

Banit, O. V. (2024). Transformation processes in Ukraine corporate education: An analytical review. *Actual Issues of Modern Science. European Scientific e-Journal*, 28, \_\_\_-\_\_\_. Ostrava: Tuculart Edition, European Institute for Innovation Development. (In Ukrainian)

DOI: 10.47451/man2024-01-02

The paper is published in Crossref, ICI Copernicus, BASE, Zenodo, OpenAIRE, LORY, Academic Resource Index ResearchBib, J-Gate, ISI International Scientific Indexing, ADL, JournalsPedia, Scilit, EBSCO, Mendeley, and WebArchive databases.



**Olga V. Banit**, Doctor of Pedagogical Sciences, Chief Scientific Worker, Andragogy Department, Ivan Ziaziun Institute of Pedagogical and Adult Education, National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Professor, Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Kyiv, Ukraine.  
ORCID 0000-0001-9002-6439

### **Transformation processes in Ukraine corporate education: An analytical review**

*Abstract.* The author analyses changes in the corporate education system of Ukraine. Changes in the management of enterprises, organizations, and institutions are due to a series of stressful events that the entire people of Ukraine have been experiencing in the last few years. First, as a result of the introduction of restrictive measures during the fight against the pandemic caused by the COVID-19 coronavirus, there was a restructuring of the labour market, workforce, and, accordingly, a change in technologies in corporate education. Secondly, in the conditions of martial law in Ukraine, the priorities of corporate education have changed. Thirdly, with the development of a plan for the recovery of Ukraine from the consequences of the war, corporate education faces new challenges and prospects. Among them: the change in technology caused by the pandemic in 2019-2021, the change in priorities caused by the war in 2022-2023, the change in tasks and new prospects for the recovery of Ukraine in 2023-2033. The conducted research gives grounds for optimistic forecasts regarding the development of corporate education in Ukraine. Company managers realize that now it is not necessary to abandon decisions aimed at training and development of employees. On the contrary, it is necessary to redouble efforts to form the stability of personnel capable of adapting in conditions of constant change. When developing plans for a return to normal work, it is necessary to consider ways to encourage workers and expand opportunities for their professional development and adaptation, taking into account not only their skills or qualification level, but also the gained experience and technological progress. In particular, it will be appropriate to use the potential of artificial intelligence to build a culture of knowledge sharing and accumulation, which will contribute to strengthening the interaction between employees and ensure the resilience of the organization, enabling it to withstand and even thrive in an environment of uncertainty and change.

*Keywords:* corporate education, human capital, management, company managers, development of employees, plan for the recovery of Ukraine.



**Ольга Василівна Баніт**, доктор педагогічних наук, головний науковий співробітник, відділа андрагогіки, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна, НАПН України, професор, кафедра менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Київ, Україна.  
ORCID 0000-0001-9002-6439

## Трансформаційні процеси в корпоративній освіті України: аналітичний огляд

*Анотація.* Автор аналізує зміни в системі корпоративної освіти України. Зміни в керівництві підприємств, організацій, установ зумовлені низкою стресових подій, які переживає весь народ України протягом останніх кількох років. По-перше, внаслідок запровадження обмежувальних заходів під час боротьби з пандемією, спричиненою коронавірусом COVID-19, відбулася реструктуризація ринку праці, робочої сили та, відповідно, зміна технологій у корпоративній освіті. По-друге, в умовах воєнного стану в Україні змінилися пріоритети корпоративної освіти. По-третє, з розробкою плану виходу України з наслідків війни перед корпоративною освітою постають нові виклики та перспективи. Серед них: зміна технологій, спричинена пандемією у 2019-2021 роках, зміна пріоритетів, спричинена війною у 2022-2023 роках, зміна завдань та нові перспективи відновлення України у 2023-2033 роках. Проведене дослідження дає підстави для оптимістичних прогнозів щодо розвитку корпоративної освіти в Україні. Керівники компанії розуміють, що тепер не варто відмовлятися від рішень, спрямованих на навчання та розвиток співробітників. Навпаки, необхідно подвоїти зусилля для формування стійкості персоналу, здатного адаптуватися в умовах постійних змін. При розробці планів повернення до нормальної роботи необхідно продумати шляхи заохочення працівників і розширення можливостей для їх професійного розвитку та адаптації, враховуючи не тільки їхні навички чи кваліфікаційний рівень, а й набутий досвід і технічний прогрес. Зокрема, буде доцільно використовувати потенціал штучного інтелекту для побудови культури обміну та накопичення знань, що сприятиме зміцненню взаємодії між співробітниками та забезпечуватиме стійкість організації, дозволяючи їй витримувати та навіть процвітати в умовах середовища невизначеності та змін.

