

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СТАСИШИН Артур Володимирович

**Навчання та розвиток персоналу в умовах воєнного стану. / Training
and development of personnel under martial law**

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

Кваліфікаційна робота

**Виконав студент групи МЕНУП-41
А. В. Стасишин**

**Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	19
2.2. Оцінка існуючої системи навчання і розвитку персоналу на підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	41
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного стану питання навчання та розвитку персоналу набувають особливої актуальності. Військові дії спричиняють масштабні соціально-економічні трансформації, які вимагають від організацій гнучкості, швидкої адаптації та підвищення рівня професійної компетентності працівників. Ефективне навчання і розвиток персоналу стають ключовими чинниками забезпечення стійкості бізнесу, підтримання конкурентоспроможності та відновлення економіки країни.

В умовах нестабільного середовища та обмежених ресурсів компанії змушені переглядати підходи до управління людським капіталом, впроваджувати інноваційні освітні технології, оптимізувати програми підвищення кваліфікації та забезпечувати психологічну підтримку працівників. Формування нових моделей навчання, орієнтованих на розвиток стресостійкості, лідерських якостей, цифрових навичок і професійної мобільності, є критично важливим для подолання викликів, зумовлених війною.

Актуальність обраної теми визначається необхідністю поглибленого вивчення теоретичних основ та практичних аспектів організації процесу навчання і розвитку персоналу в умовах воєнного стану. Науковий інтерес становить виявлення ефективних методів та інструментів, які дозволяють забезпечити безперервне професійне зростання працівників у кризових обставинах.

Теоретичні засади навчання та розвитку персоналу в умовах воєнного стану базуються на сучасних дослідженнях, які охоплюють питання адаптації кадрового потенціалу до нових викликів та необхідності оперативного реагування на зміни в середовищі функціонування підприємств. Вагомий внесок у розробку науково-практичних підходів у цій сфері зробили такі дослідники, як Г. Баб'як, Т. Сич, О. К. Байрачна, Л. Г. Богуш, О. Бородієнко, Н. М. Вишневська, В. В. Гавренкова, М. Деркач, О. Мізіна, Т. А. Жижко, В. Замлинський, Н.

Скрипник, В. Федака, С. Б. Іваницька, Н. В. Неділько, А. Ю. Касіцький, О. А. Ковалик, А. А. Столяренко, К. Б. Козак, К. Г. Бойчук, І. М. Корнілова, В. М. Яблоновський. Їхні наукові підходи створюють концептуальну базу для вдосконалення системи навчання персоналу в умовах нестабільності, підвищення його гнучкості та здатності до самореалізації в складних обставинах.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні особливостей процесу навчання і розвитку персоналу в умовах воєнного стану, а також розробці рекомендацій щодо його удосконалення.

Завдання роботи:

- проаналізувати сутність, цілі та значення процесу навчання і розвитку персоналу в організації;
- проаналізувати практику організації процесу навчання і розвитку персоналу підприємства;
- дослідити сучасні технології та методи навчання персоналу, що застосовуються в умовах нестабільності.
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи навчання та розвитку персоналу в кризових обставинах.

Об'єктом дослідження є процес навчання і розвитку персоналу.

Предметом дослідження є особливості організації навчання та розвитку працівників в умовах дії воєнного стану.

У процесі написання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема: метод аналізу і узагальнення наукової літератури - для вивчення теоретичних основ навчання і розвитку персоналу; порівняльний аналіз - для зіставлення традиційних та сучасних підходів до організації навчального процесу в умовах стабільності та кризи; системний підхід - для комплексного розгляду впливу воєнного стану на процеси навчання і розвитку працівників; анкетування та інтерв'ювання - для збору первинної інформації щодо стану системи навчання персоналу на підприємстві;

графічні методи - для візуалізації результатів дослідження у вигляді діаграм і схем.

Практичне значення роботи полягає у формулюванні конкретних рекомендацій для організацій різних сфер діяльності щодо підвищення ефективності системи навчання та розвитку персоналу в кризових умовах.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та суспільства ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності організації стає людський капітал. Саме висококваліфіковані, мотивовані та адаптивні працівники здатні ефективно реалізовувати стратегію підприємства, швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та сприяти його стійкому розвитку. Відповідно, процес навчання і розвитку персоналу розглядається як фундаментальна складова системи управління організацією.

Навчання і розвиток персоналу - це цілеспрямована, систематична діяльність, спрямована на формування, оновлення та вдосконалення знань, умінь, навичок, а також професійних та особистісних якостей працівників відповідно до поточних і перспективних потреб організації. Такий процес включає не лише підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку, але й розвиток лідерських якостей, інноваційного мислення, здатності працювати в умовах змін та невизначеності [14 с.50].

У науковій літературі поняття «розвиток персоналу» трактується по-різному, проте всі автори підкреслюють його важливість для підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності організації. Гетьман О.О., Білодід А.О. розглядають розвиток персоналу як системний підхід, спрямований на підвищення продуктивності та результативності. Єгоршин А.П. акцентує на підготовці працівників до нових функцій, особливо через кадровий аудит, адаптацію та підвищення кваліфікації. Рачинський А.П. підкреслює комплексність процесу, що включає професійний розвиток, формування компетентностей та виховання корпоративної культури. Гетьман О.О., Плясун А.В. вбачають розвиток як каталізатор безперервного зростання, що стимулює мотивацію та розширення компетенцій працівників. Плугіна Ю.А. подає

розвиток більш узагальнено як зміну якісних характеристик працівників, без конкретизації процесу. Таким чином, одні автори роблять акцент на організаційних завданнях розвитку персоналу, інші - на особистісному зростанні та мотивації працівників

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «розвиток персоналу»*

Автор	Визначення поняття
Гетьман О.О., Білодід А.О.	Розвиток персоналу – цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організації з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності.
Єгоршин А.П.	Професійний розвиток представляє собою процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, вирішення нових завдань. Цей процес включає проведення кадрового аудиту, професійну орієнтацію та соціальну адаптацію персоналу, підготовку кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, перепідготовку та інші заходи, необхідні для успішної реалізації стратегічних цілей.
Рачинський А.П.	Професійний розвиток персоналу – комплекс педагогічних і організаційно-управлінських заходів, спрямованих на оволодіння працівниками знаннями, уміннями і навичками в обраній галузі професійної діяльності, розвиток їхньої компетентності, виховання професійної й корпоративної культури, а також уможливлення кар'єрного зростання й особистісного розвитку.
Гетьман О.О., Плясун А.В.	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» діяльності працівників.
Плугіна Ю.А.	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватися як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.

* Складено автором за даними [29, с. 561; 35, с. 55; 25, с. 113]

Сутність навчання і розвитку персоналу полягає у формуванні такої системи знань і навичок, яка дозволяє працівникам ефективно виконувати свої обов'язки, долати професійні виклики та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливої ваги процес навчання набуває в кризових ситуаціях, зокрема в умовах воєнного стану, коли від гнучкості й компетентності

персоналу залежить здатність організації вижити, зберегти свою діяльність і відновитися після потрясінь.

Розвиток персоналу слід розуміти як процес планування та впровадження комплексу організаційно-управлінських методів, технологій та підходів, спрямованих на вдосконалення професійних (hard skills) і міжособистісних (soft skills) навичок працівника. Його основною метою є підвищення продуктивності праці, розширення функціональних можливостей співробітника, а також забезпечення його професійного і кар'єрного зростання.

У сучасній науці виокремлюють три основні напрями розвитку персоналу: соціальний, професійний та особистісний. Водночас, як справедливо наголошує Ю.А. Плугіна, основою професійного розвитку є кваліфікаційний, психофізіологічний та особистісний потенціал працівника [15, с. 291], який можна ефективно розвивати через навчання.

Розвиток персоналу включає низку взаємопов'язаних напрямів, що забезпечують підвищення ефективності людського капіталу в організації. Перш за все, це систематичне навчання працівників, яке охоплює як загальноосвітні, так і професійно орієнтовані програми, спрямовані на формування необхідних знань, умінь, практичного досвіду та компетенцій.

Важливою складовою є підвищення кваліфікації, що забезпечує актуалізацію професійних знань і вдосконалення навичок відповідно до нових вимог ринку праці та завдань підприємства. У випадках, коли необхідно змінити професійну орієнтацію працівника, застосовується перепідготовка - процес набуття нової спеціальності або професії з метою забезпечення гнучкості зайнятості.

Крім того, розвиток персоналу охоплює заходи з адаптації нових працівників до умов праці в конкретному колективі чи на певному робочому місці, що сприяє зниженню рівня стресу та швидшому включенню в робочий процес.

Не менш важливим є оцінювання кандидатів, які претендують на вакантні посади, з метою обґрунтованого добору найбільш придатних співробітників відповідно до вимог конкретної посади.

Окрему роль у системі розвитку відіграє планування кар'єрного зростання і службово-професійного просування, яке забезпечує узгодженість між індивідуальними амбіціями працівника та стратегічними потребами організації. Водночас формування та підтримка кадрового резерву дає змогу заздалегідь готувати співробітників до майбутнього обіймання ключових посад.

Навчання персоналу є одним із найефективніших інструментів забезпечення розвитку працівників на підприємстві. Воно сприяє не лише підвищенню продуктивності та результативності працівника, а й розкриває його творчий потенціал, формує нове бачення ролі працівника в організації, розвиває креативність та зміцнює корпоративну лояльність.

Методи навчання персоналу є важливою складовою процесу професійного розвитку працівників і забезпечення їхньої адаптації до змінних умов середовища. Залежно від місця організації навчального процесу, методи поділяються на дві основні групи: методи навчання на робочому місці та методи навчання поза межами робочого місця (табл. 1.1).

Навчання на робочому місці передбачає безпосереднє залучення працівника до професійної діяльності в реальному робочому середовищі. До таких методів належать *buddying* (система наставництва серед колег), коучинг, менторство, сторітеллінг, екшн-навчання, баскет-метод (імітаційні ситуації), *shadowing* («стеження») та ротація. Використання зазначених підходів дозволяє працівникам набути практичного досвіду, швидше адаптуватися до виробничого процесу, розвивати прикладні навички та професійні компетенції.

Навчання поза межами робочого місця здійснюється у спеціально організованих освітніх середовищах і спрямоване на поглиблення теоретичних знань, розвиток аналітичного мислення та креативності. Серед основних методів цієї групи виділяють тренінги, майстер-класи, кейс-навчання, моделювання,

електронне навчання (e-learning), ділові ігри, а також участь у конференціях, семінарах, ярмарках професій і лекціях.

Таблиця 1.1

Класифікація методів навчання персоналу на робочому місці та поза його межами [14 с. 60]

Методи навчання на робочому місці:	Методи навчання поза робочим місцем:
- Buddying	- Тренінг
- Коучинг	- Майстер-клас
- Менторство (наставництво)	- Кейс-навчання
- Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	- Моделювання
- Екшн-навчання	- E-learning
- Баскет-мето (імітації ситуації)	- Ділові ігри
- Shadowing («стеження»)	- Відвідування конференцій, семінарів, ярмарок професій, лекцій, тощо
- Ротація	

Відповідно до класичного підходу, організація навчання персоналу належить до компетенції відділу управління людськими ресурсами, а безпосереднє керівництво цим напрямом здійснює менеджер з управління персоналом. Водночас на практиці функції навчання можуть бути делеговані також менеджеру з управління знаннями, розвитку персоналу або іншому фахівцеві відповідного профілю. Незалежно від обраної моделі, під час створення системи безперервного навчання керівництво підприємства має визначити відповідальну структурну одиницю, встановити її статус і інтегрувати в загальну систему управління організацією. При цьому служба навчання та розвитку персоналу повинна функціонувати як окремий підрозділ, який підтримує тісну взаємодію з кадровою службою.

