мультимедійні навчальні курси із 3D графікою систем.

У положенні «Про навчання, інструктажі та перевірку знань з питань охорони праці та пожежної безпеки персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» визначено, що підготовка працівників ВП проводиться за Індивідуальними програмами підготовки, складеними на основі Типової програми підготовки працівника або робітника [61].

Види підготовки та підвищення кваліфікації працівників визначені положенням «Про навчання працівників» і туди входять:

- самопідготовка, у тому числі з використанням електронного навчання;
- участь в навчальних курсах-семінарах, модулях навчання, тренінгах;
- навчання працівників, що проводяться в навчально-тренувальних центрах відокремленого підрозділу і зовнішніх організаціях (вищі навчальні заклади, навчальні організації, центри) як очно, так і шляхом дистанційного навчання;
- участь в корпоративних семінарах, конференціях;
- цільові стажування на підприємствах провідних енергетичних компаній;
- наставництво, консультування;
- стажування на вищі й суміжні посади [59]

Загалом система навчання персоналу в відокремленому підрозділі надає достатньо широкий спектр видів і форм навчальних заходів, що вказує на можливості компанії та її внутрішніх ресурсів.

Форми підготовки й підвищення кваліфікації керівників передбачають, згідно положення «Про навчання працівників»:

- підготовку або підвищення кваліфікації з відривом від виробництва;
- підготовку або підвищення кваліфікації працівників без відриву від виробництва [59].

У положенні «Про підготовку та підвищення кваліфікації керівників державного підприємства Допускається застосування обох форм підготовки й підвищення кваліфікації» працівників. На нашу думку, при наявних ресурсах компанії рівень організації навчання повинен бути добре розвинутим, щоб керувати такою кількістю можливих опцій [60].

Система здатна нормально функціонувати за стандартних ринкових умов. Однак, варто дослідити наскільки гнучко вона пристосувалася до кризових умов та що змінилося у її функціонуванні.

### 2.3 Аналіз викликів функціонування системи навчання персоналу за нових умов у ВП «Складське господарство»

Перед дослідженням адаптивності системи навчання у період кризових (пандемічних) умов необхідно зрозуміти, що відбулось з ринком праці в період карантинних обмежень, а також вплив пандемії на компанію та підрозділ в цілому.

Вплив пандемії на ринок праці був значним протягом останніх 3 років. Підприємства повинні були швидко пристосуватись до нових змін, запровадити нові форми робочого процесу. В період пандемії було прогнозоване зниження витрат на розвиток персоналу через зміни пріоритетів підприємств, яким було необхідно забезпечити в першу чергу здоров'я працівників. Водночас, при таких мінливих умовах персоналу необхідно було розвивати нові навички для адаптації, до прикладу, навички швидкого вивчення та засвоєння нових знань. Міжнародна організація праці провела дослідження, результати якого відображено на рис. 2.3.

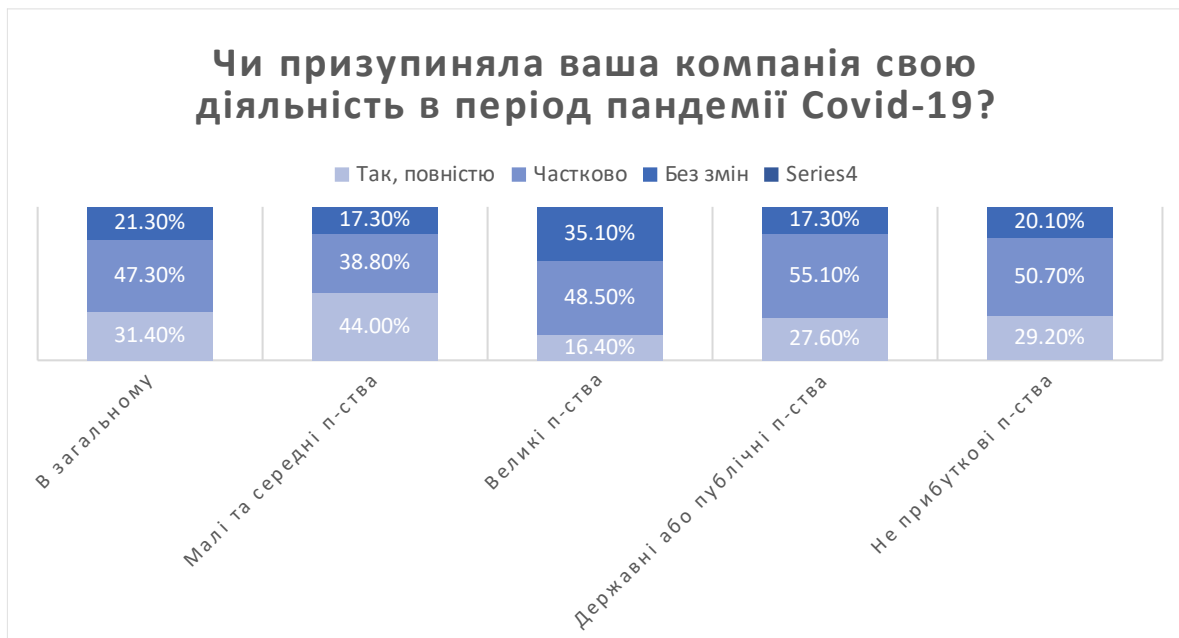


Рисунок 2.3 - Діяльність підприємств під час пандемії Covid-19 [62, с.9]

Як бачимо, найбільшого впливу зазнали підприємства малого та середнього бізнесу, а також підприємства державного сектору, найбільш гнучкими до впливу були великі підприємства. діяльності [62].

Однак, проблеми слугують каталізатором для зрушень, винайдення оптимальних рішень та впровадженню нових інновацій. Наразі більшість організацій перевели навчання в онлайн формат з використанням відеоматеріалу. 43% досліджених компаній частину навчання перенесли в онлайн формат; 33% призупинили цей процес, а 24% повністю перейшли в онлайн [62, с.9].

Дослідження KPMG демонструє, що третина компаній в Україні скоротили програми навчання(33%), а близько 40% компаній зменшили витрати на людський ресурс [63].

Якщо розглядати це питання на макрорівні, то в тому ж дослідженні за 2021 рік, яке відображене на рис. 2.4, близько 44% повністю призупинили навчання, 46% частково призупинили процес.

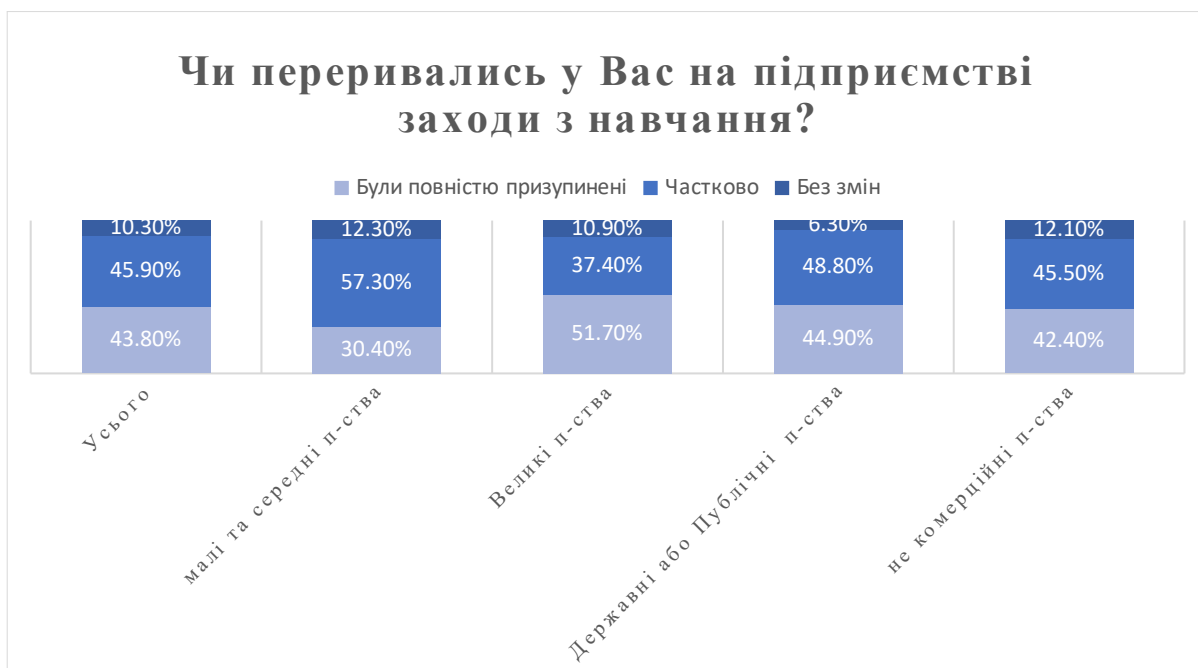


Рисунок 2.4. - Організація процесу навчання у підприємствах у 2021 році [62, с.10]

Основна проблема виявилась в неготовності підприємств до можливих змін та переходу в онлайн та неможливості перенести навчання певних виробничих категорій персоналу. Це ж дослідження надає нам інформацію про технології, які використовували при навчанні персоналу під час карантину в

онлайн формі. Суттєвої різниці між використовуваними інструментами у малих, середніх та великих підприємств не було помічено.

Тому розглянемо графік усіх розмірів підприємства, які є на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 - Використання інструментів навчання [62, с.11]

З огляду на графік вище можемо зробити висновок, що відсоток навчання через онлайн формат зріс в проміжку до пандемії та після на 10,8%. Кількість підприємств, що не використовували онлайн інструменти навчання, зменшилась на 5,1%. Є тенденція до збільшення відсотків переходу навчання від офлайн до онлайн форм, що є показником того, що підприємства змогли пристосувати процеси.

Дослідимо масштаби впливу COVID-19 на відокремлений підрозділ, які описані у не фінансовому звіті компанії за 2020 рік «У зв'язку з пандемією гострої респіраторної хвороби COVID-19, на початок 2020 року Кабінетом Міністрів України було впроваджено жорсткі обмежувальні заходи, спрямовані на мінімізацію поширення цього захворювання в Україні. Такі вимушені кроки українського Уряду призвели до зниження, а подекуди й призупинення ділової та виробничої активності у багатьох сферах і галузях, що зумовило різке скорочення споживання електричної енергії в Україні в I півріччі 2020 року» [64].

З цього ж звіту дізнаємось що разом зі стабілізацією епідемічної ситуації в II півріччі 2020 року Компанія продовжила забезпечувати стале виробництво

електричної енергії, виконавши планове завдання з виробництва електроенергії [64].

З не фінансового звіту дізнаємось що попри кризову ситуацію в енергетичному секторі через стрімке падіння макроекономічних показників економіки України та перегляд внаслідок цього розміру частки ядерної енергетики в загальному балансі електроенергії, керівництво ДП "НАЕК "Енергоатом" вживало усіх заходів для забезпечення здатності Компанії продовжувати свою безперервну діяльність задля збереження багатотисячного колективу, реалізації стратегічних проектів атомної галузі, розвитку експортних можливостей ядерної енергетики, впровадження новітніх технологій і напрямів діяльності [64].

Однак у цьому ж звіті звітують про проблемні моменти: «Певні труднощі виникли у напрямі підвищення рівня безпеки чинних АЕС у зв'язку з введенням карантину через пандемію COVID-19. Зокрема, на невизначений термін затримувалось виконання зобов'язань постачальників за укладеними договорами — закупівлі імпортової комплектації, своєчасність постачання, переміщення персоналу для виконання робіт тощо, що частково було зумовлено і неотриманням коштів за вже відпущену Компанією електроенергію та неможливістю ДП "НАЕК "Енергоатом" через це здійснювати вчасні розрахунки зі своїми постачальниками» [64].