*Ключові слова:* корпоративна освіта, людський капітал, менеджмент, керівники компанії, розвиток співробітників.



### Вступ

Корпоративна освіта є ваговою складовою системи освіти дорослих. Актуальність розвитку корпоративної освіти визначається потребою змін в управлінні підприємствами, організаціями, установами, зумовленою низкою стресових подій, які останні кілька років переживає весь народ України. По-перше, внаслідок введення обмежувальних заходів під час боротьби з пандемією, спричиненої коронавірусом COVID-19, відбулася реструктуризація ринку праці, робочої сили, й, відповідно, зміна технологій в корпоративній освіті. По-друге, в умовах воєнного стану, коли в Україні зареєстровано 4,7 млн внутрішньо переміщених осіб, понад 14,5 мільйонів громадян виїхали за кордон (*Омбудсмен..., 2022*), а п'ята частина країни (це 125000 квадратних кілометрів, понад 2500 міст і сіл) перебуває під російською окупацією (*Атаманенко, 2022*), змінилися пріоритети корпоративної освіти. По-третє, з розробленням плану відновлення України від наслідків війни перед освітою дорослих загалом і перед корпоративною освітою зокрема постають нові завдання й перспективи (*Рисунок 1*).

### Результати дослідження

Проаналізуємо детальніше кожний із означених чинників з метою виявлення наслідків їх впливу на розвиток корпоративної освіти в Україні.

### 1. Зміна технологій, спричинена пандемією 2019-2021 рр.

У період пандемії частина підприємств і організацій закрилися у зв'язку зі зниження попиту й відсутності прибутку, частина тимчасово припинили свою діяльність, а переважна більшість тих, що продовжили працювати, перевели співробітників на віддалену роботу. Статистичні дані 2000-2021 років показують:

- у 2019 закрилося понад 15 тис. юридичних осіб (ТОВ) та 232 тис. фізичних осіб-підприємців (ФОП); у 2020 році припинило своє існування понад 10 тис. юридичних осіб і 199,8 тис. ФОПів (*Ревучий, 2021*);
- станом на 20 серпня 2020 року статус безробітного мали майже 488 тисяч українців (проти 276 тисяч на цю ж дату минулого року); безробітними стали сотні тисяч громадян: як представники інтелектуальної праці, так і найпростіших професій (*Як пандемія..., 2020*);
- упродовж 2020 року 25% працівників працювали так само, як і до карантину, 4% втратили роботу, 13% роботодавців відправили своїх працівників у відпустки без збереження зарплати, а 17% – на віддалену роботу зі збереженням повної зарплатні (*Дистанційка..., 2021*, результати опитування R&B Group);
- станом на першу половину 2021 року 6% підприємців повністю закрили бізнес (у цю категорію потрапив переважно мікро- та малий бізнес); 29% тимчасово припинили роботу; серед 60% власників бізнесу, які продовжили діяльність під час обмежень (це переважно великий та середній бізнес), 51% підприємств заявили, що здатні протриматися лише 1 місяць, а кожен четвертий бізнес – витримає 2-3 місяці роботи в умовах карантину; лише 3% респондентів вказали, що їхній бізнес зможе працювати тривалий час за необхідних умов: орендні канікули, віддалений доступ для співробітників, перегляд бізнес-моделі тощо (*Коронавірус..., 2021*).
- за час карантину 96% компаній перевели своїх працівників на дистанційну роботу; з них половині компаній вдалося перевести на віддалену роботу більше 75% співробітників, лише 4% зазначили, що специфіка компанії не передбачає дистанційну роботу (*Результати..., 2020*).

Таким чином, пандемія призвела до значних суспільних та організаційних змін. З огляду на це перед корпоративною освітою постали нові виклики. За результатами HR-дослідження українського ринку, проведеного Rost Group у 2020 році виокремлено 5 ключових викликів, з якими зіткнулися HR-фахівці під час карантину: комунікація, адаптація нового персоналу, організація віддаленої роботи, скорочення співробітників, мотивація команд (*Результати..., 2020*). Ці виклики актуалізували проблемні напрями навчання персоналу:

- опанування нових технологій комунікації;
- оновлення програм адаптації в кризових умовах;
- упровадження нових технологій організації віддаленої роботи;
- створення програм перепідготовки та перекваліфікації;
- удосконалення механізмів мотивації командної роботи (*Рисунок 2*).

