

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Кафедра цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Дмитро ЖЕРЛІЦИН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

на тему «Система професійного навчання у сучасному
виробничому середовищі, стратегії перезавантаження та підходи
до підвищення операційної ефективності»

Керівник роботи

Ірина СМІРНОВА

Консультант від
бази практики

Андрій ДАНИЛОВ

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач

Володимир ДЄЄВ

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Юлія РЯХОВСЬКА

Запоріжжя 2025



ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 «Економіка»
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП, доктор економічних наук, професор

— Дмитро ЖЕРЛІЦІН

«14» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Дєєва Володимира Володимировича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «Система професійного навчання у сучасному виробничому середовищі: стратегії перезавантаження та підходи до підвищення операційної ефективності»

керівник роботи Смирнова Ірина Іванівна, канд. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 14.10.2024 р. №238/14.10.2024

2. Термін подання роботи 10.02.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукова і навчально-методична література, аналітичні та статистичні звіти базового підприємства, інтернет-джерела, нормативно-законодавча база, яка регулює виробничо-господарську діяльність підприємств, результати власних досліджень автора.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1.Теоретико-методичні засади професійного навчання в сучасному виробничому середовищі. 2. Дослідження системи професійного навчання в умовах в умовах ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». 3.Стратегії перезавантаження системи професійного навчання та підходи до підвищення операційної ефективності. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Продукція ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»; Факти навчання персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024р.; Витрати на 1 учня у 2023-2024р.р., \$; Діаграми поточного стану бізнес-процесу «Організація процесу навчання посадових осіб з питань охорони праці та промислової безпеки» (м.зв.модель «AS IS» - «ЯК Є»); Діаграми опису бізнес-процесу «Перезавантаження процесу навчання посадових осіб з питань охорони праці та промислової безпеки» (м.зв.модель «TO – BE»); Розширений перелік показників навчання персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024р.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта

7. Дата видачі завдання 14.10.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретико-методичні засади професійного навчання в сучасному виробничому середовищі	02.12.2024 – 10.12.2024
2	Розділ 2. Дослідження системи професійного навчання в умовах в умовах ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	05.12.2024 – 18.12.2024
3	Розділ 3. Стратегії перезавантаження системи професійного навчання та підходи до підвищення операційної ефективності	16.12.2024 – 02.01.2025
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	02.01.2025 – 04.02.2025
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	05.02.2025 – 07.02.2025
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	06.02.2025 – 11.02.2025
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	11.02.2025 – 17.02.2025

Здобувач

Володимир ДЄЄВ

Керівник роботи

Ірина СМІРНОВА



ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В СУЧАСНОМУ ВИРОБНИЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ	11
1.1 Сутність професійного навчання в сучасних економічних умовах	11
1.2 Сучасні методи професійного навчання	16
Висновки до розділу 1	28
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ В УМОВАХ ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	30
2.1 Аналіз функціонування української металургійної галузі в сучасних умовах	30
2.2 Аналіз особливостей діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	38
2.3 Аналіз системи професійного навчання на підприємстві	41
Висновки до розділу 2	60
3 СТРАТЕГІЇ ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	64
3.1 Напрями удосконалення системи професійного навчання в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» з урахуванням сучасних вимог ринку праці, інновацій у виробництві та стратегії розвитку компанії	64
3.2 Стратегії перезавантаження системи професійного навчання на підприємстві	67
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	108



АНОТАЦІЯ

Деев В.В. Система професійного навчання у сучасному виробничому середовищі, стратегії перезавантаження та підходи до підвищення операційної ефективності. Кваліфікаційною магістерською роботою є рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти – магістр за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Бізнес-процеси та операційна ефективність – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2025.

Актуальність теми. З огляду на розвиток євроінтеграційних процесів, а також за умов повномасштабного вторгнення, жорстку конкуренцію, прискорення науково-технічного прогресу та необхідність підприємств у постійному розвитку і формуванні конкурентних переваг, трудовий потенціал, наявність необхідних знань, умінь та навичок у працівників відіграють значну роль. Проте підтримка належного рівня цього потенціалу є складним завданням, яке реалізується через ефективну систему професійного навчання. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, персонал стає більш конкурентоспроможним на ринку праці та отримує додаткові можливості для свого професійного розвитку. Тому проблема професійного навчання персоналу набуває все більшої актуальності.

Об'єкт дослідження є процес професійного навчання персоналу металургійного підприємства ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»..

Предметом дослідження є теоретичні основи та методичні підходи до вдосконалення системи професійного навчання на підприємстві.

У першому розділі роботи розглянуто сутність професійного навчання в сучасних економічних умовах, розглянуто сучасні методи професійного навчання.

У другому розділі досліджено функціонування української металургійної галузі, наведена стисла характеристика ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», проведено комплексний аналіз персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Проведено аналіз функціонування системи професійного навчання.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрями удосконалення системи професійного навчання в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» з урахуванням сучасних вимог ринку праці, інновацій у виробництві та стратегії розвитку компанії.

ПЕРСОНАЛ, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОЦЕС, ЕФЕКТИВНІСТЬ, АНАЛІЗ, УДОСКОНАЛЕННЯ



ВСТУП

Актуальність роботи. З огляду на розвиток євроінтеграційних процесів, а також за умов повномасштабного вторгнення, жорстку конкуренцію, прискорення науково-технічного прогресу та необхідність підприємств у постійному розвитку і формуванні конкурентних переваг, трудовий потенціал, наявність необхідних знань, умінь та навичок у працівників відіграють значну роль. Проте підтримка належного рівня цього потенціалу є складним завданням, яке реалізується через ефективну систему професійного навчання. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, персонал стає більш конкурентоспроможним на ринку праці та отримує додаткові можливості для свого професійного розвитку. Тому проблема професійного навчання персоналу набуває все більшої актуальності.

Особливо гостро це відчувається з урахуванням реалій сучасного ринку праці, коли дефіцит кваліфікованого персоналу збільшується щомісяця шаленими темпами. Катастрофічний характер має дефіцит кадрів за робітничими професіями. За даними Міністерства економіки, на сьогодні в Україні не вистачає близько 4,5 мільйонів працівників. Найбільший дефіцит відчувається у виробництві, аграрній сфері, будівельній галузі, логістиці, а також у транспорті.

Цю ситуацію ускладнюють мобілізація, еміграція та демографічні виклики, що призводить до нестачі робочої сили навіть після завершення воєнних дій.

Питання розвитку персоналу достатньо широко висвітлені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених: Н.Вапнярчук [21], Б.Коломієць [22], В.Кручек [23], М.Гемма [24], І.Орос [25], О.Хорун [26].

Постановка проблеми. Зростання значення безперервного навчання персоналу підприємств обумовлено такими факторами: впровадження нових технологій та техніки, виробництво сучасних



товарів, розширення комунікаційних можливостей, що призводять до ліквідації або зміни деяких видів робіт. Ці та багато інших факторів є впливом, так званої Четвертої промислової революції або Індустрії 4.0, що характеризується впровадженням новітніх технологій, які змінюють спосіб життя, роботи та взаємодії людей. У зв'язку з цим базова освіта не може гарантувати необхідну кваліфікацію [1].

В умовах швидких змін на ринку праці України, викликаних глобалізацією, цифровізацією та економічною нестабільністю, промислові підприємства стикаються з необхідністю підвищення кваліфікації персоналу. Водночас традиційні підходи до професійного навчання часто не відповідають сучасним вимогам ринку та технологічним тенденціям.

Отже, основними проблемами, що зумовлюють необхідність удосконалення системи професійного навчання, є:

- Невідповідність кваліфікації працівників сучасним технологіям.
- Впровадження автоматизації та цифрових технологій вимагає нових знань і навичок, яких немає у більшості працівників.
- Низька мотивація працівників до навчання.
- Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання та матеріальних стимулів зменшує зацікавленість персоналу в підвищенні кваліфікації.
- Недостатня взаємодія підприємств з навчальними закладами.
- Освітні програми не завжди відповідають реальним потребам бізнесу, а співпраця з професійно-технічними училищами та університетами є недостатньою.
- Фінансові та організаційні труднощі впровадження навчальних програм.
- Багато підприємств не мають ресурсів для створення якісних навчальних центрів або залучення зовнішніх фахівців.



- Застаріла матеріально-технічна база. Недостатнє використання сучасних методів навчання.

- Інтерактивні платформи, симулятори, VR/AR-технології та дистанційні курси використовуються недостатньо, що обмежує ефективність навчання.

- Висока плинність кадрів.

Інвестиції у навчання можуть бути марними, якщо працівники часто змінюють місце роботи через нестабільність ринку праці.

Таким чином, для підвищення ефективності професійного навчання на промислових підприємствах необхідно використовувати нові підходи, які враховуватимуть сучасні виклики та сприятимуть розвитку кваліфікованого персоналу, здатного працювати в умовах сучасної економічної ситуації в країні.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення напрямків для розвитку системи професійного навчання в умовах, а також визначення заходів щодо розвитку функціонування системи в сучасних умовах.

Задачі дослідження:

- дослідити теоретико-методичне підґрунтя функціонування системи професійного навчання;

- ознайомитись з сучасними практиками реалізації професійного навчання та методиками підвищення її результативності;

- провести комплексний аналіз персоналу в умовах ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»;

- надати оцінку діючій системі професійного навчання в умовах ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення функціонування системи професійного навчання.

Об'єктом дослідження є процес професійного навчання персоналу металургійного підприємства ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».



Предметом дослідження – є теоретичні основи та методичні підходи до вдосконалення системи професійного навчання на промисловому підприємстві.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.

В роботі здійснено постановку і вирішення важливого наукового завдання обґрунтування та впровадження стратегій перезавантаження щодо системи професійного навчання в сучасному виробничому середовищі з метою підвищення операційної ефективності промислового підприємства. При цьому наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- дістала подальшого розвитку система професійного навчання та навчання з ОПтаПБ завдяки розвитку автоматизованої системи обліку фактів та планування навчання «Кваліфікаційний профіль» за рахунок впровадження двох нових модулів «Кар'єрні маршрути» та «Кваліфікаційний профіль посадових осіб».
- удосконалено методи вхідного контролю знань та навичок співробітників, що підлягають професійному навчанню, завдяки розвитку діяльності кваліфікаційного центру з підтвердження кваліфікацій, здобутих шляхом неформального навчання, а також впровадження навчання за модульними програмами, що супроводжується вхідним та вихідним тестуванням;
- удосконалено додаткове стимулювання наставництва завдяки розвитку матеріально-технічної бази навчання, а також впровадження в процес періодичного оцінювання робітників та майстрів таких показників, як «Відповідність вимогам кваліфікаційного профіля», «Передача знань».

