

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СТЕГНОВИЧ Володимир Васильович

Організація навчання персоналу в умовах воєнного стану. / Organization of
personnel training under martial law conditions

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПзм-21

В. В. Стегнович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	3
1.1. Сутність, цілі та принципи професійного навчання персоналу	6
1.2. Моделі, форми та методи навчання персоналу в сучасних організаціях	16
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	21
2.1. Вплив воєнного стану на кадровий потенціал та потреби у навчанні	21
2.2. Адаптація системи навчання до умов воєнного часу	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	36
3.1. Використання цифрових технологій та інноваційних підходів у підвищенні ефективності навчання	36
3.2. Основні напрями розвитку системи навчання персоналу на підприємстві	45
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми організації навчання персоналу в умовах воєнного стану зумовлена кардинальними змінами, які переживає український ринок праці та система управління персоналом. Війна стала чинником, що порушив звичні бізнес-процеси, ускладнив кадрове планування та створив нові ризики для безперервності роботи підприємств. У цих умовах зросла потреба у працівниках, здатних швидко адаптуватися, оперативно оновлювати свої компетенції та гнучко реагувати на нестандартні ситуації. Водночас традиційні моделі навчання стали менш ефективними, адже значна частина персоналу вимушена працювати дистанційно, перебувати в умовах релокації чи долати психологічні наслідки травматичних подій. Це вимагає переосмислення підходів до професійного розвитку, зокрема переходу до гнучких, доступних і стійких форматів навчання. Воєнний стан активізував використання цифрових інструментів, які дозволяють забезпечити безперервність освітнього процесу навіть за умов небезпеки чи обмеженого доступу до ресурсів. Організаціям доводиться впроваджувати адаптивні навчальні програми, що враховують підвищене навантаження, знижену концентрацію працівників та необхідність оперативного оновлення знань.

Актуальність теми посилюється також тим, що якість навчання персоналу впливає не лише на індивідуальну результативність, а й на стійкість організації загалом. Від рівня професійної підготовки працівників залежить здатність підприємства реагувати на кризові виклики, підтримувати продуктивність та забезпечувати ефективне управління ризиками. Підприємствам необхідно формувати нові компетенції, пов'язані з цифровою грамотністю, психоемоційною стійкістю, командною взаємодією та управлінням змінами. Особливо важливим є розвиток навичок безпечної роботи, дій в екстремальних умовах та використання сучасних технологій для підтримання бізнес-процесів. Воєнний стан поставив перед роботодавцями питання оптимізації ресурсу часу, вартості навчання та ефективності освітніх

інструментів. Водночас працівники потребують підтримки, мотивації та чіткої системи розвитку, яка допомагає зберігати професійний потенціал.

Теоретичні основи навчання й розвитку персоналу в умовах воєнного стану формуються на базі сучасних наукових напрацювань, що зосереджуються на питаннях підсилення кадрового потенціалу. Значну роль у формуванні науково-методичної бази цієї сфери відіграли праці Г. Баб'яка, Т. Сич, О. Байрачної, Л. Богуш, О. Бородієнко, Н. Вишневської, В. Гавренкової, М. Деркача, О. Мізіної, Т. Жижко, В. Замлинського, Н. Скрипник. Їхні концепції та підходи створюють підґрунтя для модернізації системи професійного навчання персоналу в умовах нестабільності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей організації навчання персоналу в умовах воєнного стану, а також розроблення рекомендацій щодо формування ефективної, гнучкої та стійкої системи професійного розвитку працівників в умовах підвищених ризиків, невизначеності та обмежених ресурсів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких **завдань**:

- розкрити сутність, функції та принципи професійного навчання персоналу в сучасних організаціях;
- дослідити основні моделі, форми та методи навчання персоналу в теорії та практиці управління;
- проаналізувати вплив воєнного стану на кадровий потенціал підприємства та його потреби у професійному розвитку працівників;
- визначити особливості організації навчання персоналу в умовах воєнного стану та ключові проблеми, які виникають у цей період;
- оцінити роль цифрових технологій та інноваційних підходів у забезпеченні ефективності навчання персоналу під час війни;
- запропонувати практичні рекомендації щодо розвитку системи навчання персоналу в кризових умовах.

Об'єктом дослідження є процес організації професійного навчання та розвитку персоналу в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є методи, форми, механізми та особливості організації навчання персоналу в умовах воєнного стану, а також їх вплив на ефективність кадрового потенціалу підприємства.

У процесі дослідження було використано комплекс **методів**, що забезпечили досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань. Теоретичною основою роботи виступили загальнонаукові методи пізнання, серед яких аналіз і синтез, метод індукції. Порівняльний метод дав можливість зіставити традиційні та сучасні моделі навчання персоналу. Метод системного підходу забезпечив комплексне бачення організації навчання як цілісної підсистеми управління персоналом, що функціонує під впливом зовнішніх загроз та внутрішніх ресурсів. Використання комплексу взаємодоповнювальних методів забезпечило достовірність отриманих результатів і дало можливість сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи навчання персоналу в умовах воєнного стану.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості застосування його результатів для вдосконалення системи навчання та професійного розвитку персоналу в організаціях, що функціонують в умовах воєнного стану та підвищеної турбулентності. Розроблені у роботі підходи та рекомендації дають змогу підприємствам формувати гнучкі моделі навчання, які здатні забезпечувати безперервність підготовки кадрів навіть за умов зовнішніх загроз, нестабільності та обмежених ресурсів. Запропоновані методичні підходи можуть бути використані для оптимізації дистанційних та змішаних форм навчання, впровадження цифрових платформ та інноваційних освітніх інструментів, що підвищує їх доступність і результативність.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, цілі та принципи професійного навчання персоналу

Професійне навчання персоналу посідає ключове місце в системі управління людськими ресурсами, оскільки саме рівень компетентності працівників визначає здатність організації створювати й утримувати конкурентні переваги. Ефективне функціонування підприємства неможливе без усвідомленого та системного розвитку людського капіталу, який розглядається як основа продуктивності, інноваційності та стратегічної стійкості. В умовах динамічних змін економічного середовища саме професійний розвиток працівників забезпечує їхню здатність адаптуватися до нових технологій, методів роботи та управлінських вимог.

Професійне навчання має на меті не лише підвищення кваліфікації персоналу, а й створення умов для розкриття потенціалу кожного працівника. До ключових цілей навчання належать формування актуальних знань і навичок, підвищення професійної гнучкості, розвиток відповідальності та здатності до прийняття ефективних рішень. Водночас воно спрямоване на зміцнення корпоративної культури, забезпечення стабільного кадрового резерву та формування компетентностей, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства. Таким чином, навчання виступає стратегічним інструментом, що впливає на якість робочих процесів і конкурентоспроможність організації.

Сутність професійного навчання полягає у систематичному процесі передачі знань, відпрацювання практичних навичок і формування поведінкових моделей, що сприяють виконанню виробничих завдань на належному рівні. Навіть за наявності сучасного обладнання, технологій та ресурсів підприємство не здатне повністю реалізувати свій потенціал без компетентного персоналу, який може ефективно використовувати ці можливості. Саме тому навчання слугує основою оптимального використання технічних, технологічних і організаційних ресурсів підприємства [33, с. 55].

Принципи професійного навчання охоплюють науковість, системність, безперервність, адаптивність, доступність і практичну спрямованість. Науковість передбачає використання сучасних підходів та методів навчання, ґрунтованих на доказовій базі. Системність означає цілісний підхід до планування, організації та оцінювання навчального процесу. Принцип безперервності підкреслює важливість постійного оновлення знань працівників. Адаптивність забезпечує можливість гнучко реагувати на зміни умов діяльності, а доступність – створення рівних можливостей для всіх категорій персоналу. Практична спрямованість відображає орієнтацію програм навчання на вирішення конкретних виробничих завдань та розвиток компетентностей, потрібних для підвищення ефективності праці.

Науковці приділяють значну увагу дослідженню питань професійного розвитку, однак в українській практиці все ще існує потреба в створенні ефективного організаційно-методичного забезпечення процесу навчання. Особливої ваги набуває удосконалення інструментів оцінювання якості навчання, формування індивідуальних програм розвитку та підвищення ролі менеджменту в управлінні компетентностями персоналу. Удосконалення цих аспектів дає змогу підприємствам підвищити продуктивність, зміцнити кадровий потенціал і забезпечити стабільний розвиток у умовах зростаючої конкуренції.

Професійне навчання персоналу є одним із основних інструментів розвитку людських ресурсів і забезпечення ефективної діяльності підприємства. Це цілеспрямований процес формування, оновлення та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок працівників, який сприяє підготовці персоналу до виконання як поточних, так і майбутніх трудових функцій. Сутність професійного навчання полягає у створенні умов, за яких працівник отримує необхідні компетентності для успішної адаптації до змін, технологічних нововведень та нових вимог виробництва.

Основною метою професійного навчання є забезпечення відповідності кваліфікації персоналу стратегічним і операційним потребам підприємства. Навчання покликане підтримувати здатність працівників ефективно виконувати

свої завдання, розвивати професійний потенціал, підвищувати мобільність та конкурентоспроможність на ринку праці. До важливих цілей також належать формування кадрового резерву, підготовка працівників до кар'єрного зростання, розвиток інноваційного мислення та підвищення якості трудових процесів. Професійне навчання дозволяє зменшити розрив між вимогами до посади та фактичним рівнем підготовки працівника, забезпечуючи стабільний розвиток організації.

Сутність професійного навчання нерозривно пов'язана з низкою принципів, що визначають ефективність цього процесу. Першим серед них є принцип системності, який передбачає комплексний підхід до планування, організації й оцінювання навчання, його інтеграцію у загальну систему управління персоналом. Принцип безперервності наголошує на потребі регулярного оновлення знань працівників у зв'язку зі змінами технологій, ринкових умов та внутрішніх вимог підприємства. Принцип цілеспрямованості вимагає, щоб кожна програма навчання була пов'язана з конкретними потребами та стратегічними завданнями організації. Адаптивність навчання забезпечує можливість підлаштовувати навчальні заходи до змін у середовищі, рівня підготовки персоналу та специфіки виробництва [36, с. 237].

Важливим є також принцип практичної спрямованості, який передбачає орієнтацію програм навчання на формування реальних професійних навичок, необхідних для виконання робочих завдань. Крім того, принцип індивідуалізації дозволяє адаптувати зміст і форми навчання до потреб окремих працівників, враховуючи їхній досвід, мотивацію та можливості. Принцип мотиваційної підтримки підкреслює значення заохочення працівників до участі в навчальному процесі, адже результативність навчання багато в чому залежить від готовності працівника до професійного розвитку.

Процес професійного навчання реалізується через низку послідовних етапів. Спочатку здійснюється аналіз потреб у навчанні, що дозволяє визначити, яких саме знань чи навичок бракує працівникам для ефективного виконання функцій.



Рис. 1.1. Система розвитку персоналу [39, с. 90]

Наступним етапом є планування та організація навчального процесу, вибір форм і методів навчання – тренінгів, стажувань, наставництва, онлайн-курсів чи внутрішніх програм розвитку. Після завершення навчання відбувається оцінювання його результативності, що допомагає визначити рівень засвоєння матеріалу, ефективність обраних методів і подальші потреби у розвитку персоналу. Заключним етапом є адаптація та впровадження нових знань у практичну діяльність, що дозволяє отримати реальний ефект від процесу навчання.