Зі сказаного раніше випливає, що пандемія Covid-19 значно вплинула на компанію, що навіть загрожувало стабільності роботи не тільки підрозділу, але й компанії в цілому. Підприємство впровадило зміни в системі організації праці, які мали основний пріоритет - збереження здоров'я працівників.

З не фінансового звіту виділяємо що на період дії карантинних заходів було запроваджено дистанційний режим роботи певної категорії працівників, які безпосередньо не залучені в технологічному процесі. Наради були переведені у режим селекторних, онлайн-конференцій. Було обмежено проведення заходів, пов'язаних з масовим скупченням працівників у містах-супутниках атомних

електро-станцій, а також призупинено освітній процес у навчально технічних центрах [64].

Важливим є те що, процес навчання персоналу не був зупиненим, а продовжував надалі функціонувати, однак з дотриманням правил безпеки під час пандемії. Графік запланованих навчань був зміщений, однак виконаний. Усі заплановані навчання були проведені. Були обмежені відрядження персоналу відокремленого підрозділу, що вплинуло на використання корпоративного університету. Забезпечено працівників засобами індивідуального та колективного захисту під час проведення інструктажів та обмежено чисельність працівників на навчальних заходах. Частина навчання перевели в онлайн формат з застосуванням онлайн навчальних платформ.

Згідно не фінансового звіту за 2020 рік навчання відбувалося за 3 напрямками:

- безпосереднє навчання за різними напрямками залежно від категорії та потреб підприємства;
- охорона праці, що є обов'язковим навчанням для виробничої діяльності;
- підвищення кваліфікації [64].

Чисельність та перелік працівників, оплату навчання яких буде здійснювати компанія, визначається відповідно до потреб підрозділів та відокремлених підрозділів у персоналі, тоді як планування та оплата витрат на навчання працівників Компанії здійснюється, виходячи з фінансових можливостей Компанії щорічно, тому було прогнозоване скорочення витрат на навчання.

Складність аналізу системи навчання полягає у тому, що у підрозділі більший фокус стоїть на загальних витратах на навчальні заходи, ніж на чисельності працівників, що пройшли навчання. Інформація про витрати ВП на навчальні заходи надана в наступних табл. 2.7, 2.8, 2.9.

Таблиця 2.7. - Витрати на навчання персоналу у ВП «Складське господарство» у 2019 році

Витрати у грн.	2019 рік	Структура витрат у %
Участь в семінарах	11 666,66	12,8
На підготовку та перепідготовку кадрів	50 660,5	55,5
Навчання на курсах з охорони праці	28 798,5	31,6
Загалом	91 125,66	-
Запланований бюджет на навчання всього	45 190	-
Вартість навчання на одну особу	17 150	18,8

*Джерело: складено за даними [56]*

У 2019 році ми можемо спостерігати як підрозділ займався навчанням до настання пандемічних умов. Вартість навчання є більшою за заплановану, це пояснюється тим, що бюджет навчання на рік закладають на початку поточного року, що враховує лише поточні потреби в підрозділі. Однак, згідно з організаційною структурою ДП «НАЕК «Енергоатом» кожен відокремлений підрозділ підпорядковується центральному керівництву. Отже, є потреби в навчанні на локальному рівні(рівні підрозділів) та масштабному, самого підприємства. Локальні потреби є прогнозованими та їх можна прослідкувати, масштабні ж мають не систематичний, а навіть хаотичний характер, який має вищу пріоритетність. Саме вони не входять до запланованого бюджету, тому маємо перевищення плану. Варто виділити, що найдорожчим навчанням є підготовка та перепідготовка кадрів. Легко помітити, що у системі наявне лише професійне навчання, що надає лише професійні навички, необхідні для роботи. Не передбачено витрати на стороні види навчання, які цікавлять працівників, тобто графік створюється лише з потреб компанії та підрозділу. Найбільша частка витрат припадає на підготовку та перепідготовку персоналу, найменша-участь у семінарах.

Витрати на навчання у 2020 році мають дещо іншу структуру витрат, яка надана в таб. 2.8.

Таблиця 2.8. - Витрати на навчання персоналу у ВП «Складське господарство» у 2020 році

Витрати у грн.	2020 рік	Структура витрат у %
На підготовку та перепідготовку кадрів	26 195,68	28,3
На курси підвищення кваліфікації	25 200	27,2
Навчання на курсах з охорони праці	41 165,41	44,4
Загалом	92561,09	-
Запланований бюджет на навчання всього	53 068	-
Вартість навчання на одну особу	18 000	19

*Джерело: складено за даними [57]*

У 2020 році логічно було прогнозоване зменшення витрат у зв'язку з умовами які викликала пандемія, однак, як було згадано вище, всі заходи навчання були проведені згідно плану. Проте можемо помітити зміни. Участь у семінарах зникла, звичайно, що це пов'язано з масовістю заходу. Збільшення витрат на навчання з охорони праці, що є цілком доцільним та раціональним рішенням. Та відповідно зменшення фінансування на підготовку та перепідготовку кадрів та на курси підвищення кваліфікації. Найбільшу частку витрат становить навчання на курсах з охорони праці, найменшу ж-курси підвищення кваліфікації.

Певні категорії персоналу повинні раз у 3 роки проходити курси з підвищення кваліфікації. Це навчання є також дорогим, тому чисельність працівників, які проходять це навчання, є контрольованою та заздалегідь запланованою. Фактичний бюджет 2021 року більший ніж в половину від запланованого та більший за попередній рік на 50%.

Таблиця 2.9. - Витрати на навчання персоналу у ВП «Складське господарство» у 2021 році

Витрати у грн.	2021 рік	Структура витрат у %
На підготовку та перепідготовку персоналу	9 103,78	14,7
На курси підвищення кваліфікації	32157,14	52
На курси навчання з охорони праці	20556,4	32
Загалом	61 817,32	-
Запланований бюджет на навчання всього	56 258	-
Вартість навчання на одну особу	29 688	48,2

*Джерело: складено за даними[58]*

2021 рік. Це 3-й рік нових кризових умов. Робочий процес на підприємстві вже є пристосованим, як і система навчання персоналу. Однак, в реальності ми бачимо значне скорочення витрат. В порівнянні з 2020 роком витрати зменшились на 66%, а з 2019 на 32%. На нашу думку, такому падінню є очевидна відповідь - скорочення загальних бюджетів компанії відносно попередніх років. У 2019 Компанія отримувала ті самі прибутки, що й у 2018 році. 2020 рік - це період втрат, які в поточному періоді не є помітними, оскільки договори з навчальними закладами вже укладені та кошти сплачені. А 2021 рік є періодом, в якому відчуваються наслідки кризових умов та змін у середині функціонування компанії та підрозділу. Наслідки відображаються у плануванні. На наступний рік вже були заплановані значні скорочення, однак залишились ті ж самі потреби в навчанні. Курси з підвищення кваліфікації становлять найбільшу частку витрат, найменшу - підготовка та перепідготовка.

Для дослідження ефективності організації навчання в відокремленому підрозділі ми використаємо якісні показники які отримаємо після проведеного

SWOT-аналізу, серії індивідуальних інтерв'ю та моделі Маккінсі 7S, оскільки провести кількісну оцінку в кризових умовах є надзвичайно складним процесом.

При дослідженні організації навчання персоналу на відокремленому підрозділі ми використали метод SWOT-аналізу. Результати аналізу надано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - SWOT- аналіз процесу навчання ДП «НАЕК «Енергоатом»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високо розвинене внутрішнє навчання</li> <li>- легкість впровадження нових форм навчання;</li> <li>- гнучкість загальної системи навчання;</li> <li>- завчасне планування графіку начальних заходів;</li> <li>- виконання плану навчання незважаючи на умови;</li> <li>- офіційна документація усіх заходів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застарілість використовуваних видів та методів навчання;</li> <li>- значні витрати на навчальні заходи;</li> <li>- довго тривалість укладання договорів з офіційними особами, що надають послуги;</li> <li>- навчання надається лише по потребах, тільки потрібне професійне навчання.</li> <li>- співпраця тільки з офіційними особами, що значно зменшує вибір на ринку;</li> <li>- відсутня оцінка результатів та ефективності навчання на підприємстві;</li> <li>- залежність від загальних інтересів компанії.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання інтернет - платформ для укладання офіційних договорів на навчальні заходи;</li> <li>- залучення сторонніх організацій;</li> <li>- розвиток власної платформи для навчання;</li> <li>- впровадження видів навчань які будуть цікаві та актуальні працівникам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішня політична та економічна ситуація;</li> <li>- скорочення прибутків компанії;</li> <li>- зношування наявної навчальної апаратури;</li> <li>- не довіра до власних працівників, які формально проходять навчання;</li> </ul>

*Джерело: створено автором на основі серійних індивідуальних інтерв'ю*

На даному етапі в організації системи навчання у відокремленому підрозділі є значна кількість слабких сторін, з яким на нашу думку слід боротися. Однак система має потенціал для розвитку та впровадження нових рішень.

Варто розглянути вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Внутрішні чинники відображаються ресурсами, які наявні в компанії, а також процесами, на

які організація має вплив. Зовнішні ж характеризують умови, на які компанія не має впливу. На нашу думку, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів є рівноцінним

До зовнішніх ми віднесли: політичні чинники (впровадження карантинних обмежень, що впливає на загальну діяльність компанії та може зменшити прибуток за поточний період, що своєю чергою вплине на заплановані бюджети), економічні(вплив на фінансові показники, що впливають на діяльність компанії та при погіршенні можуть призвести до банкрутства), соціальні(внутрішні взаємодії є обмеженими у зв'язку із карантинними обмеженнями, що вплине на графіки запланованих навчальних заходів), технологічні(сучасні технології що надають можливість навчатись з дому без ризиків для здоров'я, а також економія коштів які мали б бути витрачені на навчальні відрядження), екологічні(ситуація спричинена пандемією)

До внутрішніх віднесено: людські (кваліфікація працівників від якої залежить регулярність певних видів навчання), фінансові (обмеженість залучених інвестицій в компанію та не збільшення загального бюджету). Значний вплив мають політичні, екологічні та економічні чинники.

Для більш деталізованого дослідження також проаналізуємо процес організації навчання персоналу через модель Маккінсі 7S. Результати якого наведені в табл. 2.11

Таблиця 2.11 - Модель Маккінсі 7S «НАЕК«Енергоатом»

Елемент 7S	Опис елемента	Суперечність
1	2	3
«Жорсткі» елементи		
Стратегія	Наразі стратегія не змінна без впровадження нових видів та форм навчання.	Відсутнє

## Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Структура	Структура є ієрархічною та зі зв'язок між загальною структурою компанії та структурою відокремленого підрозділу.	Присутнє
Система управління	Функціями служби персоналу займається група з управління персоналу діяльність якої є спрощеною та не досконалою.	Відсутнє
«М'які» елементи		
Стиль взаємовідносин всередині компанії	Авторитарний зі значним контролем, без хаотичного управління. З координацією різних відокремлених підрозділів.	Відсутнє
Склад працівників	Велика чисельність працівників зі складною та не повною системою управління.	Присутнє
Система цінностей	Забезпечення стабільної роботи підрозділу та Компанії.	Відсутнє
Сума навичок	Висока кваліфікація, комунікабельність, неконфліктність, ініціативність.	Відсутнє

*Джерело: складено автором на основі [46], [48], [49].*

Для підкріплення здійсненого аналізу, ми провели серію інтерв'ю з представниками керівної та робітничої ланки відокремленого підрозділу «Складське господарство». Узагальнені результати надані нижче.