Як виявилось, ніхто не був готовий до такого масштабу кризи, спричиненої пандемією. У жодній організації не було програм чи курсів у цьому напрямі.

Найгострішою проблемою виявилось налагодження комунікацій в умовах карантину – як внутрішніх (між керівництвом і персоналом, між співробітниками), так і зовнішніх (з підрядниками, поставниками, замовниками, клієнтами тощо). Постає потреба у швидкому доступі до даних про співробітників, зокрема про їхні компетентності, фізичний і психічний стан, про відношення до корпоративної культури.

HR-фахівці (так називають педагогічний персонал корпоративних навчальних центрів) в екстреному режимі розробляв та упроваджував нові технології комунікації. Всім працівникам без винятку довелося вчитися «на ходу», опановувати антикризові комунікації, користуватися новими сервісами, інструментами, шукати нові ресурси. Спочатку всі працювали відособлено. З накопиченням досвіду в інтернет-просторі почали з'являтися дописи з порадами, рекомендаціями, гайдами. Згодом з'явилися онлайн-курси (платні й безкоштовні). Прикладом безкоштовного навчання є онлайн-курс «Кризові комунікації» на платформі EUProstir, який досі активний (*Онлайн курс, 2020*).

Підготовлений за підтримки Представництва ЄС в Україні курс «Кризові комунікації» проходив в інтерактивному режимі зі щотижневими вебінарами, відео, практичними порадами та готовими шаблонами для роботи. Тематика курсу охоплювала такі напрями: комунікація про профілактику поширення коронавірусу, мобілізація допомоги, управління кризовими комунікаціями, комунікація всередині організації, дистанційна робота та ін. Паралельно було створено Facebook-групу «Кризові комунікації», де викладачі й учасники ділилися знаннями й практиками. Інші провайдери освітніх послуг пропонували короткострокові практично орієнтовані програми для оперативного опанування такими каналами зв'язку, як соціальні мережі, навчальні та виробничі онлайн-платформи з використанням інструментів візуалізації контенту, відеолекцій, віртуальних зустрічей, подієвих онлайн-трансляцій та ін.

Результати опитування «Дії HR в період пандемії», проведеного компанією KPMG в Україні у партнерстві з журналом «Бізнес» та міжнародним кадровим порталом grc.ua у період з 04 до 20 травня 2020 року показали, що основними інструментами комунікації зі співробітниками, які працювали дистанційно, під час карантину стали Zoom (54%), Skype for Business (38%) та Microsoft Teams (38%). Telegram використовували 27% організацій, власний корпоративний месенджер – 17%. У цьому дослідженні взяли участь понад 50 компаній з різних галузей економіки (*Як компанії..., 2020*).

Загалом карантин пришвидшив переведення навчання персоналу в онлайн-формат. Пріоритетним завданням для корпоративної освіти постало розроблення програм з діджиталізації, ризик-менеджменту, управління змінами, адаптації в кризових умовах. Керівникам різних рівнів потрібні були знання з антикризового менеджменту, управління кризовим реагуванням, прискорення прийняття управлінських рішень, гнучкості стилів керівництва. У цьому контексті Європейською Школою Бізнесу було розроблено практичний курс «Антикризове управління» (*Практичний курс, 2021*), а Освітній хаб м. Києва запропонував курс «Антикризовий менеджмент у публічному управлінні» (*Антикризовий менеджмент, 2021*).

Нові бізнес-вимоги, що з'явилися у зв'язку з пандемією COVID-19 змусили керівників усвідомити важливість розуміння того, що працівники здатні зробити набагато більше, аніж вони робили раніше. Адаптації більшості співробітників довелося швидко брати на себе

нові ролі й навіть долучатися до проектів у інших сферах та напрямках діяльності. Керівники організацій використовували інституційні знання, щоб швидко, а іноді й радикально, змінювати ролі працівників, оцінювати штатний розклад та розуміти, які функції та посади є ключовими для розвитку, а які можна й потрібно оптимізувати. Оцінюючи ризики та можливості, HR-фахівці розробляли моделі онлайн-оцінки персоналу, електронного документообігу з цифровими підписами, передачі низки функцій на аутсорсинг, та готували схеми переходу багатьох співробітників у постійний віддалений режим роботи.