Отже, професійне навчання персоналу – це структурований і безперервний процес формування компетентностей, який забезпечує відповідність кваліфікації працівників вимогам сучасного виробництва. Воно ґрунтується на системному

підході, чітких цілях і науково обґрунтованих принципах, що разом забезпечують розвиток кадрового потенціалу та підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Професійне навчання персоналу є центральним елементом системи управління людськими ресурсами, оскільки саме воно забезпечує формування необхідних компетентностей та підготовку працівників до виконання нових або ускладнених трудових функцій. Це не разове навчання, а безперервний процес, що включає підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та адаптацію працівника до змін у виробництві чи управлінських процесах. Сутність професійного навчання полягає у цілеспрямованому формуванні знань, умінь і навичок, необхідних для виконання виробничих завдань та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Цілі професійного навчання визначаються потребами підприємства та вимогами робочих місць. Основною метою є забезпечення відповідності кваліфікації працівника сучасним і майбутнім вимогам виробництва. Навчання спрямоване на підтримання та підвищення продуктивності праці, зниження ризику професійних помилок, формування кадрового резерву та створення умов для кар'єрного зростання. Важливим завданням є також підготовка персоналу до роботи в умовах змін, технологічних інновацій або організаційних трансформацій. Завдяки системній організації навчання підприємство отримує працівників, здатних ефективно вирішувати виробничі проблеми, адаптуватися до нових вимог та демонструвати високий рівень професійної відповідальності.

Принципи професійного навчання визначають підходи до його організації та забезпечують результативність процесу. Принцип системності передбачає цілісний підхід до аналізу потреб у навчанні, визначення цілей, вибору методів, проведення навчання та оцінювання результатів. Принцип безперервності наголошує на необхідності регулярного оновлення знань працівників у зв'язку зі змінами у технологіях, ринковому середовищі чи нормативних вимогах. Принцип цілеспрямованості означає, що всі програми навчання мають відповідати стратегічним завданням підприємства і сприяти формуванню саме

тих компетентностей, які потрібні організації. Адаптивність передбачає можливість коригування змісту та форм навчання відповідно до специфіки діяльності, рівня підготовки персоналу та динаміки зовнішнього середовища [29, с. 55].

Важливим є принцип індивідуалізації, який забезпечує можливість формування навчальних програм з урахуванням потреб окремих працівників, їхнього досвіду та професійного потенціалу. Принцип практичної спрямованості означає орієнтацію навчання на формування реальних навичок, які можуть бути застосовані у виробничому процесі одразу після завершення навчання. Дотримання цих принципів забезпечує високий рівень ефективності підготовки персоналу, зміцнює кадровий потенціал підприємства та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Професійне навчання також є основою для подальшого професійного та кар'єрного розвитку працівників. Після засвоєння нових знань працівник впроваджує їх у практику, проходить оцінювання результатів навчання, адаптується до підвищених вимог, а отримані компетентності стають фундаментом для планування його майбутнього кар'єрного зростання. Таким чином, професійне навчання є ключовою ланкою у забезпеченні стабільного розвитку трудового потенціалу та створює передумови для формування мотивованого, компетентного й лояльного персоналу.

Підсумовуючи, професійне навчання – це багатоступеневий і системний процес, спрямований на формування та вдосконалення компетентностей працівників, забезпечення їх готовності до змін та підвищення ефективності виробництва. Його якісна організація є вирішальним чинником розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах.

Професійне навчання персоналу є ключовим механізмом формування людського капіталу, адже саме знання, уміння та навички працівників визначають результативність усіх бізнес-процесів підприємства. У сучасних умовах конкурентного середовища здатність організації інвестувати у навчання

свого персоналу стає одним із найважливіших чинників її розвитку та стійкості. Якісно організований процес професійного навчання створює підґрунтя для зростання продуктивності праці, удосконалення технологічних процесів, підвищення якості виробництва та ефективного використання ресурсів.

Цілі професійного навчання формуються відповідно до потреб підприємства та вимог робочих місць. Серед основних цілей можна виокремити підвищення кваліфікації працівників, їхню адаптацію до нових умов роботи, оновлення та розширення професійних компетентностей, а також забезпечення кадрового резерву для подальшого розвитку організації. Навчання дає змогу узгодити професійні можливості працівника з технологічними, організаційними й управлінськими потребами підприємства. Воно також сприяє зміцненню мотивації, формуванню відповідального ставлення до праці, підвищенню задоволеності роботою та лояльності до роботодавця.

Принципи професійного навчання визначають спосіб організації навчального процесу та його результативність. Одним із базових є принцип системності, що передбачає послідовність і цілісність усіх етапів навчання – від визначення потреб до оцінювання результатів. Принцип безперервності наголошує, що професійний розвиток працівника має тривати протягом усього періоду його роботи в організації, оскільки знання та навички потребують постійного оновлення. Невід’ємним є принцип практичної спрямованості, який забезпечує зв’язок навчання з реальними виробничими завданнями та дозволяє працівникові швидко застосовувати набуті компетентності у роботі [32, с. 74].

Принципи індивідуалізації та адаптивності передбачають урахування потреб конкретного працівника, рівня його підготовки та особливостей виконуваних завдань. Це робить навчання більш гнучким і результативним, дає змогу працівникам розвиватися у відповідності до власних професійних цілей і можливостей. Принцип мотиваційної підтримки підкреслює необхідність створення умов, які стимулюють працівників брати участь у навчальних програмах та прагнути до професійного зростання.

Професійне навчання приносить переваги як підприємству, так і працівникам. Для організації воно забезпечує підвищення ефективності роботи, покращення виробничих показників, зменшення плинності кадрів та формування сильного кадрового потенціалу. Працівники, у свою чергу, отримують можливість підвищувати кваліфікацію, розширювати професійні можливості, підвищувати конкурентоспроможність на ринку праці, зміцнювати власну кар'єрну перспективу та реалізовувати особистий потенціал.

У комплексі професійне навчання стає стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству системно розвивати працівників, підвищувати рівень їхньої компетентності та забезпечувати стабільність функціонування організації. Саме завдяки якісно організованому навчанню формується кадровий потенціал, здатний підтримувати конкурентоспроможність підприємства та забезпечувати його розвиток у довгостроковій перспективі.

Професійне навчання персоналу є важливою передумовою підвищення якості трудового потенціалу, оскільки саме цей процес забезпечує формування сучасних знань і практичних навичок, необхідних для ефективної роботи. Для підприємства інвестування у навчання працівників є стратегічним рішенням, що впливає на всі ключові показники його діяльності. Якісна підготовка персоналу дозволяє формувати компетентну робочу силу, здатну виконувати складні функції, застосовувати нові технології та працювати відповідно до вимог сучасного ринку.

Основна мета професійного навчання полягає в тому, щоб забезпечити працівникам можливість удосконалювати свої професійні компетентності та підвищувати рівень кваліфікації. Навчання покликане усувати розрив між наявними знаннями та тими вимогами, які ставляться до персоналу в умовах технологічних і організаційних змін. Реалізація навчальних програм спрямована на формування високої якості праці, підвищення продуктивності, покращення дисципліни виконання завдань і підвищення адаптивності працівників до нових умов діяльності.

Ефективність професійного навчання ґрунтується на низці принципів. Принцип системності передбачає цілісну організацію всіх компонентів навчального процесу – від визначення потреб до оцінювання результатів. Принцип науковості вимагає використання сучасних методів, педагогічних підходів і доказових практик у формуванні змісту навчання. Принцип практичної спрямованості гарантує, що навчання не є формальним, а результат його впроваджується у виробничу діяльність. Водночас принцип безперервності підкреслює, що професійний розвиток не може бути одноразовою подією, адже знання та компетентності потребують постійного оновлення [27, с. 561].

Підприємства, що системно впроваджують професійне навчання, отримують низку важливих переваг. Зростає продуктивність праці, покращується якість виконання робіт, зменшується кількість помилок і виробничих простоїв. У результаті підприємство може підвищити конкурентоспроможність, оскільки якість продукції та рівень сервісу безпосередньо залежать від професійності персоналу. Разом із тим жоден із цих ефектів не може бути досягнутий без створення внутрішньої системи управління якістю професійного навчання, яка забезпечує контроль за змістом програм, результатами засвоєння матеріалу та рівнем застосування нових знань у практичній діяльності.

Таким чином, професійне навчання персоналу є не лише формальною вимогою чи елементом кадрової роботи, а цілісною системою розвитку працівників, що забезпечує організаційний успіх і стабільність. Воно виконує стратегічну функцію – формує компетентний, адаптивний і мотивований персонал, завдяки якому підприємство може утримувати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Професійне навчання персоналу є системним процесом, який передбачає цілеспрямоване формування та вдосконалення компетентностей працівників. Те, наскільки ефективно здійснюється навчання, залежить від дотримання певних принципів, що визначають якість організації цього процесу. Для обґрунтованого визначення принципів професійного навчання важливо враховувати різні

підходи та практичний досвід підприємств, які активно впроваджують програми розвитку персоналу.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок забезпечення якості професійного розвитку персоналу та підвищенням конкурентоспроможності підприємства [3, с. 50].

Аналіз сучасних концепцій професійного навчання свідчить, що ключові принципи мають забезпечувати не лише якість засвоєння знань, але й відповідність навчання стратегічним потребам підприємства. Дослідження практики різних організацій дозволило узагальнити підходи та виокремити основні принципи, що визначають зміст і структуру професійного навчання персоналу. До таких принципів належать: застосування сучасних технологій навчання, орієнтація на активну участь працівників, поєднання теоретичної підготовки з практичним закріпленням, відповідність навчання рівню підготовки працівників, наявність ефективного зворотного зв'язку, мотивація до участі в навчанні та системний контроль рівня засвоєння матеріалу.

Зазначені принципи відображають ключові вимоги до сучасного навчального процесу, оскільки навчання персоналу має бути актуальним, результативним і науково обґрунтованим. Особливої ваги набуває використання інноваційних методик і цифрових рішень, адже вони забезпечують доступність матеріалу, індивідуалізацію навчання та адаптивність до умов роботи. Не менш

важливим є принцип практичної спрямованості, який гарантує, що отримані знання будуть застосовані працівниками у реальних виробничих ситуаціях.

Узагальнюючи наукові та практичні підходи, професійне навчання персоналу може базуватися на таких ключових принципах: інноваційність, безперервність, практична орієнтація, стратегічна узгодженість навчальних програм із потребами підприємства, обґрунтованість змісту навчання, наявність належного зворотного зв'язку, формування внутрішньої мотивації до розвитку та регулярна оцінка результативності навчання. Ці принципи взаємопов'язані і в комплексі забезпечують якісне навчання, сприяючи розвитку працівників та зміцненню кадрового потенціалу організації.

Дотримання зазначених принципів дозволяє створити ефективну систему професійного навчання, яка забезпечує гармонізацію інтересів працівників і підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, забезпечує стабільний розвиток її людського капіталу і дає змогу досягати високих результатів у виробничій та управлінській діяльності. Системне застосування цих принципів формує надійну основу для якісного та безперервного розвитку персоналу.

1.2. Моделі, форми та методи навчання персоналу в сучасних організаціях

Сучасний стан ринку праці характеризується низкою проблем, серед яких – стабільне зростання рівня безробіття, скорочення кількості зайнятого населення та обмежені можливості для молоді, що шукає перше місце роботи. Дедалі складніше стає і тим працівникам, які втратили роботу з різних причин, адже процес повторного працевлаштування потребує більше часу та зусиль, ніж раніше.

У нинішніх умовах різко посилюється конкуренція між суб'єктами господарювання, і підприємства вимушені постійно адаптуватися до

нестабільного ринкового середовища. Роботодавці очікують від персоналу нових професійних і поведінкових якостей: здатності швидко реагувати на зміни попиту, підтримувати та розширювати клієнтську базу, ефективно застосовувати сучасні інструменти управління, адаптуватися до нових виробничих процесів, бути стійкими до стресів, мобільними та ініціативними. У таких умовах кожен працівник має усвідомлювати необхідність постійного професійного самовдосконалення та підвищення кваліфікації.

Проведений аналіз наукових підходів дає підстави визначати розвиток персоналу як системний та цілеспрямований процес удосконалення професійних, особистісних і соціальних характеристик працівників з метою підвищення їх результативності та загальної продуктивності організації. Розвиток персоналу трактується як багатовимірне явище, що охоплює професійний, соціальний та особистісний компоненти. Як зазначають дослідники, професійне зростання ґрунтується на поєднанні кваліфікаційного, психофізіологічного та особистісного потенціалу працівника.