Результати інтерв'ю працівників керівного складу:

*Питання 1. Чи проходили ви навчання в період нових умов? Якщо так, у який спосіб?*- серед респондентів ніхто не проходив навчання

*Питання 2. Які основні проблеми ви бачите у системі навчання у підрозділі?*-Респонденти акцентували, що більшість проблем та слабких сторін пов'язано з тим, що підприємство є державним та усі процедури повинні супроводжуватись офіційно затвердженими документами та згідно законодавства. Тому це впливає на складність організації та час організації навчання. Підрозділ зобов'язані укладати договори на надання освітніх послуг через спеціальні платформи, однією з них є prozorro.gov.ua. Процедура створення пакету документів для укладення договору є довготривалою та не гарантує укладення

договору. Витрати на навчальні послуги для підвищення кваліфікації є відносно дорогими для підрозділу та довготривалими. Важливо зазначити, що загальна система компанії має вищу пріоритетність, ніж система підрозділу, тому навчальні заходи від компанії не входять в графік навчань на наступний період, відповідно, бюджет їх також не враховує. Однак, це також впливає на власні потреби підприємства у навчанні. Якщо вони не входять в інтереси головного керівництва, то не будуть розглянуті.

*Питання 3. Чи задоволені ви навчанням у підприємстві?*- респонденти не цілком задоволені. Деякі респонденти вказували на можливість використання дуальної освіти за участі закордонних університетів для освоєння нових знань та обміну досвідом, однак, при наявній можливості компанія не бажає її використовувати. На що скаржиться респондент, оскільки знання такого типу були б корисними на підприємстві.

Інші респонденти акцентували увагу, що система навчання персоналу оминає самонавчання. Це навчання не фіксується в графіках навчань, хоча воно необхідне для виконання робочих обов'язків. До прикладу, впровадження нового програмного забезпечення не супроводжується навчальними заходами щодо використання. Також респонденти зазначили, що складно надати відповідь на це питання, оскільки їм немає з чим порівнювати. Інших систем навчання вони не знали, а оцінка системи в підрозділі не проводиться, тому базове порівняння навчання протягом трьох років теж відсутнє. Хоча, згідно внутрішніх вимог, система функціонує достатньо добре. Однак, якщо порівнювати з ринком освітніх послуг України, то виконується мінімум з того, що можна зробити.

Результати інтерв'ю працівників робітничого складу:

*Питання 1. Чи проходили ви навчання в період нових умов? Якщо так у який спосіб?*- всі респонденти проходили навчальні заходи щодо охорони праці(інструктажі) згідно графіку навчань в онлайн режимі.

*Питання 2. Які основні проблеми ви бачите у системі навчання у підрозділі? Що б ви змінили?* Серед типових відповідей було неврахування

власних потреб працівників, а саме, потреби в саморозвитку. Компанія не забезпечує фінансової підтримки в навчальних заходах непрофесійного профілю. Однак, навіть якщо це стосується професійного розвитку, шанс отримати допомогу є низьким, що демотивує працівників.

*Питання 3. Чи задоволені ви навчанням у підприємстві?*- усі респонденти задоволені системою навчання у підприємстві. Однак існує проблема того, що робітники не мають стороннього досвіду для порівняння. Тому вважаємо цей показник цілком суб'єктивним.

Підсумуємо всю вищенаведену інформацію у вигляді зафіксованих тенденцій навчання персоналу у відокремленому підрозділі «Складське господарство».

До позитивних тенденцій ми віднесли:

1. Беззупинність навчання в підрозділі за кризових умов. Навчання у підрозділі в досліджуваній період не було призупинене більше ніж на 3 місяці, однак повної зупинки навчальних процесів не було, що свідчить успішну адаптацію системи навчання;

2. Високий рівень адаптації системи Система навчання персоналу не тільки не зупинила своє функціонування, але й змогла адаптуватись ( частину навчальних заходів перенесли на онлайн навчальні платформи, на офлайн заходах зменшили чисельність студентів таким чином розтягнувши процес, однак виконавши план);

3. Високий рівень задоволеності персоналу навчальними заходами, які проводились за нових умов. Ця тенденція спостерігається через відсутність стороннього досвіду для порівняння у працівників.

До негативних тенденцій віднесено:

1. Значне перевищення фактичних витрат на навчання над запланованими. Не раціональна витрата бюджетних коштів обмежує можливість впровадження використання нових методів та форм навчання;

2. Застарілість використовуваних форм та методів навчання у підрозділі. Наявні методи та форми є безперечно актуальними і використовуються досі,

однак процес навчання постійно вимагає використання нових методів та форм через розвиток науково-технічного прогресу.

3. Необґрунтованість рішення використовувати дорожчі форми та методи навчальних заходів, які використовує підрозділ. Деякі форми навчання мають більш дешевші аналоги, однак складність полягає в впровадженні їх використання на підприємстві.

Відокремлений підрозділ не є виробничим, тому порушень в роботі не фіксують. Існує проблема в організації навчання персоналу в підрозділі це не проведення оцінки результатів навчання. Що становить загрозу ефективної діяльності системи навчання у підрозділі, оскільки не надає інформації для кінцевого етапу системи навчання, а саме виявлення слабких сторін, не ефективність системи та не дає можливості удосконалювати систему. Наслідком цього постає питання довіри до працівників. До прикладу, працівник проходить онлайн навчання, контроль якого є складним. Успішно закінчує його та отримує сертифікат, однак у роботі він не користується новими навичками або знаннями, а при невеликій перевірці з'ясовується, що працівник не відвідував навчання, а фінальний тест писав не самостійно. Це своєю чергою свідчить про зайві витрати підрозділу на неефективне навчання та зменшення лояльності до працівника.

Згідно з результатами проведеного дослідження процес організації навчання персоналу у відокремленому підрозділі можемо стверджувати що:

1. Система навчання персоналу не є досконалою, тому що у ній відсутній 4 та 5 етап організації навчання. Оскільки не проводиться оцінка, то і аналіз з удосконаленням не проводиться. Це означає, що організація навчання у підрозділі зациклена на трьох етапах, а отже, робить процес організації неефективним.
2. Відсутні значні зміни в навчанні персоналу в проаналізованій період. Підхід до планування витрат на навчання, потреби у конкретних видах навчання - залишилися не змінними.

3. Існує значна кількість об'єктивних перешкод, на які компанія не здатна вплинути. До них ми відносимо правовий та законодавчий стан України, а також екологічні умови, а в проаналізований період - це вплив хвороби Covid-19.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

#### 3.1 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу організації навчання у підрозділі

Навчання персоналу у відокремленому підрозділі є важливим бізнес-процесом, який впливає на діяльність компанії в цілому, оскільки між ними існує взаємозв'язок. Ця модель схожа на ланцюжок де окремі бізнес-процеси забезпечують загальне функціонування, тому кожен процес повинен бути організованим найкращим чином. За результатами дослідження були виявлені проблеми системи навчання для різних категорій персоналу. На жаль, у підрозділі немає працівника, який повністю займається навчанням персоналу у підрозділі, а провідний інженер та інженер з управління персоналом лише дотично зв'язані з організацією навчання у підрозділі.

На даному етапі організація навчання персоналу в підрозділі не є досконалою, оскільки у ній є декілька суттєвих мінусів. Перший з них - це незавершеність процесу організації навчання. Навчання персоналу на підприємстві виникає тоді, коли є потреба у навчанні, а закінчується удосконаленням попередніх результатів, однак у досліджуваному підрозділі відсутні два останні етапи організації навчання - це оцінка отриманих результатів та їхній аналіз з подальшим удосконаленням. Розвиток процесу стоїть на місці через відсутність цих етапів.

Наявність цієї проблеми самі ж працівники обґрунтовують просто - компанія цього не вимагає, тому це не виконується та не впроваджується, оскільки вважається, що це додаткова та неоплачувана робота. Однак, наявність хоча б зворотного зв'язку від працівників, що пройшли навчання значно покращило б процес навчання в подальшому.

Другим значним мінусом, на нашу думку, є укладання договорів лише з офіційними особами через спеціальні платформи. Така умова значно зменшує ринок послуг, оскільки не усі готові витратити значну кількість часу для оформлення договорів, не всі навчальні заходи в Україні є офіційно зареєстрованими, також це збільшує ризик на не укладання договорів через обставини, що призводить до додаткових втрат ресурсів та часу. Наприклад, поки працівниками підрозділу формувався пакет документів (а цей процес займає від 1 тижня і до 1 місяця), особа з якою мав бути укладений договір - перестала бути офіційною, перестала надавати послуги, знайшла кращих клієнтів та інші умови.

На нашу думку, саме ці основні проблеми гальмують удосконалення процесу. Однак, це державне підприємство, яке повинне досконало дотримуватись законодавства України та усі дії документально затверджувати, тому рекомендацій щодо покращення другої проблеми ми не можемо надати, оскільки ця сфера більше стосується юрисдикції.

Одночасно ми можемо надати рекомендації щодо першої проблеми, а саме - відсутність оцінки результатів навчання. На нашу думку, покращення можуть вплинути не тільки на систему організації навчання у відокремленому підрозділі, а також у компанії в цілому, тому рекомендації щодо покращення організації процесу навчання будуть надані для подолання першої проблеми.

Перед розробкою рекомендацій необхідно врахувати що: у підрозділі ніколи раніше не реалізовувався процес оцінки системи організації навчання; посадові інструкції провідного інженера та інженера не включають в обов'язки цих працівників проведення оцінки результатів навчання персоналу; колективним договором ДП «НАЕК «Енергоатом» не передбачене регулювання оцінки результатів навчання персоналу; бюджет відокремленого підрозділу не передбачає витрат на оцінку результатів навчання; служба персоналу у відокремленому підрозділі функціонує за старішими умовами, які притаманні державним підприємствам, а саме, складністю впровадження інновацій.

Для організації оцінки результатів навчання у підрозділі пропонуємо використати ті самі етапи, що й при організації навчання на підприємстві. Отже, перший-визначення потреби в оцінці. Згідно нашого дослідження, результати якого наведено в пункті 2.3, система навчання персоналу на підприємстві перебуває в періоді застою. Оскільки нових впроваджень та суттєвих змін в навчанні персоналу за 3 досліджувані роки не зафіксовано, то можемо стверджувати, що без впровадження системи оцінки результатів навчання, період застою продовжиться і буде лише шкодити наявній системі.

Етап другий - постановка цілей та вибір методики. Оскільки оцінка буде впроваджена вперше, пропонуємо почати з практико-орієнтовано підходу, а саме з моделі 4 рівнів Дональда Кіркпатрика. Модель є не новою, однак вона залишається досі актуальною на базовому рівні. Вона є універсальною і застосовується у різних сферах, що є неодмінною перевагою, оскільки нам не потрібно змінювати модель під специфіку роботи підрозділу, а тому витратити додатковий час та ресурси на це. Вона не вимагає значних витрат ресурсів в компанії на її використання. У ній всього 4 рівні оцінки, що стане хорошим початком для впровадження оцінки результатів навчання у підрозділі. Проте, чому саме потрібно використати цю модель для оцінки навчання відокремленого підрозділу?

По перше, у державних підприємств розвиток служб персоналу є дещо загальмованим від ринкових, тому впровадження нових моделей є складним процесом не тільки з точки зору організації, але й з точки зору сприйняття працівниками. Впровадження складної моделі може призвести до негативного сприйняття працівниками, Тому саме ця модель є, на нашу думку, одним з кращих варіантів для відокремленого підрозділу, тому що вона проста у розумінні як для спеціалістів, які впроваджуватимуть її, так і для працівників, яких будуть оцінювати.

По друге, вона надає важливий спектр інформації, який буде використовуватись під час заключного етапу організації навчання- вдосконалення наявної системи навчання та планування наступного періоду.