Задля забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності, безпеки працівників, їхнього ментального здоров'я, підтримання їхньої продуктивності затребуваними в цей період виявилися також програми з упровадження нових технологій організації віддаленої роботи, з удосконалення механізмів мотивації командної роботи (*Як компанії... , 2020*). Загалом можна констатувати, що в умовах цієї кризи компанії пройшли перевірку на стійкість і здатність персоналу пристосуватися до нових вимог.

У 2021 році все частіше почали з'являтися прогнози щодо повернення до звичайного режиму роботи. Натомість про повернення до попереднього режиму навчання мова не йшла. Незважаючи на недоліки дистанційного навчання, всім було зрозуміло, що традиційне навчання вже не повернеться. Численні опитування підтвердили, що оптимальним виходом після карантину може бути змішане/гібридне навчання.

## *2. Зміна пріоритетів, спричинена війною 2022-2023 рр.*

Після 24 лютого 2023 року Україна опинилася в новій реальності. Більшість компаній на перших порах змушені були припинити свою діяльність або поставити роботу на паузу. Дехто закрити свій бізнес, інші спрямували всі зусилля на порятунок людей. Компанії допомагали своїм співробітникам переїжджати до інших міст чи країн. Багатьом довелося евакуювати своє виробництво, починаючи з продукції і закінчуючи устаткуванням. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ) станом на 22 травня територію України залишила 6 552 971 особа. Згідно з оцінкою Міжнародної організації з міграції ООН, ще понад 8 млн громадян України вважаються внутрішньо переміщеними особами (*3 України... , 2022*). У 96% компаній працівники перебувають за кордоном. Серед тих, хто залишилися, майже всі працювали з дому, а деякі офіси перетворилися на місце, де могли переночувати люди, які евакуювали свої сім'ї з-під обстрілів.

Європейська бізнес-асоціація в партнерстві з журналом «Управління персоналом» провела дослідження ринку праці України. Учасниками цього дослідження були 54 % компаній, що представляють міжнародний бізнес, 46 % компаній – представників великого бізнесу, 44 % середнього та 10 % – малого. Результати дослідження засвідчили, що 76 % компаній здійснили організаційні зміни, які стосувались персоналу. Зокрема, 26% компаній планували замороження бюджетів на розвиток на навчання, 16% компаній планували замороження бонусів і преміальних виплат, 13% планували скорочення персоналу, 11% планували зменшення рівня заробітної плати та 2% планували звільнення працівників, і лише 3% компаній планували збільшення кількості працівників (*Дослідження... , 2022*).

Здавалося б, навчання персоналу – це останнє, що має хвилювати у подібній ситуації.



Однак практика показує протилежне: в більшості компаній навчання персоналу стало одним із найважливіших напрямів життєдіяльності компаній. Змінилися лише його формати, оскільки ні на яких тренінгах не готували до того, як проводити освітню діяльність під звуки сирен, і чи варто взагалі це робити, коли більшість співробітників виїхали.

Згідно з Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» «з метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, у тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме, роботодавці можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника (*Про організацію...*, 2022, ст. 2); «у період дії воєнного стану роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором...» (*Про організацію...*, 2022, ст. 3).

З огляду на зазначене вище, перед корпоративною освітою постали нові виклики: компанії мусіли закрити проблему нестачі персоналу, займатися підтримкою старих та навчанням нових співробітників. Кардинальних змін зазнали зміст, форми, методи корпоративної освіти, а найбільше змінилися ціннісні пріоритети. З огляду на нестабільність і невизначеність неможливо було складати чіткі довгострокові плани. Всі рішення приймалися максимально швидко, а старі стратегії з розвитку персоналу залишилися у минулому. У цьому сенсі корисним виявився досвід віддаленої роботи і дистанційного навчання, отриманий в період пандемії. Без цього досвіду налагодити робочі й освітні процеси в умовах воєнного стану компаніям було б значно важче.