Система розвитку персоналу передбачає використання різних методів, які дають змогу забезпечити комплексне підвищення професійних компетентностей. Зміст і класифікація основних методів розвитку персоналу узагальнено у відповідних таблицях та матеріалах дослідження.

Навчання є одним із ключових інструментів розвитку персоналу в будь-якій організації, оскільки саме воно забезпечує формування нових компетентностей та вдосконалення професійних навичок працівників. Традиційні підходи до підготовки кадрів сьогодні доповнюються сучасними методами, які широко застосовуються у міжнародній практиці та поступово набувають поширення в українських підприємствах.

До інноваційних форм навчання належать різноманітні технології, що дають змогу підвищити ефективність засвоєння знань. Серед них – відеонавчання, яке передбачає використання відеоматеріалів, електронних ресурсів, презентацій та інших цифрових носіїв для наочного подання інформації. Дистанційне навчання забезпечує можливість проходження освітніх

програм незалежно від місця перебування працівника, використовуючи інтернет-платформи, відеозустрічі, вебінари та інші форми онлайн-комунікації.

Таблиця 1.1

Методи розвитку персоналу [15, с. 73]

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> • традиційні; • сучасні
За ступенем залучення	<ul style="list-style-type: none"> • пасивні; • активні
За кількістю осіб, що навчаються	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальні; • групові
За ступенем виробничої інтегрованості	<ul style="list-style-type: none"> • без відриву від виробництва; • з відривом від виробництва
За тривалістю	<ul style="list-style-type: none"> • довгострокові; • середньострокові; • короткострокові
За джерелами фінансування	<ul style="list-style-type: none"> • бюджетне фінансування; • недержавні суспільні фонди й організації; • міжнародні фонди і організації; • фінансові ресурси підприємства; • власні фінансові ресурси індивіда
За засобами навчання	<ul style="list-style-type: none"> • власними силами підприємства; • із залученням сторонніх організацій

Однією з сучасних форм є модульне навчання, яке складається з окремих тематичних блоків і дозволяє структурувати матеріал відповідно до конкретних професійних завдань. Ефективним інструментом розвитку управлінських і аналітичних навичок є кейс-метод, який передбачає розгляд реальних або змодельованих ситуацій та їх групове обговорення.

Велику роль у процесі професійного навчання відіграють тренінгові програми, які акцентують увагу на практичних навичках. Для цього використовуються ділові, імітаційні та рольові ігри, дискусії, вправи на розвиток комунікаційних умінь і вміння діяти в нестандартних умовах. Мозковий штурм, як окремий метод групової роботи, спрямований на генерування нових ідей у стислий термін і дозволяє знайти найкращий варіант вирішення проблеми.

Метод поведінкового моделювання сприяє формуванню у працівників необхідної моделі поведінки в типових і нетипових професійних ситуаціях. Він ґрунтується на аналізі прикладів, відпрацюванні навичок та їх практичному застосуванні. Сторітелінг використовується переважно для адаптації нових

працівників і передбачає подання інформації про компанію, її правила, цінності та традиції у форматі історій.



Рис. 1.2. Методи навчання персоналу [24, с. 33]

Серед сучасних методів також виділяють екшн-навчання, яке передбачає вирішення реальних виробничих завдань у процесі роботи спеціально створеною групою. Баскет-метод дозволяє відпрацювати навички управління шляхом моделювання діяльності керівника. Shadowing дає змогу працівнику певний час спостерігати за роботою фахівця, чию посаду він може обіймати в майбутньому, що сприяє глибшому розумінню посадових обов'язків.

Secondment, або тимчасове переміщення до іншого підрозділу, допомагає розширити професійний досвід та підготувати працівника до нових функцій. Buddying передбачає закріплення за працівником партнера, який надає рекомендації та допомагає виявляти можливі труднощі у роботі. Коучинг орієнтований на індивідуальну підтримку та розвиток персоналу під керівництвом досвідченого наставника. Майстер-клас, у свою чергу, дає змогу перейняти досвід від провідного фахівця, який демонструє особливості нового методу чи технології.

Усі ці методи формують сучасну систему навчання персоналу, що поєднує як теоретичну підготовку, так і практичне відпрацювання компетентностей, необхідних для успішної роботи в умовах постійних змін.

Сучасні технології професійного навчання та підвищення кваліфікації відкривають для підприємств значні можливості, дозволяючи формувати індивідуальні та гнучкі підходи до розвитку персоналу. Сьогодні керівник може обрати будь-яку форму або метод навчання – від традиційних занять до інноваційних цифрових рішень, – головне, щоб вони відповідали поставленим цілям і були інтегровані у загальну систему управління персоналом. При цьому важливо розглядати навчання не як разову активність, а як невід’ємний елемент політики формування лояльності, мотивації та професійної стабільності працівників.

Компетентний і кваліфікований персонал є основою ефективної діяльності будь-якої організації. Саме тому процес навчання має здійснюватися з урахуванням реальних потреб підприємства та рівня підготовленості працівників. Ретельний аналіз кадрових потреб дає змогу правильно обрати методи навчання та визначити його пріоритетні напрями, що підвищує результативність освітніх програм.

Узагальнюючи, розвиток персоналу є ключовою передумовою успішної діяльності підприємства. Тому керівництву важливо системно інвестувати в удосконалення наявної системи навчання та підвищення кваліфікації працівників. Підприємства, які швидше за конкурентів адаптуються до змін і професійно розвивають свої кадри, отримують суттєві соціально-економічні переваги та підсилюють власні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Вплив воєнного стану на кадровий потенціал та потреби у навчанні

Приватне підприємство «М-БУД» розпочало свою діяльність у 2000 році та працює у місті Тернопіль за адресою: вул. Текстильна, 34А. Компанія спеціалізується на будівельно-монтажних роботах різного рівня складності. До основних напрямів належать зведення житлових будівель з цегляних та панельних конструкцій, монтаж інженерних мереж, виконання ремонтних та оздоблювальних робіт. Фінансування здійснюється переважно за рахунок державного бюджету, а укладання договорів відбувається через електронну систему публічних закупівель «Prozorro», що забезпечує прозорість і конкурентний відбір виконавців [30].

Воєнні події та загальноекономічна нестабільність призвели до помітного скорочення кількості замовлень, унаслідок чого підприємство змушене було оптимізувати чисельність персоналу. Незважаючи на це, компанія зберегла ключових фахівців, які забезпечують виконання основних виробничих завдань. Хоча ПП «М-БУД» має сучасне технічне оснащення й спроможне реалізовувати масштабні проєкти, залучення нових замовників наразі є проблемним через нестійкий ринок та обмеження фінансування.

Станом на сьогодні виробничі потужності підприємства використовуються частково, оскільки обсяг робіт зменшився. Основним замовником залишається держава, проте реалізація великих будівельних проєктів ускладнена через воєнний стан та фінансові обмеження. На ринку компанія конкурує із приватними та державними будівельними структурами, що підсилює необхідність утримувати високу якість робіт.

Організаційна структура підприємства побудована на чіткому поділі управлінських і виробничих функцій. Такий підхід дозволяє ефективно

координувати діяльність різних підрозділів і забезпечувати належний рівень виконання будівельно-монтажних робіт.

Показники діяльності ПП «М-БУД» за 2020–2024 роки демонструють неоднорідну динаміку. У 2020–2022 рр. спостерігалось поступове зростання обсягів виробництва, що свідчило про розширення ринку або збільшення попиту на послуги підприємства. У 2023 році обсяги виробництва зменшилися приблизно на третину. Це було спричинено як зовнішніми факторами (воєнна нестабільність, збої у постачанні матеріалів, зниження кількості замовлень), так і внутрішніми організаційними обмеженнями. У 2024 році ситуація почала покращуватися, що може свідчити про адаптацію підприємства до нових умов.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ПП «М-БУД» впродовж 2020–2024 рр.

Рік	Обсяг виробництва продукції, тис. грн	Повна собівартість, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
2020	21354	17314	4040	23,3
2021	24597	19658	4939	25,1
2022	28184	22168	6016	27,1
2023	19500	15609	3891	24,9
2024	22734	17928	4806	26,8

* Складено автором за даними [30]

Динаміка собівартості тісно пов'язана з виробничою активністю: у роки зростання обсягів робіт вона збільшувалася, а у 2023 році – скоротилася разом зі зменшенням виробництва, що свідчить про оптимізацію витрат. У 2024 році собівартість зросла знову, що відображає активізацію діяльності.

Найвищі значення прибутку та рентабельності підприємство продемонструвало у 2022 році. Після різкого спаду у 2023 році підприємство зберегло достатній рівень рентабельності, а у 2024 році цей показник підвищився до 26,8%, що свідчить про успішне відновлення.

Система управління персоналом ПП «М-БУД» спрямована на формування ефективного та професійного колективу. Працівники залучаються на основі трудових договорів, що чітко регламентують їхні функції та відповідальність. З метою підвищення мотивації використовується система матеріального заохочення, яка включає конкурентну зарплату, преміювання та соціальні гарантії. Підприємство також модернізує технічні ресурси, що створює більш комфортні умови праці.

Кваліфікація, досвід роботи та рівень освіти працівників є основними критеріями формування кадрового потенціалу. Окрему увагу приділяють і чисельності персоналу, його віковій структурі, розподілу за професійними групами та ефективності використання робочого часу.

Таблиця 2.2

Динаміка змін у кількості персоналу ПП «М-БУД» впродовж 2020–2024 рр.

	2020	2021	2022	2023	2024
Керівники	4	3	2	1	1
Спеціалісти	5	4	3	2	2
Службовці	4	4	4	2	2
Робітники	40	38	35	29	33
Всього	53	49	44	34	38

* Складено автором за даними [30]

Протягом 2020–2024 рр. чисельність персоналу підприємства зменшилася: з 53 осіб у 2020 р. до 34 осіб у 2023 р. Проте у 2024 році зафіксовано невелике збільшення до 38 працівників. Найбільші скорочення відбулися серед керівного складу та спеціалістів, тоді як у 2024 р. чисельність робітників дещо зросла у зв'язку з новими проектами.

Воєнний стан став одним із найвагоміших чинників, що змінили умови функціонування ПП «М-БУД» та вплинули на формування його кадрового потенціалу. Підприємство, яке до війни працювало у стабільному режимі та мало достатній обсяг замовлень, зіткнулося з різким скороченням ринку, невизначеністю та неможливістю системного планування робіт. Значна частина

контрактів була призупинена або скасована через брак державного фінансування та зниження інвестиційної активності, що спричинило зменшення потреби у робочій силі та перегляд кадрової структури. Воєнні обставини створили ситуацію, за якої підприємство було змушене скорочувати персонал, аби зменшити витрати та зберегти здатність виконувати ключові функції. У результаті кадровий потенціал зазнав як кількісних, так і якісних змін, що позначилося на всіх сферах діяльності компанії.

Зниження обсягів виробництва вплинуло на чисельність працівників, і ПП «М-БУД» упродовж 2020–2023 років поступово втрачало робочу силу. Воєнний стан посилив ці тенденції, оскільки частина працівників була мобілізована, деякі виїхали за кордон, а інші змінили сферу діяльності в пошуках більш стабільних умов. Це призвело до дефіциту фахівців певних професійних груп, особливо кваліфікованих монтажників, інженерів та майстрів, які раніше забезпечували високу якість виконання робіт. Втрата досвідчених кадрів ускладнила підтримання попереднього рівня продуктивності та поставила питання про необхідність підготовки нових працівників. Через це кадровий потенціал став менш збалансованим, а підприємство стикнулося з ризиком зниження якості робіт через нестачу персоналу з відповідними компетентностями.