По третє, для компанії, де є власні навчальні центри, процес оцінювання може бути проведений самостійно, без залучення сторонніх організацій, що є економічно вигідним.

Третій етап, власне впровадження. Впроваджувати даний процес повинні інженери з управління персоналом, однак перед цим повинні бути зроблені два заходи. В перш чергу, навчання цих працівників щодо використання моделі 4 рівнів на підприємстві, яке може тривати від 1 місяця і до 3. Другим важливим заходом є тимчасова зміна у посадових інструкція інженерів, яку можливо провести в період навчання інженерів, юристами та керівником підрозділу. Оскільки перший період впровадження системи буде експериментальним, а підприємство є державним, то діяльність інженерів повинна бути задокументована. Після проходження навчання інженери приступлять до розробки та впровадження моделі 4 рівнів.

На першому рівні оцінювання інженери повинні будуть здійснити оцінку реакції працівників на програму навчання, а саме оцінити рівень задоволеності учасників програмою і ходом проведення навчання. Цей рівень характеризується простотою та суб'єктивністю. На цьому рівні ми не отримуємо конкретної інформації[43].

Також цей рівень на нашу думку є найлегшим у проведенні. В сучасних умовах його можна провести за допомогою індивідуальних інтерв'ю або ж звичайних опитувальних анкет за 5-бальною шкалою, в т.ч. через відкриті ресурси, наприклад Goggle forms, тобто значних витрат на реалізацію на цьому рівні не передбачено. Ключовими питаннями які поставлять інженери до цього рівня будуть:

- чи сподобалось навчання працівникам;

- чи хотіли б вони продовжувати навчатись за допомогою використовуваних методів;

- як вони будуть застосовувати здобуті знання та навички.

На другому рівні здійснюється оцінка знань і досвіду отриманих працівником в ході навчання. Цей рівень вже надає нам конкретну інформацію щодо засвоєних знань працівником. Провести оцінку на другому рівні повинні сторонні особи, які власне проводять навчальні заходи. Оцінювання на другому рівні можна здійснити на місцях проведення навчань у вигляді усних або письмових екзаменів, тестувань, опитувань та закріпити дипломом або сертифікатом проходження. Лопушняк Г. у своїй роботі зазначає, що ключовими питаннями які ставляться до цього рівня є:

-які навички чи знання здобули працівники;

-чи змінились наявні навички у працівника та наскільки [43].

Третій рівень - це поведінка працівника на робочому місці. Дана оцінка надає інформацію про застосовування працівником отриманих знань та навичок в робочих ситуаціях. Цей рівень є довготривалим періодом спостереження, він триває в межах від місяця до півроку. Здійснювана оцінка за допомогою послуг сторонніх організацій є дорогавартісною, однак, на нашу думку, якщо її проводитимуть внутрішні спеціалісти її вартість знижується. Виконати її можна за допомогою підходу «360 градусів», опитавши усіх учасників робочого процесу, з якими контактує працівник, якого оцінюють. Тому інженерів з управління варто буде відправити на ще одне навчання.

Згідно роботи Лопушняк Г. Ключовими питаннями які ставляться до цього рівня є:

-чи помітні зміни в роботі працівника після проходження навчання з боку компанії;

-чи помітна зміна в роботі працівника після проходження навчання для самого працівника [43].

Останній четвертий рівень здійснює оцінку впливу програми навчання на компанію в цілому. Проводиться аналіз того які результати отримало підприємство завдяки своїм програмам. Цей рівень є найскладнішим для реалізації, оскільки час спостережень є великим

\та сама оцінка є складною для виміру, оскільки існує значна кількість факторів, яка впливає на бізнес процеси, і процес виділення саме факторів навчання є не найлегшим. На нашу думку, цей етап можуть здійснити працівники керівного складу під час підготовки звітів та планувань на наступний рік. Спираючись на роботу Лопушняк Г. ключовими питаннями цього рівня є:

- чи вплинули проведені навчальні заходи на діяльність компанії.
- якщо вплинули: то на які саме показники, як саме вплинули, позитивно чи негативно.
- якщо не вплинули: чому саме не вплинули [43].

Впровадження даної моделі підприємству:

- надасть ґрунтовний обсяг інформації для подальшого удосконалення, однак не пропонуючи конкретні рішення;
- запустить оновлений процес навчання на підприємстві;
- вплине на покращення процесу навчання на підприємстві;
- вплине на розвиток служби управління в компанії;
- збільшить рівень лояльності працівників до підприємства.

Звернемо увагу також на такі показники як:

- ефективність використання коштів;
- результативність процесу навчання;
- відповідність вимогам поставленим до навчання.

На останньому етапі в кінці поточного року інженери зможуть надати керівництву перші результати оцінки щодо кожного рівня, а також запропонувати заходи та зміни щодо удосконалення поточної системи навчання.

В наступному році система навчання вже почне працювати з первинними змінами та в кінці року надасть вже ґрунтовну інформацію щодо системи оцінки

результатів навчання. Відповідно, з'явиться можливість оцінити ефективність витрачених ресурсів на впровадження та функціонування моделі, а також з'являться перші висновки щодо реалізації оцінки навчання та її впливу на організацію навчання у відокремленому підрозділі. У випадку успіху та ефективного впровадження моделі Кіркпатрика інженери зможуть запуснути зміни у організації навчання не тільки на рівні відокремленого підрозділу, але й на рівні компанії.

### **3.2 Економічне та соціальне обґрунтування ефективності впровадження запропонованої програми організації навчання на підприємстві**

Для доцільності впровадження не вистачає економічного обґрунтування та термінів реалізації.

Очікувано, що модель може повноцінно працювати через два роки в кінці четвертого рівня другого року. Оскільки перший рік є експериментальним і може містити помилки в розробці кожного рівня, що вплине на наступний плановий рік. Тому, вже наприкінці другого року компанія отримає певні результати щодо роботи моделі. Однак, в загальному очікуємо такі терміни впровадження:

- Навчання інженерів з управління методики проведення оцінки за моделлю Кіркпатрика - від 1 до 3 місяців; відповідно, через 3 місяці працівники зможуть почати розробляти та впроваджувати систему оцінювання результатів навчання.
- Для розробки та впровадження першого рівня нам необхідно приблизно 2 місяці. За цей період в нас вже будуть результати першого рівня оцінки.
- Паралельно оцінці на першому рівні здійснюватиметься оцінка на другому рівні, оскільки графік навчань не є рівномірним для усіх працівників та робітників. Результати цієї оцінки ми будемо мати приблизно через 3 місяці(однак це буде залежати від видів та форм навчання у поточному

році). Водночас інженери з управління персоналом пройдуть ще одне навчання для освоєння оцінки «методом 360».

- Оцінка на 3 рівні відбуватиметься до кінця поточного періоду в останні 3-4 місяці.
- 4 рівень оцінки буде проведений за 1-2 місяці поточного року.

Наступного року процедура оцінювання результатів повториться. Однак, вона буде вже більш адаптованою до графіку навчань у підрозділі. Тому терміном повного впровадження вбачаємо 2 роки.

Розрахунок економічних витрат на впровадження процесу оцінки навчання персоналу ц підрозділі наданий в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Витрати на впровадження запропонованої програми щодо оцінки навчання персоналу відокремленого підрозділу “Складське господарство”

№	Найменування	Вартість на 1 особу, грн.	Кількість осіб	Витрати всього, грн.
1	2	3	4	5
1.	Витрати на навчання персоналу групи управління персоналу в онлайн форматі			
1.1	Навчання використання моделі Кіркпатрика	15 000	2	30 000
1.2	Навчання оцінки 360	9 570	2	19 140
2.	Мотиваційні витрати (доплати)			
2.1	Посадовий оклад:			
	- провідного інженера	26 000	1	26 000
	- інженера	20 000	1	20 000
3.	Витрати робочого часу в місяць на проведення оцінки, год:			
	- провідного інженера	42, що дорівнює 25% робочого часу	1	-

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
	- інженера	25, що дорівнює 15% робочого часу	1	-
	Враховуючи поточне та прогнозоване навантаження працівників з групи управління пропонуємо встановити доплати в розмірах, грн..			
	- провідний інженер	25% від посадового окладу -6 500	1	6500
	- інженер	15% від посадового окладу - 3000	1	3000
	Усього витрат за рік на доплати	-	2	114 000
	Усього витрат за рік на впровадження процесу оцінки навчання	-	2	163 140
	Усього витрат за термін впровадження(2 роки)	-	2	277 140

*Джерело: розроблено автором*

Заробітна плата інженера з управління персоналу у відокремленому підрозділі «Складське господарство» становить 20 тис.грн на місяць та провідного інженера - 26 тис.грн. Зі збільшенням навантаження збільшується й рівень заробітної плати.

Умовно візьмемо 166 робочих годин на місяць у інженера, нехай з них 25 години він витрачатиме на нові обов'язки, тобто 15% свого робочого часу. Тобто в місяць за нові обов'язки з інженера підрозділу потрібно буде виплатити 3 000 гривень, в рік - 36 000 у відсотках від посадового окладу. Для провідного інженера-6 500 в місяць та 78 000 грн. відповідно. В сумі 114 000 за один рік і двох працівників та 228 000 за два роки. За навчання щодо впровадження моделі 4 рівнів за двох інженерів підприємство виплатить близько 30 тисяч, а за «оцінку

360» 19 140. Разом з доплатами виходить 277 140 грн. При використанні відкритих та внутрішніх ресурсів втрати на кожному рівні можна мінімізувати. Таким чином, за 2 роки впровадження відокремлений підрозділ буде витратити щомісячно близько 11 548 гривень.

З огляду на прибуток підрозділу дана сума коштів є не критичною та може стягуватись для впровадження. Однак для оцінки економічної ефективності програми необхідно також розрахувати прогнозовані результати. Огляд яких наданий у табл.3.2. Візьмемо реальні події які трапились у підрозділі та як впровадження запропонованої оцінки навчання покращило б ситуацію.

Приклад: оцінка навчання працівника з публічних закупівель від запобігання схожих ситуацій.

Таблиця 3.2 – Результати реалізації запропонованої програми у перший рік

Рівні оцінки	Характеристика	Збитки, грн.
1	2	3
Перший рівень	<p>Працівник пройшов заплановане минулого року навчання щодо публічних закупівель. Працівник з групи управління персоналом провів інтерв'ю опитування працівника та дізнався позитивну оцінку пройденого навчання.</p> <p>На даному етапі витрати на впровадження відсутні. В результаті проведення оцінки на першому рівні маємо: підвищену лояльність працівника до підрозділу; суб'єктивну оцінку отриманих знань та рівень задоволеності навчанням. Ці показники в подальшому можуть вплинути на плинність кадрів та планування бюджету навчання на наступний рік, а також на вибір видів навчання.</p>	-

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Другий рівень	Працівник навчався у внутрішніх навчальних центрах компанії. По закінченню навчання для засвідчення засвоєних знань працівник пройшов усний екзамен внутрішньої експертної комісії та отримав позитивну оцінку. Оскільки, оцінка здійснюється внутрішніми ресурсами компанії витрат на другому рівні також не передбачено. В результаті проведеної оцінки ми маємо об'єктивні оцінку здобутих знань працівника.	
Третій рівень	На поточному етапі працівник групи персоналу здійснює оцінку методом 360 та опитує керівника, колег та бізнес партнерів. В результаті оцінки зі слів керівника з'ясовується, що працівник здійснив помилку в процедурі закупівель, що принесло підприємству збитки. Однак після пройденого навчання працівник з закупівель не повинен був здійснювати помилку. Наявна інформація вказала на слабку сторону організації навчання	Вартість закупівель оцінюється в 20 000 000 грн. Термін виконання 9 місяців При помилці в документації, скасовуються торги та після усунення помилки оголошуються нові , що призводить до втрати підприємством 60 днів для оформлення нової процедури.
Четвертий рівень	На четвертому рівні ми оцінюємо вплив навчальних заходів. У поточній ситуації ми бачимо негативний вплив навчального заходу на діяльність підрозділу, а також слабку сторону системи організації навчання персоналу, що принесли підприємству збиток у розмірі 20 505 000грн. Був знайдений проблемний момент, в оцінці експертної групи. Інформація про це була донесена до керівників компанії.	В зв'язку із скасованими закупівлями підрозділ: а) не виконав річний план модернізації, б) несе додаткові витрати по утриманню об'єкта, який не може експлуатувати. Збитки від помилки склали 500 000 грн.