Комунікації та навчання персоналу перемістилися на корпоративні портали освітніх платформ – LMS. На відміну від месенджерів та соцмереж ці платформи є джерелом достовірної інформації й психологічної підтримки. Доступ до корпоративного порталу мають тільки співробітники компанії. Сучасна LMS, окрім навчання, має безліч комунікаційних функцій. Тут розміщуються повідомлення, що стосуються робочого й навчального процесу. Співробітники отримували точні дані про місця збору, дії керівництва, небезпеку у районах свого міста, списки бомбосховищ (не всі підряд, а тільки ті, які поблизу), організовані компанією способи комунікації й адреси допомоги як в Україні, так і за кордоном, – тобто вся інформація, яка допомагає компанії тримати співробітників у курсі всіх подій. Корпоративні навчальні портали працювали в режимі закритого інформаційного каналу. Саме завдяки цим платформам люди знаходили в колег ту підтримку, якої їм так бракувало.

І тут варто відзначити одну важливу річ, пов'язану зі зміною ціннісних орієнтацій та пріоритетів. Насамперед – це відмова від усього російського. Люди хотіли дивитися, купувати, споживати українське. Це стосувалося й освітніх платформ – LMS. З прикриттю відмічаємо, що після 2014 року українці ще користувалися російськими сервісами, особливо це стосується дистанційного навчання. Росія першою серед пострадянських країн почала розробляти подібне програмне забезпечення. Їхній софт мав великий вплив на українській бізнес. Наприклад, відомий усім 1С – сервіс для бухгалтерського,

податкового та управлінського обліку. На момент введення санкцій у 2017 році загальна кількість користувачів цього софту в Україні оцінювалася у 350-500 тисяч компаній. Та розміщення на російських серверах і санкції нікого не спиняли. Сервісом продовжували користуватися навіть державні компанії. Так було до 24 лютого (*Атаманенко, 2022*).

Після повномасштабного вторгнення клієнти почали масово відмовлятися від програм з РФ і переходити на українські рішення. Українці нарешті побачили, що мають гідні альтернативи, які не поступаються ні якістю, ні функціоналом. Важливо наголосити, що переважна більшість цих сервісів перебуває у хмарі, яка розподілена між дата-центрами всього світу. Тому вони не припиняли своє функціонування, на відміну від «локальних» архітектурних рішень. Великі дата-центри у Дніпрі та Києві певний час потерпали від атак і обстрілів, через значні перепади напруги або руйнування ліній електромереж періодично вимикалася електрика, зникав доступ до мобільного зв'язку, вимикався інтернет. Натомість хмарні технології показали себе значно краще, ніж дата-центри. Користувачі мають змогу отримувати доступ до своєї інформації у будь-який час і в будь-якому місці, де є інтернет, а завдяки Starlink тепер він є навіть в епіцентрі бойових дій.

На допомогу корпоративним навчальним центрам прийшла багатофункціональна система для адаптації, навчання та розвитку персоналу – LMS Collaborator. Це хмарний сервіс, доступ до якого можливий з будь-якого пристрою, що підключений до інтернету. Команда LMS Collaborator не припиняла роботу платформи. Всі працювали безперервно від першого дня вторгнення. Більша частина клієнтів LMS Collaborator продовжували навчання персоналу. На початок 2022 року 82 українські компанії з чисельністю співробітників від 100 до 17 000 чоловік користувалися цією розробкою (*Атаманенко, 2022*).

Аналітичні матеріали, підготовлені співробітниками LMS Collaborator дають можливість виокремити основні тематичні напрями навчання персоналу в українських компаніях під час війни (*Рисунок 3*).

На перших порах актуальною була потреба поширювати інформацію про те, як поводитися у тій чи іншій небезпечній ситуації. Готувалися методички, пам'ятки, чек-листи, інструкції для співробітників на кшталт «Стратегія дій у випадку надзвичайної ситуації». Коли стало відомо про випадки розпилення отруйних речовин, до бази знань додалися ще й інструкції, як поводити себе у випадку хімічної атаки. З захопленням Чорнобильської та Запорізької атомних електростанцій, а також після погроз про застосування зброї масового враження, з'явився попит на курси з виживання під час ядерного вибуху.

З часом інформування співробітників вийшло на новий рівень. На зміну чек-листам та інструкціям почали готувати практичні експрес-курси з першої медичної допомоги, на яких вчили зупиняти кровотечу, обробляти опіки, очищати воду тощо. Ці напрями навчання донині залишаються актуальними, адже це та база з охорони здоров'я та безпеки життєдіяльності, яку має знати кожен.