Воєнний стан суттєво вплинув не лише на чисельність персоналу, а й на психологічну атмосферу в колективі. Працівники перебувають у стані підвищеного стресу, що пов'язано з небезпекою, невизначеністю, фінансовими труднощами та погіршенням соціального середовища. Це позначається на мотивації, залученості та готовності до професійного розвитку. У той же час, підприємство потребує високого рівня самодисципліни, відповідальності та стресостійкості, що зумовлює необхідність у навчальних програмах, спрямованих не лише на підвищення кваліфікації, а й на формування психологічної витривалості. Таким чином, воєнний стан змінив структуру потреб у навчанні, зробивши актуальними компетентності, які раніше не були пріоритетними.

Ускладнення логістики, перебої з постачанням будівельних матеріалів та необхідність працювати у змінених умовах поставили перед працівниками нові виробничі виклики. Щоб ефективно працювати в ситуації нестачі ресурсів, обмежених строків та змінних технічних умов, працівники повинні оволодівати новими знаннями та технологіями. Значно виросла потреба у підготовці персоналу в таких сферах, як планування робочих процесів в умовах ризику, оптимізація використання матеріалів, безпечне виконання робіт під час повітряних тривог, реагування на надзвичайні ситуації та дотримання стандартів воєнного часу. Усе це вимагає системного навчання, адаптованого до реалій воєнного періоду.

Воєнний стан також посилив вимоги до гнучкості працівників. Деяким співробітникам доводиться виконувати ширший спектр функцій, ніж до війни, що потребує оволодіння новими навичками, перекваліфікації або проходження додаткових навчальних курсів. На підприємстві зросла важливість універсальних працівників, які здатні працювати на різних етапах будівельного процесу, що зумовлює потребу в мультидисциплінарній підготовці. Нестача фахівців змусила підприємство переглянути підходи до формування кадрового резерву та інвестувати у розвиток працівників, які можуть замінити співробітників, мобілізованих чи тимчасово недоступних.

Окремим наслідком воєнного стану для ПП «М-БУД» стало зростання значення цифрових компетентностей. Частина управлінських і організаційних процесів була переведена у дистанційний формат або частково автоматизована, що потребувало навчання співробітників роботі з електронними системами, цифровими картами, онлайн-документообігом та аналітичними інструментами. Це особливо актуально для працівників управлінського апарату, інженерів та спеціалістів, відповідальних за планування будівельних робіт. Водночас робітники також мають опанувати базові навички роботи з мобільними додатками, що використовуються для контролю виробничих процесів або онлайн-звітності.

Зміни, спричинені воєнним станом, зробили питання безпеки ключовим напрямом навчання персоналу. Для працівників ПП «М-БУД» потрібна підготовка не лише в галузі охорони праці, а й у сфері цивільного захисту. Працівники повинні знати алгоритми дій під час повітряної тривоги, вміти швидко залишати будівельний майданчик, орієнтуватися в укриттях та володіти базовими навичками надання допомоги. Такі знання стали обов'язковим елементом навчання, оскільки будівельні об'єкти часто розташовані на відкритих територіях, де ризики підвищені.

Воєнний стан також вплинув на структуру мотивації та потреби у навчанні. До війни працівники орієнтувалися переважно на матеріальні стимули та можливість кар'єрного зростання. У кризових умовах зросло значення стабільності, психологічної підтримки та можливості розвитку компетентностей, які гарантують працевлаштування навіть у складних умовах. Навчання стало одним із факторів підвищення впевненості працівників у власній професійній стійкості. Завдяки програмам розвитку персоналу підприємство може утримувати працівників, зменшувати рівень плинності та зміцнювати корпоративну культуру.

Дефіцит кадрів та нестача кваліфікованих робітників змушують ПП «М-БУД» звертати більше уваги на залучення молоді, стажерів та працівників без досвіду. Для цього необхідно організовувати програми адаптації, наставництва та професійного навчання, спрямовані на прискорене оволодіння професією. Воєнний стан зробив такі програми особливо актуальними, оскільки дозволяє підприємству частково компенсувати втрати кадрового потенціалу та готувати нову генерацію працівників, здатних працювати у складних умовах.

Одним із важливих наслідків воєнного стану є необхідність постійного перегляду внутрішніх стандартів та правил роботи. Працівники мають швидко засвоювати зміни у нормативно-правовій базі, технічних регламентах та вимогах щодо безпеки. Це потребує регулярних інструктажів, інформаційних сесій, короткотермінових навчальних модулів та оновлення внутрішніх документів.

Підприємству доводиться поєднувати оперативне інформування персоналу з системними програмами підвищення кваліфікації.

Воєнний стан також змінив підходи до управління кадровими ризиками. Підприємство повинно готувати працівників до роботи у непередбачуваних ситуаціях, а це означає розвиток навичок критичного мислення, швидкого прийняття рішень та відповідальності. Тому навчання стає не лише способом передачі знань, а й механізмом формування гнучкого, адаптивного та психологічно стійкого колективу, здатного реагувати на зовнішні загрози.

Отже, воєнний стан суттєво вплинув на кадровий потенціал ПП «М-БУД», спричинивши скорочення персоналу, підвищення навантаження на ключових працівників та зміни у структурі компетентностей. Підприємство змушене адаптуватися до нових умов, формувати гнучкі моделі управління персоналом та активно інвестувати у підготовку працівників. Навчання стає важливим інструментом відновлення та розвитку підприємства, адже саме через розвиток людського капіталу компанія може забезпечити свою стійкість, конкурентоспроможність та здатність працювати в умовах підвищеного ризику. З огляду на це потреби у навчанні значно зросли, і підприємство має формувати системний підхід до професійного розвитку, який враховує виклики воєнного часу та забезпечує довгострокову ефективність діяльності.

2.2. Адаптація системи навчання до умов воєнного часу

Адаптація системи навчання до умов воєнного часу на ПП «М-БУД» стала вимушеною, але стратегічно необхідною відповіддю на радикальні зміни зовнішнього середовища. Після введення воєнного стану підприємство зіткнулося з браком кадрів, зниженням обсягів роботи, погіршенням логістики та високим рівнем невизначеності, що потребувало перегляду існуючих підходів до професійної підготовки працівників. В умовах нестабільності традиційні форми навчання виявилися недостатніми, адже вони не враховували ризики,

притаманні роботі у кризових ситуаціях. Тому ПП «М-БУД» було змушене адаптувати навчальний процес до нових вимог і зосередити увагу на компетенціях, які забезпечують стійкість персоналу, гнучкість і здатність діяти в непередбачуваних обставинах. Одним із перших кроків стала оцінка наявних знань працівників щодо безпеки, організації робіт в умовах обмежень та дотримання нових правил охорони праці. Керівництво визнало, що потрібно формувати принципово інші підходи до навчання, орієнтовані не лише на професійні навички, а й на психологічну, інформаційну та організаційну готовність працівників. Внаслідок цього підприємство почало активно переосмислювати зміст навчальних програм, включаючи до них теми цивільного захисту, ризик-менеджменту, кризової комунікації та адаптивного планування.

Система навчання перестала бути статичною і перетворилася на гнучкий механізм, що реагує на зміну умов. Важливою частиною адаптації стало формування базового розуміння працівниками того, як поводитися під час небезпеки, як евакуюватися з будівельного майданчика, як шукати укриття та як діяти у разі загрози вибухів. Поступово працівники почали усвідомлювати значення навчання як інструмента, що допомагає вижити в умовах воєнних загроз і зберегти працездатність. Новий формат навчання став не лише вимогою часу, а й важливим чинником підтримки колективу, адже він дає людям відчуття захищеності та впевненості. Підприємство включило у програми навчання практичні тренування, моделювання небезпечних ситуацій та відпрацювання алгоритмів дій, що дозволило зробити процес підготовки більш реалістичним.

Поступово система навчання почала змінюватися в напрямку підвищення гнучкості та функціональної мобільності працівників. Воєнні умови призвели до того, що багато працівників були мобілізовані або вимушено змінили місце проживання, що створило дефіцит кадрів, особливо у сферах, пов'язаних з технічними та виробничими процесами. Це змусило керівництво ПП «М-БУД» формувати внутрішні резерви та готувати працівників до виконання ширшого спектра функцій. Адаптована система навчання почала базуватися на принципах мультифункціональності, коли один працівник може виконувати кілька видів

робіт у разі необхідності. Для цього у навчальні програми були включені модулі, які охоплювали різні технічні процеси, що дозволило працівникам розширювати свій професійний профіль. Такий підхід сприяв зменшенню ризиків, пов'язаних з кадровими втратами, оскільки навіть при відсутності частини персоналу підприємство могло виконувати критично важливі роботи.

Таблиця 2.3

**Фактори, що зумовили адаптацію системи навчання на ПП «М-БУД» у
воєнний час**

Група факторів	Характер впливу	Прояви
Операційні	Зміна умов роботи	Перебої з електропостачанням, нестача матеріалів, необхідність швидкої евакуації
Кадрові	Дефіцит робочої сили	Мобілізація працівників, міграція, зменшення доступу до кваліфікованих кадрів
Безпекові	Підвищені ризики	Загроза обстрілів, необхідність дотримання протоколів безпеки
Організаційні	Перегляд структури робіт	Потреба в універсальних працівниках, оптимізації навчання
Психологічні	Зростання стресу	Емоційне виснаження, зниження мотивації, потреба у підтримці

* Складено автором за даними [30]

Водночас ПП «М-БУД» почало активно використовувати внутрішнє наставництво як інструмент швидкої адаптації нових співробітників, адже нові працівники часто потребували прискореного введення в професію. Наставники допомагали не лише освоювати виробничі процеси, а й адаптуватися до психологічного тиску воєнного часу. Таке поєднання професійної та соціальної підтримки стало одним із ключових елементів оновленої системи навчання. Крім того, підприємство розширило практику стажувань і короткострокових інтенсивних курсів, спрямованих на формування базових виробничих навичок у нових робітників. Усе це дозволило компенсувати втрати досвідчених кадрів та забезпечити стабільність виконання основних проєктів. Поступово система навчання стала одним із головних факторів виживання підприємства, оскільки вона дала змогу підтримувати мінімально необхідний рівень професійної готовності персоналу.

Одночасно з цим ПП «М-БУД» зрозуміло, що навчання має не лише компенсувати кадрові втрати, а й формувати в працівників здатність діяти в умовах невизначеності. Тому у навчальні програми були включені теми, пов'язані з управлінням ризиками, плануванням робіт в умовах загроз та прийняттям оперативних рішень під тиском. Працівників почали навчати аналізувати ситуацію на об'єкті, оцінювати безпечність робочої території, визначати можливі ризики під час повітряних тривог та інших небезпечних ситуацій. Підприємство робило акцент на розвитку навичок самостійного прийняття рішень, оскільки у воєнний час керівництво не завжди може контролювати кожен етап роботи. Важливою складовою адаптованої системи навчання стало формування у працівників відповідальності за безпеку власну і колег. Окрім технічних навичок, значну увагу приділили розвитку навичок психологічної стійкості, адже працівники нерідко працюють у стресових ситуаціях. Для цього підприємство проводило заняття з психологами, що дозволяло працівникам краще справлятися з емоційним напруженням, адаптуватися до змін і зберігати працездатність. Такі психологічні тренінги стали невід'ємною частиною системи навчання, оскільки стресостійкість перетворилася на одну з ключових компетентностей воєнного часу. Працівники почали краще адаптуватися до змін, що позитивно вплинуло на продуктивність і стабільність виконання проєктів.

У зв'язку зі складною логістичною ситуацією та нестачею ресурсів значну увагу в адаптованій системі навчання приділили оптимізації використання матеріалів та ефективному плануванню робіт. ПП «М-БУД» навчало працівників альтернативним технологіям виконання робіт, які дозволяють досягати результатів з використанням меншої кількості ресурсів. Навчальні модулі передбачали підготовку з раціонального використання матеріалів, контролю витрат та коректного поводження з інструментом, що стало важливим у період складних поставок. Працівників навчали прийомам, які дозволяють мінімізувати марнотратство, зберігати матеріали та працювати ефективно навіть у разі перебоїв з постачанням. Це сприяло формуванню відповідального ставлення до

ресурсів і дозволило підприємству зменшити виробничі витрати. Крім того, у системі навчання з'явилися модулі, присвячені організації робіт у змінених часових умовах. Часто підприємству доводилося зупиняти роботу через повітряні тривоги або дефіцит електроенергії, тому працівники мали навчитися працювати у пришвидшеному режимі, не знижуючи якості. На тренінгах відпрацьовувалися навички чіткої координації між підрозділами, ефективного розподілу часу та швидкого переходу від одних робіт до інших. Усе це сприяло підвищенню гнучкості виробничих процесів і зменшенню втрат продуктивності.