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
П'ятий рівень	<p>Під час заключного етапу працівник з групи персоналу проаналізувавши всю ситуацію дійшов до висновку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- що варто переглянути поточну систему навчання на наявність схожих проблемних моментів та провести заходи щоб їх позбутись або мінімізувати,</li> <li>- відправити усіх наявних працівників з публічних закупівель на повторне навчання наступного року з залученням сторонньої організації з іншими методом оцінки отриманих знань.</li> <li>- варто проводити більш поглиблену оцінку на першому рівні, щоб одразу виявляти випадки недобросовісного проходження навчальних заходів.</li> </ul>	Збиток у розмірі 5 000 грн. через неефективне навчання що призвело до збитків.

*Джерело: розроблено автором*

Наступного року система навчання запрацює з врахуванням ситуації попереднього року і помилка не повториться. Однак без проведеної оцінки, висока вірогідність того що помилку в закупівлях просто віднесуть до трудових помилок без вияснення реальної причини. Що в свою чергу може призвести до повторення помилки в процедурі та до нових збитків.

На нашу думку, застосування моделі Кіркпатрика є економічно доцільним та вигідним для організації навчання персоналу підрозділу і становить 11 548 гривень витрат щомісячно. Результат який може отримати підприємство від впровадження оцінки навчання, на прикладі навчання працівника з публічних закупівель може становити близько 20 227 860 грн.

Економічний ефект в подальшому виражатиметься в раціоналізації витрат на навчальні заходи та ефективному розподілі коштів з бюджету.

Соціально-психологічний ефект проявиться у підвищенні рівня лояльності працівників, оскільки збільшить рівень залученості працівників до внутрішніх процесів компанії; у підвищенні рівня довіри між працівниками та керівниками, оскільки збільшиться кількість внутрішньої комунікації; у підвищенні рівня

цінності фахівців у підрозділі, оскільки вони будуть проходити ефективну систему навчання; у підвищенні рівня значущості розвитку роботи служб персоналу. Після успішного впровадження оцінки ефективності навчання, можливо, будуть впроваджені нові інноваційні рішення з боку служб персоналу у всій компанії.

Таким чином, задля покращення організації навчання персоналу на відокремленому підрозділі «Складське господарство» було запропоновано запровадити використання моделі Кіркпатрика для оцінки навчальних результатів та з метою удосконалення процесу організації навчання в цілому. Запропонована нами модель оцінювання дозволить дослідити поточний стан організації навчання у підрозділі та підвищити ефективність навчання за рахунок коригування недоліків. Зауважимо, що впровадження цих рекомендацій не потребує від компанії суттєвих витрат та радикальних рішень. Крім того, логічним виглядає залучення до оцінювання працівників, які вже опікуються організацією навчання на досліджуваному підприємстві. Орієнтований термін впровадження - 2 роки та витрати на впровадження оцінюються в 277 140 грн. рік або 11 548 щомісячно.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній дипломній бакалаврській роботі було досліджено процес навчання на підприємстві та для дослідження категорійного апарату були поставлені такі завдання як: визначити сутність та етапи організації навчання персоналу на підприємстві; розглянути методичні підходи до організації навчання на підприємстві.

Для виконання поставлених завдань ми ознайомились з науковою літературою українських та закордонних дослідників, порівняли поняття навчання персоналу та розвитку персоналу, визначили сутність процесу для підприємства та працівника, визначили мету, цілі, завдання та фактори впливу на процес навчання, узагальнили етапи процесу навчання та проаналізували види, форми та методи навчання та як вони використовуються в підприємствах стратегічного значення, також проаналізували нормативно правові акти, які регулюють питання навчання персоналу в державних підприємствах України і закінчили інформацією про підходи до оцінювання ефективності навчання.

З'ясували, що навчання персоналу є невіддільною частиною розвитку працівників і важливим інвестиційним процесом. З Закону України “Про професійну освіту” ми дізнались що є три види навчання: це професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, однак також виділяють формальне, неформальне та інформальне навчання. Існує достатньо велика кількість форм та методів навчання, які постійно вдосконалюються. Форми навчання, які використовуються у підприємствах України поділяють на ті, що відбуваються поза робочим місцем, та на робочому місці, навчання з відривом від роботи та без відриву, а також стажування та самостійне навчання. Організація навчання на підприємстві включає наступні етапи: опрацювання вихідних даних підприємства; розробка власної стратегії навчання з урахуванням потреб працівників компанії та підготовка плану; реалізацію; оцінка отриманих результатів; удосконалення програми. Існує три підходи до оцінювання

ефективності навчання на підприємстві: «практико-орієнтований», «процесно-орієнтований» та «дослідницько-орієнтований».

У висновку стверджуємо, що процес навчання персоналу є важливою складовою розвитку персоналу на підприємстві, функціонування якого впливатиме на кінцеві показники роботи підприємства. Важливо ефективно побудувати процес навчання на підприємстві для покращення дотичних процесів, таких як адаптація та оцінка.

Другий розділ роботи мав такі завдання: дослідити вплив пандемії на процеси організації навчання персоналу в Україні; здійснити організаційно-економічну діагностику досліджуваного підприємства; проаналізувати організацію навчання персоналу підприємства під час пандемії; виявити слабкі сторони у організації навчання персоналу на підприємстві.

Для виконання першого завдання ми розглянули дослідження KPMG та з'ясували що нові ринкові умови, що виникли в зв'язку з пандемією, вплинули на робочі процеси у всьому світі та змінили системи навчання багатьох підприємств: близько 44% повністю призупинили навчання, 46% частково призупинили процес. В результаті компанії змогли пристосувати свої процеси та більшість з них вже працює безперебійно зі змінами у навчальних системах.

Об'єктом дослідження другого завдання було обрано державне підприємство стратегічного значення, НАЕК «Енергоатом», а саме відокремлений підрозділ «Складське господарство». Компанія належить до групи великих, підрозділ є частиною компанії. Діяльність підрозділу є не виробничою та основна мета його поводження з товарно-матеріальними цінностями.

Для виконання інших завдань ми провели SWOT-аналізу, проведення серії індивідуальних інтерв'ю та моделі Маккінсі 7S, та дійшли до висновку, що під час пандемії компанія опинилася у досить скрутному становищі, однак не перестала функціонувати, лиш ввела певні обмежувальні заходи щодо роботи працівників. Важливим є те що процес навчання працівників не припинявся, оскільки він є обов'язковою умовою для безперервного робочого процесу. Система навчання не

є ідеальною та не передбачає оцінювання результатів навчання. Важливість цього процесу важко переоцінити, адже він є ключовим для реформування та удосконалення процесів навчання персоналу.

У третьому розділі ми мали основне завдання - обґрунтувати напрями удосконалення цього процесу; оцінити можливості реалізації запропонованих заходів.

Для цього ми запропонували впровадити модель Дональда Кіркпатрика, яка здійснюється на 4 рівнях: реакції працівників, рівень засвоєних знань, оцінка поведінки на робочому місці та вплив навчання на кінцеві результати підприємства і для оцінки ефективності було розраховано витрати на впровадження моделі та розраховано економічний ефект від впровадження моделі для підприємства на прикладі навчання одного з робітників.

У результат впровадження програми матимемо економічний ефект, а саме економії понад 20 505 000 грн, а також у раціоналізації витрат на навчальні заходи та ефективному розподілі коштів з бюджету. Для самої системи навчання це посприєє прогресу, оскільки надасть системі навчання ряд переваг за рахунок отримання достатнього обсягу інформації для подальшого удосконалення процесів навчання, сприятиме оновленню методів та підходів, Соціально-психологічний ефект проявиться у підвищенні рівня лояльності працівників, оскільки збільшить рівень залученості працівників до внутрішніх процесів компанії; у підвищенні рівня довіри між працівниками та керівниками, оскільки збільшиться кількість внутрішньої комунікації; у підвищенні рівня цінності фахівців у підрозділі, оскільки вони будуть проходити ефективну систему навчання; у підвищенні рівня значущості розвитку роботи служб персоналу. Після успішного впровадження оцінки ефективності навчання, можливо, будуть впроваджені нові інноваційні рішення з боку служб персоналу у всій компанії.

У висновку стверджуватимемо, що запропонована нами модель оцінювання не потребує від компанії суттєвих витрат та радикальних рішень, що дозволить дослідити поточний стан організації навчання у підрозділі та

підвищити ефективність навчання за рахунок коригування недоліків. Орієнтований термін впровадження - 2 роки та витрати на впровадження оцінюються в 277 140 грн. рік або 11 548 щомісячно.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яковенко Р. В. Людський капітал та людський потенціал. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2013. № 24. С. 186–193. URL:<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/656/1/31.pdf>
2. Данюк В. М., Колот А. М. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 666 с.
3. Управління персоналом: підручник / [О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала та ін.]. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
4. Про професійний розвиток працівників: Закон України, док. №4312-VI, станом на 27.12.2019. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
5. Dessler G. Human Resource Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 725 p.
6. Abiodun E. J. A. Human Resources management, an overview. Concept Publication, Shomolu, Lagos. 1999. P. 110–121.
7. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / [Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. Атлант]. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.
8. Данюк В. М. Менеджмент персоналу. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
9. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
10. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. Ефективна економіка. 2019. №. 5. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf>
11. Про охорону праці: Закон України, станом на 14.08.2021. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
12. Дьомкіна О. В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства: класифікація та причини виникнення. Науковий вісник Херсонського

- державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 9, ч. 4. С 169–172.  
URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09/200.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/200.pdf)
13. Брінцева О. Г. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу і проблеми фіктивізації людського капіталу. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. №.. 2(31). С. 66–72. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2015\\_31/zb31\\_08.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2015_31/zb31_08.pdf)
14. Deloitte «Human Capital Trends». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html> (Accessed: 05.01.2022)
15. Іванова Н. С. Управління персоналом. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 142 с.
16. Олійник І. Л. Розвиток системи професійної підготовки персоналу в умовах підприємства URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/147.pdf> (дата зверення - 09.01.2022)
17. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 13–16. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_2/pdf/013-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf)
18. Дакі Н., Погребний О. Система підвищення кваліфікації персоналу. URL: [http://odessamaup.pp.ua/upload/editor/files/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C%2015\\_05\\_2020%D1%80\\_.pdf#page=260](http://odessamaup.pp.ua/upload/editor/files/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C%2015_05_2020%D1%80_.pdf#page=260) (дата звернення - 05.01.2022).
19. Савченко В. А. Інституціональні аспекти професійного розвитку працюючих за наймом. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2017. № 1. С. 98–107. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21607/98-107.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
20. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України, станом на 06.04.2022. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

21. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України, станом на 02.11.2016. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text>
22. Про державну службу: Закон України, станом на 07.05.2022. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
23. Про професійне навчання працівників на виробництві: наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти й науки України від 26.03.2001 № 127/151. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text>
24. Про освіту: Закон України, станом на 06.04.2022. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
25. Фіцула М. М. Урок як основна форма організації навчання. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/50071-urok-yak-osnovna-forma-organizats-navchannya.html> (дата звернення - 10.01.2022)
26. Волошин І. М, Іванушко А. А., Шпирка З. М., Лекція як форма організації навчального процесу у закладах середньої та вищої освіти. URL: [https://chem.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/page\\_023.pdf](https://chem.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/page_023.pdf) (дата звернення - 10.01.2022)
27. Войналович О. В., Голопура С. М. Ділові ігри з охорони праці як ефективний інструмент підвищення працезахоронних знань майбутніх агроінженерів. Агроінженерія.  
URL: <http://dglib.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/6548/1/126%2C%D0%92%D0%BE%D0%B9%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf>. (дата звернення - 06.05.2022)
28. Андрусенко Н. В. Дистанційне навчання в Україні. Дистанційне навчання як сучасна освітня технологія: матеріали міжвузівського вебінару. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 7–9.
29. Бугайчук К. Л. Дистанційне та електронне навчання: сутність, особливості, співвідношення URL:

- [http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1477/distanciyne\\_ta\\_elektronne\\_navchannya\\_sut.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1477/distanciyne_ta_elektronne_navchannya_sut.pdf?sequence=2&isAllowed=y) (дата звернення - 11.01.2022)
30. Ковтун Г. Б., Ігнатенко Г. В., Інструктаж як метод виробничого навчання . Підготовка майстра виробничого навчання, викладача професійного навчання до впровадження в освітній процес інноваційних технологій: матеріали II Всеукраїнського науково-методичного семінару. Суми, 2018. С. 88–90. URL: [http://tpgnpu.ho.ua/images/my\\_images/doc\\_pdf/vidavnictvo/sm\\_2018.pdf#page=88](http://tpgnpu.ho.ua/images/my_images/doc_pdf/vidavnictvo/sm_2018.pdf#page=88)
31. Мельник Ю.С Ротація кадрів як один із інструментів управління кадровою політикою в органах доходів і зборів. Науковий вісник публічного та приватного права. 2017. № 5(2) С. 95–99. URL: [http://www.nvppp.in.ua/vip/2017/5/tom\\_2/19.pdf](http://www.nvppp.in.ua/vip/2017/5/tom_2/19.pdf)
32. Копитко М. І. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2018, №. 2. С. 156–168. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvse/nvse\\_02\\_2018/18.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/nvse_02_2018/18.pdf)
33. Маслак М. М., Комаріст О. І., Наставництво як аспект соціально-виробничої адаптації працівників. Матеріали студентської наукової конференції: 25-26 квітня 2018, №1. С. 104–106. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2754/%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=104>
34. Волобоева І. Корпоративний університет як сучасна форма підготовки компетентних працівників. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30803/in\\_19-21.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30803/in_19-21.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення - 12.01.2022).
35. Кир'янова О. В, Волковська А. І. Сучасні підходи до організації корпоративного навчання в Україні. URL: <http://projects.dune->

- hd.com/bitstream/handle/2010/21615/174-181.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення - 12.01.2022).
- 36.Столярук Х. С. Електронна освіта як інструмент розвитку кар'єрної компетентності. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31409/ZE\\_2019-112.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31409/ZE_2019-112.pdf?sequence=1) (дата звернення - 12.01.2022).
- 37.Волобоєва І. О. Сучасні методи професійного розвитку персоналу в Україні. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21331/236-238.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення - 12.01.2022).
- 38.Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2017/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf) (дата звернення - 12.01.2022).
- 39.Радкевич В. Теоретичні та методичні засади розвитку професійної освіти і навчання: результати, проблеми, перспективи. Професійна педагогіка. 2016. №11. С. 5–22. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/107211/1/Теоретичні%20та%20методичні%20засади%20розвитку.pdf>
- 40.Савченко В. А. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2017. № 2. С. 142–150. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22594/142-150.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- 41.Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Данилевич Н. С. Якість професійно-технічної освіти в Україні: правові аспекти. БІЗНЕСІНФОРМ. 2015. № 6. С. 33–37. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=binf\\_2015\\_6\\_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2015_6_6) (дата звернення - 14.01.2022).

42. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. 2010. С. 108–113. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-19.pdf> (дата звернення - 14.01.2022).
43. Лопушняк Г., Столярук Х. Лекційні матеріали. URL: <http://193.110.163.11/moodle/course/view.php?id=2654> (дата звернення - 20.05.2022).
44. Brinkerhoff Robert O. Increasing impact of training investments: An evaluation strategy for building organizational learning capability. URL: [https://www.researchgate.net/publication/233653639\\_Increasing\\_impact\\_of\\_training\\_investments\\_An\\_evaluation\\_strategy\\_for\\_building\\_organizational\\_learning\\_capability](https://www.researchgate.net/publication/233653639_Increasing_impact_of_training_investments_An_evaluation_strategy_for_building_organizational_learning_capability) (Accessed: 24.05.2021).
45. Стратегічний план розвитку на 2020-2024 роки: ДП «НАЕК «Енергоатом». 2020. 235 с.
46. Кодекс корпоративної етики: ДП «НАЕК «Енергоатом». 2019. 155 с.
47. Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку: Закон України, станом на 01.01.2022. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/39/95-%D0%B2%D1%80#Text>
48. Колективний договір на 2019 – 2020 роки: ДП «НАЕК «Енергоатом». 2019. 155 с.
49. Статут державного підприємства "Національна атомна енергогенеруюча компанія "Енергоатом": ДП «НАЕК «Енергоатом». 2019. 110 с.
50. Звіт з управління ДП НАЕК «Енергоатом» за 2018 рік: ДП «НАЕК «Енергоатом». 2019. 65 с.
51. Положення про відокремлений підрозділ «Складське господарство»: ДП «НАЕК «Енергоатом». 2018. 25 с.
52. Фінансовий звіт ВП «Складське господарство» за 2019 рік: ДП «НАЕК «Енергоатом». 2019. 20 с.
53. Фінансовий звіт ВП «Складське господарство» за 2020 рік: ДП «НАЕК «Енергоатом». 2020. 25 с.

- 54.Фінансовий звіт ВП «Складське господарство» за 2021 рік: ДП «НАЕК «Енергоатом».2021. 15 с.
- 55.Положення про зміну організаційної структури ВП «Складське господарство» за 2021 рік:ДП «НАЕК «Енергоатом».2021. 10 с.
- 56.Звіт про управління персоналом за 2019 рік.:ДП «НАЕК «Енергоатом».2019. 55 с.
- 57.Звіт про управління персоналом за 2020 рік.:ДП «НАЕК «Енергоатом».2020. 60 с.
- 58.Звіт про управління персоналом за 2021 рік.:ДП «НАЕК «Енергоатом».2021. 50 с.
- 59.Положення «Про навчання працівників за кошти ДП «НАЕК «Енергоатом»»:ДП «НАЕК «Енергоатом».2019. 20 с.
- 60.Положення «Про підготовку та підвищення кваліфікації керівників державного підприємства ««Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»»:ДП «НАЕК «Енергоатом».2019. 15 с.
- 61.Положення «Про навчання, інструктажі та перевірку знань з питань охорони праці та пожежної безпеки персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом»»:ДП «НАЕК «Енергоатом».2019. 32 с.
- 62.International Labour Organization. Skilling, upskillingandreskillingofemployees, apprentices&internsduringthe COVID-19 pandemic. URL: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-06/skilling\\_of\\_employees\\_during\\_covid.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-06/skilling_of_employees_during_covid.pdf) (Accessed: 24.01.2021)
- 63.Дії HR в ситуації пандемії: звіт за результатами опитування KPMG в Україні. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/05/HR-UA.pdf> (дата звернення - 26.01.2022).
- 64.Нефінансовий звіт ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2020 рік: ДП «НАЕК «Енергоатом». 2020. 70 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

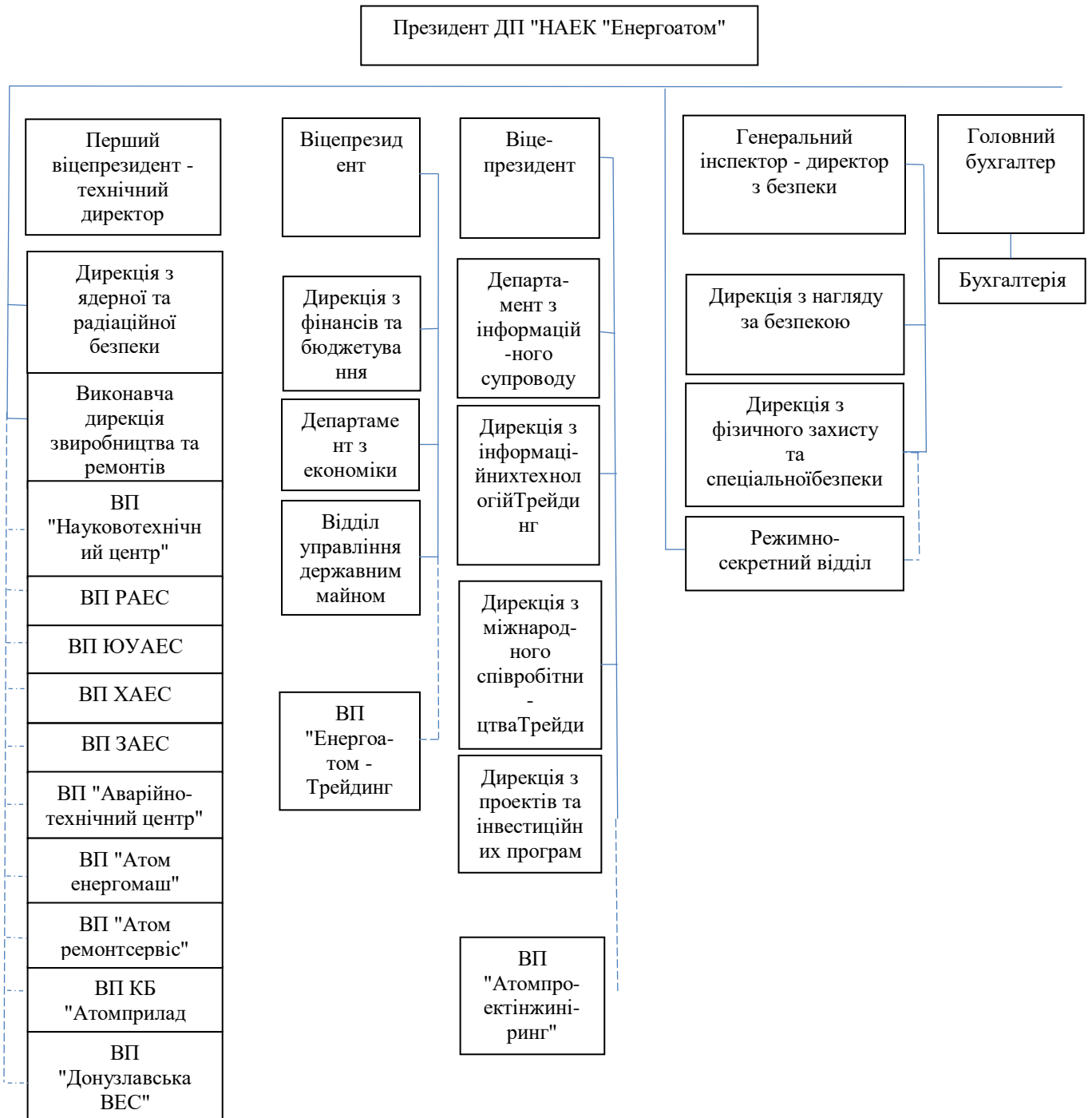


Рисунок А.1 - Організаційна структура ДП НАЕК «Енергоатом»[56]