Пропозиції щодо розвитку системи професійного навчання в умовах ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» полягають в операційних покращеннях за ключовими напрямками: Перезавантаження професійного навчання та навчання з ОПтаПБ; Впровадження



кар'єрних маршрутів; Підготовка внутрішніх резервів за рахунок безперервного підвищення кваліфікації та перенавчання за другими / суміжними професіями; Розвиток матеріально-технічної бази навчання; Стимулювання наставництва.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 4-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок, робота містить 15 рисунків, 15 таблиць, 34 літературних джерела.



1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В СУЧАСНОМУ ВИРОБНИЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Сутність професійного навчання в сучасних економічних умовах

Професійне навчання персоналу є частиною системи професійної освіти, проте різні автори надають цьому поняттю різні значення. Дослідження цієї тематики свідчать, що найбільш точними, є такі визначення:

- професійне навчання – це цілеспрямований процес навчання реальних та потенційних працівників професійних знань та умінь з метою набуття навичок, необхідних для виконання певних видів робіт, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, включаючи як заклади професійної освіти різних рівнів так і професійне навчання на виробництві [29, с. 102];

- професійне навчання – це цілісний активний процес удосконалення знань, умінь та навичок, а також реалізації потенційних можливостей працівників підприємства, що здійснюється через систему організаційно-економічних заходів [30];

- професійне навчання – це процес безперервного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства [31];

- професійне навчання – це формування виробничих навичок та вмінь працівників з метою забезпечення виконання ними своїх функціональних обов'язків та підвищення їх здатності вносити вклад у діяльність організації [32];

- професійне навчання персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання



персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації [33, с. 299];

- професійне навчання – це одна з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог [34].

Існує значна кількість нормативно-правових та інших актів, зокрема й міжнародних, що регулюють питання професійного навчання працівників (табл. 1.1).

Як видно з наведених документів, професійне навчання визначається як «будь-який вид навчання» або «вся навчальна діяльність», що слугує основою для його закріплення в законодавстві інших країн.

Зазвичай виділяють три основні види навчання персоналу:

– Підготовка кадрів – системне та організоване навчання, спрямоване на підготовку кваліфікованих фахівців у різних сферах діяльності, які володіють необхідними знаннями, вміннями, навичками та методами навчання.

– Підвищення кваліфікації кадрів – процес навчання, метою якого є вдосконалення знань, умінь і навичок працівників відповідно до зростаючих вимог професії або у зв'язку з кар'єрним зростанням.

– Перепідготовка кадрів – навчання, спрямоване на опанування нових знань, умінь і навичок для освоєння нової професії або адаптації до змінених вимог до змісту й результатів праці.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «професійне навчання персоналу» у нормативно-правових та інших актах

Нормативно-правові документи	Визначення поняття «професійне навчання»
Рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) № 57 «Щодо професійного навчання» від 27.06.1939 р.	Професійне навчання охоплює всі форми навчальної діяльності, спрямовані на набуття та розвиток технічних і професійних знань, незалежно від того, чи відбувається воно в навчальному закладі чи безпосередньо на робочому місці.
Рекомендація МОП № 195 «Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання» від 17.06.2004 р.	«Безперервне навчання» охоплює всю навчальну діяльність, що вживається протягом усього життя для розвитку компетентності та кваліфікації.
Рекомендацією МОП № 88 «Щодо професійного навчання дорослих, включаючи інвалідів» від 30.06.1950 р.	Професійним навчанням є будь-який вид навчання, що дає можливість набути або розвинути знання та майстерність або технічного чи професійного характеру, або ж такі, що необхідні для виконання функцій молодшого керівного персоналу, незалежно від того, чи викладаються вони на підприємстві чи поза ним, і включає професійне перенавчання.
Конвенція ЮНЕСКО «Про технічну та професійну освіту» від 10.11.1989 р.	Технічна та професійна освіта охоплює всі форми і рівні процесу освіти, включаючи, на додаток до загальних знань, вивчення техніки і дисциплін, які до неї належать, набуття практичних навичок, «ноу-хау», формування відносин і розуміння питань, що стосуються професії в різних секторах економічного та соціального життя.



Продовження табл.1.1

Закону України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р., ст. 243	Професійне навчання розглядається як процес здобуття та розвитку професійних знань, умінь і навичок людини відповідно до її здібностей, що сприяє досягненню необхідного рівня кваліфікації для ефективної професійної діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.
Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р., ст. 1	Професійне навчання визначається як процес цілеспрямованого формування в працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок і вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

В.А. Савченко класифікує професійне навчання робітників в організації за такими критеріями:

- За типами професійного навчання – навчання безпосередньо в організації, за її межами або самостійна підготовка працівників.
- За видами професійного навчання – первинна професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.
- За характером професійного навчання – з відривом або без відриву від виробничого процесу.
- За формами професійного навчання – навчання, що проводиться безпосередньо на робочому місці, або навчання поза робочим місцем [14, с. 229].

Деякі дослідники визначають основні напрямки професійного розвитку персоналу, серед яких:

- первинне навчання з урахуванням потреб підприємства та його специфіки;
- усунення розриву між вимогами посади та професійними якостями працівників;
- підвищення загального рівня кваліфікації;
- підготовка кадрів для роботи в нових напрямках розвитку організації;
- освоєння нових методів виконання трудових операцій [16, с. 108].

Хоча всі ці види навчання мають різні завдання, методологічні підходи та способи реалізації, їх об'єднує спільна мета – формування професійних компетенцій відповідно до встановлених принципів навчання. Основи цих принципів заклав ще чеський педагог Я.А. Коменський у своїй праці «Велика дидактика», де виокремив такі принципи: наочність, свідомість, поступовість, послідовність, міцність і доступність [17].



Сучасні спеціалісти з управління персоналом також визначають ключові принципи професійного навчання та розвитку кадрів, серед яких:

- оперативність і науковість – відповідність програм сучасним теоріям управління персоналом і швидке їх упровадження в освітній процес;
- перспективність – орієнтація на професійне зростання та самонавчання;
- економічність – обґрунтованість витрат на навчання;
- оптимальність і достатність – відповідність змісту навчання необхідному рівню професіоналізму;
- узгодженість – взаємозв'язок теоретичних знань і практичних навичок;
- спеціалізація – врахування попереднього досвіду та професійної спрямованості працівників;
- наступність – розвиток методології навчання на основі існуючих теорій і практик [5; 18; 19].

Таким чином, традиційні та сучасні принципи професійного навчання формують єдину систему, що є основою для планування та вдосконалення навчальних програм.

1.2 Сучасні методи професійного навчання

Не менш важливим аспектом організації професійного навчання є вибір методів навчання, які умовно поділяють на три групи:

Традиційні методи – передача та закріплення знань через лекції, семінари, відеоматеріали тощо.

Активні методи – спрямовані на практичне засвоєння знань, включають тренінги, комп'ютерне навчання, ділові ігри, аналіз кейсів та ін.



Методи навчання на робочому місці – наставництво, стажування, ротація посад, що дозволяють поєднувати навчання з практичною діяльністю [20].

Важливо підкреслити, що всі методи навчання тісно взаємопов'язані й мають бути адаптовані до потреб організації та її ресурсних можливостей.

У сучасних компаніях професійне навчання є безперервним циклічним процесом, що включає кілька етапів. Основні етапи організації навчання передбачають:

- Аналіз потреб у навчанні шляхом оцінки розриву між наявними та необхідними компетенціями працівників.
- Розробку навчального плану, що включає визначення змісту програми, методів навчання, вибір викладачів тощо [16; 22].
- Виконання навчального плану, що включає організацію, проведення та безпосередню реалізацію навчального процесу. Важливою особливістю цього етапу є виявлення недоліків у наявних програмах, що при системному підході допоможе запобігти подібним проблемам у майбутньому.
- Оцінка результативності навчання. Головна мета цього етапу – визначити, наскільки ефективно працівники застосовують набуті знання та навички у професійній діяльності [23].

У табл.1.2. наведено порівняння методів професійного навчання на робочому місці та поза робочим місце, а на рис. 1.1. представлено модель організації професійного навчання персоналу підприємства.

Таблиця 1.2 – Методи професійного навчання на робочому місці та поза робочим місцем

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Делегування повноважень – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваної кількості питань.	Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі та інтереси в певній діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.
Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.	Тренінг – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.
Навчальні ситуації – реальна або вигадана управлінська ситуація з питанням для аналізу.	Моделювання – відтворення реальних умов праці.
Ротація – працівник переміщується на нове робоче місце чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.	Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) – працівник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду, підтверджує правильність своєї поведінки
Навчання методом «secondment» – різновид ротації персоналу, при якій співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ або	Кейс-стаді («case-study») – аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, та прийняття відповідного рішення. Тут



Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
підрозділ) на час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків.	не допускається емоційних дискусій, що вимагає високого професіоналізму керівника.
Коучінг – форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад, рекомендацій і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання.	Метод управлінських ігор – слухачі характеризують підприємство у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники його роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше).
Навчання за методом «buddying» – менеджера прикріплюють до співробітника, обидва знаходяться в рівному становищі, керівник дає конкретні поради та вказівки, допомагає і підтримує свого підлеглого.	Метод групової динаміки – учасники (6–15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.
Навчання дією «action learning» – у цьому підході застосовується поєднання регулярного аналізу ситуації та постановка цілей, продумування кроків з їх досягнення з періодами реальних дій, здійснення запланованих кроків.	Метод інцидентів – проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.



Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Менторство – індивідуальна форма розвитку та навчання, що пов'язана з передачею не тільки об'єктивних знань, а й індивідуальних методів діяльності, суб'єктивних поглядів, особистого ставлення до бізнесу	Дистанційне навчання – проводиться за допомогою ресурсів мережі Інтернет: співробітники виконують на сайті навчальної організації завдання і відповідають на тести, після чого отримують офіційний документ про підвищення рівня кваліфікації.