Окремим напрямом адаптації системи навчання стало впровадження цифрових технологій та дистанційних форм підготовки. ПП «М-БУД» почало активно використовувати онлайн-інструменти для проведення інструктажів, тренінгів та інформаційних сесій, що дозволило значно скоротити витрати часу та ресурсів. У період обмежень такі форми навчання стали незамінними, адже вони давали змогу працівникам здобувати знання, не виходячи з дому або перебуваючи на різних об'єктах. Онлайн-навчання стало особливо важливим для адміністративного персоналу, який повинен був швидко освоювати цифрові сервіси, електронний документообіг та системи планування. Для цього були створені окремі курси з використання програмних платформ, інструментів віддаленої взаємодії та систем управління проектами. Робітники також проходили навчання щодо використання мобільних додатків для контролю виконання завдань та подання звітів. Це сприяло підвищенню технологічної грамотності персоналу та модернізації внутрішніх процесів. Поступово ПП «М-БУД» почало формувати інформаційний простір, у якому працівники могли отримувати актуальні інструкції, переглядати навчальні відеоролики, обмінюватися досвідом та швидко отримувати доступ до оновленої документації. Така цифровізація навчання забезпечила сталість процесу професійного розвитку навіть у складних умовах.

Значний вплив воєнного стану позначився на потребі в розширенні змісту інструктажів з охорони праці. До війни ці заходи були більш формальними та повторюваними, проте з появою додаткових ризиків вони набули нового змісту.

Працівників почали навчати діям у разі виникнення пожежі внаслідок обстрілів, поводженню з вибухонебезпечними предметами, правилам безпеки поблизу потенційно небезпечних територій та способам уникнення травматизму під час екстрених ситуацій. У навчальні програми включили теми щодо взаємодії з військовими, правила поведінки під час блокпостів, особливості роботи у зонах зі складною безпековою ситуацією. Працівники отримали інструктажі щодо правильного використання засобів захисту, організації укриттів на об'єктах та алгоритмів дій під час раптових загроз. Такі знання стали життєво необхідними, оскільки будівельні майданчики залишаються відкритими територіями з підвищеним рівнем ризику. Підприємство також проводило тренування з евакуації та швидкого згортання робіт, що дозволяло мінімізувати небезпеку для працівників. Працівники почали усвідомлювати важливість навчання як інструмента, що забезпечує безпеку та сприяє збереженню життя. Адаптована система охорони праці стала комплексною, охоплюючи не лише технічні аспекти, а й поведінкові моделі, необхідні в умовах війни. Усе це позитивно вплинуло на безпечність виконання робіт та зменшення випадків травматизму.

Наступним важливим елементом адаптації системи навчання стало переосмислення ролі керівників та майстрів у навчальному процесі. Раніше їхня функція полягала здебільшого у розподілі обов'язків та контролі виконання робіт, тоді як у воєнних умовах вони стали ключовими агентами змін. Керівники на місцях повинні були навчитися проводити інструктажі, мотивувати працівників, підтримувати командний дух та забезпечувати швидку адаптацію нових співробітників. У системі навчання з'явилися модулі з лідерства, комунікацій, кризового менеджменту та емоційного інтелекту. Це дозволило формувати управлінців нового типу, які здатні керувати колективом у складних умовах і приймати зважені рішення під тиском. Керівники почали брати участь у тренінгах, які допомагали їм правильно передавати інформацію працівникам, роз'яснювати нові вимоги та створювати атмосферу довіри. У воєнний час роль керівника стала визначальною для забезпечення безперебійної роботи підприємства, тому навчання цій категорії персоналу стало одним із пріоритетів

ПП «М-БУД». Важливим також стало формування командної взаємодії, адже ефективна комунікація між підрозділами дозволяє зменшити кількість помилок і швидше реагувати на зміни. Навчальні заходи були спрямовані на розвиток навичок колективної роботи, взаємної підтримки та обміну інформацією. Такий підхід сприяв підвищенню згуртованості та дозволив працівникам краще справлятися зі стресом і труднощами.



Рис. 2.1. Модель адаптованої системи навчання ПП «М-БУД» у воєнний час

* Складено автором за даними [30]

Особливу увагу в системі адаптованого навчання почали приділяти інструктажам щодо відновлювальних робіт, які стали актуальними внаслідок руйнувань інфраструктури. ПП «М-БУД» залучалося до виконання ремонтних робіт у постраждалих районах, що вимагало спеціальних знань щодо роботи з пошкодженими конструкціями. Підприємство розробило навчальні матеріали, які містили правила оцінки стану зруйнованих будівель, визначення безпечних зон, проведення демонтажу та застосування технік для зміцнення конструкцій. Це дозволило працівникам оволодіти новими видами робіт і забезпечило

підприємству можливість брати участь у відновленні об'єктів. Працівники проходили навчання щодо використання спеціальних інструментів і технік, необхідних для стабілізації конструкцій. Такі навчальні заходи розширили професійні можливості робітників та надали підприємству конкурентні переваги. Завдяки цьому ПП «М-БУД» змогло виконувати роботи, які раніше не були характерними для його діяльності. Працівники отримали новий досвід, який став цінним у контексті відбудови країни.

Система навчання у воєнний час також потребувала адаптації до змін у законодавстві. Підприємство було змушене навчати працівників новим вимогам щодо укладення договорів, виконання робіт у небезпечних зонах, дотримання стандартів безпеки, організації обліку та документування. Навчальні модулі охоплювали зміни в будівельних нормах, правилах проведення робіт у кризових умовах та вимогах до фіксації виконаних операцій. Працівники повинні були швидко освоювати нову інформацію, що вимагало створення зручних методичних матеріалів, пам'яток і коротких інструкцій. Підприємство розробило систему регулярних інформаційних сесій, під час яких працівники отримували найновішу інформацію про зміни у вимогах. Такий підхід забезпечив відповідність робіт нормативним вимогам і запобігав порушенням. Підприємство також запровадило практику тестування знань після навчальних модулів, що дозволило перевірити рівень засвоєння матеріалу.

Завершальним елементом адаптації системи навчання стало формування культури безперервного розвитку персоналу. ПП «М-БУД» усвідомило, що в умовах війни працівники повинні не лише здобувати нові знання, а й постійно вдосконалювати наявні навички. Тому підприємство запровадило регулярні тренінги, інформаційні зустрічі, практичні заняття та внутрішні обміни досвідом. Працівникам наголошували, що навчання є не разовою подією, а безперервним процесом, який забезпечує їхню професійну стійкість. Культура розвитку стала важливою частиною корпоративної політики, сприяючи підвищенню мотивації та зміцненню кадрового потенціалу. У воєнний час саме знання та навички стали головною цінністю, що допомагає підприємству адаптуватися й виживати.

Завдяки системній адаптації навчання ПП «М-БУД» змогло підтримувати свою діяльність, забезпечувати якість робіт і формувати професійний колектив, здатний працювати у складних умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Використання цифрових технологій та інноваційних підходів у підвищенні ефективності навчання

У сучасних умовах цифрової трансформації використання цифрових технологій та інноваційних підходів у навчанні стало ключовою умовою підвищення його результативності та адаптивності. Цифровізація освіти та професійного розвитку працівників формує нове середовище, у якому традиційні моделі навчання втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інтерактивним, динамічним і персоналізованим підходам. Цифрові інструменти дозволяють створювати середовище безперервного навчання, яке охоплює як формальні, так і неформальні освітні практики. Працівники отримують можливість навчатися незалежно від часу та місця, що значно підвищує доступність освітніх ресурсів. Крім того, цифрові платформи забезпечують високий рівень інтерактивності, дозволяючи адаптувати навчальний процес до рівня підготовки та індивідуальних потреб кожного користувача. Інноваційні методи навчання орієнтуються на формування компетентностей, необхідних для ефективної роботи у середовищі, яке постійно змінюється. У такому контексті цифрові технології стають не просто інструментом, а стратегічним засобом розвитку персоналу.

Застосування цифрових технологій у навчанні значно розширило можливості управління знаннями та інформаційними потоками. Сучасні підприємства використовують електронні платформи для створення навчального контенту, організації модульних курсів та проведення тестування. Такі платформи дозволяють централізовано управляти навчальним процесом, оцінювати прогрес працівників і коригувати програму відповідно до виявлених прогалин у знаннях. Завдяки цифровим рішенням навчання може бути структурованим і системним, що сприяє підвищенню його ефективності. Крім

того, цифрові середовища сприяють швидкому оновленню навчальних матеріалів відповідно до змін у технологіях, нормативній базі чи виробничих процедурах. Це гарантує, що працівники отримують актуальні знання, які відповідають потребам сучасного ринку праці. Цифрові інструменти дозволяють додавати до навчального процесу мультимедійні елементи, такі як відео, симуляції та інтерактивні завдання, що підвищує рівень зацікавленості та сприяє кращому засвоєнню матеріалу [6, с. 556].

Одним із найбільш інноваційних напрямів цифрового навчання є використання систем управління навчанням, які забезпечують комплексний підхід до розробки та впровадження освітніх програм. Вони дозволяють створювати персональні траєкторії навчання, враховуючи рівень компетентностей працівника, його досвід та професійні цілі. Такі системи забезпечують можливість адаптивного навчання, коли платформа автоматично коригує складність матеріалу залежно від успішності слухача. Адаптивні алгоритми аналізують відповіді, швидкість проходження матеріалу та рівень виконання завдань, що дозволяє формувати індивідуальний освітній маршрут. Це значно підвищує ефективність навчання, оскільки кожен працівник отримує матеріал, який відповідає саме його потребам. У системах управління навчанням передбачені інструменти для зворотного зв'язку, що дозволяє як викладачам, так і працівникам оцінювати якість проходження курсу.

Цифрові технології також дозволяють упроваджувати в навчальний процес інтерактивні методи, які раніше були недоступними або складними в реалізації. Серед таких методів можна виділити віртуальні тренажери, платформні симуляції та 3D-моделювання. Завдяки віртуальним тренажерам працівники мають можливість відпрацьовувати складні операції в безпечних умовах. Це особливо актуально для галузей, де помилки можуть бути критичними або небезпечними. Симуляції дозволяють моделювати реальні виробничі ситуації, що сприяє формуванню практичних навичок. 3D-моделювання допомагає краще зрозуміти складні технічні процеси, візуалізуючи об'єкти та системи. Такі

інструменти значно підвищують ефективність навчання, оскільки дозволяють поєднати теоретичні знання з практичними вміннями в інтерактивній формі.

Інноваційним підходом у навчанні є використання технологій штучного інтелекту, які допомагають аналізувати індивідуальні потреби працівників та адаптувати навчальні програми. Системи штучного інтелекту здатні прогнозувати, які компетентності будуть потрібними працівнику у майбутньому, оцінювати ризики та визначати зони розвитку. Використання штучного інтелекту у навчанні дозволяє автоматизувати процеси аналізу результативності навчання, формуючи рекомендації щодо подальшого розвитку. Це значно підвищує точність визначення потреб у навчанні і дозволяє зосередитися на тих напрямках, які мають найбільший потенціал для розвитку. Штучний інтелект також допомагає у формуванні контенту, створюючи навчальні матеріали, генеруючи тести та аналізуючи їх ефективність.