## Продовження додатку А

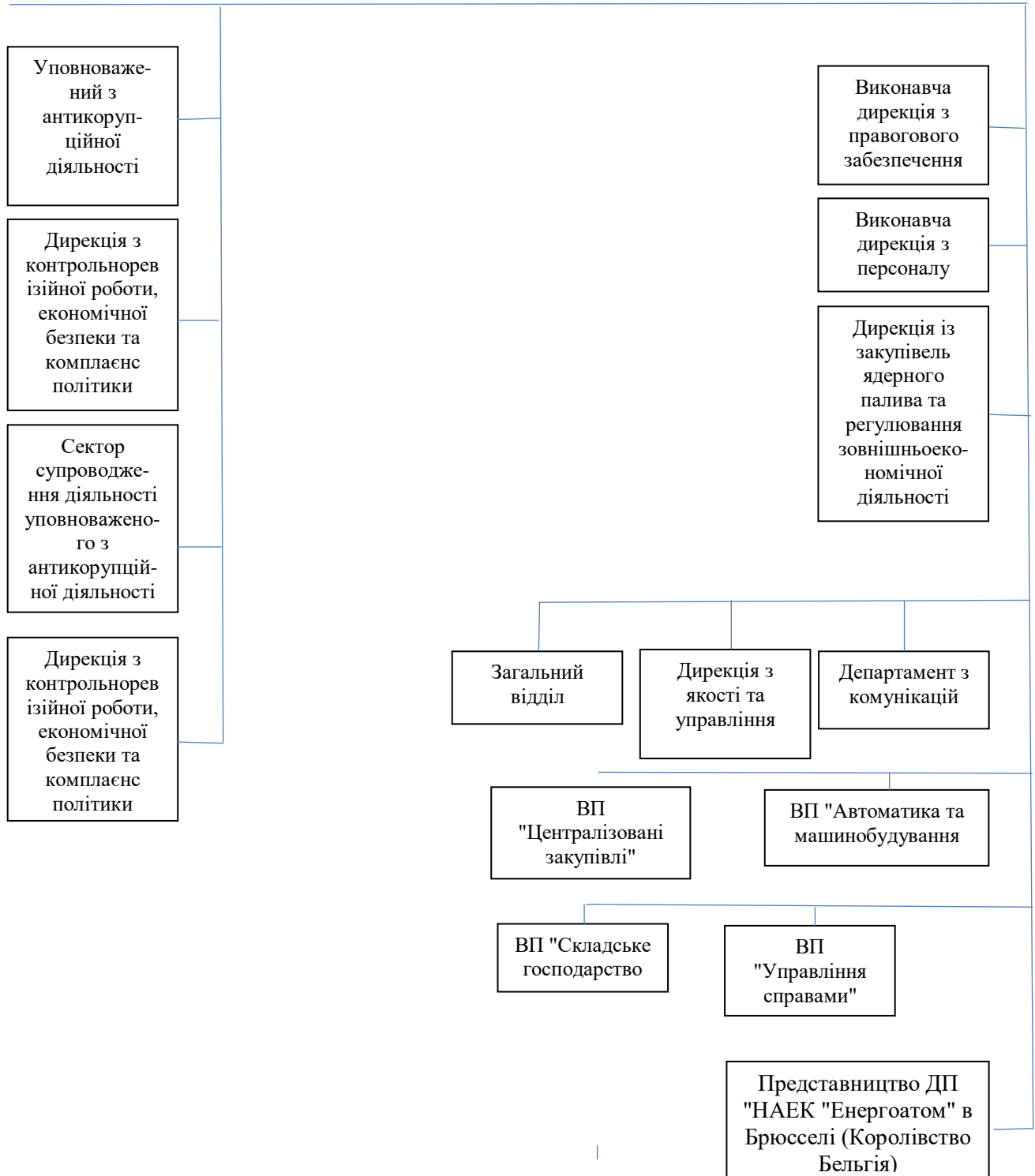


Рисунок А.1 - Організаційна структура ДП НАЕК «Енергоатом»[56]



## метадані

Заголовок

**Організація навчання персоналу на підприємстві стратегічного значення**

Автор Науковий керівник

**Вознюк Кир'янова**

підрозділ

**кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

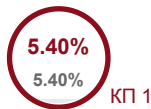
## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

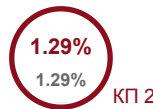
Заміна букв		0
Інтервали		4
Мікропробіли		157
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		52

## Обсяг знайдених подібностей

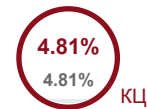
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.


**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2


**15995**

Кількість слів


**120747**

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/disciplines+of+M%253FASTER+level+MP/Metod_rek_KMR_MPB.pdf">https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/disciplines+of+M%253FASTER+level+MP/Metod_rek_KMR_MPB.pdf</a>	32	0.20 %
2	<a href="http://www.energoatom.com.ua/uploads/2020/web_EA_19_s.pdf">http://www.energoatom.com.ua/uploads/2020/web_EA_19_s.pdf</a>	31	0.19 %
3	<a href="http://sfs.gov.ua/data/normativ/000/001/65710/ZU_pro_prof_rozvitok.doc">http://sfs.gov.ua/data/normativ/000/001/65710/ZU_pro_prof_rozvitok.doc</a>	31	0.19 %
4	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf">http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf</a>	29	0.18 %
5	<a href="http://www.energoatom.com.ua/uploads/2020/web_EA_19_s.pdf">http://www.energoatom.com.ua/uploads/2020/web_EA_19_s.pdf</a>	29	0.18 %
6	<a href="http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/104.pdf">http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/104.pdf</a>	28	0.18 %

7	<a href="http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/104.pdf">http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/104.pdf</a>	26	0.16 %
8	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29652/1/Kvach_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29652/1/Kvach_bakalavr.pdf</a>	24	0.15 %
9	<a href="https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/disciplines+of+M%253FASTER+level+MP/Metod_rek_KMR_MPB.pdf">https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/disciplines+of+M%253FASTER+level+MP/Metod_rek_KMR_MPB.pdf</a>	24	0.15 %
10	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29652/1/Kvach_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29652/1/Kvach_bakalavr.pdf</a>	23	0.14 %

### з бази даних RefBooks (0.00 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

### з домашньої бази даних (0.11 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Гоя.docx 1/22/2019 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра управління персоналом та економіки праці)	10 (1)	0.06 %
2	Курносова Р. І..docx 4/22/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра управління персоналом та економіки праці)	7 (1)	0.04 %

### з програми обміну базами даних (0.00 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

### з Інтернету (5.29 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="http://www.energoatom.com.ua/uploads/2020/web_EA_19_s.pdf">http://www.energoatom.com.ua/uploads/2020/web_EA_19_s.pdf</a>	169 (10)	1.06 %
2	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29652/1/Kvach_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29652/1/Kvach_bakalavr.pdf</a>	98 (6)	0.61 %
3	<a href="https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/disciplines+of+M%253FASTER+level+MP/Metod_rek_KMR_MP_B.pdf">https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/disciplines+of+M%253FASTER+level+MP/Metod_rek_KMR_MP_B.pdf</a>	85 (5)	0.53 %
4	<a href="http://sfs.gov.ua/data/normativ/000/001/65710/ZU_pro_prof_rozvitok.doc">http://sfs.gov.ua/data/normativ/000/001/65710/ZU_pro_prof_rozvitok.doc</a>	63 (4)	0.39 %
5	<a href="https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11437/danyuk.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11437/danyuk.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	55 (4)	0.34 %
6	<a href="http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/104.pdf">http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/104.pdf</a>	54 (2)	0.34 %
7	<a href="http://www.energoatom.com.ua/uploads/others/sp_2018_2022_05052018.pdf">http://www.energoatom.com.ua/uploads/others/sp_2018_2022_05052018.pdf</a>	44 (4)	0.28 %
8	<a href="http://docplayer.net/74402811-Nacionalniy-ekonomichniy-universitet.html">http://docplayer.net/74402811-Nacionalniy-ekonomichniy-universitet.html</a>	40 (3)	0.25 %
9	<a href="https://www.yurru.com.ua/posadova-instruktsiya-inspektora-z-kadriv-zrazok/">https://www.yurru.com.ua/posadova-instruktsiya-inspektora-z-kadriv-zrazok/</a>	35 (3)	0.22 %
10	<a href="http://www.100balov.com/data/ukr/IJnfo_dlya_styudenta_4/1_438.doc">http://www.100balov.com/data/ukr/IJnfo_dlya_styudenta_4/1_438.doc</a>	35 (4)	0.22 %
11	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf">http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf</a>	29 (1)	0.18 %

12	<a href="https://www.energoatom.com.ua/uploads/others/kd_2019_2020.pdf">https://www.energoatom.com.ua/uploads/others/kd_2019_2020.pdf</a>	26 (2)	0.16 %
13	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf">http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf</a>	18 (1)	0.11 %
14	<a href="https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/265641">https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/265641</a>	18 (2)	0.11 %
15	<a href="http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/2659/3/25.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/2659/3/25.pdf</a>	17 (1)	0.11 %
16	<a href="http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245202576">http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245202576</a>	17 (1)	0.11 %
17	<a href="http://www.energoatom.kiev.ua/files/file/dtcopy_4749_1.pdf">http://www.energoatom.kiev.ua/files/file/dtcopy_4749_1.pdf</a>	14 (1)	0.09 %
18	<a href="https://protocol.ua/ua/pro_profesijnij_rozvitok_pratsivnikiv_stattya_6/">https://protocol.ua/ua/pro_profesijnij_rozvitok_pratsivnikiv_stattya_6/</a>	13 (1)	0.08 %
19	<a href="http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/4006/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%A1%D0%91%D0%94%202012.pdf">http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/4006/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%A1%D0%91%D0%94%202012.pdf</a>	10 (1)	0.06 %
20	<a href="https://studopedia.ru/17_4544_sutnist-rozvitku-personalu-ta-yogo-rol-u-zabezpechenni-konkurentospromozhnosti-pratsivnikiv-i-organizatsii.html">https://studopedia.ru/17_4544_sutnist-rozvitku-personalu-ta-yogo-rol-u-zabezpechenni-konkurentospromozhnosti-pratsivnikiv-i-organizatsii.html</a>	6 (1)	0.04 %

### Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

*Кир'янова Олена*

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

*Вознюк Наталія*

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
м. Київ, Україна

### **АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕВНОГО НАВЧАННЯ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ СТРАТЕГІЧНОГО ЗНАЧЕННЯ ДО НОВИХ ПАНДЕМІЧНИХ УМОВ**

Господарська діяльність, як і вся економіка в Україні в період пандемії COVID-19, зазнала докорінних змін, що були спричинені суттєвими карантинними обмеженнями як всередині країни, так і за її межами. Більшість підприємств до початку пандемії були не готові до швидкого переходу на інші формати роботи та змін в управлінні працівниками. Нові соціально-економічні реалії спричинили різке зменшення доходів, зниження економічної активності, загострення економічної кризи та зниження економічних показників виробництва. За даними КРМГ в Україні, третина компаній скоротили програми навчання співробітників. Причому саме частка скорення витрат на навчання була найбільшою (33%), в той час як скасування доплат на компенсацію витрат на обіди та на проїзд до місця роботи становили 10% та 4% відповідно. Майже 40% вітчизняних компаній зменшили витрати на персонал за різними напрямками, що, на наш погляд, суттєво вплинуло на вітчизняний ринок праці [1].

Отже, пандемія зумовила глибокі зміни у глобальній екосистемі людського капіталу, спричинила вимушений реінжиніринг бізнес-процесів для багатьох компаній та зумовила стрімке скорочення well-being програм та корпоративних освітніх ініціатив. За результатами минулорічного дослідження EY Ukraine, 89% компаній запланували зменшити бюджети порівняно із запланованими показниками, при цьому 28% респондентів ухвалили рішення про зменшення витрати на навчання персоналу на 60% [2, с. 13-14].