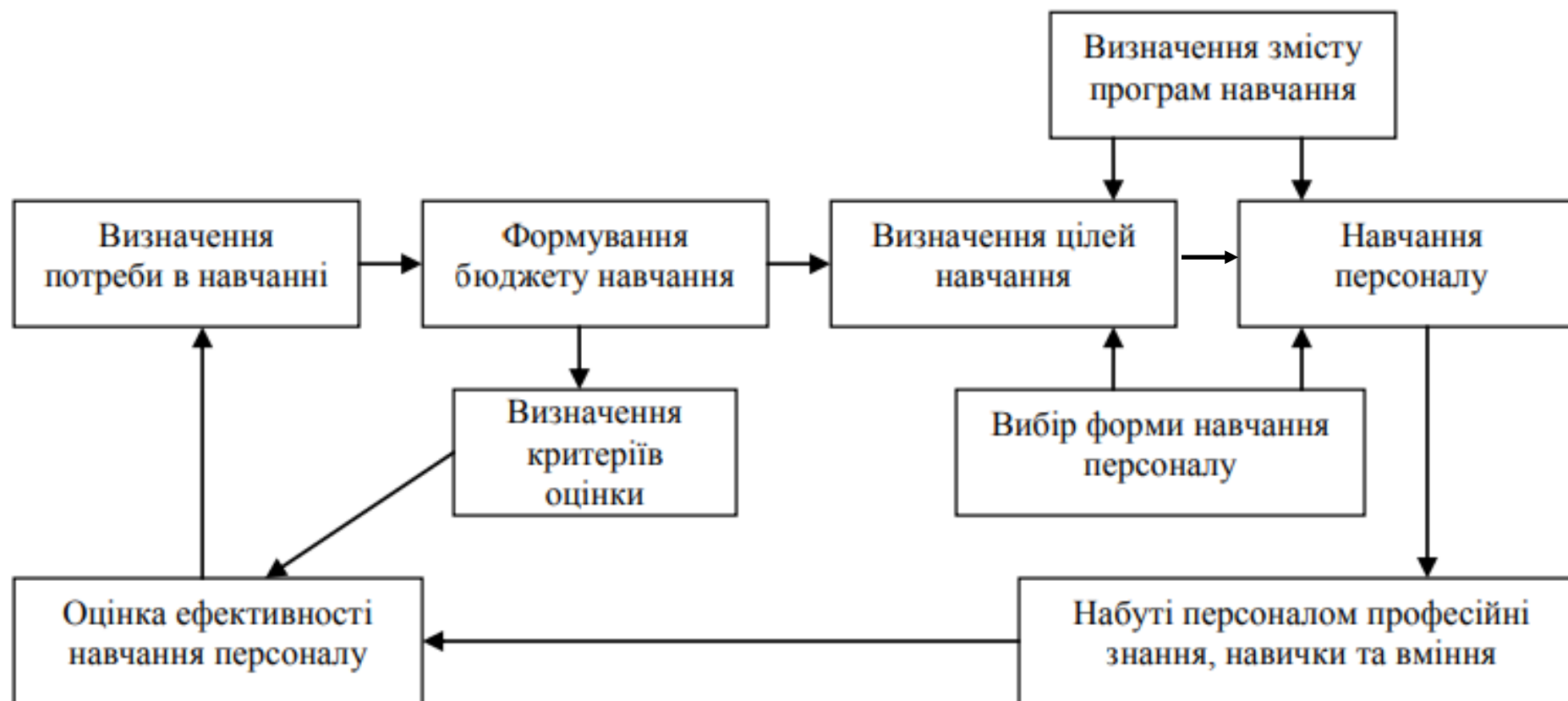


Рисунок 1.1 – Організація професійного навчання персоналу підприємства

До ключових напрямів подальшого розвитку професійного навчання персоналу підприємств варто віднести [27; 28]:

- Підвищення престижу робітничих професій через активну профорієнтаційну діяльність серед населення.

- Розробку та впровадження державних стандартів професійно-технічної освіти для професій широкого профілю; оновлення та оптимізацію переліку спеціальностей шляхом їх інтеграції; запровадження сучасних державних стандартів для нових професій, що сприятиме підвищенню рівня працевлаштування випускників та відповідності їхньої кваліфікації вимогам сучасного ринку праці.

- Гармонізацію попиту на ринку праці та пропозиції освітніх послуг шляхом удосконалення механізму формування державного замовлення на підготовку кадрів відповідно до реальних економічних потреб, регіональних особливостей ринку праці та соціальних запитів.

- Покращення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації інженерно-педагогічного складу професійно-технічної освіти на базі закладів вищої освіти та спеціалізованих ПТНЗ.

- Вдосконалення організаційно-економічного механізму професійного навчання на виробництві.

- Актуалізацію нормативно-правової бази професійно-технічної освіти.

- Модернізацію матеріально-технічної бази державних професійно-технічних навчальних закладів.

- Створення ефективної моделі співпраці з роботодавцями з метою підвищення рівня професійної освіти та підготовки кадрів.

- Врахування вітчизняного та світового досвіду у сфері професійного навчання персоналу на виробництві.

У табл. 1.3 представлено закордонний досвід професійного навчання персоналу підприємств.

Таблиця 1.3 - Закордонний досвід професійного навчання персоналу підприємств

Країна	Досвід навчання персоналу
США	Перевага надається найму фахівців необхідної кваліфікації через ринок праці або шляхом залучення кадрів від компаній-конкурентів. Основними викликами, на яких останні роки зосереджена увага американського топ-менеджменту, є розвиток потенційних лідерів, відбір та утримання ключових талантів, а також формування та залучення робочої сили в умовах постійної оптимізації витрат. Американська система професійного навчання базується на сприйнятті управлінської діяльності як окремої професії, що адаптована до високої мобільності керівного складу.
Японія	Японська система навчання вирізняється тим, що формується в межах існуючої організаційної структури, спираючись на гнучку систему групової відповідальності, горизонтальних зв'язків та стимулів. Вона функціонує у визначених організаційних рамках, забезпечуючи ефективну взаємодію між працівниками. Основним принципом японського підходу до професійного навчання є концепція «гнучкого працівника», яка передбачає відбір і підготовку спеціалістів не лише в одній, а одразу в кількох (двох-трьох) професійних сферах із подальшим безперервним підвищенням кваліфікації протягом усього трудового життя. Навчальний процес організований безпосередньо на робочих місцях через систему внутрішньої підготовки кадрів.
	У Франції працівник несе відповідальність за власний кар'єрний розвиток. Функції



Країна	Досвід навчання персоналу
Франція	управління людськими ресурсами розподілені між лінійним і топ-менеджментом, який зосереджується на ключових позиціях у компанії та розвитку потенціалу співробітників. Французьке законодавство детально регламентує процес навчання працівників, передбачаючи можливість тимчасового звільнення від основних обов'язків для проходження навчання та підвищення кваліфікації. У середньому компанії витрачають на професійне навчання близько 3% річного фонду заробітної плати. Водночас законодавство встановлює обов'язкові відрахування на навчання: 1,5% для підприємств із 10 і більше працівниками та 0,15% – для компаній із меншою кількістю співробітників.
Німеччина	У Німеччині професійна освіта включає три основні напрями: навчання безпосередньо на підприємствах, підвищення кваліфікації або її вдосконалення, а також перепідготовку кадрів. Основою німецької системи професійної підготовки є дуальна система навчання, яка передбачає поєднання теоретичного навчання у професійній школі з практичною підготовкою на підприємстві. Після завершення навчання учні проходять підсумкову атестацію в компетентних органах. Видане свідоцтво про освіту підтверджує набуття професійних знань і навичок, що дозволяє випускникам працевлаштовуватися за фахом у будь-якому регіоні країни.
	Система професійного навчання у Великій Британії ґрунтується на Законі про виробниче навчання, ухваленому в 1964 році. Вона має чітку структуру та рівні, в межах яких



Країна	Досвід навчання персоналу
Велика Британія	розробляються та впроваджуються програми професійної підготовки. Основні рівні системи: Вищий рівень – Департамент освіти та науки і Міністерство зайнятості, які визначають загальну політику у сфері професійного навчання. Другий рівень – Комісія з професійної підготовки та Служба професійної кар'єри, які координують та контролюють реалізацію навчальних програм. Третій рівень – Коледжі, професійні школи та центри професійної підготовки, які безпосередньо здійснюють навчальний процес. Ця багаторівнева система побудована на комплексному підході до підготовки робітничих кадрів і передбачає розробку стратегічних програм розвитку персоналу, що охоплюють усі зазначені рівні.
Болгарія	Національне агентство професійної освіти та навчання відповідає за ліцензування та контроль освітньої діяльності, координує роботу установ, пов'язаних із професійною орієнтацією, освітою та навчанням, а також бере участь у розробці переліку професій для професійної освіти та визначенні державних вимог до кваліфікації за кожною спеціальністю. Підприємства, які проводять навчання персоналу безпосередньо на робочих місцях, не підлягають ліцензуванню. Держава надає фінансову підтримку професійному навчанню працівників малих і середніх підприємств за умови, що вони пропрацювали там понад три місяці, а також персоналу компаній, де через зміни у виробництві зросли вимоги до професійної кваліфікації робочої сили.



Країна	Досвід навчання персоналу
Іспанія	Державна політика спрямована на підвищення ефективності професійної освіти та навчання на регіональному рівні, забезпечуючи їхню відповідність економічним потребам автономних територій. З цією метою створено Національний інститут кваліфікацій, який аналізує ситуацію на ринку праці та використовує отримані дані для розробки нових професійних кваліфікацій, їх тестування та вдосконалення. Також інститут займається методологічними дослідженнями чинних кваліфікацій. Для підприємств, які здійснюють професійне навчання своїх працівників, передбачена система пільг і стимулюючих бонусів.
Нідерланди	Система професійного навчання в Нідерландах базується на кваліфікаційно-сертифікаційній структурі, основою якої є компетентності. Навчальний процес орієнтований на розвиток самостійної роботи студентів. У професійному навчанні країни ключову роль відіграють три основні суб'єкти: Соціальні та бізнес-партнери – представляють інтереси роботодавців та сприяють адаптації навчання до потреб ринку праці. Центри знань – підприємства, установи та організації, які відповідають за розробку та оновлення кваліфікаційної структури на основі компетентнісного підходу. Навчальні заклади та центри підготовки – займаються організацією, плануванням і реалізацією освітніх програм, наданням кваліфікацій та видачею відповідних документів



Країна	Досвід навчання персоналу
	про професійну освіту. Одним із позитивних аспектів розвитку системи стало об'єднання професійних шкіл різних профілів, що сприяло більшій гнучкості та ефективності навчання.
Данія	Система навчання дорослих є окремою складовою освіти, що регулюється законом про навчання дорослого населення. Вона надає можливість підвищити професійний і освітній рівень, зокрема здобути вищу освіту. З ініціативи роботодавців було створено 12 галузевих комітетів, які аналізують зміни в промисловості та визначають необхідні коригування змісту навчальних програм. Вони також розглядають і затверджують навчально-планову документацію, розроблену освітніми установами. На основі положень колективних трудових угод, укладених між урядом, роботодавцями та профспілками, були створені фонди сприяння навчанню. Їхнє фінансування здійснюється за рахунок внесків роботодавців, професійних спілок і державних субсидій.

Висновки до розділу 1

Аналіз ряду нормативно-правових документів свідчить про наявність різних трактувань поняття «професійне навчання». У рекомендаціях МОП професійне навчання розглядається як універсальний процес набуття та розвитку технічних і професійних знань, що може здійснюватися як у навчальних закладах, так і безпосередньо на робочому місці. Особливий акцент робиться на концепції безперервного навчання, що охоплює всю освітню діяльність протягом життя з метою підвищення компетентності та кваліфікації.