Цифрові технології сприяють розвитку соціального навчання, яке набуло нового змісту в умовах цифровізації. Соціальне навчання передбачає взаємодію працівників через форуми, чати, навчальні платформи та спільноти. У цифровому середовищі обмін досвідом відбувається швидше і простіше, адже працівники можуть ставити запитання, обговорювати проблеми та ділитися рішеннями без прив'язки до місця та часу. Соціальні платформи дозволяють формувати професійні спільноти, які сприяють поширенню знань, формуванню мережевої взаємодії та створенню культури безперервного навчання. Завдяки соціальному навчанню матеріал засвоюється краще, оскільки працівники обговорюють його у групах та взаємодіють між собою. Це сприяє розвитку командної роботи, підвищує мотивацію та формує колективне розуміння професійних завдань [11, с. 55].

У сучасному цифровому середовищі важливим стає використання мікронавчання, яке передбачає подання інформації невеликими блоками. Мікронавчання дає можливість працівникам швидко засвоювати необхідні знання у зручному форматі. Такий підхід дозволяє скорочувати тривалість навчальних модулів, забезпечуючи їх доступність та зручність для працівників,

які поєднують навчання з виробничою діяльністю. Мікронавчання може містити короткі відео, інструкції, тести або анімаційні ролики, що дозволяє швидко отримати нову інформацію і застосувати її на практиці. Це робить навчальний процес більш гнучким, адаптивним та орієнтованим на реальні потреби працівників.

Цифрові інструменти також сприяють формуванню культури безперервного професійного розвитку. Завдяки доступу до онлайн-курсів, платформ самоосвіти та відкритих освітніх ресурсів працівники можуть регулярно оновлювати свої знання. Безперервність навчання стає важливим чинником професійної конкурентоспроможності, особливо в умовах швидких змін у технологіях та виробничих процесах. Підприємства можуть стимулювати працівників до самоосвіти, пропонуючи програми сертифікації, мотиваційні механізми та можливості кар'єрного зростання. Усе це сприяє формуванню стійкої системи професійного розвитку, де цифрові технології відіграють провідну роль.

Використання цифрових технологій у навчанні дозволяє значно підвищити ефективність контролю та оцінювання результатів. Сучасні системи навчання мають інструменти автоматичного тестування, аналізу виконання завдань та відстеження прогресу працівників. Це дає змогу керівникам оцінювати ефективність навчальних програм та приймати рішення щодо їх удосконалення. Працівники отримують можливість бачити власні успіхи, оцінювати сильні та слабкі сторони та формувати індивідуальні плани вдосконалення. Цифрові системи дозволяють автоматично формувати звіти, що зменшує адміністративне навантаження та підвищує точність оцінювання.

Важливим напрямом інновацій у навчанні є використання гейміфікації, що передбачає застосування ігрових елементів у навчальному процесі. Гейміфікація підвищує мотивацію працівників, роблячи навчання більш цікавим та захопливим. Використання ігрових механік, таких як системи балів, рейтингів, нагород та досягнень, стимулює працівників до активної участі в навчанні. Гейміфікація сприяє підвищенню рівня залученості та покращує результати

навчання, оскільки створює додаткові стимули для проходження навчальних модулів.

Цифрові технології дозволяють підприємствам створювати інтегровану систему навчання, яка поєднує різні формати: очне навчання, дистанційні курси, практичні симуляції та самоосвіту. Такий комплексний підхід дозволяє досягти найбільшої ефективності, оскільки поєднання різних форматів сприяє глибшому засвоєнню матеріалу. Працівники можуть обирати найбільш зручні для них формати, що підвищує їхню мотивацію. Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес дозволяє уникати дублювання матеріалу, забезпечуючи послідовність та логічність навчання.

Цифрові інновації змінюють роль викладача у навчальному процесі. Замість традиційного підходу, де викладач є джерелом знань, він стає фасилітатором, який допомагає працівникам орієнтуватися в інформаційному середовищі. Викладач сприяє розвитку у працівників навичок критичного мислення, аналізу, вирішення проблем та самостійного пошуку інформації. Цифрові інструменти дозволяють викладачам зосередитися на індивідуальних потребах працівників, надаючи більше уваги тим, хто потребує додаткової підтримки [13, с. 292].

Інноваційні підходи у навчанні сприяють формуванню нових компетентностей, які необхідні в сучасному цифровому середовищі. Серед таких компетентностей можна виділити цифрову грамотність, здатність працювати з інформаційними системами, навички онлайн-комунікації, використання програмних платформ та аналітичних інструментів. Ці компетентності стають основою професійної діяльності у будь-якій галузі. Завдяки цифровим технологіям працівники можуть швидко адаптуватися до нових інструментів, що сприяє підвищенню ефективності.

У процесі впровадження цифрових технологій у навчання важливим є забезпечення доступу до якісних ресурсів. Підприємства повинні інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури, забезпечуючи працівників необхідними пристроями та інтернет-доступом. Якісна технічна підтримка сприяє успішному

використанню цифрових платформ та зменшує ризики технічних проблем. Крім того, підприємства повинні забезпечити інформаційну безпеку, захищаючи персональні дані працівників та навчальні матеріали.

У цифровому навчанні важливе значення має мотивація працівників. Використання інноваційних підходів сприяє підвищенню інтересу до навчання, але підприємства повинні створювати умови, які стимулюють працівників до активної участі. Це може включати можливість кар'єрного зростання, преміювання, сертифікацію та визнання досягнень. Мотивація є ключовим чинником успіху будь-якої навчальної програми.

Завдяки цифровим інструментам підприємства можуть забезпечити індивідуально-орієнтований підхід до навчання. Працівники отримують можливість навчатись у зручний для них час, обирати темп вивчення матеріалу та зосереджуватися на тих темах, які є для них найбільш важливими. Індивідуальний підхід підвищує рівень задоволеності від навчання та сприяє більш глибокому засвоєнню знань.

Цифрові технології дозволяють використовувати хмарні сервіси для зберігання контенту. Завдяки хмарним платформам навчальні матеріали можуть бути доступними з будь-якого пристрою. Це робить навчання мобільним та незалежним від місця. Хмарні сервіси дозволяють викладачам оновлювати матеріали в режимі реального часу, забезпечуючи актуальність навчального процесу.

Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам моніторити стан навчання у режимі реального часу. Керівники можуть бачити, які працівники пройшли конкретні навчальні модулі, хто потребує додаткової підготовки, які теми засвоюються найгірше. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і оптимізації навчального процесу. Моніторинг дозволяє виявляти проблемні місця та своєчасно реагувати на них.

Інноваційні підходи до навчання сприяють розвитку навичок самоосвіти. Працівники отримують можливість самостійно обирати навчальні курси, працювати з відкритими освітніми ресурсами та формувати власні професійні

цілі. Самоосвіта стає важливою частиною професійного розвитку, оскільки вона дозволяє працівникам швидко реагувати на зміни у технологіях.

Використання цифрових технологій у навчанні сприяє формуванню культури співпраці та обміну знаннями. Працівники можуть ділитися досвідом у цифрових спільнотах, взаємодіяти з колегами, обговорювати професійні проблеми. Це сприяє розвитку командної роботи та підвищує загальний рівень професійної культури в організації.

Цифрові технології відкривають можливості використання відеоконтенту, який стає важливим елементом сучасного навчання. Відеокурси дозволяють працівникам вивчати матеріал у зручній формі. Відео дозволяє подати складний матеріал у доступній формі, використовуючи графіку, анімації та приклади.

Сучасні інноваційні технології дозволяють впроваджувати автоматизовані системи, які допомагають у плануванні навчання. Такі системи аналізують потреби працівників, пропонують відповідні курси, відстежують результати та формують рекомендації щодо подальшої підготовки. Це підвищує ефективність управління навчанням.

Застосування цифрових технологій у навчанні дозволяє створювати інтерактивні тести та завдання, які адаптуються до рівня знань працівника. Інтерактивні завдання стимулюють активну участь у навчанні та сприяють кращому засвоєнню матеріалу. Вони дозволяють отримувати миттєвий зворотний зв'язок, що є важливим для ефективного навчання.

Цифрові технології дозволяють підприємствам інтегрувати навчання з іншими бізнес-процесами. Наприклад, результати навчання можуть впливати на систему мотивації, кар'єрне зростання та планування кадрового резерву.

У сучасних умовах цифрові інновації у навчанні сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, можуть забезпечити високу якість підготовки персоналу та швидку адаптацію до змін у ринку.

Розвиток цифрових технологій сприяє створенню нових форматів навчання. Наприклад, використання подкастів, вебінарів, інтерактивних

презентацій та онлайн-семінарів. Ці формати дозволяють урізноманітнити навчальний процес та зробити його більш цікавим.

Цифрові інновації дозволяють створювати персоналізований контент, який враховує індивідуальні особливості працівників. Персоналізоване навчання є більш ефективним, оскільки воно відповідає потребам конкретної людини.

Підприємства, що використовують цифрові технології у навчанні, отримують додаткові переваги у вигляді скорочення часу на навчання та зменшення витрат. Цифрові платформи дозволяють проводити навчання без потреби фізичної присутності, що сприяє економії ресурсів.

Інноваційні технології сприяють підвищенню якості навчального матеріалу. Завдяки мультимедійним інструментам інформація стає більш доступною та зрозумілою.

Цифрові рішення дозволяють проводити навчання у режимі «тут і зараз». Це означає, що працівники можуть отримувати необхідні знання у момент, коли вони їм потрібні. Такий підхід підвищує ефективність прийняття рішень у виробничих ситуаціях.

Сучасні цифрові інструменти дають можливість проводити аналіз навчальних програм. Дані про успішність працівників, їхні потреби та результати допомагають вдосконалювати процес навчання.

Цифрові технології дозволяють створювати умови для швидкої онбордингу нових працівників. За допомогою онлайн-курсів нові співробітники можуть швидко ознайомитися з процедурою роботи, стандартами та корпоративною культурою.

Інноваційні підходи до навчання сприяють розвитку навичок самостійного мислення та творчого підходу до вирішення проблем. Працівники стають більш готовими до нестандартних ситуацій.

Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть створювати бази знань, які містять усю необхідну інформацію для навчання працівників. Бази знань дозволяють стандартизувати навчання та забезпечити доступ до актуальної інформації.

Цифрові інструменти дозволяють інтегрувати навчання з оцінкою ефективності праці. Результати навчання можуть враховуватися у системі атестації та плануванні кар'єри.

Використання цифрових технологій у навчанні дозволяє зменшити кількість помилок працівників. Завдяки симуляціям та віртуальним тренажерам працівники можуть відпрацьовувати навички без ризику. Цифрові технології забезпечують можливість аналізу великих масивів даних, що дозволяє прогнозувати майбутні потреби у навчанні [18, с. 67].

Інноваційні підходи до навчання сприяють підвищенню ефективності командної роботи, оскільки вони дозволяють інтегрувати онлайн-комунікацію та взаємодію в робочі процеси.

Цифрові технології сприяють створенню нових підходів до мотивації. Системи гейміфікації та персональних досягнень підвищують рівень зацікавленості працівників.

Підприємства, які активно використовують цифрові інновації, формують власну систему корпоративної освіти. Це дозволяє забезпечити комплексний розвиток персоналу. Цифрові технології змінюють підхід до розробки навчальних програм. Вони дають можливість створювати модульні курси, які легко оновлювати та адаптувати.

Інновації у навчанні дозволяють підвищити ефективність управління персоналом. Керівники отримують доступ до актуальних даних про навички працівників та можуть приймати обґрунтовані рішення.

У цифровому навчанні важливо забезпечити високу якість контенту. Підприємства повинні інвестувати у створення професійних навчальних матеріалів.

Цифрові технології дозволяють забезпечити інтеграцію навчання з виробничими процесами. Працівники можуть навчатися без відриву від роботи.

Інновації у навчанні сприяють розвитку підприємства в цілому. Вони підвищують якість роботи персоналу та забезпечують конкурентні переваги. Підприємства, які впроваджують цифрові технології, стають більш

привабливими для працівників. Працівники цінують можливість розвитку та навчання.