Основою ефективного функціонування системи безперервного навчання є дотримання двох ключових принципів [13, с. 67]:

1) принцип безперервності, який передбачає, що процес підвищення кваліфікації чи перепідготовки має бути планомірним, послідовним і тривати

протягом усієї професійної діяльності працівника, тобто реалізовувати ідею «навчання впродовж життя»;

2) принцип професійності, що полягає в систематичному опануванні знань, навичок та компетентностей, необхідних для результативного виконання посадових обов'язків відповідно до рівня займаної посади та актуальних потреб організації.

Ключовим принципом функціонування системи безперервної професійної освіти є її тісний взаємозв'язок із реальними виробничими процесами. Основним пріоритетом такої системи виступає підвищення професійного рівня організації, тоді як головним орієнтиром є підтримка інноваційного розвитку підприємства.

Стратегія розвитку системи безперервної професійної освіти спрямована на досягнення високої ефективності навчального процесу. Вона передбачає реалізацію таких основних напрямів:

- розроблення чіткої структури рівнів навчання, де перший рівень охоплює спеціалістів підприємств, другий – керівників структурних підрозділів, третій – осіб, що входять до кадрового резерву, а четвертий, найвищий рівень, – керівників підприємств та апарату управління організацій;

- визначення періодичності організації навчальних заходів;

- формування відповідного навчально-методичного забезпечення та створення навчально-матеріальної бази для ефективного проведення освітніх програм [42, с. 90].

За критерієм періодичності навчання виокремлюють такі його види: первинне навчання, щорічне навчання, періодичне навчання та цільове навчання (табл. 1.2).

Навчально-методичне забезпечення системи безперервної професійної освіти має формуватися на основі галузевих розробок із урахуванням вимог сучасних освітніх технологій. До його складу повинні входити актуальні навчально-методичні матеріали, що відповідають потребам сьогодення.

У цьому контексті важливою умовою успішного розвитку системи професійної підготовки є налагодження ефективного партнерства між університетами та підприємствами. Така співпраця сприяє підготовці висококваліфікованих і мобільних фахівців, здатних працювати в умовах інноваційної економіки. Завдяки взаємодії між закладами вищої освіти та виробничими структурами посилюється практична підготовка студентів без втрати фундаментальної складової освіти. Для підприємств таке партнерство забезпечує доступ до інноваційних рішень, варіативних навчальних програм і сучасних освітніх підходів. Співпраця з університетами спрямована на інтеграцію академічної освіти та корпоративної системи безперервного професійного навчання. Вищі навчальні заклади можуть надати не лише навчальні програми, технології й викладацький склад, але й організаційні ресурси, які часто виходять за межі компетенції самих підприємств.

Таблиця 1.2

Класифікація навчання персоналу за періодичністю проведення [37, с. 70]

Вид навчання	Призначення навчання	Періодичність навчання
Первинне навчання	Здійснюється для осіб, які вперше прийняті на роботу, і спрямоване на знайомство з діяльністю підприємства або організації, його умовами та вимогами	Один раз, під час обіймання певної посади та виконання трудових обов'язків
Щорічне навчання	Призначається для керівників та фахівців і присвячене актуальним питанням професійної діяльності	Один раз на рік
Періодичне навчання	Проводиться для керівників і фахівців для забезпечення і підтримки необхідного рівня кваліфікації та ефективного виконання посадових обов'язків	У міру необхідності, але не рідше одного разу на п'ять років
Цільове навчання	Організовується для керівників і фахівців, які готуються до посадових переміщень (призначення на більш високу посаду або посаду іншого профілю)	При переході на нову посаду

Планування навчання персоналу розпочинається з виявлення потреб у навчанні. Процес дозволяє точно визначити, які працівники або підрозділи потребують підвищення кваліфікації. Потреба в навчанні може виникати як на рівні всієї організації, так і на рівні окремих підрозділів чи працівників. Основними джерелами появи потреб є зміни у зовнішньому середовищі

(економічні, правові, технологічні) або внутрішні зміни в компанії, такі як оновлення стратегії, зміна організаційної структури чи модифікація продукту.

У процесі виявлення потреб у навчанні використовують два основні підходи: орієнтація на потреби працівників і орієнтація на потреби компанії. На практиці найчастіше застосовується комбінація обох підходів.

Підхід, орієнтований на потреби працівників, передбачає активне залучення самих працівників до формування програм навчання. Їм пропонується перелік освітніх курсів, що враховують ключові завдання бізнесу. Крім того, регулярно проводяться анкетування або інші форми самооцінювання, які допомагають працівникам виявити розрив між поточними професійними компетенціями та навичками, яких бракує для ефективного виконання завдань. На основі отриманих даних формуються індивідуальні або групові програми розвитку. Такий підхід є особливо ефективним для компаній, які прагнуть підтримувати унікальність та індивідуальність компетенцій своїх працівників.

Підхід, орієнтований на потреби компанії, базується на аналізі стратегічних цілей і основних завдань організації на плановий період (зазвичай на рік). Визначається, які завдання має виконувати кожна категорія працівників, після чого розробляється відповідна програма навчання. Наприклад, якщо працівник отримує нове завдання або підвищення, для нього організовується цільове навчання. Такий підхід є типовим для організацій, які прагнуть до оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності.

Планування навчання базується на встановленні відповідності між напрямками навчання та його формами. При цьому напрями навчання визначаються за двома основними характеристиками: цільовою групою працівників і тематиками навчання.

Типовий перелік цільових груп для планування навчання включає [25, с. 113]:

- керівників вищої та середньої ланок;
- лінійних керівників;

- спеціалістів функціональних підрозділів;
- окремі категорії працівників, зокрема кадровий резерв, наставників, внутрішніх тренерів, внутрішніх аудиторів системи якості.

Тематика навчання на підприємстві зазвичай охоплює широкий спектр напрямів. Серед найпоширеніших тем можна виділити: стратегічний розвиток і корпоративні цінності, характеристики продуктів та послуг компанії, управління проєктами, управління ризиками, управління персоналом, вивчення іноземних мов, питання охорони праці. Таким чином, за змістовним наповненням тематику навчання можна згрупувати в такі напрями:

- корпоративно-установчий;
- професійний;
- інформаційний;
- соціально-психологічний.

Протягом планового періоду, як правило, неможливо та недоцільно охопити навчанням усі категорії працівників за всіма можливими тематиками. Тому необхідно визначати пріоритетні напрями навчання для кожної цільової групи. На практиці першочергово планується навчання для керівного складу, кадрового резерву, працівників фінансових і юридичних підрозділів, а також співробітників, які безпосередньо працюють із клієнтами. Після цього визначається кількість учасників у межах кожної групи, обирається обсяг навчального матеріалу та підбираються відповідні форми навчання.

Розвиток персоналу через корпоративне навчання має позитивний вплив і на самих працівників. Внаслідок підвищення кваліфікації та здобуття нових знань і навичок вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці, розширюють свої можливості для кар'єрного зростання як у межах компанії, так і поза її межами, що особливо актуально в умовах швидкого старіння професійних знань.

На першому етапі організації процесу навчання визначають потребу в розвитку персоналу. З цією метою зазвичай проводиться атестація працівників, за результатами якої розробляються індивідуальні плани професійного розвитку.

Другий етап передбачає постановку конкретних цілей навчання. Основними цілями є [19, с. 97]:

- підтримання належного рівня кваліфікації персоналу відповідно до вимог чинного виробництва та його перспективного розвитку;
- збереження та нарощування професійного потенціалу підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок поширення знань і навичок використання сучасних технологій серед працівників;
- стимулювання інноваційних змін у виробничих процесах для підвищення продуктивності праці й досягнення сучасного рівня організації виробництва;
- створення умов для професійного розвитку і самореалізації працівників через підвищення мотивації до праці та впровадження новітніх освітніх програм і технологій.

На третьому етапі формується зміст навчальних програм і обираються методи навчання. Навчальні програми, що враховують індивідуальні потреби окремих працівників або груп, розробляються спеціалістами з навчання персоналу. Водночас загальне планування й організація проведення навчання часто покладаються на лінійних керівників.

Четвертий етап передбачає встановлення вимог до працівника. Це включає врахування кваліфікаційних вимог, що визначаються при прийомі на роботу, результати співбесід, оцінку виконання обов'язків і висновки кваліфікаційних інтерв'ю. Зібрана інформація допомагає чітко визначити навички чи компетенції, які потребують розвитку, а також окреслити функціональні обов'язки, що мають бути удосконалені. На основі визначених завдань і аналізу вимог формуються навчальні цілі, які лягають в основу створення детальної програми навчання. Зміст програми залежить від кількості сформульованих цілей та їх конкретизації.

На п'ятому етапі здійснюється розробка бюджету на навчання. Кадрова політика підприємства, зокрема стратегія у сфері професійної освіти, визначає особливу увагу до обсягу фінансування навчальних заходів і ресурсів, необхідних для їх реалізації.

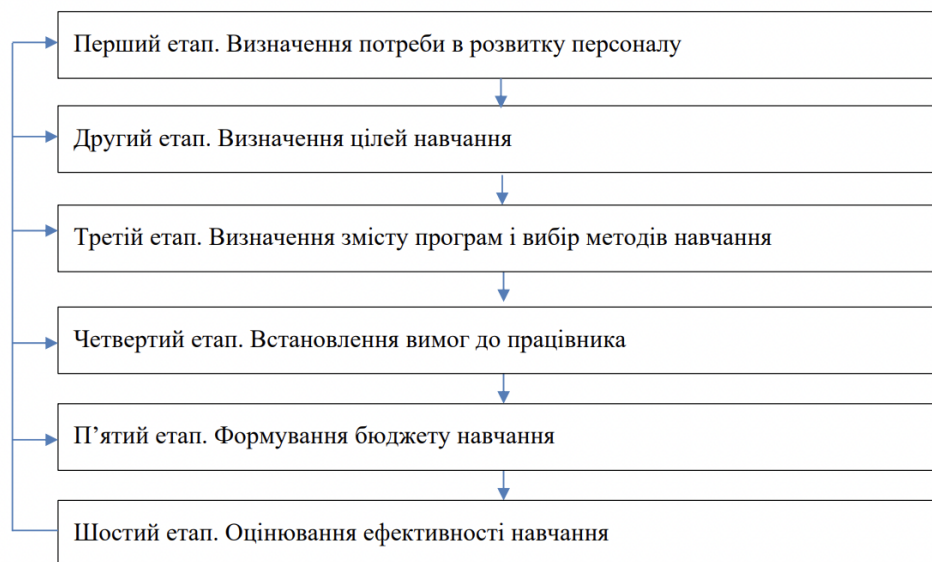


Рис. 1.1. Етапи організації процесу навчання персоналу [24, с. 107]

Ключовими ресурсами для організації процесу навчання персоналу є фінансування, що покриває всі витрати на навчання, та час, який витрачається на його проведення. Час є надзвичайно важливим ресурсом для будь-якого керівника. Навіть якщо менеджер особисто не проводить навчальні заходи, він все одно відповідає за координацію процесу: від підготовки працівників до перевірки отриманих результатів та оцінки ефективності навчання. Оскільки метою кожного керівника є робота з професійно підготовленим і ефективним колективом, час на організацію навчання має бути передбачений у його робочому графіку.