Втрата житла, загибель родичів, перебування в окупації не проходять безслідно. Люди перебувають у постійній напрузі та стресі. У цьому контексті варто зазначити, що в більшості компаній немає штатних психологів, які б могли надавати професійну психологічну допомогу. Тому HR-фахівці користуються послугами аутсорсингу. Аналіз

інтернет-джерел показує, що серед безкоштовних ліній психологічної допомоги популярними є:

- психологічна підтримка від медико-психологічного факультету НМУ імені О. Богомольця;
- Центр психологічного консультування і травмотерапії Open Doors («Відкриті двері»);
- онлайн-платформа «Розкажи мені»;
- Telegram-канал «Психологічна підтримка»;
- Telegram-канал «Перемога»;
- Національна професійна лінія з питань профілактики самогубств та підтримки психічного здоров'я «Lifeline Ukraine»;
- реабілітаційний центр «Крок назустріч»;
- всеукраїнський кол-центр ВАРТО ЖИТИ;
- Національна гаряча лінія із запобігання домашньому насильству, торгівлі людьми та гендерної дискримінації;
- цілодобова лінія психологічної підтримки «Між нами»;
- Центр психосоціальної підтримки Києво-Могилянської академії та БО «Голоси дітей»;
- гаряча лінія «Людина в біді»;
- проект «Поруч»;
- Національна психологічна асоціація та ін. (*Психологічна допомога...*, 2022).

Разом із психологічною багато людей як в Україні так і за кордоном потребують юридичної допомоги. Деякі платформи пропонують комплекс послуг, який охоплює консультації психотерапевтів, які працюють за методом КПТ (когнітивно-поведінкова терапія), фахівців з профконсультування та вибору роботи, допомога в пошуку потрібних навчальних курсів (*Онлайн підтримка*, 2022).

### *3. Відновлення України. Зміна завдань, нові перспективи 2023-2033 рр.*

Обнадійливою перспективою для розвитку корпоративної освіти є План відновлення України, спрямований на прискорення стійкого економічного зростання. Візія відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій» (*План...*, 2022). План відновлення України передбачає три етапи:

1. Стійкість – це заходи з відновлення найважливіших об'єктів критичної інфраструктури до кінця 2022 року. Зокрема, йдеться про ремонт котелень, мереж, житла, підтримки бізнесу з фокусом на малий і середній.
2. Відновлення – 2023-2025 роки. Цей етап передбачає реалізацію більшості проектів усього плану, відбудову об'єктів соціальної сфери, будівництво житла.
3. Модернізація – 2026-2032 роки, передбачає заходи для вступу України до ЄС.

У рамках плану визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів за трьома головними напрямками. Перший – трансформація пріоритетних секторів економіки: оборона, металургія, машинобудування, енергетика, сільське господарство в частині переробки. Другий – покращення умов життя. Йдеться про якісні сфери освіти, медицини та розвиток людського капіталу. Третій – ефективна



інфраструктура. Кожен відбудований об'єкт повинен бути не таким, як до війни, а кращим, з урахуванням сучасних стандартів. За 10 років план має вивести Україну в топ-25 країн за індексом людського капіталу та індексом економічної складності за виготовленням складних технологічних товарів (Богуславець, 2022).

HR-фахівці вже зараз працюють над створенням нових програм з підготовки, перепідготовки та перекваліфікації. Орієнтиром для них є результати опитування й прогнози аналітичних структур. З початку повномасштабного вторгнення країни-агресора в Україну, за даними Міжнародної організації праці, більше 2,4 мільйонів українців втратили роботу, що складає 15,5% від працевлаштованого населення за аналогічний період 2021 року. Тому для багатьох українців є актуальним питання перекваліфікації та здобуття нових часткових кваліфікацій. Після стабілізації ситуації на фронті, початку успішних наступальних операцій Збройних Сил України та початку розробки Урядом планів з відновлення України, в рамках роботи експертно-адвокаційного напряму діяльності Future of Work ГО Центр "Розвиток КСВ", який спеціалізується на аналізі та популяризації трендів розвитку ринку праці, професій і навичок майбутнього в Україні та світі, 13-31 жовтня 2022 року провів онлайн опитування українців про найважливіші галузі та професії для відновлення України після перемоги, а також про поточні потреби та найбільш популярні напрямки для перекваліфікації. У результаті було з'ясовано, що українці декларують активне бажання до перекваліфікації та здобуття нових кваліфікацій. У процесі відновлення України після перемоги затребувані будуть насамперед професії в галузях будівництва, архітектури та інфраструктури, безпеки та оборонної промисловості, медичних послуг та охорони здоров'я. Найбільш актуальними для перекваліфікації респонденти бачать для себе часткові кваліфікації у сферах ІТ, краси, дизайну, психології та Digital. Ці дані є чітким орієнтиром для корпоративної освіти щодо попиту та потреби підготовки відповідних навчальних програм (Галузі..., 2022).