Цифрові інновації дозволяють створити комфортне навчальне середовище. Працівники можуть навчатися у зручному темпі та у будь-який час. У результаті використання цифрових технологій підприємства отримують додаткові переваги у вигляді підвищення ефективності виробничих процесів. Цифрові інновації сприяють зменшенню плинності кадрів, оскільки працівники бачать можливість розвитку. Підприємства, що активно використовують цифрові технології, можуть забезпечити високу якість підготовки персоналу, що є основою їхнього розвитку. Усі ці аспекти свідчать про те, що цифрові технології та інноваційні підходи відіграють ключову роль у підвищенні ефективності навчання, сприяють розвитку персоналу та формують конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної економіки.

3.2. Основні напрями розвитку системи навчання персоналу на підприємстві

Розвиток системи навчання персоналу на сучасному підприємстві є стратегічним напрямом, що забезпечує його стійке функціонування та здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. Система навчання персоналу вимагає постійного оновлення, оскільки ринок праці, технологічні процеси та управлінські підходи змінюються швидше, ніж у попередні десятиліття. Основою розвитку навчання є розуміння того, що персонал є ключовим ресурсом підприємства, а його кваліфікація визначає конкурентоспроможність та можливість впровадження інновацій. Удосконалення системи навчання передбачає не лише збільшення кількості навчальних заходів, але й підвищення їх якості та цілеспрямованості. Важливим напрямом розвитку є формування сучасної освітньої інфраструктури, яка включає цифрові інструменти, платформи для дистанційного навчання та мультимедійні ресурси. Підприємство

має враховувати динаміку ринку, технологічний прогрес і зміни у професійних стандартах, що визначають вимоги до компетентностей працівників. Розвиток системи навчання передбачає впровадження адаптивних програм, які враховують індивідуальні особливості співробітників, їхній рівень підготовки та професійні потреби.

Таблиця 3.1

Основні напрями розвитку системи навчання персоналу на підприємстві

№ з/п	Напрямок розвитку	Зміст та характеристика
1.	Цифровізація навчального процесу	Впровадження електронних платформ, LMS-систем, відеокурсів, онлайн-тренажерів, мобільного навчання; автоматизація обліку результатів та аналізу прогресу працівників.
2.	Модернізація змісту навчальних програм	Оновлення навчальних матеріалів відповідно до змін технологій, професійних стандартів та вимог ринку; включення кейсів, реальних виробничих ситуацій, мультидисциплінарного контенту.
3.	Удосконалення методів навчання	Перехід від пасивних лекцій до інтерактивних тренінгів, симуляцій, майстер-класів, коучингу, наставництва, shadowing; використання проєктного та проблемно-орієнтованого навчання.
4.	Розвиток корпоративної культури навчання	Формування цінності безперервного розвитку; підтримка самоосвіти; створення внутрішніх центрів знань; визнання результатів навчання на рівні корпоративної політики.
5.	Удосконалення системи оцінювання ефективності навчання	Розроблення критеріїв оцінки результатів; застосування тестів, практичних завдань, KPI-метрик; проведення повторної оцінки; аналіз впливу навчання на виробничі показники.
6.	Розширення співпраці з зовнішніми освітніми інституціями	Партнерство з університетами, тренінговими центрами, сертифікаційними платформами; залучення зовнішніх експертів; стажування працівників.
7.	Удосконалення мотиваційних механізмів навчання	Запровадження преміювання, бонусів, кар'єрного просування, соціальних стимулів за участь у навчанні; підтримка внутрішньої конкуренції та розвитку талантів.
8.	Інтеграція навчання в систему управління персоналом	Пов'язання навчальних програм із HR-стратегією; створення індивідуальних траєкторій розвитку; побудова системи компетентностей.

* Складено автором самостійно.

Важливим завданням є забезпечення доступності навчання для всіх категорій персоналу, що дозволяє уникати дисбалансу у розвитку кваліфікації. Ефективна система навчання повинна забезпечувати формування кадрового резерву, здатного виконувати складні функції та оперативно реагувати на нові

виклики. Одночасно система навчання має бути інтегрованою в загальну систему управління персоналом, що дозволяє забезпечувати єдність стратегічних цілей підприємства. Навчання стає інструментом підтримки корпоративної культури та формування спільних цінностей, що впливає на якість трудових відносин. Розвиток навчання на підприємстві передбачає тісну взаємодію із зовнішніми освітніми установами, що дозволяє залучати нові знання та методики. Залучення зовнішніх експертів забезпечує доступ до передових технологій та сучасних управлінських практик. Підприємства повинні адаптувати зовнішні моделі до власних умов, формуючи внутрішні стандарти навчання. Розвиток системи навчання також передбачає зміцнення аналітичної бази для оцінки ефективності навчальних програм. Аналіз результативності навчання дозволяє визначати напрями, у яких необхідні зміни, а також підтримувати процес постійного вдосконалення. Удосконалення навчання неможливе без залучення працівників до зворотного зв'язку, який допомагає формувати більш точні та актуальні програми. Важливо, щоб навчання було регулярним процесом, а не разовою подією, оскільки сучасні виробничі та управлінські технології оновлюються постійно. Працівники повинні розглядати навчання як невід'ємну частину своєї професійної діяльності.

Одним із ключових напрямів розвитку системи навчання є цифровізація освітнього процесу. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати створення навчальних матеріалів, контролювати результати та аналізувати потреби працівників. Платформи дистанційного навчання забезпечують гнучкість освітнього процесу та дають змогу працівникам поєднувати роботу й навчання. Цифрові інструменти також сприяють індивідуалізації навчального процесу, оскільки дозволяють створювати персоналізовані траєкторії розвитку. Інтерактивні технології забезпечують більш високу мотивацію працівників і підвищують рівень засвоєння матеріалу. Віртуальні тренажери дозволяють моделювати робочі ситуації та відпрацьовувати практичні навички без ризику для виробництва. Хмарні сервіси забезпечують доступ до навчальних матеріалів у будь-який час та з будь-якого

місця, що робить процес навчання більш мобільним. Важливою умовою є забезпечення працівників відповідною технікою та доступом до мережі, що є фундаментом цифрового навчання. Використання штучного інтелекту дозволяє аналізувати прогрес працівників, формувати рекомендації та моніторити ефективність навчання. Системи на основі штучного інтелекту можуть формувати індивідуальні програми навчання, що значно підвищує загальну результативність. Цифровізація дозволяє скоротити витрати підприємства на навчальний процес, одночасно підвищуючи його якість та масштабність.

Наступним важливим напрямом розвитку системи навчання є модернізація змісту навчальних програм. Програми повинні враховувати сучасні професійні стандарти, технологічні зміни та вимоги до компетентностей працівників. Підприємства мають оновлювати навчальні матеріали відповідно до змін у законодавстві, ринку та специфіці галузі. Зміни змісту навчальних програм повинні базуватися на аналізі реальних виробничих потреб, а не лише теоретичних знань. Важливо включати до програм навчання матеріали, які мають практичну спрямованість і демонструють реальні ситуації з виробництва. Удосконалення змісту навчальних програм можливе за рахунок застосування кейс-методів, де працівники аналізують реальні або змодельовані виробничі ситуації. Розвиток змісту навчальних програм передбачає тісну співпрацю між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів. Саме керівники можуть надати інформацію про наявні прогалини у знаннях та необхідні компетентності. Важливо, щоб зміст навчальних програм був актуальним, системним та логічним. Підприємства повинні створювати навчальний контент, який відповідає вимогам до професійної компетентності у конкретній галузі [10, с. 67].

Оновлення навчального контенту має здійснюватися регулярно, щоб не допускати застарівання знань. Модернізація змісту навчальних програм повинна охоплювати не лише технічні навички, але й розвиток софт-скілів, які є ключовими у сучасних умовах. Такі компетентності включають комунікацію, адаптивність, критичне мислення та роботу в команді. Працівники, які володіють

цими компетентностями, здатні швидше адаптуватися до нових умов та приймати обґрунтовані рішення.

Значним напрямом розвитку системи навчання є удосконалення методів навчання. Підприємства повинні впроваджувати нові педагогічні підходи, що забезпечують активну участь працівників у навчальному процесі. Традиційні лекційні форми часто втрачають ефективність, оскільки вони не забезпечують достатньої залученості та інтерактивності. Тому важливим є використання тренінгів, семінарів, майстер-класів та симуляцій. Активні методи навчання сприяють формуванню практичних навичок, які працівники можуть застосовувати у реальних умовах. Нові методи навчання передбачають залучення працівників до розробки рішень, що підвищує їхню компетентність. Важливим є використання інноваційних методів, таких як коучинг, наставництво, shadowing та ротація. Коучинг сприяє розвитку потенціалу працівника, оскільки базується на індивідуальній роботі та проблемно-орієнтованому підході. Наставництво підтримує працівника на початкових етапах професійної діяльності, знижує ризик помилок та прискорює адаптацію. Shadowing забезпечує можливість вивчити роботу через спостереження за досвідченим фахівцем. Ротація працівників дозволяє поглибити взаєморозуміння між підрозділами та забезпечує універсальність кадрів. Використання таких методів допомагає створювати гнучку та мобільну команду. Ефективні методи навчання повинні забезпечувати системний підхід до розвитку компетентностей, а не фрагментарне навчання. Підприємства повинні комбінувати різні методи навчання, щоб забезпечити максимальне охоплення потреб працівників.

Важливим напрямом розвитку системи навчання є формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток. Працівники повинні усвідомлювати цінність навчання для власного професійного зростання. Керівництво підприємства повинно підтримувати культуру безперервного навчання, демонструючи позитивне ставлення до розвитку персоналу. Корпоративна культура має стимулювати працівників до ініціативності та

самонавчання. Важливо формувати переконання, що навчання є інвестицією у майбутнє підприємства та кожного працівника. Для цього необхідно створювати середовище, у якому навчання є природною частиною робочого процесу. Підприємство повинно підтримувати працівників, які прагнуть до розвитку, та забезпечувати умови для реалізації їхніх освітніх потреб. Корпоративна культура навчання створює стабільний та мотивований колектив, який здатний реалізувати стратегічні цілі підприємства. Навчання стає інструментом зниження конфліктів, підвищення корпоративної єдності та покращення комунікацій. Підприємства, які впроваджують культуру навчання, мають перевагу на ринку праці, оскільки можуть залучати висококваліфікованих фахівців. Культура навчання є важливим фактором утримання персоналу, оскільки працівники цінують можливість професійного зростання [7, с. 89].

Наступним ключовим напрямом розвитку системи навчання є створення системи оцінювання ефективності навчання. Оцінювання дозволяє визначати, чи досягнуті цілі навчального процесу, та чи відповідає навчання потребам підприємства. Для цього необхідно використовувати сучасні інструменти аналізу, які дозволяють оцінити рівень знань працівників та їхні компетентності. Оцінювання має проводитися на різних етапах навчання: до початку курсу, після завершення та у процесі виконання трудових функцій. Важливо аналізувати не лише кількість відвіданих курсів, але й реальну здатність працівника застосовувати отримані знання на практиці. Ефективна система оцінювання передбачає використання тестів, практичних завдань, симуляцій, атестацій та оцінки результативності роботи. Оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників і визначити пріоритетні напрями навчання. Оцінювання ефективності навчання також сприяє формуванню персоналізованих програм розвитку. Підприємства повинні запроваджувати регулярний перегляд навчальних програм на основі результатів оцінювання. Це дозволяє уникати дублювання матеріалу та забезпечувати актуальність контенту. Оцінювання допомагає визначити вплив навчання на ключові показники ефективності

підприємства, такі як продуктивність, якість роботи та рівень задоволеності працівників.

Розвиток системи навчання повинен охоплювати розширення співпраці із зовнішніми освітніми установами. Підприємства можуть укладати партнерські угоди з університетами, освітніми платформами, тренінговими компаніями та іншими організаціями. Це дозволяє отримувати доступ до новітніх методик, інноваційних курсів та сучасних професійних програм. Співпраця із зовнішніми установами забезпечує можливість сертифікації персоналу, що підвищує їхню професійну привабливість. Це також сприяє формуванню кадрового резерву та забезпечує можливість кар'єрного зростання. Підприємства можуть організовувати стажування, професійні конференції, вебінари та інші форми зовнішнього навчання. Співпраця із зовнішніми експертами дозволяє підприємству підтримувати високу якість навчального процесу.