Конвенція ЮНЕСКО визначає професійне навчання як невід'ємну частину технічної та професійної освіти, яка включає не лише здобуття загальних знань і технічних дисциплін, а й розвиток практичних навичок та професійних відносин. Таким чином, у різних джерелах професійне навчання трактується як багатогранний процес, що включає як традиційне навчання, так і адаптивні форми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, орієнтовані на задоволення потреб ринку праці та соціально-економічного розвитку.

В ході дослідження виявлено, що професійне навчання є невід'ємною складовою розвитку та підвищення ефективності трудового потенціалу підприємств.

Встановлено, що основною відмінністю в діючих системах професійного навчання є інструменти, за допомогою яких підсистема, що управляє, впливає на керовану підсистему, забезпечуючи оптимізацію навчального процесу.

Визначено, що впровадження інформаційних систем та програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів у сфері професійного навчання дозволяє скоротити операційні витрати, усунути помилки та підвищити операційну ефективність. Результати дослідження та практичний досвід показують, що процесна модель управління навчальними витратами є ефективним інструментом для



підприємств, які прагнуть оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності.

На основі результатів проведеного аналізу було обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до професійного навчання, що включає гнучкі моделі підготовки персоналу, інтеграцію дуальної освіти, впровадження дистанційного навчання та співпрацю з роботодавцями.

Проведене дослідження дало змогу встановити існування великої кількості методів управління навчальними процесами, що дозволяє здійснити їх групування за такими напрямками: використання сучасних цифрових технологій; впровадження компетентнісного підходу; оптимізація кадрового менеджменту; автоматизація процесів оцінювання знань; удосконалення матеріально-технічної бази навчальних центрів.

Отже, забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу є стратегічною необхідністю в умовах сучасного економічного середовища. Інвестиції у розвиток системи професійного навчання сприятимуть збереженню кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та відновленню української економіки. Впровадження сучасних методів навчання, співпраця з освітніми установами та державна підтримка професійної освіти забезпечать формування конкурентоспроможної робочої сили та стабільний розвиток виробничих підприємств у майбутньому.



2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ В УМОВАХ ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

2.1 Аналіз функціонування української металургійної галузі в сучасних умовах

У 2023 році українські металурги змогли зберегти обсяги виробництва сталі на рівні 2022 року, виготовивши 6,2 млн тонн (скорочення склало лише 0,6% у межах статистичної похибки). Якщо не враховувати перші місяці 2022 року, обсяги виробництва зросли на 26,9%.

Схожа тенденція спостерігається і у виробництві сталевого прокату, якого випустили 5,37 млн тонн. Загальний приріст становив 0,4%, а без урахування початку 2022 року — 31,2%. Однак у порівнянні з 2021 роком, після втрати маріупольських комбінатів — ММК ім. Ілліча та МК "Азовсталь", обсяги виробництва сталі та прокату знизилися у 3-3,5 рази.

Через втрату цих підприємств український ринок залишився без виробництва низки важливих видів металопродукції, таких як оцинкований плоский прокат, прокат середньої та високої товщини, будівельний сортовий прокат і залізничні рейки.

Виробництво ливарної продукції збільшилося на 15-20%, досягнувши 350 тис. тонн. Це зростання пояснюється активним нарощуванням випуску ливарних виробів для забезпечення потреб ЗСУ. Виробничі показники металургійної промисловості України вказані в табл. 2.1.

Українська металургія традиційно орієнтована на експорт. У попередні роки 75-80% продукції постачалося на закордонні ринки, а



решта залишалася для внутрішнього споживання. У 2023 році експорт сталевих прокатів становив 77,9% від загального обсягу виробництва.

Таблиця 2.1 – Виробничі показники металургійної промисловості, 2020-2023 роки, млн тонн

Продукція	2020	2021	2022	2023
Чавун	20,4	21,1	6,4	6,0
Сталь	20,6	21,3	6,2	6,2
Сталевий прокат	18,4	19,1	5,3	5,3

Основну частину експортованої продукції складали сталеві напівфабрикати та сировина для виробництва сталі. За підсумками 2023 року частка сировинної продукції в експорті зросла до 62,7%, тоді як частка готового прокату скоротилася до 37,3%.

Загалом у 2023 році Україна експортувала 4,76 млн тонн чорних металів — це на 22% менше, ніж у 2022 році. Експорт напівфабрикатів знизився на 36,7%, сталевих прокатів — на 28%, тоді як експорт металургійної сировини зріс на 2,7%.

Зміна структури експорту через блокаду морських портів та інші наслідки російської агресії спричинила різке скорочення валютних надходжень від металопродукції. За 2023 рік доходи від експорту впали на 41,6% — до 2,64 млрд доларів (для порівняння: у 2021 році вони складали 13,9 млрд доларів).

Щодо географії експорту, 82% металопродукції було відправлено до країн ЄС. Серед основних імпортерів: Польща (40,1%), Болгарія (14,6%), Італія (7%), Іспанія (6,8%) і Румунія (4,5%). Показники українського експорту чорних металів вказані в табл.2.2.

У 2023 році в Україні значно зросло видиме споживання готового сталевих прокатів порівняно з попереднім роком. За стандартною методикою розрахунку, його обсяг становив близько 3,5 млн тонн. При

цьому імпортований прокат займав приблизно третину в структурі видимого споживання, а обсяги його ввезення суттєво збільшилися протягом року.

Таблиця 2.2 – Показники українського експорту чорних металів, 2020-2023 роки, тис тонн

Продукція	2021	2022	2023
Металургійна сировина	4 529	1 737	1 784
Напівфабрикати	6 777	1 900	1 204
Плоский прокат	5 814	1 589	1 199
– у т. ч. г/к плоский прокат	4 736	1 301	942
– у т. ч. х/к плоский прокат	696	195	200
– у т. ч. з покриттям	344	86	56
Довгомірний прокат	1 948	708	474
– у т. ч. катанка та арматура	1 603	585	330
– у т. ч. сортовий прокат	253	19	13
Прокат з легованих сталей	567	172	105
Усього	19 635	6 106	4 765
Труби сталеві	603	400	357
Залізорудна сировина	44 421	23 985	17 753

Виходячи з вказаних даних, бачимо, що український ринок готового сталевих прокату зазнав суттєвих змін у 2022–2023 роках через військові дії, знищення виробничих потужностей, логістичні труднощі та загальну економічну кризу. Нижче наведено порівняльний аналіз ключових сегментів ринку між 2021 і 2023 роками:

1. Загальні тенденції

Загальний обсяг прокату у 2023 році скоротився на 75,7% у порівнянні з 2021 роком (з 19,635 тис. тонн до 4,765 тис. тонн). Виробництво металургійної сировини знизилося на 60,6%. Найбільше



постраждав сектор напівфабрикатів (падіння на 82,2%), що свідчить про втрату потужностей для подальшої обробки.

2. Плоский прокат

Сукупне виробництво плоского прокату зменшилося на 79,4% (з 5,814 тис. тонн у 2021 році до 1,199 тис. тонн у 2023 році). Гарячекатаний плоский прокат скоротився на 80,1% (з 4,736 тис. тонн до 942 тис. тонн). Холодокатаний плоский прокат зазнав меншого падіння — 71,3% (з 696 тис. тонн до 200 тис. тонн). Прокат з покриттям скоротився найбільше — 83,7% (з 344 тис. тонн до 56 тис. тонн).

Отже, різке скорочення виробництва плоского прокату вказує на руйнування металургійних підприємств, які забезпечували виробництво продукції з вищою доданою вартістю.

3. Довгомірний прокат

Загальне скорочення на 75,7% (з 1,948 тис. тонн у 2021 році до 474 тис. тонн у 2023 році). Катанка та арматура — падіння на 79,4%. Сортовий прокат — різке зниження на 94,9%, що є наслідком руйнування заводів та зниження попиту в будівельному секторі.

Таким чином, основними факторами падіння є руйнування металургійних комбінатів та скорочення будівельної активності в Україні.

4. Прокат з легованих сталей

Виробництво скоротилося на 81,5% (з 567 тис. тонн у 2021 році до 105 тис. тонн у 2023 році). Ця продукція традиційно спрямовувалася на експорт, але через логістичні проблеми та втрату виробничих потужностей її обсяги значно зменшилися.

5. Труби сталеві

Падіння виробництва на 40,8% (з 603 тис. тонн у 2021 році до 357 тис. тонн у 2023 році). Найменший рівень скорочення серед усіх категорій, що свідчить про відносно стабільний попит на труби для енергетичного та інфраструктурного секторів.



6. Залізорудна сировина

Видобуток скоротився на 60% (з 44,421 тис. тонн у 2021 році до 17,753 тис. тонн у 2023 році). Це відображає зниження виробничих потужностей металургійного комплексу та скорочення експорту через блокаду портів.

Результати проведеного аналізу свідчать, що галузь переживає рекордне падіння: Війна суттєво вплинула на виробничі потужності, логістику та попит, що призвело до падіння випуску прокату на 75-85% у більшості категорій. Найбільші втрати — у напівфабрикатах та плоскому прокаті: Ці сегменти постраждали найбільше через руйнування заводів у Маріуполі. Довгомірний прокат і катанка постраждали через зниження будівництва: менший обсяг робіт у країні та скорочення експорту призвели до значного падіння виробництва. Труби та холоднокатаний прокат постраждали менше. Вони залишилися відносно стабільними завдяки внутрішньому попиту та збереженню деяких потужностей. Спостерігаємо проблеми з експортом, і це пов'язано з блокадою портів і логістичними труднощами, що значно скоротили поставки сировини та готової продукції на міжнародний ринок.

Перспективи пожвавлення ринку можливо після стабілізації ситуації та відновлення виробничих потужностей. Потрібна переорієнтація логістики (залізничні перевезення, експорт через європейські порти). Державна підтримка та інвестиції у відновлення металургійних комбінатів відіграють вирішальну роль у майбутньому розвитку ринку.

Порівняльний аналіз українського ринку готового сталевого прокату за 2021 та 2023 роки наведено у табл. 2.3.



Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз українського ринку готового сталевого прокату за 2021 та 2023 роки (тис. тонн).

Показник	2021	2023
Виробництво	12 302	4 169
Експорт	8 329	1 777
Імпорт	1 109	1 086
Видиме споживання	5 083	3 477
Частка імпорту в споживанні, %	22	

Очікується, що у 2024 році за стабільної роботи металургійних підприємств обсяги виробництва сталі досягнуть 6,8–7,2 млн тонн. Збереження таких показників можна вважати позитивним для галузі. Однак через високі ризики та нові виклики, пов'язані з війною, ці прогнози можуть бути скориговані.