На шостому, завершальному етапі, результати навчання співставляються з виявленими на першому етапі потребами у розвитку персоналу, що дозволяє оцінити ефективність проведених заходів. Важливим чинником, який впливає на результати навчання, є активна участь керівника у всіх етапах процесу:

постановці цілей, розробці планів і контролі за ходом навчання. Однак однією лише організацією навчання ефективність не обмежується - необхідно також створити умови для практичного застосування нових знань і навичок у щоденній роботі. Під час оцінювання результатів навчання важливо переконатися, що кожному працівникові надано можливість реалізувати отримані знання на практиці у межах виконання своїх професійних обов'язків.

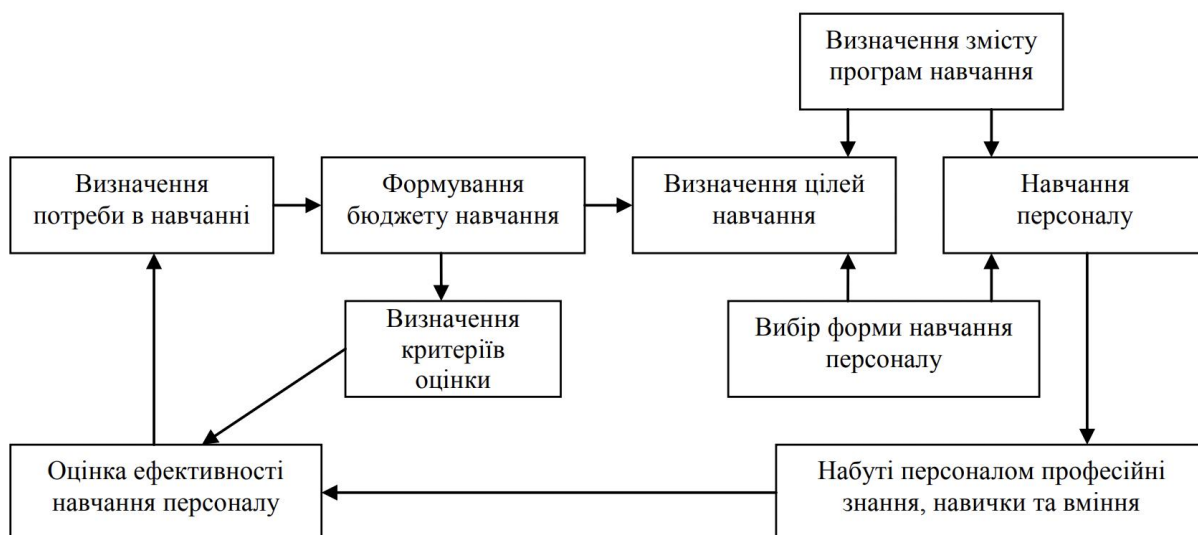


Рис. 1.2. Організація професійного навчання персоналу підприємств [29, с. 561]

У сучасних організаціях професійне навчання розглядається як безперервний і комплексний процес, який складається з кількох етапів і має циклічну структуру (рис. 1.2).

Організація навчання передбачає послідовне виконання таких дій:

- визначення потреб у навчанні, що здійснюється шляхом аналізу і порівняння наявних знань, умінь і навичок персоналу з тими компетенціями, які потрібні для досягнення стратегічних цілей підприємства;

- розробка плану навчання, що включає створення навчальної програми, яка відповідає виявленим потребам і специфіці цільової аудиторії; вибір викладачів (як із внутрішніх ресурсів компанії, так і зовнішніх спеціалістів); визначення форм і методів навчання з урахуванням їхньої ефективності та

вартості; встановлення строків реалізації навчальних заходів; розроблення критеріїв оцінки ефективності навчання; складання бюджету навчання. Завершальним етапом планування є затвердження керівництвом детального плану навчання;

- реалізація плану навчання, що передбачає безпосередню організацію й проведення навчальних заходів. Під час цього етапу можуть виявлятися недоліки у плануванні, і завданням відповідальних осіб є їх оперативне усунення для запобігання подібним помилкам у майбутньому;

- оцінювання ефективності навчання, основною метою якого є перевірка того, наскільки працівники застосовують набуті знання і навички в своїй повсякденній діяльності [23, с. 102].

Необхідність безперервного розвитку персоналу зумовлена кількома ключовими чинниками:

- впровадженням нових технологій та виробничих процесів, що призводить до змін у змісті багатьох видів робіт і вимагає від працівників постійного оновлення професійних знань, оскільки базова освіта більше не гарантує довготривалу кваліфікацію;

- посиленням конкуренції на міжнародному рівні. Країни, які розвивають ефективні системи безперервної освіти, мають перевагу в умовах глобальної конкуренції, оскільки можуть швидко адаптуватися до змін за рахунок підвищення продуктивності праці;

- стрімкими змінами у всіх сферах життя, особливо в технологіях та інформаційних технологіях, що обумовлюють необхідність постійного оновлення знань персоналу;

- економічною доцільністю для підприємств: підвищення кваліфікації вже працюючого персоналу через безперервне навчання є більш ефективним і економічно вигідним рішенням порівняно з витратами на найм і адаптацію нових працівників [24, с. 105].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» - це одна з провідних компаній на ринку будівельних матеріалів і товарів для дому в Україні, заснована у 1994 році в місті Тернопіль. Компанія розпочала свою діяльність як приватне мале підприємство «Апейрон», що спеціалізувалося на реалізації радіотехніки та керамічної плитки. Згодом підприємство трансформувалося у потужну торгову групу, яка сьогодні об'єднує мережу будівельних супермаркетів та меблевих центрів під брендом «АРС»» [32].

Торгова група «АРС-Кераміка» - це розгалужена мережа супермаркетів і спеціалізованих магазинів, що працює в сфері реалізації будівельних матеріалів у західному регіоні України. До складу мережі також входять меблеві салони, шоуруми керамічної плитки преміумкласу та сантехніки, а також підрозділи, що професійно займаються виконанням будівельних і ремонтних робіт. Центральний офіс і головний склад підприємства знаходяться в місті Тернопіль за адресою: вул. Бродівська, 44, де розміщується штаб-квартира компанії.

«Мережа «АРС-Кераміка» охоплює два ключові напрями - будівельний і меблевий. До неї входять 9 будівельних супермаркетів і 3 меблеві салони, розташовані в таких містах, як Тернопіль, Кам'янець-Подільський, Івано-Франківськ, Львів, Хмельницький, Кременець, Борщів, Стрий, Золочів та Підволочиськ. Загальна площа торгових об'єктів компанії становила близько 22 тисяч квадратних метрів, а площа складських приміщень - понад 20 тисяч квадратних метрів» [32].

Асортимент товарів, який пропонує «АРС-Кераміка», охоплює широкий спектр продукції для будівництва, ремонту, оформлення інтер'єру та меблювання. Компанія постійно вдосконалює товарну пропозицію,

орієнтуючись на сучасні дизайнерські тренди та високі стандарти якості. Її мета - створення інтер'єрних рішень, які поєднують в собі естетику, зручність і функціональність, щоб задовольнити найвибагливіші запити клієнтів.

У 2019 році ТОВ «АРС-Кераміка» розширила канали продажів, відкривши офіційний інтернет-магазин ars.ua, що став важливим елементом цифрової трансформації компанії. Онлайн-платформа пропонує широкий асортимент продукції для будівництва, ремонту та облаштування житлового простору, охоплюючи як базові матеріали, так і дизайнерські рішення для оформлення інтер'єру.

Інтернет-магазин забезпечує зручність для клієнтів по всій території України завдяки функціоналу замовлення товарів з доставкою до дверей. Покупцям доступні різні варіанти оплати - від традиційного безготівкового розрахунку до оплати частинами, що значно підвищує доступність товарів і спрощує процес покупки.

Для забезпечення надійної логістики та своєчасного виконання замовлень компанія володіє власним автопарком, який включає понад 50 одиниць транспортних засобів і спеціалізованої складської техніки, що дозволяє ефективно організовувати доставку як у межах міста, так і в інші регіони України, забезпечуючи оперативність і якісне обслуговування клієнтів. Розвиток онлайн-каналу продажів та інвестиції в логістичну інфраструктуру дозволили компанії суттєво посилити свої позиції на ринку, а також покращити клієнтський досвід і оперативно реагувати на запити сучасного споживача.

Першим і базовим напрямом є реалізація будівельних, оздоблювальних матеріалів, сантехнічної продукції та освітлення, що здійснюється через будівельні супермаркети, зокрема на вул. Бродівській, 44, та інші спеціалізовані магазини. Саме цей сегмент формує основу діяльності компанії й орієнтований на широкий споживчий ринок.

«Другий напрям - продаж меблів, який реалізується через меблеві центри «АРС», зокрема на вул. Збаразькій, 18 у Тернополі та в інших містах, як-от

Борщів. Даний сегмент забезпечує покупцям широкий вибір меблів для житлових та комерційних приміщень» [32].

Третій напрям зосереджений на продажу елітних оздоблювальних матеріалів і сантехніки, що представлений у спеціалізованих салонах «АРС-Кераміка» та «АРС-Еліт» у таких містах, як Тернопіль та Івано-Франківськ. Такий напрям орієнтований на споживачів, які шукають дизайнерські рішення преміумкласу.

Четвертий напрям передбачає реалізацію професійного електроінструменту та різноманітних пристроїв, призначених для штукатурних, малярних, столярних та інших видів будівельних і ремонтних робіт. Продаж здійснюється через магазини «Інструмент» у Тернополі та Івано-Франківську.

П'ятий напрям включає надання комплексних послуг у сфері будівництва, дизайну та оздоблення. Такий вид діяльності представлений компанією «АРС-Дизайн» і охоплює розробку та реалізацію інтер'єрних рішень, ремонтні роботи та інші послуги, пов'язані з благоустроєм простору.

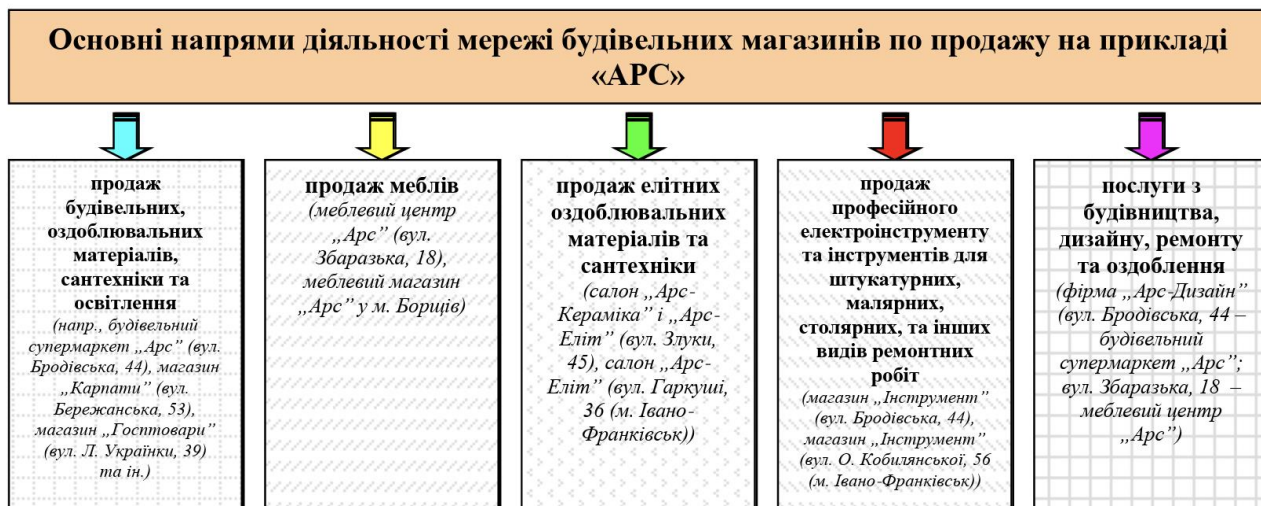


Рис. 2.1. Основні напрями діяльності мережі будівельних магазинів «АРС» [32].