### **Висновки і перспективи подальших досліджень**

Підсумовуючи, зазначимо, що здійснене дослідження дає підстави для оптимістичних прогнозів щодо розвитку корпоративної освіти в Україні. Керівники компаній усвідомлюють, що зараз не варто відмовлятися від рішень, спрямованих на навчання й розвиток співробітників. Навпаки, необхідно подвоювати зусилля для формування стійкості персоналу, здатного адаптуватися в умовах постійних змін. Розробляючи плани повернення до звичного режиму роботи, необхідно розглянути шляхи заохочення працівників та розширення можливостей для їхнього професійного розвитку й адаптації, з огляду не лише на їхні навички чи рівень кваліфікації, але й на отриманий досвід та технологічний прогрес. Зокрема, доречним буде використання потенціалу штучного інтелекту для побудови культури обміну та накопичення знань, що сприятиме зміцненню взаємодії між працівниками та забезпечуватиме стійкість організації, даючи їй змогу протистояти й навіть процвітати в середовищі невизначеності та змін.

Визначаючи перспективи подальших досліджень, важливо усвідомити, що справжній розвиток корпоративної освіти в Україні можливий лише за умови відходу від вузького сприйняття викликів щодо людського капіталу й усвідомлення масштабності ролі людини

на роботі, переосмислення звичних підходів до роботи з персоналом, пошук і закріплення нових практик, які б враховували потреби працівників, їхні життєві обставини, стан здоров'я, покликання і можливості.



### Список джерел інформації:

- Атаманенко, К. (2022). Як корпоративне навчання в Україні витримало удар та функціонує під час війни. Досвід LMS Collaborator. <https://speka.media/yak-korporativne-navcannya-v-ukrayini-vitrimalo-udar-ta-funkcionuje-pid-cas-viini-dosvid-lms-collaborator-ry3mjv>
- Антикризовий менеджмент у публічному управлінні. (2021). <https://eduhub.in.ua/courses/antikrizoviy-menedzhment-u-publichnomu-upravlinni>
- Богуславець, М. (2022). План відновлення України: розпочати відбудову хочуть вже у 2022 році. [https://lb.ua/blog/martyna\\_boguslavets/524339\\_plan\\_vidnovlennya\\_ukraini\\_rozpochati.html](https://lb.ua/blog/martyna_boguslavets/524339_plan_vidnovlennya_ukraini_rozpochati.html)
- Дистанційка по-українськи: як вона змінила роботу і що буде далі. (2021). BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-56849251>
- Галузі та професії для відновлення України та актуальні напрями перекваліфікації для українців. (2022). <https://careerhub.in.ua/galuzi-ta-profesii-dlya-vidnovlennya-uk/>
- Дослідження ринку праці України. (2022). ЕВА. <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrayiny/>
- 3 України вже виїхали понад 6,5 мільйона біженців – ООН. (2022). Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3490301-z-ukraini-vze-viihali-ponad-65-miljona-bizenciv-oon.html>
- Коронавірус VS бізнес: половина підприємців протримається на карантині не більше місяця. (2021). Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/2/658857/>
- Омбудсмен розповів, скільки українців виїхало за кордон із 24 лютого. (2022). Аналітичний портал «Слово і діло». <https://www.slovoidilo.ua/2022/12/01/novyna/polityka/ombudsmen-rozpoviv-skilky-ukrayincziv-vuyixalo-kordon-24-lyutoho>
- Онлайн курс «Кризові комунікації» на платформі EUProstir. (2020). <https://euprostir.org.ua/courses/149183>
- Онлайн підтримка для ветеранів війни. (2022). <https://www.veteranhelpp.com.ua/>
- План відновлення України. (2022). <https://recovery.gov.ua/>
- Практичний курс у сфері «Антикризове управління». (2021). Бізнес. <https://business.ieu.edu.ua/navchannia/mini-mba/antikrizove-upravl-nnya>
- Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. (2022). Закон України №2352-IX від 01.07.2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
- Психологічна допомога під час війни: де і як отримати допомогу. (2022). <http://www.zahisnik.zp.ua/psychologichna-dopomoga-pid-chas-vijny-de-i-yak-otrymaty->