Експорт українських чорних металів продовжить залежати від логістичних можливостей і ситуації на зовнішніх ринках. Частка експорту сировини, такої як чавун, феросплави та брухт, ймовірно, зростатиме, тоді як у географічній структурі постачань значних змін не очікується.

У 2024 році обсяги експорту чорних металів можуть скласти 5–5,5 млн тонн, а валютна виручка — 3,2–3,5 млрд доларів. Водночас дефіцит прокату, який раніше виробляли маріупольські комбінати, на фоні зростання внутрішнього споживання стимулюватиме подальше збільшення імпорту. Прогнозується, що у 2024 році імпорт може досягти 1,3–1,6 млн тонн, а витрати на його закупівлю сягнуть 1,5–1,8 млрд доларів [3].

Ще одним важким випробуванням для української металургії може стати втрата міста Покровськ. У разі втрати Покровська Україна може зіткнутися з дефіцитом коксівного вугілля, що призведе до



скорочення виробництва сталі майже вдвічі. Президент об'єднання "Укрметалургпром" Олександр Каленков зазначив, що протягом повномасштабного вторгнення обсяги виробництва сталі в Україні становили 6–6,5 млн тонн на рік. У той же час, на підконтрольних територіях є ресурси, які дозволяють досягти рівня виробництва в 12 млн тонн на рік. Однак у разі втрати Покровська ці показники можуть впасти до 2–3 млн тонн. Також Каленков зазначив, що в Покровську розташована єдина шахта на підконтрольній території України, яка виробляє коксівне вугілля. Її втрата може створити критичний дефіцит цього ресурсу [4].

В умовах викликів, вказаних вище, професійне навчання є важливою складовою розвитку персоналу та його потенціалу, що робить його ключовим інструментом ефективного управління підприємством. У зв'язку з цим, в умовах євроінтеграції та воєнного стану виникає необхідність перезавантаження процесів професійного навчання, як засобу розвитку трудового потенціалу підприємств.

Слід відмітити, що наразі спостерігається високий рівень конкуренції між країнами: держави, що мають сучасну систему безперервної освіти, є лідерами в цій конкуренції, оскільки можуть швидко реагувати на будь-які виклики шляхом підвищення продуктивності праці. Зміни у всіх сферах життя, а також постійні та швидкі зміни в технологіях та інформатиці вимагають безперервного навчання персоналу. Для підприємства ефективніше підвищувати віддачу від існуючих працівників через їх безперервне навчання, ніж залучати нових співробітників, кількість яких, наприклад в Україні, дуже обмежена.

Розвинені країни світу вже давно досліджують вплив професійного навчання та розвитку працівників на продуктивність праці. Наприклад, у США встановлено, що інвестиції в людські ресурси через професійне навчання підвищують продуктивність праці: при



збільшенні витрат на навчання на 10% продуктивність зростає на 8,5%. Тому за кордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% фонду оплати праці, а навчання проводиться не рідше, ніж кожні три роки. В Україні ж ситуація значно відрізняється: витрати на навчання складають до 2% фонду оплати праці, а підвищення кваліфікації відбувається в середньому раз на 12 років.

Навчання персоналу часто стає конкурентною перевагою для деяких країн, таких як Японія, США та Франція. На рівні Європейського Союзу велика увага приділяється соціальним партнерам та їх ролі у сприянні професійному навчанню на виробництві. В економічно розвинених країнах частка витрат підприємств на професійне навчання та розвиток працівників значно вища і коливається від 1,1% у Нідерландах до 1,8% у Великобританії. Для порівняння, в Україні ця частка не перевищує 0,3% і має тенденцію до скорочення.

Високий рівень інвестування в людський капітал у цих та інших європейських країнах контролюється на державному рівні та реалізується через ефективну систему податкового стимулювання. У США та країнах Європейського Союзу поширюється ліберальна форма професійного навчання, коли рішення про періодичність, напрями та тривалість навчання приймає працівник. Управлінська структура такого навчання передбачає існування розгалуженої мережі спеціальних агенцій, які пропонують навчальні програми, що дозволяють поєднувати роботу та освіту, швидко реагуючи на кон'юнктуру ринку праці.

Україна займає 88 місце серед 189 країн і територій, включених до Доповіді про стан людського розвитку за 2019 рік, опублікованої ПРООН (Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй). Цей показник відносить Україну до групи країн з високим рівнем людського розвитку, зі значенням Індексу людського розвитку 0,750. У період з 1990 по 2018 рік Індекс людського розвитку України зріс з 0,705 до



0,750, що становить збільшення на 6,3%. Як бачимо, Україна має великий потенціал в розвитку персоналу. Проте наразі наша країна стикається з багатьма труднощами, основними серед яких є:

- Військовий стан;
- Мобілізація громадян з найбільшим трудовим потенціалом;
- Трудова міграція, яка набула значних масштабів ще до повномасштабного вторгнення внаслідок процесів євроінтеграції;
- Катастрофічне демографічне становище (смертність утричі перевищує народжуваність);
- Застаріла матеріальна база обладнання виробничих підприємств;
- Низький престиж робітничих професій серед молоді;
- Недосконалість системи професійно-технічного навчання в закладах освіти та на виробництві (застаріла матеріально-технічна база, нестача кваліфікованих викладачів та наставників, низький рівень їх мотивації) [1].

В Україні робочого персоналу стає менше (в першу чергу це стосується робітників-технологів високої кваліфікації). Тому щоб втримати виклики сьогодення – необхідний рівень якості та об'єми виготовлення продукції – необхідно безперервно підвищувати якість людського капіталу, його професіоналізм та ефективність. Ось першочергова задача системи професійного навчання в умовах сучасного виробничого середовища.

2.2 Аналіз особливостей діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КАМЕТ-СТАЛЬ» (ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ») – металургійне підприємство повного циклу, розташоване у місті Кам'янському Дніпропетровської області. Входить до складу ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Комбінат спеціалізується на

виробництві безперервнолитої заготовки, фасонного і сортового прокату, в тому числі арматури, катанки, шарів та профілів. Єдиний у світі виробник катаної осьової заготовки [2].

Докладна інформація про продукцію, що виготовляє ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» представлено на рис. 2.1.

Якість продукції ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» відмічена 8-ма міжнародними сертифікатами відповідності.

В ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» діє Кодекс етики. Цей документ встановлює необхідні етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими щодня керуються у своїй діяльності співробітники підприємства. Працівники можуть анонімно повідомляти про будь-які порушення через Лінію довіри [2].

Продукція підприємства

Основна металургійна продукція



Заготовка прямокутна з безперервнолитої сталі



Заготовка гарячекатана квадратна



Заготовка гарячекатана трубна



Чавун товарний



Прокат гарячекатаний круглий



Кутики гарячекатані рівнополічні



Катанка



Арматурний прокат



Помольні шари



Осі чорнові та напівоброблені



Швелери гарячекатані

Попутна та коксохімічна продукція



Шлак доменний



Коксова продукція: кокс доменний, горішок коксовий, дрібняк коксовий



Гази та газові суміші: кисень, рідкий аргон, неон-гелієва суміш



Продукти переробки смоли: пек кам'яновугільний, лак кам'яновугільний, масла кам'яновугільні, феноляти марки «А»



Хімічна продукція: смола кам'яновугільна, амонію сульфат, бензол сирий кам'яновугільний тощо

Рисунок 2.1 – Продукція ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»



ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» пройшло сертифікацію відповідності Системі менеджменту якості. Це засвідчено наступними сертифікатами:

- ASSOCIATION OF AMERICAN RAILROADS. QUALITY ASSURANCE PROGRAM CERTIFICATION;

- СЕРТИФІКАТ Системи менеджменту відповідно до EN ISO 9001:2015;

- СЕРТИФІКАТ Системи менеджменту відповідно до ISO 45001:2018;

- СЕРТИФІКАТ Системи менеджменту відповідно до EN ISO 14001:2015;

Культура ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» – це сукупність професійних і морально-етичних цінностей, що згуртовує працівників в єдину команду і створює необхідні умови для досягнення статутних цілей і реалізації стратегії розвитку.

Головною умовою успішного розвитку підприємства та забезпечення ефективності виробництва є наявність кваліфікованого кадрового потенціалу. Створення конкурентоспроможного підприємства завжди пов'язане з персоналом, що працює на ньому.

Товариство впровадило необхідні заходи з боротьби з корупцією та хабарництвом згідно з Кодексом етики щодо запобігання та протидії корупції. Дані документи є обов'язковими для ознайомлення та повсякденного використання для всіх співробітників Товариства.

Товариство здійснює діяльність чесно, діє етично та легально, відповідно до всіх чинних законів і норм (Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII). Товариство наполягає, щоб особи, які діють від імені Товариства, робили те ж саме. Своїх постачальників і партнерів Товариство обирає тільки на умовах чесної конкуренції і вважає неприпустимим будь-який тиск на

співробітників, що приймають рішення [за даними внутрішнього управлінського обліку].

Згідно із даними Звіту з управління ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» станом на 31 грудня 2023 року облікова чисельність працівників склала 7 868 осіб. У табл.2.4 та на рис.2.2.– 2.3 наведена чисельність персоналу у розрізі окремих груп.

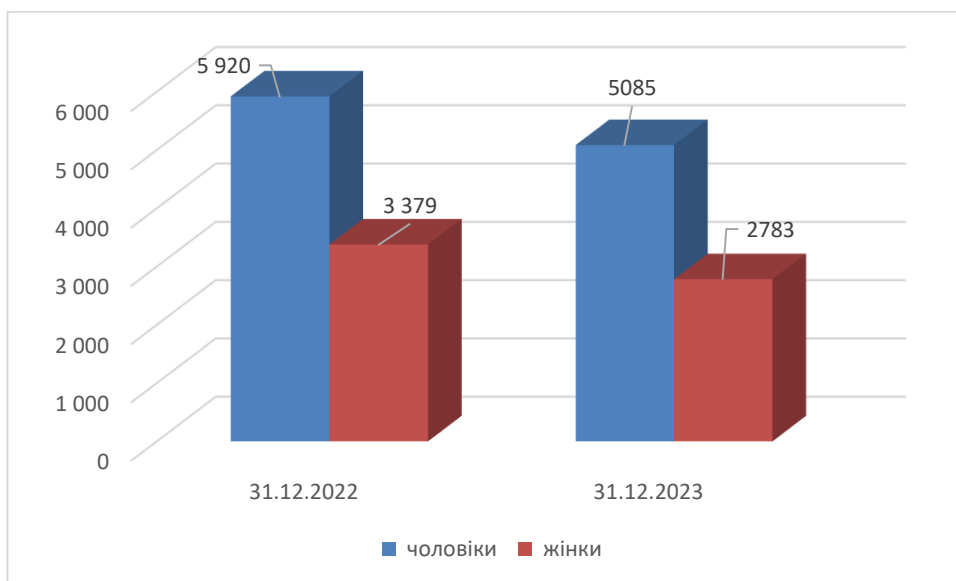


Рисунок 2.2 – Чисельність персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за статевою ознакою.