Загалом, діяльність мережі «АРС» охоплює весь життєвий цикл будівництва та облаштування житла: від вибору будівельних матеріалів і меблів до виконання ремонтно-оздоблювальних робіт і дизайнерського супроводу. Така диверсифікована структура дозволяє компанії комплексно задовольняти потреби клієнтів та посилює її конкурентні переваги на ринку.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління підприємства ТОВ «АРС-Кераміка» [32].

Організаційна структура підприємства ТОВ «АРС-Кераміка» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та підзвітність усіх підрозділів. На чолі структури перебуває Генеральний директор, який здійснює загальне керівництво підприємством та приймає стратегічні рішення. Йому безпосередньо підпорядковується Комерційний директор, який відповідає за управління основними функціональними напрямками, пов'язаними з товаропотоками, маркетингом і логістикою.

До повноважень комерційного директора належить координація роботи таких підрозділів:

- відділу постачання, що відповідає за закупівлю матеріалів і товарів;
- відділу збуту, який займається реалізацією продукції та взаємодією з клієнтами;
- логістичного відділу, що забезпечує ефективне транспортування і зберігання товарів;
- маркетингового відділу, який формує стратегії просування, реклами та позиціонування компанії на ринку.

Паралельно з цими службами функціонують також інші структурні одиниці, які забезпечують безперебійну роботу підприємства:

- комп'ютерний відділ - відповідає за інформаційні системи та технічну підтримку;
- транспортний відділ - організовує перевезення товарів і контроль за рухомим складом;
- юридичний відділ - забезпечує правовий супровід господарської діяльності;
- відділ персоналу - здійснює підбір кадрів, їх адаптацію та розвиток;
- бухгалтерія - веде фінансово-облікову діяльність підприємства;
- ревізійний відділ - виконує функції внутрішнього контролю, перевіряючи дотримання процедур і фінансову дисципліну.

Подібна структура управління дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку, ефективно координувати роботу між підрозділами та забезпечувати стабільний розвиток національного рівня.

На рис. 2.3 представлено динаміку змін у кількості працівників підприємства ТОВ «АРС-Кераміка» протягом останніх чотирьох років. З графіка видно, що чисельність персоналу компанії у 2021 році становила 724 особи, що свідчить про стабільну роботу підприємства та високий обсяг операційної діяльності. У 2022 році спостерігається незначне зменшення штату - до 707 працівників, а вже у 2023 році чисельність персоналу дещо зросла до 712 осіб, що, ймовірно, пов'язано з розширенням операцій або запуском нових напрямів

діяльності. Однак у 2024 році відбулося істотне скорочення персоналу - до 563 працівників. Такий спад може бути зумовлений низкою причин, зокрема:

- впровадженням автоматизованих технологій і цифрових рішень;
- оптимізацією внутрішніх процесів і витрат;
- впливом зовнішніх економічних чинників або змін у попиті на будівельну продукцію та послуги.

Загалом, наведена тенденція свідчить про перехід компанії до більш гнучкої моделі управління персоналом, де акцент робиться не стільки на кількість, скільки на ефективність і професійну компетентність працівників, що також вказує на спробу адаптуватися до нових ринкових умов та підтримати стійкість бізнесу в умовах змін.

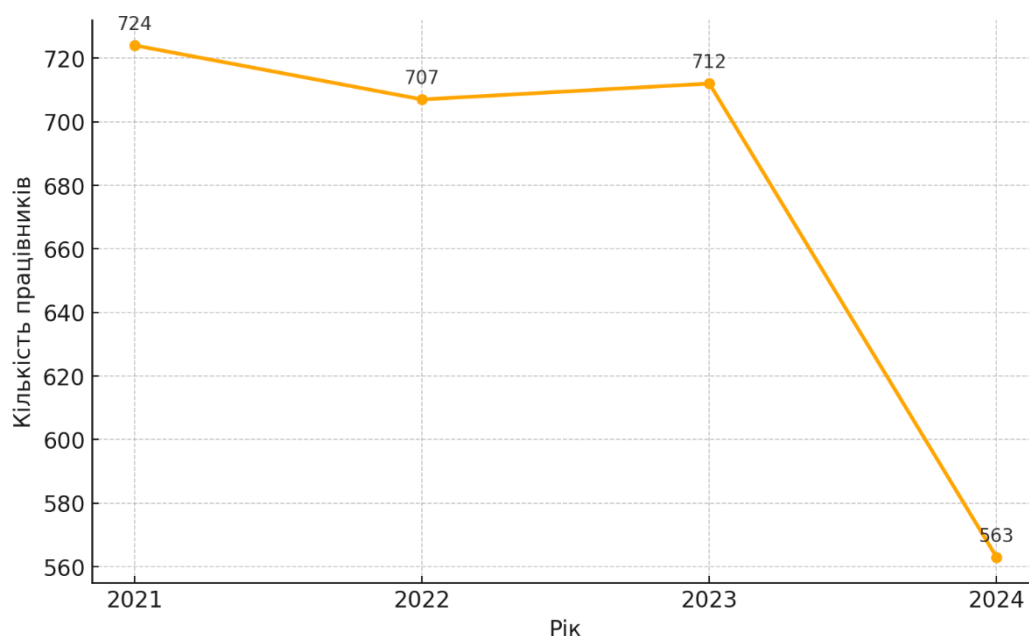


Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників ТОВ «АРС-Кераміка» у 2021-2024 рр.*

* Складено автором за даними [32].

На рис. 2.4 представлено кругову діаграму, яка ілюструє структуру зайнятості персоналу ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» у розрізі регіонів, де

компанія веде свою господарську діяльність. Загальна кількість працівників умовно поділена між основними містами та районами присутності підприємства.

Найбільша частка персоналу - 49% (371 працівник) - зосереджена в Тернопільському регіоні, що є цілком логічним, оскільки саме в Тернополі розташований центральний офіс компанії, головні склади та один з найбільших торгових об'єктів.

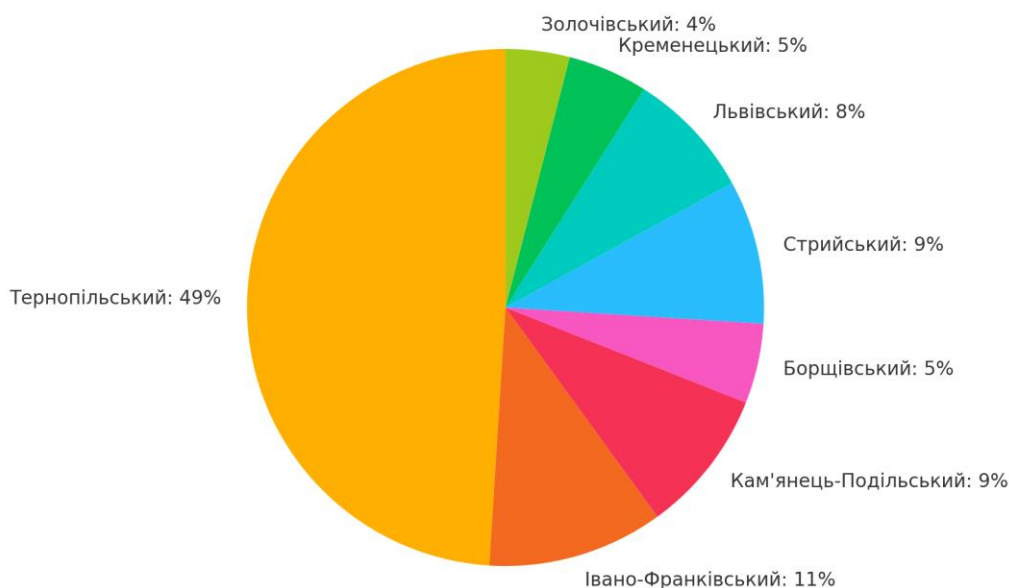


Рис. 2.4. Розподіл працівників ТОВ «АРС-Кераміка» за регіонами*

* Складено автором за даними [32].

На другому місці за кількістю працівників - Івано-Франківський регіон, де зосереджено 11% персоналу (83 особи), що свідчить про активну присутність компанії на ринку Прикарпаття.

По 9% штатної чисельності (по 66 осіб) мають Львівський і Стрийський регіони, що підкреслює важливість напрямів у межах Львівської області.

Інші регіони мають менші показники:

- Кам'янець-Подільський - 8% (63 особи);
- Борщівський і Золочівський - по 5% (41 і 39 осіб відповідно);

– Кременецький - 4% (28 працівників).

Такий розподіл свідчить про концентрацію ресурсів і активів у центральному офісі, а також про поступову експансію підприємства в сусідні області, зокрема Львівську, Хмельницьку та Івано-Франківську, що дає змогу компанії гнучко реагувати на потреби ринку в різних регіонах, оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати якісне обслуговування споживачів.

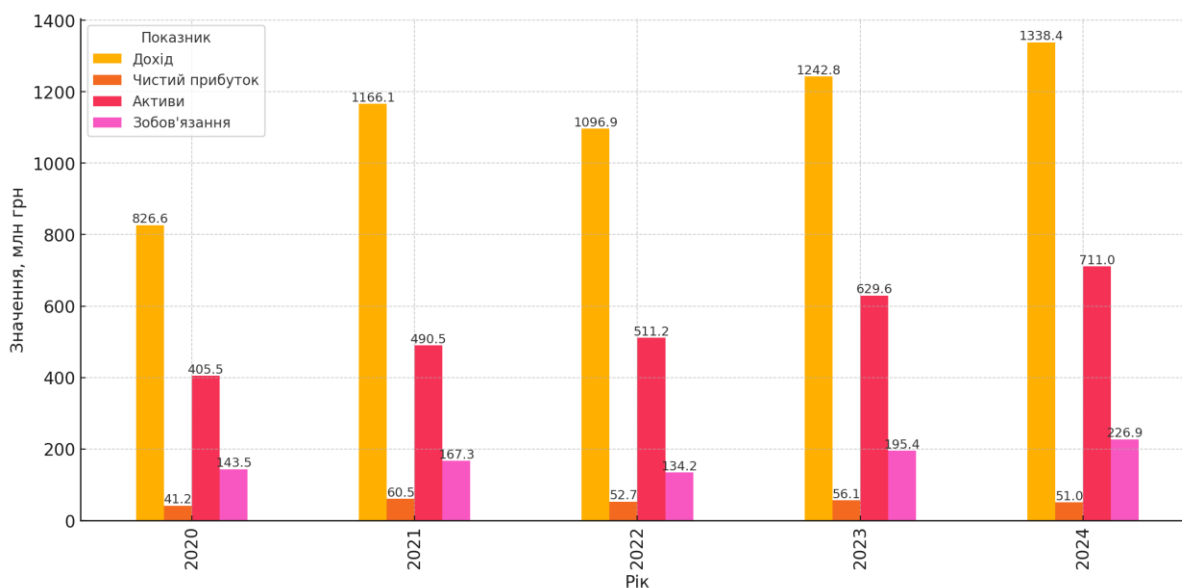


Рис. 2.5. Фінансові показники ТОВ «АРС-Кераміка», млн. грн.*

* Складено автором за даними [32].