Безсумнівно, у 2019 році фокус уваги підприємств змістився в першу чергу на адаптацію до нових «турбулентних» реалій та забезпечення безпечних умов праці своїх працівників, тому відмова або скорочення програм корпоративного навчання стала вимушеною мірою в контексті стратегії виживання багатьох компаній в умовах пандемії.

Зважаючи на те, що працівники з високим потенціалом є надзвичайно важливими, а в деяких компаніях критично необхідними для подальшого функціонування підприємства, деяким компаніям навіть в умовах пандемічних обмежень довелося шукати шляхи збереження системи безперервного навчання працівників. Ефективна система корпоративного навчання є потужним ресурсом розвитку для будь-якої організації, при цьому сприяє зменшенню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці та нарощенню сукупного інтелектуального капіталу організації. Професійне навчання – це цілеспрямований процес формування в працівників теоретичних знань, умінь і навичок, потрібних в теперішній час чи в майбутньому [3, с. 349].

З вище наведених даних ми можемо зробити висновок що Covid-19 суттєво вплинув на процес організації праці на підприємствах в цілому, і навчання, зокрема. Так, 43% опитаних українських компаній частину навчання перевели в онлайн, а частину відклали на більш пізній термін; 33% - тимчасово призупинили процес навчання, тоді як 24% - повністю перевели навчання в онлайн (внутрішні тренінги, оплата абонементів на навчальних платформах тощо) [1].

Однак, аналізуючи наведені показники, можна стверджувати що такі дії були впроваджені переважно компаніями, які не пов'язані повністю з виробництвом. І навчання для персоналу таких компаній є гнучким та придатним для змін. Необхідність оперативно здійснити редизайн системи безперервного навчання та переналаштувати освітні процеси особливо гостро постала перед державними підприємствами, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави. Більшість таких підприємств мають суто виробничий характер і адаптувати систему безперервного навчання в організації до карантинних обмежень є достатньо складним та кропітким процесом. Крім того, існують законодавчо закріплені регламенти навчання персоналу державних підприємств стратегічного значення, відповідно, кожна зміна повинна бути документально затверджена [4]. Саме до таких підприємств і належить досліджуване авторами ДП «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», що є оператором чотирьох діючих атомних електростанцій України, на яких експлуатується 15 атомних енергоблоків, «Енергоатом» забезпечує близько 55% потреби України в електроенергії, в осінньо-зимові періоди цей показник сягає 70% [5].

На працівників таких підприємств діють окремі положення щодо навчання. Наприклад, згідно п. 1.6. Положення про спеціальну підготовку і навчання з питань технічної експлуатації об'єктів електроенергетики, забороняється допуск до роботи працівників електроенергетики, які не пройшли спеціальної підготовки, навчання і перевірки знань. Працівники електроенергетики проходять такі форми навчання: спеціальна підготовка; періодичне навчання в спеціалізованих

навчальних закладах; щорічне навчання на підприємстві електроенергетики; стажування; дублювання; протиаварійні тренування; інструктажі. Також у Положенні наголошено, що навчання працівників електроенергетики має безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою розширення та поглиблення їх знань, умінь і навичок відповідно до вимог сучасного виробництва в електроенергетиці [4].

Як бачимо, не усі форми навчання зі списку можна провести у дистанційному режимі, при тому що деякі з них є обов'язковими, з чітко визначеними термінами проходження, що може становити загрозу недопущення до роботи працівника і тимчасову втрату висококваліфікованих фахівців для державного підприємства стратегічного значення. Також до роботи не допускаються працівники які не пройшли навчання перед початком самостійної роботи, що, в свою чергу, затримує прихід молодих фахівців на підприємство.

Крім того, перехід до дистанційної форми навчання унеможливорює те, що подібні підприємства обладнані спеціалізованими тренажерними центрами, навчально-тренувальними полігонами, технічними кабінетами, технічними бібліотеками тощо. Важливим аспектом залишається і захист державної інформації. Тоді варто розглянути, які заходи адаптивності можуть бути проведені у таких підприємствах. Наприклад, у ДП «НАЕК «Енергоатом» перш за все було здійснено зменшення груп навчання. Наступним кроком стало призупинення аудиторної діяльності навчально-тренувальних центрів та запровадження дистанційного режиму не лише навчання, а й роботи для тих категорій працівників, для яких це було можливо. Ще одним важливим кроком стало запровадження та подальше дотримання чіткого графіку інтенсивного прибирання на місцях роботи і навчання, а також обробки техніки дезінфікуючими засобами. Забезпечення працівників індивідуальними засобами захисту як під час роботи, так і навчання.

Відтак, пандемія не змогла завадити безперервному процесу навчання у ДП «НАЕК «Енергоатом», оскільки запланована кількість курсів була досягнута попри зміщення у графіках та організаційні виклики. Вразливим фактором таких підприємств була і залишається специфіка і стратегічна значущість їхньої діяльності. Проте, після 3-х років боротьби проти вірусу підприємства адаптувались до нового формату і, навіть, отримали економічні зиски від заощаджених коштів на певні освітні заходи. В підсумку варто додати, що пандемічні зміни для підприємств, які вистояли в цей складний період, стали каталізатором нового етапу розвитку системи організації праці та навчання персоналу.

### Література:

1. Дії HR в ситуації пандемії. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/05/HR-UA.pdf> (дата звернення 05.12.2021)
2. Бліц-опитування ЕУ «COVID-19: Наслідки для бізнесу та дії за умов кризи». URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/04/EY\\_Survey\\_results\\_COVID\\_19\\_2.0.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/04/EY_Survey_results_COVID_19_2.0.pdf) (дата звернення 12.12.2021)
3. Данюк В.М, Колот А.М. Управління персоналом: Краматорськ: КНЕУ, 2013. 666 с.
4. Про затвердження Положення про спеціальну підготовку і навчання з питань технічної експлуатації об'єктів електроенергетики: Наказ М-ва палива та енергетики від 09 лют. 2004 р. № 75 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0418-04#Text> (дата звернення: 05.12.2021)
5. Сайт Енегроатом. URL: <https://www.energoatom.com.ua/ua/about-6/misia7> (дата звернення: 12.12.2021)

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В НОВИХ СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ**

Військова агресія росії стала «чорним лебедем» для вітчизняного ринку праці та здійснила швидкі глибинні трансформації у екосистемі людського капіталу України. Так, близько 53% українців втратили роботу, 29% українських компаній тимчасово не працюють або повністю зупинили роботу, 22 % працюють у звичному режимі, 21 % – віддалено або частково, і лише 2 %– знайшли собі нову роботу [1].

Серед актуальних змін на ринку праці можемо виділити:

- Зміщення бізнес активності: центрами найбільшої кількості вакансій та чисельності кандидатів традиційно були великі міста: Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Запоріжжя, Львів. Нині весь Харківський регіон паралізований через активні бойові дії, а захід країни – навпаки перевантажений через вимушену внутрішню міграцію.

- Зміни пріоритетних професій - за даними [roboota.ua](http://roboota.ua), наразі в Україні до найзатребуваніших професій входять: продавці, касири, водії, пекарі, майстри, вантажники, токарі тощо. Суттєво розширився й стрімко набуває попиту «волонтерський» сегмент вакансій: волонтери-кухарі, прибиральники, оператори координаційних центрів та фахівці по роботі з персоналом. Від початку військової агресії найменше попит знизився на працівників медицини і фармацевтики, сільського господарства й агробізнесу, а також у ІТ-галузі.

- Міграція та перерозподіл працездатного населення. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 2 травня, з України виїхало 5,6 млн осіб. Своєю чергою, Мінсоцполітики повідомляє, що в Єдиній інформаційній базі даних зафіксовано 3,4 млн внутрішньоопереміщених осіб [3].

Звичайно, що такі глобальні зміни спричиняють нові виклики для ринку праці, які необхідно буде подолати. Відповідно, припинення діяльності або релокація компаній, внутрішня міграція та вимушена еміграція працівників, стрімке вивільнення або простій працівників зумовили ситуацію, за якої чисельність кандидатів суттєво перевищує кількість наявних вакансій. За даними [Work.Ua](http://Work.Ua), середня кількість відгуків на вакансію зросла у 5-6 разів [2]. Закріплення так званого «ринку роботодавця» викликає зрушення у всіх HR-процесах: від оцінювання чи мотивування до навчання та розвитку персоналу.

Трансформація підходів до розвитку персоналу вітчизняних компаній викликана низкою об'єктивних та суб'єктивних чинників, зокрема: необхідністю

перенаправляти кошти на переїзд та оренду житла працівників, попередньою перебудовою системи навчання через кількарічну пандемію, перерозподілом навантаження та зміною функціоналу працівників через реорганізацію компанії, психологічним перевантаженням та гострим стресом персоналу, пов'язаним із російською агресією тощо.

За нашими спостереженнями, необхідність збереження працездатності свого персоналу зумовить популяризацію коротких антикризових програм щодо стресостійкості, ментального здоров'я, роботи з емоціями тощо. За умов ускладненої логістики залишатиметься в пріоритеті дистанційний формат корпоративного навчання та он-лайніві програми розвитку, впроваджені у період пандемії. Водночас, відбуватиметься зміщення у напрямку асинхронного навчання через проблеми з інтернетом або електропостачанням, повітряні тривоги чи інтенсифікацію бойових дій. Не менш важливу роль відіграватиме фактор швидкого темпу опанування необхідних навичок, і, відповідно, зручного інтерфейсу освітніх продуктів в системі корпоративного навчання.

Гейміфікація також залишатиметься популярним елементом системи розвитку персоналу, одночасно виконуючи й додаткову стимулюючу функцію, перемикаючи увагу з важких емоцій на досягнення певних цілей. Наприклад, Deloitte Academy впровадила в навчання багатокористувацькі онлайн рольові ігри, що дозволило підвищити залученість персоналу в програми розвитку. Зокрема, після запровадження гри, частка працівників, які щоденно навчаються сягнула 46%. Програми оволодіння цифровими навичками дистанційного або змішаного планування, проведення нарад та перемовин, мозкових штурмів та фасилітаційних сесій також залишатимуться важливим елементом в системі розвитку персоналу.

За даними МВФ, у 2022 році українська економіка скоротиться на 35%, прогноз Світового банку – не менше 45%. На Україну очікують нелегкі часи, і найскладнішим викликом, на нашу думку, стане безробіття, спричинене війною. Державі потрібно буде якнайшвидше допомогти в працевлаштуванні великій кількості людей, а також створити умови для повернення тих, хто опинився за кордоном. І оперативна зміна підходів до розвитку та перекваліфікації різних категорій працівників суттєво сприятиме подоланню цих проблем.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Далібук Ю. Що відбувається на ринку праці під час війни: огляд від аналітиків robota.ua URL: <https://prohr.rabota.ua/shho-vidbuvayetsya-na-rinku-pratsi-pid-chas-viyeni-oglyad-vid-analitikiv-robota-ua> /(дата звернення- 25.04.2022)
2. Аналітика ринку праці до та під час війни в Україні. URL:<https://hi-tech.ua/work-ua-pidgotuvav-analitiku-rinku-praczi-do-ta-pid-chas-vijni-v-ukra%D1%97ni> /(дата звернення- 25.04.2022)
3. Кількість біженців з України досягла 5,6 мільйона – ООН. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/03/novyna/suspilstvo/kilkist-bizhencziv-ukrayiny-dosyahla-56-miljona-onn> / (дата звернення- 07.05.2022)