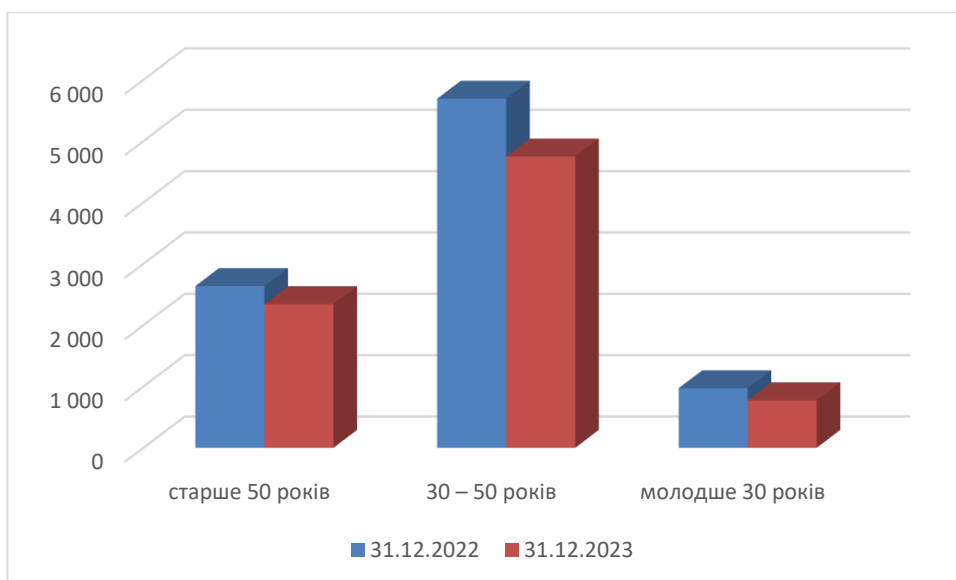


Рисунок 2.3 – Чисельність персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за віком.

Таблиця 2.4 – Чисельність персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у розрізі окремих груп

Найменування показника	на 31.12.2022	на 31.12.2023	Структура,%		Відхилення	
			на 31.12.2022	на 31.12.2023	+/-	%
Чисельність персоналу за статевою ознакою:						
- чоловіки	5 920	5085	64%	65%	-835	-14,1%
- жінки	3 379	2783	36%	35%	-596	-17,6%
Чисельність персоналу за віком:						
- старше 50 років	2 636	2342	28%	30%	-294	-11,2%
- 30 – 50 років	5 691	4750	61%	60%	-941	-16,5%
- молодше 30 років	972	776	11%	10%	-196	-20,2%
Усього:	9 299	7868	100%	100%	-1 431	-15,4%

Персонал є найважливішим економічним ресурсом ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Саме тому система мотивації персоналу є важливою частиною управління і спрямована на утримання і розвиток талантів, підтримку кар'єрного і професійного зростання співробітників. Мотивація персоналу - один із засобів підвищення продуктивності праці і є ключовим напрямом кадрової політики підприємства.

Товариство проводить регулярний моніторинг ринку праці, включаючи спеціальні огляди кадрового ринку окремих висококваліфікованих професій, прагне забезпечити конкурентоспроможність усіх елементів системи винагороди. Перегляд заробітних плат проводиться на регулярній основі відповідно до динаміки ринку праці. Заборгованості по заробітній платі протягом звітного періоду не було.

2.3 Аналіз системи професійного навчання на підприємстві

ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» має ліцензію МОН України на провадження освітньої діяльності за 13-а угрупованнями професій за наступними формами навчання:

- Професійно-технічне навчання;
- Перепідготовка;
- Підвищення кваліфікації.

Навчання проводиться за більш ніж 200-а професіями.

Навчання здійснюється як в навчальних аудиторіях при відділі навчання персоналу УПтаРП, так і на навчальних полігонах і безпосередньо на робочому місці.

Крім того, на підприємстві здійснюється навчання з питань охорони праці, менеджерське навчання, підвищення кваліфікації за



різними напрямками як за внутрішніми курсами, так і із залученням зовнішніх навчальних центрів.

При відділі навчання УПтаРП організовано кваліфікаційний центр, уповноважений здійснювати оцінювання і визнання результатів навчання працівників підприємства, здобутих шляхом неформальної або інформальної освіти, присвоєння та/або підтвердження відповідних професійних кваліфікацій, визнання відповідних професійних кваліфікацій.

Кваліфікаційний центр має дозвіл Національного агентства кваліфікацій на підтвердження кваліфікацій за 75-а професіями.

Діяльність кваліфікаційного центру регламентується Положенням «Про кваліфікаційний центр ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Внутрішні документи ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», що регламентують діяльність системи професійного навчання персоналу та навчання з питань ОПтаПБ:

1. СТП 230-30-2022 Стандарт підприємства «Система навчання та розвитку персоналу»
2. Наказ № 7 (затверджується щорічно в перший робочий день січня) «Про роботу з персоналом».
3. Положення «Про відбір, підготовку, оцінку і матеріальну винагороду викладачів, інструкторів, не звільнених від основної діяльності, за керівництво практикою (всіх видів), за розробку навчально-технічної та методологічної бази».
4. Положення «Про цехових організаторів навчання в структурних підрозділах ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».
5. Положення «Про підвищення рівня знань з питань охорони праці».
6. Положення «Про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці».



7. Положення про працевлаштування некваліфікованих робітників (учнів).

В ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» застосовуються такі форми навчання:

- Курсова (групова): навчання у групах чисельністю від 5 до 30 осіб.
- Індивідуальна: навчання для окремих працівників або у міні-групах до 4 осіб включно.
- Очна: форма навчання, яка передбачає особисту присутність слухачів на заняттях у навчальному центрі.
- Дистанційна: здобуття знань і навичок за допомогою засобів дистанційної передачі інформації (відеозв'язок, електронні курси, навчальні відео тощо) без фізичної присутності слухачів у відділі навчання.
- Електронна: самостійне навчання за допомогою електронних курсів, матеріалів чи симуляторів без участі викладача.
- Дуальна: поєднання навчання в освітніх закладах або інших суб'єктах освітньої діяльності з практичним навчанням на робочих місцях підприємств, організацій чи установ відповідно до договору для здобуття певної кваліфікації.
- Змішана: комбінування всіх зазначених форм або їх окремих елементів для здобуття знань і навичок.

В ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» використовуються такі види й професійного навчання:

1. Професійно-технічне навчання (ПТН):

Навчання осіб, які мають базову чи повну середню освіту, але не мають робітничої професії. ПТН забезпечує здобуття необхідного рівня професійної кваліфікації для виконання професійної діяльності.

Проводиться за курсовою або індивідуальною формою навчання відповідно до затверджених планів і програм.

Скорочення термінів навчання не допускається.



2. Перепідготовка (ППР):

Навчання працівників для здобуття іншої професії:

Використовується при зміні професійної діяльності або для суміщення обов'язків.

Термін навчання може бути скорочено до 50% за результатами вхідного контролю знань і навичок, який проводиться кваліфікаційною комісією.

Проводиться курсовою чи індивідуальною формою, з відривом або без відриву від виробництва.

3. Підвищення кваліфікації:

Направлене на розширення і поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до потреб професійної діяльності. Проводиться груповою або індивідуальною формою з відривом/без відриву від виробництва.

Види:

- Виробничо-технічні курси (ВТК): підвищення кваліфікації працівників для відповідності вимогам виробництва та присвоєння вищих кваліфікаційних розрядів.

- Курси цільового призначення (КЦП): навчання щодо нових технологій, обладнання, методів праці, нормативної бази тощо.

- Курси підвищення кваліфікації (КПК) для КПФтаС: орієнтовані на вивчення корпоративних стандартів, сучасних технологій, навичок у сфері менеджменту та охорони праці.

- Проблемно-орієнтоване навчання (ПОН):

Фокусується на запобіганні інцидентам і мінімізації їх наслідків. Програми розробляються на основі аналізу реальних випадків. Навчання проводиться в групах чи індивідуально з обов'язковим контролем знань.

Типи навчання за місцем проведення:

- Внутрішнє навчання: організовується на базі підприємства з використанням його навчально-матеріальної бази.



– Внутрішньогрупове навчання: проводиться одним підприємством Групи Метінвест на замовлення іншого.

– Зовнішнє навчання: організовується зовнішніми провайдерами за договорами [5-17].

Система навчання охоплює усі категорії співробітників.

Співробітники Товариства – це висококваліфіковані спеціалісти з професійним потенціалом.

Товариство створює умови для системного підвищення рівня професійних знань та умінь співробітників і тим самим сприяє покращенню якості процесу виробництва. [за даними внутрішнього управлінського обліку].

Показники навчання персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024р. відображені у Табл. 2.5. Розширений перелік показників навчання персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024р. вказано в Додатку 1.

Таблиця 2.5 – Показники навчання персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024р.

Показники	2023	2024	Відхилення	
			+/-	+/-
Навчання співробітників, всього фактів	13 774	15 863	2 089	13%
Кількість унікально навчених співробітників, осіб	6 102	5 803	- 299	-5%
Кількість годин навчання	1 193 879	1 174 781	- 19 099	-2%

Проведений аналіз дозволяє визначити, що загальна кількість фактів навчання в 2024р. збільшилась порівняно до показника 2023р. на 13% за рахунок:



- збільшення обсягів менеджерського навчання (+52%) в результаті зміни підходів до планування навчання (оперативне планування з урахуванням потреб слухачів), а також значне оновлення складу посадових осіб через плинність кадрів на підприємстві;

- навчання за загальнокорпоративними курсами (+3 003 факта) - «Герої поруч» (електронний курс для керівників та співробітників по взаємодії з ветеранами) «Ласкаво просимо в Метінвест» (welcome-тренінг для новоприйнятих співробітників). Навчання за даними курсами в 2023р. не проводилось;

- разом з тим показники професійного навчання залишилися майже без змін порівняно із 2023р. (-2%). На підприємстві, як і раніше, на постійній основі проходить професійна підготовка, навчання за другими / суміжними професіями, підвищення кваліфікації як робітників, так і посадових осіб.