Упродовж 2020–2024 років ТОВ «АРС-Кераміка» демонструвало стабільне зростання ключових фінансово-економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства та його адаптивність до змін зовнішнього середовища. Найбільш вражаючу динаміку продемонстрував дохід компанії. Починаючи з 826,6 млн. грн. у 2020 році, виручка щорічно зростала, досягнувши у 2024 році 1 338,4 млн. грн., що свідчить про нарощення обсягів продажів, зростання попиту на продукцію та послуги компанії, а також про успішну реалізацію маркетингових стратегій.

Показник чистого прибутку залишався відносно стабільним із невеликими коливаннями. Найвищим він був у 2021 році - 60,5 млн. грн., що, ймовірно, пов'язано з ефективною структурою витрат або вигідними контрактами. У 2024 році спостерігається зниження прибутку до 51,0 млн. грн., попри збільшення доходу, що може свідчити про зростання витратної частини або зміни в податковому навантаженні.

Обсяг активів компанії протягом досліджуваного періоду також зростає: із 405,5 млн. грн. у 2020 році до 710,9 млн. грн. у 2024 році, що вказує на розширення матеріально-технічної бази, зростання вартості основних засобів, а також на загальну капіталізацію підприємства.

Показник зобов'язань демонструє коливання, однак у довгостроковій перспективі він зростає: з 143,5 млн. грн. у 2020 році до 226,9 млн. грн. у 2024 році. Така динаміка може бути наслідком залучення додаткового фінансування для розвитку, інвестування в логістику чи модернізацію мережі магазинів. Утім, співвідношення активів і зобов'язань залишається стабільним, що свідчить про збереження фінансової рівноваги.

Таблиця 2.1

Фінансові коефіцієнти ТОВ «АРС-Кераміка»*

Група	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	23,94 %
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	7,56 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,76
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,47
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,47
Поточна платоспроможність	Поточна платоспроможність	-187 376,00

* Складено автором за даними [32].

Фінансово-економічні показники ТОВ «АРС-Кераміка» демонструють стійке зростання обсягів діяльності та помірне збільшення навантаження за зобов'язаннями, при цьому компанія зберігає прибутковість, хоча і з незначною динамікою зниження у 2024 році, що вказує на успішне функціонування підприємства в умовах конкуренції, а також на доцільність подальшого стратегічного інвестування в інфраструктуру та персонал.

Фінансові коефіцієнти є важливим інструментом для комплексної оцінки діяльності підприємства, його стабільності, ефективності використання ресурсів, ліквідності та рентабельності. Рентабельність продукції становить 23,94%, що є досить високим показником, що свідчить про те, що компанія ефективно використовує ресурси у виробничій діяльності та отримує суттєвий прибуток на кожну гривню реалізованої продукції. Такий рівень рентабельності забезпечує фінансову стійкість і сприятливі умови для подальших інвестицій.

Частка основних засобів в активах підприємства – 7,56%. Такий показник демонструє порівняно низьку частку матеріально-технічної бази у загальній структурі активів, що свідчить про значну частину оборотних активів або орієнтацію підприємства на торговельну діяльність, де домінують товарні запаси, а не виробничі потужності.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності становить 2,76, що значно перевищує нормативне значення (1,0–2,0). Такий рівень ліквідності свідчить про здатність підприємства вчасно погашати поточні зобов'язання, маючи достатній обсяг обігових коштів та вказує на позитивний рівень платоспроможності у короткостроковому періоді.

Коефіцієнт фінансової залежності дорівнює 1,47, що означає, що на кожну одиницю власного капіталу припадає 0,47 одиниці позикових коштів (це підтверджує також коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів — 0,47). Такі значення є допустимими й демонструють збалансовану структуру капіталу, де позикові ресурси не переважають над власними, що знижує фінансові ризики.

Поточна платоспроможність має від'ємне значення (-187 376 грн), що свідчить про наявність короткострокових фінансових зобов'язань, які на дату розрахунку перевищують обсяг вільних грошових ресурсів. Така ситуація може бути тимчасовою, але вимагає посиленої уваги до управління оборотним капіталом, щоб уникнути ризику неплатоспроможності.

Фінансово-аналітичні показники ТОВ «АРС-Кераміка» загалом демонструють стабільний і збалансований фінансовий стан, високий рівень рентабельності та ліквідності, а також прийнятну структуру капіталу. Водночас наявність тимчасової нестачі грошових коштів потребує посилення контролю за грошовими потоками та підвищення ефективності управління поточними зобов'язаннями. Незважаючи на це, підприємство має потенціал до стійкого зростання і зберігає позитивну фінансову динаміку.

2.2. Оцінка існуючої системи навчання і розвитку персоналу на підприємстві

У сучасних умовах воєнного стану в Україні навчання та розвиток персоналу набувають особливої актуальності. Підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх кадрових стратегій до нових викликів, забезпечуючи безперервність професійного зростання працівників навіть в умовах обмежених ресурсів та підвищеного стресу, особливо у сфері роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та меблями. ТОВ «АРС-Кераміка», як один із лідерів регіонального ринку, приділяє особливу увагу формуванню професійно компетентного кадрового потенціалу.

В умовах воєнного стану підприємства змушені адаптувати свої підходи до управління персоналом відповідно до нових викликів і реалій. ТОВ «АРС-Кераміка», як велика торгова структура з розгалуженою мережею будівельних

супермаркетів, демонструє прагнення забезпечити стабільність функціонування та розвиток персоналу, навіть в умовах загальнодержавної нестабільності:

1) адаптація навчальних програм до нових реалій. У відповідь на обмеження, пов'язані з мобільністю працівників, компанія все активніше впроваджує дистанційні форми навчання. Проведення вебінарів, онлайн-інструктажів, відеотренінгів стало буденністю для адміністративного персоналу, зокрема для менеджерів супермаркетів у регіонах, що дозволяє поєднувати професійний розвиток із безперервною трудовою діяльністю, не порушуючи логістику та обслуговування клієнтів;

2) підвищення психологічної стійкості персоналу. У зв'язку з емоційним виснаженням, яке супроводжує суспільство в умовах війни, ТОВ «АРС-Кераміка» запроваджує тренінги з управління стресом та емоційною саморегуляцією. Такі ініціативи реалізуються як у форматі групових сесій, так і у вигляді індивідуального наставництва для ключових фахівців. Особливу увагу приділено командній взаємодії в магазинах, які працюють із підвищеним навантаженням;

3) формування нових компетенцій. Компанія виявляє потребу у розвитку цифрових компетенцій працівників, особливо у сфері роботи з CRM-системами, онлайн-продажами (через ars.ua) та електронним документообігом. Навчання із питань антикризового управління, логістики в умовах обмежених транспортних можливостей та управління запасами стало пріоритетом для керівного складу;

4) інтеграція навчання в робочий процес. Практика наставництва, коучингу та ротації кадрів набуває особливої актуальності. У супермаркетах компанії нові співробітники навчаються під керівництвом досвідчених колег без відриву від виконання службових обов'язків, що дозволяє передавати знання в умовах кадрової економії та неповного завантаження тренінгових програм.

ТОВ «АРС-Кераміка» поступово впроваджує механізми оцінки результативності навчання, порівнюючи досягнуті працівниками показники (наприклад, збільшення обсягів продажу чи покращення якості обслуговування)

з попередніми періодами. Також проводяться опитування щодо корисності тренінгів і подальша корекція навчальних планів.

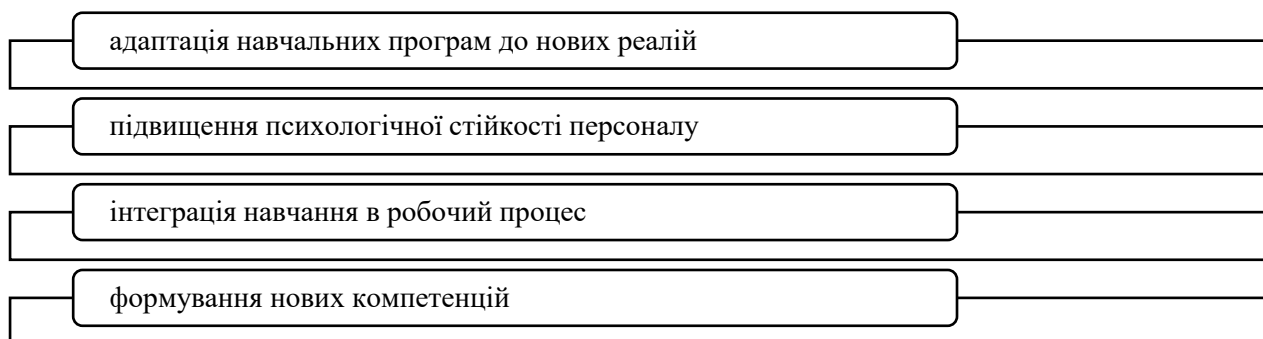


Рис. 2.6. Ключові аспекти навчання та розвитку персоналу в умовах воєнного стану на ТОВ «АРС-Кераміка»*

* Складено автором самостійно.

Система розвитку персоналу на підприємстві базується на поєднанні формального навчання, адаптації нових працівників, ротації кадрів та безперервного професійного вдосконалення. Одним із пріоритетів компанії є впровадження практичних форм навчання на робочому місці, таких як менторство, коучинг, шадовінг (спостереження), а також навчання в дії (екшн-тренінги), що сприяє швидкому набуттю необхідних навичок у реальних умовах.

Крім того, «АРС-Кераміка» періодично організовує тренінги, майстер-класи та навчальні сесії для менеджерів середньої та вищої ланки, спрямовані на вдосконалення управлінських, комунікативних та клієнтоорієнтованих компетенцій. Для адміністративного персоналу проводяться кейс-заняття, електронні курси (e-learning) та моделювання типових ситуацій, що дозволяє краще підготуватись до викликів, які виникають у процесі обслуговування клієнтів.

Підприємство також практикує оцінювання ефективності навчання, порівнюючи результати після його завершення з попередньо визначеними

цілями. При виявленні розриву між поточними компетенціями працівників і бажаним рівнем знань розробляються індивідуальні плани розвитку.

Особливу увагу в системі навчання займає внутрішнє кадрове резервування. Підприємство формує групу перспективних працівників, які проходять спеціальну підготовку для подальшого просування на керівні посади, що дає змогу забезпечити безперервність управління та зменшити залежність від зовнішнього ринку праці.

Таблиця 2.2

Форми навчання персоналу в ТОВ «АРС-Кераміка»*

Форма навчання	Характеристика
Навчання на робочому місці	Переважно практичне навчання: включає виконання реальних завдань під наглядом досвідчених працівників.
Навчання поза робочим місцем	Організовується у вигляді майстер-класів, конференцій, курсів – переважно для адміністративного персоналу.
Електронне навчання (E-learning)	Застосовується для підвищення кваліфікації, використовується освітня платформа внутрішнього або зовнішнього формату.
Менторство / коучинг	Індивідуальний підхід, розвиток професійних та управлінських навичок під керівництвом досвідчених працівників.
Ротація та шадовінг	Переміщення співробітників між відділами з метою адаптації та розширення компетенцій.
Тренінги з клієнтського сервісу	Спрямовані на розвиток навичок взаємодії з клієнтами, особливо в будівельних супермаркетах.
Навчання для керівників	Навчальні програми для керівного складу – з акцентом на стратегію, управління персоналом, антикризове управління.
Формування кадрового резерву	Формується група потенційних керівників, яка проходить посилену підготовку для кар'єрного просування.