- доромогу/
- «Ревучий» 2020-й: як український бізнес пережив карантинно-кризовий рік. (2021). YouControl. <https://youcontrol.com.ua/data-research/biznes-2020-analitika/>
- Результати HR-дослідження українського ринку: як COVID-19 змінив життя компаній. (2020). Rost Group. <https://rostoutsourcing.com/doslidzhennya-rynku-stosovno-hr-problem-ta-yih-rishen-v-umovah-karantynu/>
- Як компанії змінили HR-політику за час карантину. (2020). Звіт KPMG в Україні. <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2020/05/yak-kompaniyi-zminyly.html>
- Як пандемія COVID-19 змінила ринок праці в Україні. (2020). Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html>



## Додаток

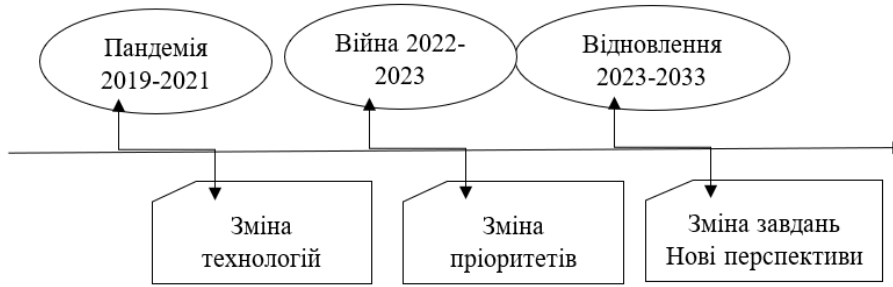


Рисунок 1. Чинники та їх вплив на розвиток корпоративної освіти (розроблено автором)

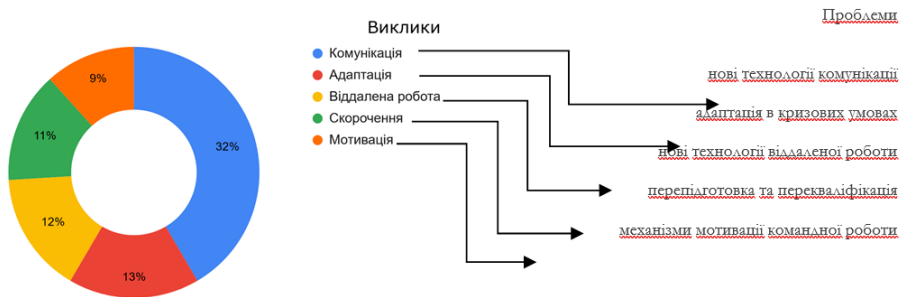


Рисунок 2. Виклики та проблеми, що постали перед корпоративною освітою в період пандемії. (узагальнено автором на основі *(Результати HR-дослідження..., 2020)*)

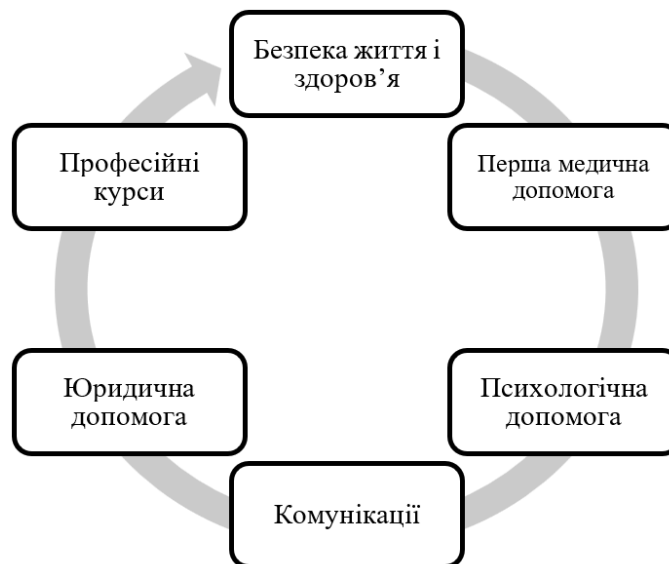


Рисунок 3. Основні тематичні напрями навчання персоналу в українських компаніях під час війни. (узагальнено автором)