- кількість фактів навчання з питань ОПтаПБ в 2024р. зменшилась порівняно із показником 2023р. (-28%) навіть не дивлячись на те, що в 2024р. проходило масове перенавчання перших керівників та членів комісій підприємства з питань ОПтаПБ. Причина масового перенавчання – повторне навчання (1 раз на 3 роки) в наслідок переходу ПАТ «ДМК» в структуру ПРАТ «ДКХЗ» в 2021р. Однак показник 2023р. все одно вище за рахунок масового навчання персоналу з питань надання першої домедичної допомоги, зокрема, зупинці кровотечі. Потреба викликана воєнним станом та можливістю загострення ситуації в регіоні.

На рис. 2.4 представлена інформація по фактах навчання персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024р., на якій бачимо збільшення кількості фактів індивідуального навчання в 2024р., що обумовлено масовим навчанням персоналу за курсом «Герої поруч».

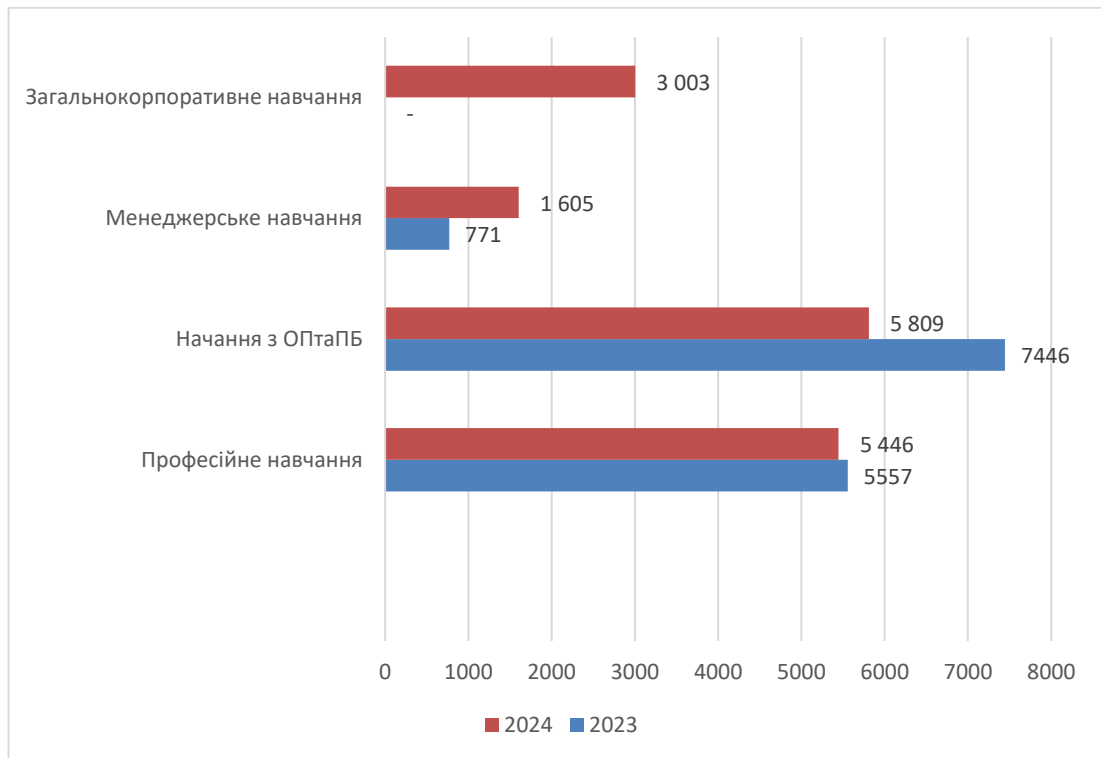


Рисунок 2.4 – Факти навчання персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024р.

Проведений аналіз за кількістю фактів навчання залежно від статі дозволяє зробити висновок, що кількість фактів навчання серед чоловіків в 2024р. має незначне відхилення від показника 2023 р. (+1%). Попри зниження кількості персоналу чоловічої статі (відтік, мобілізація), об'єми навчання залишилися на рівні попереднього року через те, що чоловіки опановували більше других професій для формування резерву за ключовими професіями під необхідні об'єми виробництва. Проте значно збільшилась кількість фактів навчання жінок (+38%): вони почали опановувати традиційно «чоловічі» другі та суміжні професії під об'єми виробництва та проходити інші курси. Інформація по фактах навчання жінок ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024р. представлено на рис. 2.5.

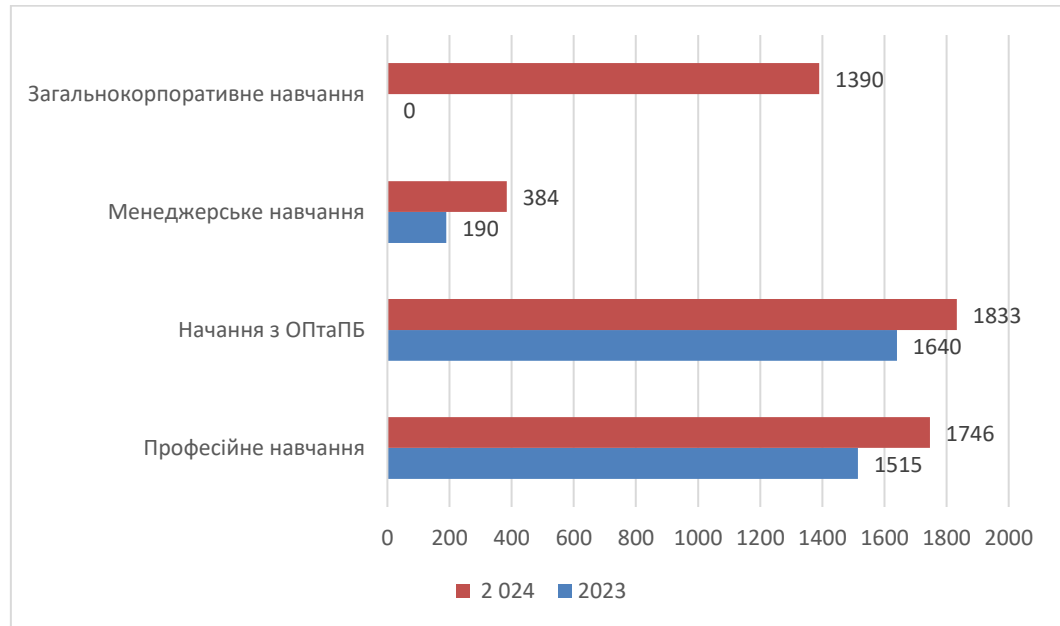


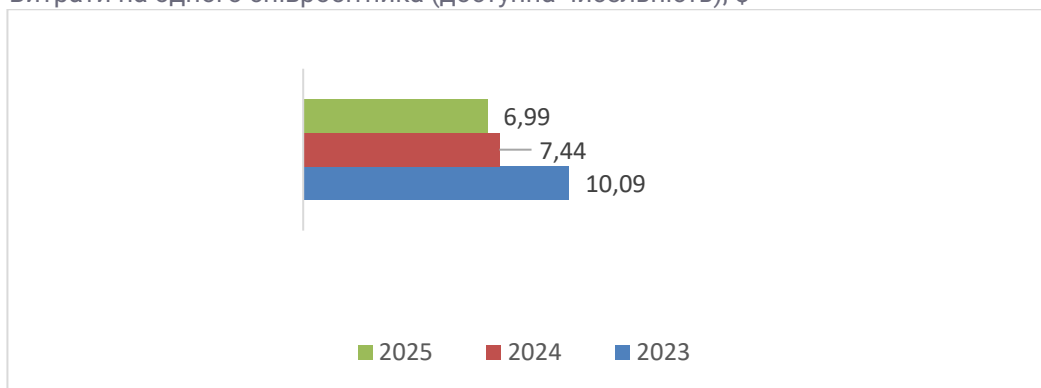
Рисунок 2.5 – Факти навчання жінок ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024р.

Статистична інформація по витратах на навчання та розвиток персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2023-2024р.р. та прогноз витрат на 2025р. (витрати на послуги 3-х осіб з професійного навчання) вказані у Додатку Б. Детальна статистична інформація по витратах на 1 учня вказана на рис. 2.6. За проведеними результатами дослідження визначено:

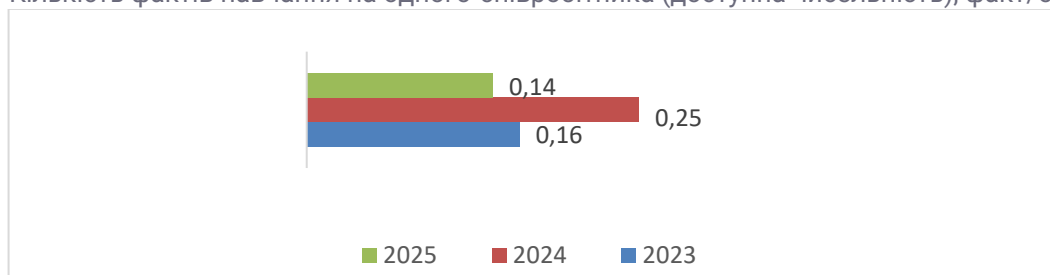
- Причини збільшення витрат на одного співробітника, що пройшов навчання в порівнянні 2024/2025 р.р. обумовлені високою вартістю періодичного навчання для персоналу УЗТ на право виїзду на станції примикання УЗ;

- Причини збільшення витрат за напрямком «Сертифікація» обумовлені необхідністю періодичною сертифікацією інженерів технічного нагляду та неруйнівного контролю (ТТ – метод);

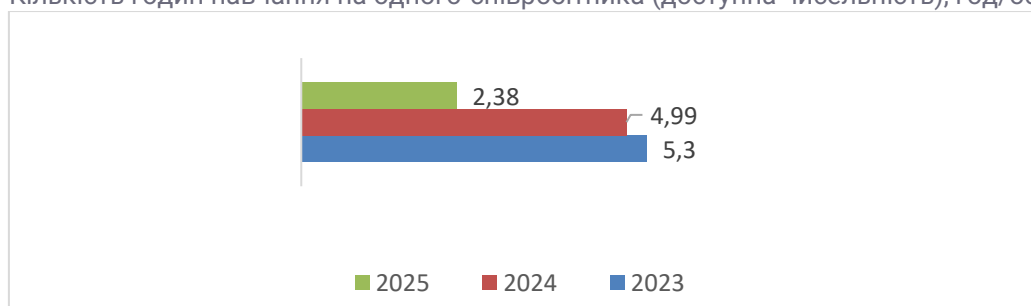
1. Витрати на одного співробітника (доступна чисельність), \$



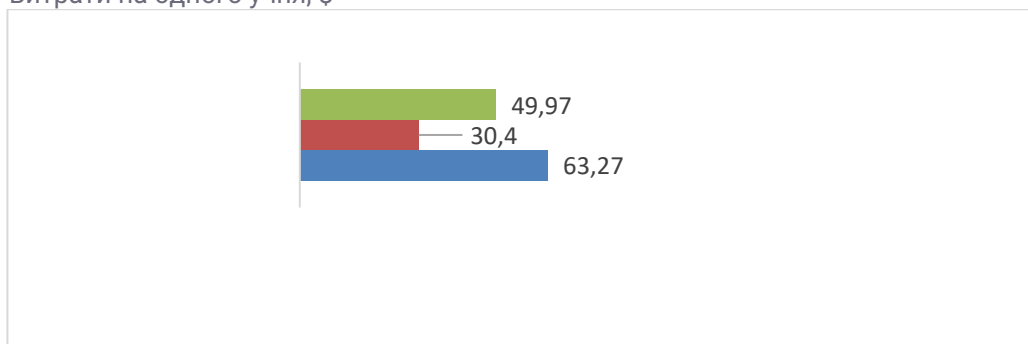
2. Кількість фактів навчання на одного співробітника (доступна чисельність), факт/ос.