* Складено автором самостійно.

Разом із досягненнями в організації системи навчання, слід визнати, що система розвитку персоналу ТОВ «АРС-Кераміка» потребує подальшого вдосконалення і структуризації. Однією з ключових проблем є відсутність уніфікованого внутрішнього нормативного документа, який би регламентував

комплексний підхід до планування, проведення, моніторингу й оцінювання навчання персоналу.

На практиці ініціативи щодо навчання часто реалізуються епізодично - в межах окремих підрозділів, без єдиного стратегічного бачення, без заздалегідь визначених стандартів якості або індикаторів успішності. Немає чітко затвердженого положення про навчання персоналу, яке б визначало:

- періодичність аналізу потреб у навчанні;
- порядок формування індивідуальних планів розвитку;
- вимоги до змісту навчальних програм;
- критерії оцінки ефективності навчання (зокрема, фінансової віддачі від інвестування в підвищення кваліфікації).

Такі факти знижують узгодженість процесів навчання в межах компанії та ускладнюють проведення порівняльного аналізу ефективності вкладених ресурсів у персонал.

Ще одним викликом є низька внутрішня мотивація працівників до участі у програмах навчання та підвищення кваліфікації, особливо у категорії працівників операційної та нижчої управлінської ланки. Причиною цього, як правило, є відсутність чіткої прив'язки результатів навчання до системи матеріального стимулювання: працівники не завжди розуміють, як здобути знання вплинуть на їхню кар'єру, заробіток чи посадове просування.

Брак мотивації ускладнює реалізацію навіть добре підготовлених програм розвитку. Часто тренінги чи майстер-класи сприймаються як формальність, а не як реальна інвестиція в професійне зростання, що своєю чергою, знижує ефективність навчального процесу та ускладнює досягнення довгострокових цілей кадрової політики.

Однією з найбільш виразних переваг системи навчання персоналу на підприємстві є її гнучкість у формах реалізації. Компанія ефективно поєднує традиційні формати (офлайн-семінари, майстер-класи) з сучасними дистанційними підходами - вебінарами, онлайн-курсами, відеотренінгами, що

дозволяє адаптувати процес до умов воєнного стану та підвищити доступність навчання для працівників із різних регіонів.

Суттєвою перевагою є активне використання практик наставництва, коучингу та шадовінгу (навчального спостереження). Такі методи забезпечують перенесення знань від досвідчених працівників до новачків без відриву від виробничого процесу, що підвищує швидкість адаптації персоналу та формує культуру безперервного професійного зростання всередині колективу.

Компанія також демонструє стратегічну далекоглядність у кадровій політиці, зокрема через формування внутрішнього кадрового резерву, що свідчить про цілеспрямовану підготовку потенційних керівників, що дозволяє уникати зовнішньої залежності у випадку звільнення ключових співробітників і забезпечує наступність управлінських функцій.

Крім того, варто відзначити, що система навчання персоналу адаптована до реалій воєнного часу: в освітні програми інтегруються тренінги зі стрес-менеджменту, антикризового управління, емоційної саморегуляції, що є надзвичайно важливим у контексті підвищеного психологічного навантаження на працівників.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи навчання персоналу ТОВ «APC-Кераміка»*

Категорія	Аспект
Сильні сторони	Гнучкість у формах навчання (онлайн/офлайн)
	Наставництво, коучинг, шадовінг
	Формування кадрового резерву
	Врахування воєнного контексту у програмах навчання
Слабкі сторони	Відсутність системного регламенту
	Фрагментарність підходів до навчання
	Низька мотивація працівників до участі в навчанні
	Відсутність зв'язку навчання з кар'єрним/фінансовим зростанням

* Складено автором самостійно.

Разом із тим, у діючій системі навчання персоналу наявні низка суттєвих проблем, що потребують усунення для підвищення ефективності освітніх заходів. Однією з головних слабких сторін є відсутність чітко сформованого внутрішнього регламенту, який би систематизував усі процеси, пов'язані з організацією та реалізацією навчальних програм, що призводить до неузгодженості дій між підрозділами та знижує загальну ефективність освітньої політики.

Крім того, спостерігається фрагментарність підходів до навчання: заходи проводяться епізодично, без довгострокового планування, єдиної структури чи комплексної стратегії розвитку персоналу. Така ситуативність не дозволяє досягати сталого підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей працівників.

Ще однією проблемою є низька внутрішня мотивація персоналу до участі в навчальних програмах. Частина працівників сприймає навчання як формальність або додаткове навантаження, що зумовлено відсутністю чіткого розуміння цілей, вигод і перспектив, пов'язаних із підвищенням кваліфікації.

Також слід зазначити відсутність прозорості системи зв'язку між результатами навчання та можливостями кар'єрного чи фінансового зростання, що створює розрив між освітніми ініціативами та системою стимулювання, унаслідок чого навіть ефективні навчальні програми можуть мати низький рівень впровадження в практичну діяльність.

Аналіз практики організації навчання та розвитку персоналу в ТОВ «АРС-Кераміка» свідчить про наявність комплексу прогресивних елементів освітньої системи, що дозволяють гнучко реагувати на зовнішні виклики, зокрема в умовах воєнного стану. Серед ключових переваг можна виокремити мультиформатність навчання (поєднання онлайн- і офлайн-форм), активне використання внутрішнього ресурсу у вигляді наставництва, коучингу та шадовінгу, розвиток кадрового резерву, а також адаптацію освітнього контенту до умов підвищеного психологічного навантаження, що позитивно впливає на стійкість та

адаптивність персоналу. Водночас система навчання на підприємстві демонструє ознаки фрагментарності та нестачі структурованого підходу, що значною мірою знижує її ефективність. Відсутність єдиного внутрішнього регламенту щодо організації та оцінки навчання, неузгодженість між підрозділами, а також низький рівень мотивації працівників до участі в освітніх програмах є стримувальними факторами розвитку кадрового потенціалу. Крім того, відсутність зв'язку між результатами навчання і системою стимулювання (як матеріального, так і кар'єрного характеру) обмежує впровадження отриманих знань у практичну діяльність, що підриває стратегічну цінність інвестицій у розвиток персоналу.

Модель Кіркпатріка (Kirkpatrick Model) - це одна з найпоширеніших і найавторитетніших моделей у світі для оцінки ефективності навчання персоналу. Вона була розроблена Дональдом Кіркпатріком у 1959 році й досі активно використовується в HR-менеджменті, корпоративній освіті та бізнес-аналізі. Її головна ідея полягає в тому, що навчання повинно не просто передавати знання, а реально змінювати поведінку працівників і приносити користь бізнесу.

На першому етапі оцінки ефективності навчального процесу на підприємстві доцільно проаналізувати емоційне та когнітивне сприйняття працівниками змісту навчання, його актуальність, формат та організаційну зручність. У ТОВ «АРС-Кераміка», яке має широку мережу будівельних супермаркетів, меблевих салонів та онлайн-платформу, це особливо важливо для забезпечення єдиного освітнього стандарту на всіх рівнях персоналу та в усіх регіонах.

Методи оцінювання реакції у ТОВ «АРС-Кераміка»:

1) онлайн-анкетування працівників після проходження вебінарів, відеотренінгів або електронних курсів (наприклад, на тему роботи з ars.ua чи оформлення онлайн-замовлень);

2) форми зворотного зв'язку через LMS або Google Forms, що доступні адміністративному персоналу безпосередньо після завершення навчального заходу;

3) усні відгуки менеджерів торгових залів – після очних інструктажів чи майстер-класів з клієнтського сервісу або логістики на складі.

Результати, отримані за допомогою кількісного та якісного аналізу зібраної інформації, дали змогу зробити низку важливих висновків:

1) Високий рівень позитивної реакції працівників:

- більшість респондентів високо оцінили корисність і змістовність навчальних заходів, що свідчить про відповідність тематики актуальним професійним завданням;

- особливо цінним працівники визнали навчання, спрямоване на вдосконалення навичок у сфері електронної комерції, логістики та взаємодії з клієнтами;

2) Адекватність обраних форматів навчання:

- поєднання онлайн- і офлайн-форм сприяло підвищенню доступності освітніх заходів для різних категорій персоналу - від менеджерів до працівників складів і торгових залів;

- формати навчання отримали високі оцінки за зручність і логічність побудови, що підтверджує ефективну організаційну модель їх проведення;

3) Висока готовність до участі в подальших навчаннях:

- частка працівників, які виявили готовність долучатися до подібних заходів у майбутньому, перевищує 90%, що свідчить про сформовану внутрішню лояльність до політики розвитку персоналу та наявність мотиваційної зацікавленості у самовдосконаленні;

4) Виявлені резерви вдосконалення:

Попри загальне позитивне враження, в анкетах респонденти акцентували на потребі:

- у більшій кількості прикладних кейсів і практичних ситуацій;

- скороченні тривалості окремих сесій;
- підвищенні технічної якості відео та аудіоматеріалів.

Оцінювання ефективності навчання працівників ТОВ «АРС-Кераміка» на другому рівні моделі Кіркпатріка - рівні засвоєння знань - засвідчило високий рівень результативності освітнього процесу та підтвердило доцільність впроваджених навчальних заходів як з теоретичного, так і з практичного погляду.

Зокрема, середній результат тестування після проходження вебінарів склав 84,2 бали зі 100 можливих, що свідчить про належне засвоєння навчального матеріалу, логічну структуру курсів та їхню релевантність до професійних завдань. Працівники продемонстрували впевнене розуміння змісту навчальних модулів, зокрема тих, що стосуються роботи з електронною платформою *ars.ua*, а також особливостей обслуговування онлайн-замовлень.

Особливо позитивним є той факт, що 88% працівників успішно засвоїли ключові функції платформи *ars.ua*, що в умовах диджиталізації торговельних процесів має критичне значення для ефективності бізнесу. Водночас, 91% співробітників змогли виконати контрольне практичне завдання під час наставництва, що засвідчує не лише здатність до засвоєння теоретичних знань, але й уміння трансформувати їх у прикладні навички безпосередньо на робочому місці.

Формальним підтвердженням результативності навчального процесу стало отримання сертифікатів 77 працівниками зі 100, що пройшли навчання. Такий показник свідчить про ефективну організацію процесу навчання, хоча наявність частини співробітників, які не завершили курс або не здали підсумкову оцінку з першого разу, вказує на потенціал для удосконалення методик контролю знань і підтримки під час навчання.

Водночас, необхідність повторного проходження тестування для 12 осіб може свідчити про наявність бар'єрів у засвоєнні матеріалу у частини персоналу, що вимагає додаткової уваги до індивідуальних траєкторій розвитку, зокрема до

адаптації навчальних матеріалів для різних категорій працівників, посилення ролі менторського супроводу та запровадження механізмів оперативного реагування на виявлені труднощі.

У підсумку, аналіз результатів навчання на другому рівні доводить, що система навчання ТОВ «АРС-Кераміка» є ефективною у формуванні нових знань і практичних умінь, проте потребує подальшого вдосконалення у напрямі індивідуалізації підходів до учасників та розширення механізмів підтримки для забезпечення максимальної результативності освітнього процесу.

Таблиця 2.4

Результати оцінювання рівня навчання працівників ТОВ «АРС-Кераміка»*

Показник	Результат
Середній результат тестування після вебінарів (за 100-бальною шкалою)	84,2 балів
Частка працівників, які засвоїли ключові функції платформи ars.ua	88%
Частка працівників, які змогли виконати контрольне завдання під час наставництва	91%
Працівники, що отримали сертифікат після проходження курсу	77 осіб (із 100 учасників)
Кількість працівників, які повторно проходили тест через низькі результати	12 осіб

* Складено автором за даними [32].