Одним із напрямів розвитку системи навчання є удосконалення мотиваційних механізмів, що стимулюють працівників до навчання. Працівники повинні відчувати, що їхні освітні зусилля оцінюються підприємством. Для цього необхідно розробити систему премій, кар'єрного просування, додаткових бонусів та пільг, пов'язаних із завершенням навчальних програм. Мотиваційні механізми збільшують рівень участі працівників у навчальному процесі. Важливо, щоб система мотивації була прозорою, справедливою та відповідала рівню відповідальності працівників. Мотивація сприяє підвищенню рівня залученості та формує позитивне ставлення до навчання [16, с. 75].

Загалом, розвиток системи навчання персоналу на підприємстві є комплексним процесом, який охоплює цифровізацію, оновлення змісту програм, вдосконалення методів навчання, формування корпоративної культури розвитку, створення системи оцінювання ефективності, співпрацю із зовнішніми установами та впровадження мотиваційних механізмів. Усі ці напрями взаємопов'язані та формують цілісну систему професійного розвитку. Підприємства, які системно розвивають навчання персоналу, отримують конкурентні переваги, підвищують продуктивність, покращують якість роботи

та забезпечують стійке зростання. Розвиток системи навчання є важливою умовою успішної діяльності підприємства в умовах сучасної економіки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати особливості організації навчання персоналу в умовах воєнного стану та визначити ключові закономірності, які формують ефективну систему розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства. Воєнні виклики суттєво змінюють вимоги до персоналу, підсилюють потребу в гнучкості, універсальності, психологічній стійкості та цифрових навичках, а отже – радикально впливають на організацію професійного навчання. В умовах нестабільності навчання стає не додатковим елементом HR-системи, а критично важливим інструментом забезпечення безпеки, ефективності та життєздатності підприємства.

Дослідження дозволило встановити, що навчання персоналу є системним і багаторівневим процесом, який має на меті формування компетентної, мобільної та конкурентоспроможної робочої сили. Було з'ясовано, що професійне навчання охоплює підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та розвиток особистісних і поведінкових характеристик працівників. Визначено, що основними цілями навчання є забезпечення відповідності знань вимогам робочого місця, розвиток стратегічних компетенцій, підвищення продуктивності праці та зміцнення кадрового потенціалу організації. Аналіз принципів професійного навчання дав можливість виокремити ключові орієнтири, такі як безперервність розвитку, науковість, практична спрямованість, актуальність, індивідуалізація, мотивація та контроль результативності. Встановлено, що принципи навчання у воєнний час набувають додаткової ваги, оскільки вони забезпечують не лише професійний розвиток, а й психологічну стабільність персоналу. Дослідження показало, що ефективна система навчання є фундаментом корпоративної стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Було досліджено вплив воєнного стану на кадровий потенціал і потреби у навчанні ПП «М-БУД». З'ясовано, що війна призвела до скорочення чисельності працівників, зниження доступності кваліфікованої робочої сили та підвищення

потреби у багатофункціональних фахівцях. Виявлено, що підприємство зіткнулося з такими проблемами, як мобілізація персоналу, трудова міграція, психологічне виснаження та підвищений рівень ризиків, що ставлять персонал у нестандартні та небезпечні ситуації. Установлено, що воєнний стан різко збільшив потребу у нових компетентностях – безпековій грамотності, навичках кризового реагування, роботі в умовах нестабільності та освоєнні цифрових інструментів. Дослідження засвідчило, що ПП «М-БУД» потребує глибокої модернізації підходів до навчання, оскільки традиційні форми стали недостатніми в умовах зміненої структури трудових процесів. Виявлено, що саме навчання стає ключовим способом протистояти кадровим ризикам, забезпечити збереження виробничих потужностей та мінімізувати втрати від зовнішніх загроз. Підприємство змушене формувати оперативні, короткі та змістовні програми навчання, що спрямовані на виживання, стабілізацію та підтримку працівників.

Підприємство почало активно впроваджувати стислі інструктажі, безпекові тренінги, онлайн-заняття та модульні короткі програми, які не потребують тривалого відриву від роботи. Установлено, що система навчання була доповнена важливими компонентами: інструктажі з цивільного захисту, алгоритми дій при обстрілах, методи збереження психологічної стійкості, тренінги з кризового менеджменту. Аналіз показав, що підприємство запровадило наставництво в оновленому форматі, підсилюючи роль керівників як модераторів навчального процесу.

Проведене дослідження підтвердило, що одним із ключових напрямів є цифровізація навчальних процесів, яка дає змогу скоротити витрати, підвищити доступність та забезпечити безперервність навчання у складних умовах. Установлено, що модернізація змісту навчальних програм є критично важливою для відповідності сучасним стандартам і швидким змінам у технологічному середовищі. Значну роль відіграє впровадження інтерактивних методів навчання, які забезпечують практичну орієнтацію та максимально швидке засвоєння навичок. Дослідження показало, що розвиток корпоративної культури,

орієнтованої на навчання, формує відповідальне ставлення працівників до професійного розвитку та підвищує рівень їхньої залученості. Було доведено, що створення системи оцінки ефективності навчання є необхідним для раціонального використання ресурсів та підвищення точності управлінських рішень. Напрямом розвитку також виступає активізація співпраці з зовнішніми освітніми організаціями, що дозволяє отримувати актуальні знання та передові методики. Підкреслено важливість формування системи стимулювання, яка мотивує працівників до навчання та сприяє їхньому кар'єрному зростанню. Виявлено, що інтеграція навчання у загальну HR-стратегію забезпечує узгодженість між інтересами підприємства та індивідуальними потребами працівників.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що навчання персоналу в умовах воєнного стану стає критичним чинником виживання та розвитку підприємства. Аналіз продемонстрував, що ефективна система навчання забезпечує стабільність кадрового складу, підтримує продуктивність, підсилює безпекову грамотність та сприяє подоланню кризових ситуацій. Підприємства, які активно модернізують свої підходи до навчання, отримують можливість зберігати конкурентні позиції навіть у надскладних умовах. Отримані висновки підтверджують, що розвиток системи навчання має стратегічний характер і повинен розглядатися як довгострокова інвестиція в кадровий потенціал. У воєнний період навчання є не лише засобом професійного зростання, а й важливим елементом безпеки, психологічної підтримки та організаційної стійкості. Саме тому подальше вдосконалення освітніх процесів на підприємствах повинно залишатися пріоритетом, що забезпечує їхню готовність до викликів майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрачна О. К. Проблеми професійного навчання управлінського персоналу в Україні та перспективи розвитку теорії українського менеджменту. *Review of transport economics and management*. 2020. Вип. 3. С. 198-205.
2. Богуш Л. Г. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві: особливості регулювання. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(3). С. 49-55.
3. Вишневська Н. М. Навчання персоналу як основний ресурс забезпечення продуктивності праці. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 2. С. 49-52.
4. Деркач М., Мізіна О. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 213–217.
5. Жижко Т. А. Деформація персоналу: виклики системи управління персоналом закладів освіти в умовах воєнного стану. *Discourse*. 2024. №6.
6. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2025. №338(1). С. 555-563.
7. Іваницька С. Б., Н. В. Неділько Особливості організації професійного навчання персоналу підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 87-91.
8. Касіцький А.Ю. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник НУ "Львівська політехніка"*. 2022. №92. С. 92–97.
9. Ковалик О. А., Столяренко А. А. Використання методу конкретних ситуацій (case-study) для навчання персоналу та виявлення талановитих співробітників. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6(1). С. 15-17.
10. Козак К. Б., Бойчук К. Г. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 1. С. 66-72.

11. Корнілова І. М., Яблонівський В. М. Методи навчання персоналу підприємства: вектори цифровізації. Бізнес-навігатор. 2023. Вип. 2. С. 54-61.
12. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2024. Вип. 1. С. 64-75.
13. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. №81-82. С. 290-297.
14. Кутішенко В. П., Вінник Н. Д. Бізнес-коучинг як соціально-психологічна практика самопізнання та самовдосконалення людських ресурсів. Теорія і практика сучасної психології. 2020. № 3(1). С. 190-194.
15. Литовченко І., Лавриш Ю., Зеліковська О., Яхно Т. Методи й технології навчання та розвитку персоналу у США: традиції та сучасні інновації. Освіта. Інноватика. Практика. 2025. Т. 13, № 2. С. 72-80.
16. Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2021. № 3(1). С. 74-78.
17. Лінькова О. Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку. Інтелект ХХІ. 2021. № 1. С. 87-91.
18. Маховка В. М., Богатирьова Н. Б., Горшенова Н. О. Інноваційні технології навчання управлінського персоналу. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 50(2). С. 66-69.
19. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38.
20. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Пріоритетні напрями дій держави та бізнесу, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом в

- умовах воєнного стану в Україні. Економіка та держава. 2022. № 12. С. 102–107.
21. Оболенцева Л. В., Сегеда І. В., Богдан Н. М. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах готельного господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 36. С. 54-58.
 22. Павленко Н. М. Сучасні методи організаційного навчання персоналу в ІТ-сфері. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 5. С. 105-110.
 23. Петрова І. Л., Кондо У. О. Вплив навчання і розвитку персоналу на його компетентність та продуктивність. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 112-119.
 24. Полин'як В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. Вісник економіки. 2024. Вип. 1. С. 32-46.
 25. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. 2022. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. №4(2). С. 88–93.
 26. Седікова І. О., Козак К. Б., Курганова А. В. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 35-42.
 27. Семенова Л. Ю., Карпенко І. А. Організація системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві, шляхи її покращення. Молодий вчений. 2019. № 5(2). С. 560-563.
 28. Ситник Н. І. Інноваційні технології в організаційному навчанні персоналу сучасних організацій. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 99-103.
 29. Слюсаренко І.В. Управління персоналом в умовах нестабільного середовища. REICST. 2022. №6(4). С. 53–58.
 30. Статистична та фінансова звітність ПП «М-БУД».

31. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2024. № 191. С. 97–103.
32. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 73-79.
33. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 4. С. 54-59.
34. Хілуха О. А. Особливості впровадження електронного навчання в контексті корпоративного розвитку персоналу. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 3. С. 44-52.
35. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 69–73.
36. Чжоу С. Сучасне розуміння технології корпоративного навчання в контексті підготовки майбутніх менеджерів з персоналу. Педагогічний альманах. 2021. Вип. 49. С. 223-227.
37. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–105.
38. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
39. Ящук І. С., Унгурян Л. М., Беляєва О. І., Образенко М. С., Волощук Х. Ю. Навчання персоналу як один зі стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності фахівців фармацевтичних підприємств. Одеський медичний журнал. 2023. № 1. С. 89-92.
40. Bayraktar O. Learning Organizations. Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance / edited by E. Baykal. IGI Global, 2020. P. 276–290.

41. MacKinnon K., Jacquet G.A., O'Reilly G.M. Maintaining health professional education during war: A scoping review. *Conflict and Health*. 2022. Vol. 16(66). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9540571/>
42. Mathews J. Wartime Innovation and Learning. *Joint Force Quarterly*. 2021. №103. С. 40–47.
43. Nahorni V. V., Kostiuk T. O., Pernykoza D. V. On the issue of human capital development in the national economy of Ukraine. *Науковий журнал Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2020. Том 10 № 3. С. URL: <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.02.086>.
44. Tiurina A., Nahorni V., Ruban O., Tymoshenko M., Vedenieiev V., Terentieva N. Problems and Prospects of Human Capital Development in PostIndustrial Society. *Postmodern Openings*. 2022. № 13(3). Pp. 412-424. URL: <https://doi.org/10.18662/po/13.3/497>.