На рівні поведінки (Behavior) у моделі Кіркпатріка, аналіз змін у трудовій діяльності працівників ТОВ «АРС-Кераміка» свідчить про позитивний вплив навчання на практику виконання професійних обов'язків.

Зокрема, після проходження навчальних заходів працівники:

- почали більш активно використовувати функціонал платформи ars.ua при роботі з онлайн-замовленнями;
- продемонстрували вищу культуру обслуговування клієнтів, впроваджуючи стандарти комунікації, розглянуті під час тренінгів;

- впроваджують елементи командної взаємодії - наставництво, ротацію, спільне вирішення типових ситуацій, що стало наслідком участі в кейс-заняттях і коучингових сесіях.

Такі зміни підтверджуються спостереженнями керівників торгових підрозділів та результатами внутрішнього оцінювання ефективності персоналу. Таким чином, навчання має прикладне значення й сприяє якісній трансформації поведінки працівників у робочому середовищі.

На четвертому рівні моделі Кіркпатріка - рівні результатів (Results) - оцінюється вплив навчання персоналу ТОВ «АРС-Кераміка» на ключові бізнес-показники, що дозволяє визначити реальну ефективність освітніх інвестицій для підприємства. Аналіз внутрішніх даних та спостереження керівників структурних підрозділів засвідчують позитивну динаміку за низкою важливих індикаторів:

- обсяги онлайн-продажів через платформу arg.ua зросли на 12% протягом трьох місяців після завершення навчання з цифрових компетенцій, що підтверджує практичне застосування нових знань;

- середній час обслуговування клієнта в супермаркетах зменшився на 18%, що пов'язано з підвищенням кваліфікації персоналу з клієнтського сервісу та впровадженням нових скриптів спілкування;

- якість обслуговування (за результатами внутрішніх опитувань клієнтів) покращилась: частка позитивних відгуків зросла з 82% до 90%.

- плинність кадрів у ключових відділах зменшилась на 9%, що частково є наслідком підвищеної мотивації та залученості працівників у розвиткові програми.

Отже, реалізація навчальних ініціатив на підприємстві ТОВ «АРС-Кераміка» сприяє зміцненню бізнес-результатів, знижує внутрішні витрати, покращує клієнтський досвід та стабілізує кадровий склад, що підтверджує стратегічну доцільність інвестицій у розвиток персоналу

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни в Україні навчання та розвиток персоналу набувають не лише функціонального, а й стратегічного значення. Підприємства, що спроможні забезпечити гнучкість і швидке реагування на зовнішні виклики, суттєво підвищують свою здатність до виживання та подальшого розвитку. В цьому контексті навчання виконує роль не лише засобу підвищення кваліфікації, а й інструменту стабілізації внутрішнього середовища організації.

Насамперед, система професійного навчання має компенсувати брак зовнішньої підтримки, нестабільність ринку праці та обмеженість доступу до ресурсів. Працівники, які володіють універсальними навичками, здатні працювати в умовах невизначеності та багатозадачності, стають ядром антикризового кадрового резерву. Формування таких компетенцій можливе лише через постійне навчання, адаптоване до реальних потреб бізнесу та оперативної ситуації.

Міжнародна практика професійного навчання персоналу демонструє різноманіття підходів до організації систем освіти, перепідготовки та розвитку кадрів. У різних країнах ці системи формуються під впливом державної політики, соціально-економічних умов, запитів ринку праці та рівня розвитку партнерства між державою, бізнесом і освітніми установами.

У США основною характеристикою є акцент на гнучкість і мобільність робочої сили. Перевага надається залученню висококваліфікованих працівників через зовнішній ринок праці, а не внутрішнє вирощування кадрів. Навчання розглядається як індивідуальна відповідальність працівника, що відповідає філософії ринку самостійної конкуренції.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика міжнародного досвіду професійного
навчання персоналу [18, с. 75]**

Країна	Досвід навчання персоналу
США	Переважає залучення фахівців потрібної кваліфікації через ринок праці або у компаній-конкурентів. Основні проблеми – добір і утримання ключових кадрів, розвиток лідерів на фоні зниження витрат. Американська система навчання базується на мобільності керівного складу та підготовці персоналу до самостійної діяльності.
Японія	Система ґрунтується на створенні структур групової відповідальності в межах організацій, з використанням «гнучкого працівника»: навчання на робочому місці, зміна функцій, внутрішня ротація. Професійне навчання проводиться безперервно.
Франція	Навчання регламентується державою. Топменеджмент приділяє значну увагу оцінці та розвитку потенціалу персоналу. Держава підтримує навчання фінансово – 1,5% для великих підприємств і 0,15% – для менших.
Німеччина	Освіта базується на дуальній системі: навчання поєднується із практикою на підприємстві. Після завершення видається сертифікат, що дає змогу працевлаштування за фахом.
Велика Британія	Система побудована на трирівневій моделі, що поєднує освіту, службу кар'єри та професійну підготовку. Навчання орієнтоване на потреби ринку праці й базується на державно-приватному партнерстві.
Болгарія	Професійна освіта контролюється державою. Підприємства співпрацюють із державними навчальними центрами. Фінансування переважно державне.
Іспанія	Навчання базується на аналізі потреб економіки. Держава проводить моніторинг ринку праці та видає сертифікати після завершення курсів. Для роботодавців існують податкові пільги.
Нідерланди	Система сертифікатів базується на модулях, що відповідають за формування компетентностей. Є дві траєкторії: навчання в компаніях або центрах підвищення кваліфікації.
Данія	Навчання дорослих законодавчо регламентоване. Особи віком понад 25 років проходять навчання за рахунок ваучерів або роботодавців. Особливу увагу приділяють безперервному навчанню.

У Японії система навчання інтегрована у внутрішню структуру компаній і базується на концепції «гнучкого працівника». Вона передбачає безперервне навчання на робочому місці, багатофункціональність кадрів, їхню адаптацію до змін умов праці та взаємозамінність, що сприяє стабільності й ефективності організацій.

Французька модель професійного навчання чітко регламентована державою. Однією з ключових особливостей є законодавчо визначене

фінансування навчання з боку роботодавців. Така система дозволяє забезпечити належний рівень розвитку персоналу незалежно від розміру підприємства, стимулюючи роботодавців до інвестування у людський капітал.

У Німеччині діє добре структурована дуальна система, яка поєднує теоретичне навчання в професійних школах і практичне – безпосередньо на підприємствах. Такий підхід забезпечує тісний зв'язок між освітнім процесом і вимогами ринку праці, а також високу конкурентоспроможність випускників.

Велика Британія впроваджує трирівневу систему, що охоплює базову освіту, професійну підготовку та кар'єрний розвиток. Її особливістю є активне залучення приватного сектору через державно-приватне партнерство, що дозволяє оперативно адаптувати навчальні програми до потреб економіки [18, с. 75].

У Болгарії держава бере на себе ліцензування та контроль освітньої діяльності, що сприяє єдиному стандарту якості професійної підготовки. Підприємства співпрацюють із державними центрами професійного навчання, а фінансування здебільшого здійснюється за рахунок бюджетних коштів.

Іспанія орієнтується на стратегічне планування професійного розвитку персоналу, здійснюючи державний моніторинг потреб ринку праці та заохочуючи підприємства до навчання працівників шляхом податкових пільг. Навчання тут – це не лише обов'язок, але й стимул для бізнесу.

У Нідерландах професійна освіта організована на основі сертифікаційних модулів, що сприяє індивідуалізації освітніх траєкторій. Працівники можуть здобувати компетентності або в межах підприємств, або в спеціалізованих освітніх центрах, що робить систему максимально адаптивною до запитів працівників і роботодавців.

Данія зосереджується на навчанні дорослого населення, надаючи можливість громадянам віком понад 25 років проходити професійне навчання за рахунок ваучерної системи або коштів роботодавців. Особлива увага

приділяється ідеї безперервного навчання протягом усього життя як основи успішної адаптації до змін.

У сучасних умовах, коли Україна перебуває в стані повномасштабної війни, система управління персоналом, зокрема його навчання та розвиток, потребує принципово нових підходів. Воєнний стан створює унікальні виклики: порушення логістики, обмеження мобільності працівників, емоційна напруга, нестабільність економічного середовища. У такій ситуації підприємства змушені переглядати традиційні форми організації навчального процесу, адаптуючи їх до нових реалій.

Одним із ключових напрямів удосконалення навчання є впровадження дистанційних та гібридних форматів освіти. Онлайн-курси, вебінари, платформи самостійного навчання дозволяють зберегти неперервність професійного розвитку навіть за умов обмеженого доступу до офлайн-ресурсів, що особливо важливо для великих компаній з регіональним розгалуженням, які прагнуть підтримувати єдиний стандарт кваліфікації персоналу [19 с. 88].

Другим критично важливим напрямом є посилення психологічної стійкості працівників через навчальні заходи, що охоплюють теми емоційного інтелекту, стрес-менеджменту, командної взаємодії та комунікації. Навчання має супроводжуватися менторською підтримкою, створенням довірчого мікроклімату в колективах та формуванням відчуття причетності до спільної справи.

Особливої актуальності набуває перенавчання та розвиток цифрових компетенцій. Підприємства мають заохочувати працівників до освоєння нових ІТ-інструментів, навичок роботи з цифровими платформами, системами електронного документообігу, CRM- та ERP-системами, що дозволяє зменшити залежність від фізичної присутності персоналу, знизити витрати й забезпечити ефективність навіть у разі часткової дестабілізації.

Ще одним важливим напрямом є розвиток внутрішнього наставництва (менторства) та навчання на робочому місці. Під час воєнного стану особливо

цінною є передача практичного досвіду в межах команди, що сприяє швидшій адаптації нових працівників, підвищенню корпоративної культури та згуртованості.

Важливим також є інституційне закріплення системи навчання. Підприємствам доцільно розробити внутрішні політики щодо навчання та розвитку персоналу, що чітко регламентують його періодичність, відповідальних осіб, способи оцінювання ефективності та взаємозв'язок із системою мотивації.

Необхідно також модернізувати механізми оцінки ефективності навчання. У сучасних умовах актуальними стають гнучкі методи оцінювання: аналіз зворотного зв'язку, визначення рівня впровадження отриманих знань у практику, оцінка продуктивності праці та залученості працівників.

Нарешті, партнерство з освітніми установами та провайдерами навчальних послуг може стати запорукою системного розвитку персоналу. Спільне створення навчальних програм, стажування, участь у галузевих освітніх проєктах дозволяють забезпечити високий рівень професійної підготовки навіть за умов кризи [20, с. 68].

Таким чином, удосконалення навчання та розвитку персоналу в умовах воєнного стану повинно відбуватись у багатовекторному режимі: від цифровізації й емоційної підтримки до перегляду освітніх стратегій та інституційних процедур. Саме ці дії забезпечують адаптивність підприємства, підвищують його стійкість та створюють передумови для сталого функціонування навіть в умовах глибоких потрясінь [15, с. 291].

Аналіз існуючої системи навчання та розвитку персоналу на ТОВ «АРС-Кераміка» дає підстави стверджувати, що, попри наявність ряду позитивних практик, організація освітнього процесу все ще має ознаки фрагментарності, ситуативності та нестачі стратегічної цілісності. Для забезпечення системного та довготривалого ефекту від інвестицій у людський капітал, необхідно вжити цілеспрямованих заходів щодо удосконалення підходів до організації навчання.

Одним із першочергових кроків навчання та розвитку персоналу на ТОВ «АРС-Кераміка» має стати розробка внутрішнього нормативного документа, який би регламентував усі аспекти організації навчального процесу. Таке Положення про навчання персоналу повинно чітко визначати порядок виявлення освітніх потреб, формування індивідуальних і групових планів розвитку, структуру навчальних програм та механізми контролю за їх реалізацією. Важливо, щоб цей документ містив уніфіковану методику оцінювання ефективності навчання - як у короткостроковому, так і в довгостроковому горизонті - та чітко окреслював регламенти для кожної категорії персоналу відповідно до їхніх посадових функцій.

Ще одним важливим кроком є зміцнення мотиваційної складової освітньої системи персоналу ТОВ «АРС-Кераміка». На практиці працівники рідко виявляють достатню зацікавленість у навчанні, якщо не відчують прямого зв'язку між підвищенням кваліфікації та особистими вигодами. Тому доцільно запровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання, яка б базувалася на результатах участі в навчальних заходах. Зокрема це можуть бути грошові надбавки, премії за успішне завершення курсів або сертифікаційних програм, пріоритетне просування в межах кадрового резерву, а також нематеріальні форми визнання, як-от почесні відзнаки, публічне визнання досягнень або участь у стратегічних проєктах компанії.

У контексті ефективної реалізації вищезазначених змін доцільно також інституціоналізувати функцію управління навчанням і розвитком персоналу. Йдеться про створення окремого підрозділу або введення спеціальної посади менеджера з навчання, до повноважень якого належатиме комплексне планування, організація, супровід та оцінка всіх навчальних ініціатив. Наявність такого фахівця або структурної одиниці дозволить не лише забезпечити цілісність підходів до навчання, а й налагодити ефективну взаємодію з іншими функціональними відділами, включно з кадровою службою, лінійними керівниками та ІТ-підтримкою [10 с. 88].

Нарешті, у сучасних умовах цифрової трансформації та розширення можливостей дистанційної освіти особливої актуальності набуває цифровізація управління навчальними процесами. Для цього доцільним є впровадження Learning Management System (LMS) - електронної платформи, яка забезпечує централізоване управління всіма етапами навчання: від реєстрації на курси до оцінювання результатів. LMS дозволяє автоматизувати ведення обліку освітньої активності, спростити комунікацію між учасниками навчального процесу, забезпечити доступ до навчальних матеріалів у зручний для працівника час, а також формувати звітність для керівництва. У результаті підвищується прозорість, ефективність і гнучкість організації навчання, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи, воєнного стану та обмежених ресурсів.

Таким чином, реалізація вищезазначених напрямів дозволить ТОВ «АРС-Кераміка» сформувати цілісну, ефективну та стратегічно орієнтовану систему навчання персоналу, яка буде відповідати сучасним викликам, потребам бізнесу та очікуванням працівників, що створить передумови для зростання продуктивності, зменшення кадрових ризиків і посилення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Таблиця 3.2

**Напрямки вдосконалення та навчання та розвитку персоналу
на ТОВ «АРС-Кераміка»***

Напрямок удосконалення	Зміст заходів
Розробка положення про навчання персоналу	Регламентація процесів: виявлення потреб, плани розвитку, методика оцінки ефективності, регламенти для категорій персоналу
Стимулювання на основі результатів навчання	Матеріальні (надбавки, премії) та нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання) за успішне навчання
Інституціоналізація функції навчання	Створення окремої посади або підрозділу, відповідального за навчання та розвиток персоналу
Цифровізація управління навчанням	Впровадження LMS для управління навчальним процесом, аналітики, тестування і доступу до електронних курсів

* Складено автором самостійно.

Крім вищезазначених заходів, важливо приділити увагу налагодженню системи зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом щодо потреб у навчанні, що дозволить своєчасно виявляти прогалини у знаннях та навичках, формувати актуальні програми навчання, орієнтовані на вирішення конкретних виробничих завдань. Особливої ефективності можна досягти через залучення працівників до процесу планування навчальних активностей, що підвищує рівень їхньої мотивації та залученості.

У перспективі доцільним є створення внутрішнього корпоративного освітнього простору – освітнього хабу компанії, який об'єднуватиме цифрові інструменти, експертні знання та ресурси для розвитку персоналу, що дозволить сформувати культуру безперервного навчання, підвищити гнучкість та адаптивність колективу до нових умов, а також сприятиме сталому розвитку підприємства в цілому [5, с. 50].

Окремої уваги заслуговує розвиток корпоративної культури навчання, що передбачає створення сприятливого середовища для обміну знаннями, поширення найкращих практик та підтримки ініціатив працівників. Формування такої культури неможливе без активної участі керівництва, яке має не лише декларувати важливість навчання, а й бути його активним учасником та прикладом для наслідування.

Крім того, актуальним напрямом є впровадження практик адаптивного навчання (*adaptive learning*), які дозволяють будувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників на основі їхнього поточного рівня знань, темпу засвоєння інформації та потреб конкретної професійної ролі, що особливо цінно в умовах обмежених ресурсів, коли важливо отримати максимальний ефект від кожного навчального заходу [7, с. 214].

Також доцільним є розширення співпраці з галузевими асоціаціями, бізнес-об'єднаннями, міжнародними фондами та донорами, які реалізують освітні ініціативи в Україні. Таке партнерство не лише дозволить оптимізувати витрати

на навчання, а й сприятиме інтеграції підприємства в ширший професійний контекст, підвищенню його репутації та можливостей доступу до інновацій.

Зрештою, вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу має розглядатись як стратегічна інвестиція у майбутнє підприємства, що забезпечує його адаптивність, інноваційність та готовність до подолання кризових викликів будь-якої складності.

Крім того, навчання в умовах війни відіграє важливу роль у збереженні соціального капіталу підприємства. Участь у навчальних заходах підтримує залученість працівників, знижує рівень емоційного вигорання, зберігає довіру до роботодавця, що надзвичайно важливо в умовах, коли багато людей перебувають у стані психологічної напруги, змінюють місце проживання або працюють у нових ролях.

Окремим аспектом є необхідність перепрофілювання персоналу. Часто підприємства стикаються з тим, що попередні знання й навички втрачають актуальність. Швидке перенавчання, розвиток «м'яких навичок» (soft skills) та цифрових компетенцій стають запорукою не лише збереження робочих місць, а й ефективного функціонування компанії в нових реаліях.

Таким чином, навчання персоналу в умовах воєнного стану має розглядатися як інтегрована частина антикризового менеджменту підприємства. Його планування та реалізація повинні виходити з аналізу ризиків, сценарного прогнозування розвитку ситуації та забезпечення кадрової безперервності. Успішна реалізація цієї функції дозволяє не лише стабілізувати діяльність підприємства, а й трансформувати кризу у можливість для внутрішнього зростання, зміцнення команди та формування інноваційної культури.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, стрімкого технологічного розвитку та глобальних викликів (зокрема війни, економічних потрясінь та структурних змін ринку праці), теоретичне осмислення процесів навчання та розвитку персоналу набуває особливої ваги. Проведений аналіз наукових джерел засвідчив, що ефективна система розвитку людського капіталу є ключовим чинником збереження організаційної стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Наукові підходи до трактування сутності розвитку персоналу акцентують на багатокomпонентності цього процесу, його спрямованості як на підвищення професійної майстерності, так і на формування гнучких компетентностей (soft skills), що є вирішальними в умовах невизначеності та швидких змін.

Теоретичні засади організації навчання персоналу в умовах кризових ситуацій ґрунтуються на системному підході до планування, реалізації та оцінювання освітніх заходів, що охоплюють усі рівні професійного розвитку працівників. Визначено, що фундаментом такої системи виступає принцип безперервності професійної освіти, реалізація якого потребує тісної інтеграції навчального процесу з виробничими цілями підприємства, орієнтації на актуальні потреби внутрішнього та зовнішнього середовища, а також використання інноваційних методів навчання (менторство, тренінги, e-learning, ділові ігри тощо). Водночас концепція розвитку персоналу в кризових умовах передбачає гнучке управління знаннями, активну участь працівників у формуванні індивідуальних освітніх траєкторій, а також партнерську взаємодію між підприємствами та закладами вищої освіти.

Дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «АРС-Кераміка» засвідчило, що підприємство є одним із ключових учасників українського ринку будівельних матеріалів і товарів для дому. Його діяльність характеризується високим рівнем диверсифікації, що дозволяє забезпечувати стійкість до коливань ринкового середовища. Компанія успішно інтегрує

декілька бізнес-напрямів - від роздрібної торгівлі будівельними матеріалами до комплексних послуг у сфері дизайну та будівництва - що вказує на стратегічну орієнтацію на повний цикл задоволення споживчих потреб. Організаційна структура ТОВ «АРС-Кераміка» відповідає принципам лінійно-функціонального управління, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, ефективну координацію між підрозділами та високу ступінь централізації прийняття рішень. Структура управління підприємством орієнтована на гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища, оптимізацію внутрішніх процесів і розвиток інноваційних підходів до ведення бізнесу, зокрема в частині цифровізації, логістики та електронної комерції. Проте динаміка скорочення чисельності персоналу протягом останнього року свідчить про трансформацію кадрової політики підприємства, спрямовану на підвищення продуктивності праці через модернізацію бізнес-процесів, автоматизацію та вдосконалення управління людськими ресурсами.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства демонструє стабільне зростання основних показників, зокрема доходів, активів і обсягів діяльності, що підтверджує успішну адаптацію ТОВ «АРС-Кераміка» до умов сучасної ринкової економіки. Висока рентабельність продукції та достатній рівень ліквідності свідчать про ефективне використання ресурсів та здатність підприємства до самофінансування і стійкого розвитку. Наявність незначного тимчасового дефіциту грошових коштів свідчить про потребу в підвищенні ефективності управління оборотним капіталом. У цілому фінансовий стан компанії дозволяє розглядати її як інвестиційно привабливу та здатну до подальшого стратегічного зростання.

Аналіз міжнародного досвіду професійного навчання персоналу дозволяє стверджувати, що ефективна система розвитку кадрів формується на основі інтеграції державної політики, запитів бізнесу, гнучких освітніх технологій та безперервного оновлення компетенцій. Практики таких країн, як Німеччина, Японія, Велика Британія чи Нідерланди, підтверджують високу ефективність

дуальної освіти, навчання на робочому місці, розвитку цифрових та адаптивних навичок персоналу, що є актуальним і для українського ринку праці.

В умовах повномасштабної війни в Україні система навчання та розвитку персоналу повинна трансформуватись відповідно до нових викликів - зокрема обмеженої мобільності працівників, емоційного виснаження, нестабільності зовнішнього середовища та потреби в швидкій перекваліфікації кадрів. Саме тому ключовими векторами розвитку виступають: впровадження дистанційних освітніх технологій, акцент на емоційне благополуччя працівників, посилення ролі наставництва й внутрішньої передачі досвіду, а також розвиток цифрових компетентностей як запоруки професійної гнучкості.

Для підприємств, таких як ТОВ «АРС-Кераміка», вкрай важливим є запровадження інституційно оформленої освітньої політики. Йдеться про створення внутрішнього нормативного документа, який би визначав правила, регламенти та відповідальність за реалізацію програм навчання. Важливою умовою формування ефективної освітньої системи є побудова мотиваційної моделі, яка поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання за участь у програмах навчання та успішне підвищення кваліфікації. Цифровізація управління навчальними процесами на основі LMS-платформ відкриває нові можливості для автоматизації освітньої діяльності, персоналізації навчання та аналітичного моніторингу результатів.