3. Кількість годин навчання на одного співробітника (доступна чисельність), год/ос.



4. Витрати на одного учня, \$



5. Кількість годин навчання на одного учня, год/ос.

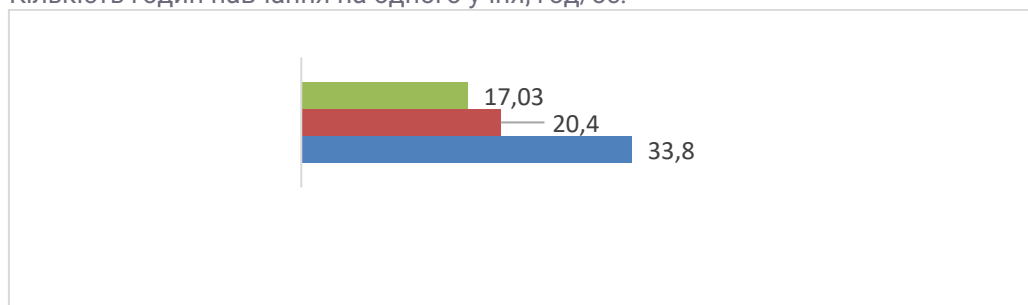


Рисунок 2.6 – Витрати на 1 учня у 2023-2024р.р., \$



- Причини збільшення витрат за напрямком «Інше» обумовлене плануванням витрат на відрядження студентів «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКИ» для участі у виїзних сесіях;

- Причини зменшення кількості фактів та годин навчання обумовлені зменшенням кількості курсів та переведенням ряду курсів у зовнішній контур.

Дані по витратах на навчання в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в 2023-2024рр., а саме розподіл за категоріями, \$/ос. представлено на рис. 2.7. За проведеними результатами аналізу визначено:

- Причини збільшення витрат на одного співробітника по категорії «допуск до робіт», що пройшов навчання в порівнянні 2024/2025 р.р. обумовлені високою вартістю періодичного навчання для персоналу УЗТ на право виїзду на станції примикання УЗ;

- Причини збільшення витрат на одного співробітника по категорії «Сертифікація» обумовлені необхідністю періодичною сертифікацією інженерів технічного нагляду та неруйнівного контролю;

- Причини збільшення витрат на одного співробітника по категорії «інше» обумовлені плануванням витрат на відрядження студентів МІП для участі у виїзних сесіях.

Статистична інформація по витратах на внутрішньогрупове навчання, тис.\$ вказана у Додатку В.

За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що компанія демонструє послідовну стратегію інвестування в персонал, що сприятиме підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів. Якщо тенденція збережеться, у 2025 році очікується подальше зростання інвестицій та розширення програм навчання через розширення функціоналу автоматизованої системи «Кваліфікаційний профіль», впровадження системи кар'єрних маршрутів для робітничих професій.



Висновки до розділу 2.

Перспективи розвитку української металургійної галузі значною мірою залежать від впровадження сучасних методів управління бізнесом та ефективної кадрової політики. Відновлення та модернізація виробничих потужностей, адаптація до нових ринкових умов і технологій потребують високого рівня компетентності персоналу. Безперервне навчання персоналу дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємств галузі, підвищити їхню ефективність і конкурентоспроможність.

Досвід розвинених країн демонструє, що інвестиції в людський капітал значно підвищують продуктивність праці та сприяють зростанню економіки. Для української металургії, яка опинилася перед значними викликами через втрату виробничих потужностей та обмеження експорту, професійне навчання є інструментом, що дозволить створити ефективну систему адаптації до змін і сприятиме поступовому відновленню галузі.

Отже, розвиток української металургії неможливий без формування стійкої системи безперервного навчання персоналу. Лише через підвищення рівня компетентності працівників можна забезпечити ефективне використання сучасних технологій, підвищити продуктивність праці та сприяти стабільному економічному зростанню в майбутньому.

Сучасні виклики, зокрема руйнування інфраструктури, нестача кваліфікованих кадрів та перебудова економічних зв'язків, вимагають нових підходів до професійного навчання. У цьому контексті особливого значення набувають гнучкі моделі підготовки персоналу, інтеграція дуальної освіти, впровадження дистанційного навчання та активна співпраця з роботодавцями.



Забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й сприяє збереженню кадрового потенціалу підприємств. Особливо це актуально для металургійної галузі, яка потребує висококваліфікованих працівників для роботи з сучасними технологіями та забезпечення безперебійного виробництва в умовах економічних і соціальних викликів.

Критерії ефективності системи професійного навчання на виробництві, на нашу думку, включають: відповідність навчальних програм стратегічним потребам підприємства; рівень засвоєння знань і навичок працівниками; зростання продуктивності праці після проходження навчання; зменшення плинності кадрів і підвищення рівня лояльності працівників; гнучкість і адаптивність навчальних програм до змін ринку; використання сучасних методик та інноваційних підходів у навчанні; окупність інвестицій у навчання через зростання ефективності роботи персоналу після навчання.

В ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» функціонує розвинена система професійного навчання. Закупівля навчальних послуг у сторонніх осіб має мінімальні обсяги, з подальшим планом повного переходу на внутрішні ресурси у 2025 році.

Наявність ліцензії МОН дозволяє підприємству надавати освітні послуги підприємствам-партнерам в рамках Метінвест та підрядним організаціям. Система навчання адаптована до динамічних змін у виробництві, забезпечуючи безперервне підвищення кваліфікації, освоєння суміжних професій та швидку адаптацію персоналу.

З 2024 року оновлено методичну базу відповідно до сучасних професійних стандартів та стандартів ПТО. Впроваджено 21 модульну програму навчання, що базується на компетентнісному підході, забезпечуючи об'єктивну оцінку знань через тестування. Створено



цифрові освітні ресурси для 7 ключових професій, що підвищує ефективність теоретичного навчання та самонавчання.

Кваліфікаційний центр при відділі навчання персоналу забезпечує підтвердження та присвоєння кваліфікацій за 75 професіями, сприяючи швидкій адаптації працівників. Значна увага приділяється стратегічному та оперативному плануванню навчання, яке інтегроване у систему S&OP, що дозволяє ефективно керувати кадровими ресурсами.

Цифровізація навчальних процесів активно розвивається. Автоматизована система «Кваліфікаційний профіль» дозволяє здійснювати моніторинг та управління кваліфікаціями. У 2025 році планується впровадження модулів «Кар'єрні маршрути» та «Кваліфікаційний профіль посадових осіб».

Матеріально-технічна база залишається слабким місцем системи навчання. Брак сучасних навчальних приміщень та тренажерного обладнання знижує якість підготовки персоналу. У 2024 році проведено капітальний ремонт навчальних приміщень, а у 2025 році заплановано створення полігонів для практичного навчання та сертифікованого навчального центру для обслуговування перетворюючої техніки провідних виробників.

Таким чином, в ході дослідження виявлено, що система професійного навчання у ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є розвиненою та здатною адаптуватися до сучасних викликів виробництва. Встановлено, що основною відмінністю в діючих системах професійного навчання на підприємстві є інструменти, за допомогою яких підсистема, що управляє, впливає на керовану підсистему, забезпечуючи безперервний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу.

Визначено, що впровадження інформаційних систем та програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів дозволяє



скоротити операційні витрати, усунути помилки та підвищити операційну ефективність процесів професійного навчання. Зокрема, функціонування автоматизованої системи «Кваліфікаційний профіль» забезпечує моніторинг і управління кваліфікаціями персоналу, що сприяє підвищенню ефективності кадрового менеджменту.

Результати дослідження та практичний досвід показують, що процесна модель управління витратами є ефективним інструментом для підприємств, які прагнуть оптимізації своїх витрат та підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті важливе значення має цифровізація процесів навчання та створення гнучких програм підготовки та перепідготовки кадрів.

Проведене дослідження дало змогу встановити існування великої кількості різних методів управління витратами в системі професійного навчання. Дослідження методів управління дозволяє здійснити їх групування за такими напрямками: автоматизація процесів навчання; використання модульного навчання та компетентнісного підходу; оновлення матеріально-технічної бази навчання; впровадження цифрових освітніх ресурсів; оптимізація кадрового менеджменту через кваліфікаційні центри.

Отже, розвиток та вдосконалення системи професійного навчання у ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є необхідною умовою для підвищення операційної ефективності підприємства.

Актуальні виклики, зокрема руйнування інфраструктури, дефіцит кваліфікованих фахівців та трансформація економічних зв'язків, зумовлюють необхідність удосконалення підходів до професійного навчання. У цьому контексті особливого значення набувають адаптивні моделі підготовки персоналу, інтеграція дуальної освіти, впровадження сучасних технологій навчання.



3 СТРАТЕГІЇ ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1 Напрями удосконалення системи професійного навчання в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» з урахуванням сучасних вимог ринку праці, інновацій у виробництві та стратегії розвитку компанії

Людство увійшло в XXI століття, яке ЮНЕСКО проголосило століттям освіти. Це свідчить про те, що міжнародна спільнота визнала освіту ключовим фактором не лише у вирішенні глобальних проблем, з якими стикається людство, а й у формуванні духовних основ нової екоінформаційної цивілізації. Сьогодні освіта є потужним соціальним інститутом, який здатний і зобов'язаний сприяти розвитку духовно-інтелектуального потенціалу нації як основи її соціально-економічного зростання.

XXI століття визначає нові орієнтири та вимоги для економіки, політики й особистості, формує перспективи майбутнього, що значно підвищує роль освіти в суспільстві. Нагальною стає необхідність впровадження інноваційних виробничих технологій, нових форм організації праці та використання сучасних матеріалів. Реалізація цих завдань неможлива без підготовки висококваліфікованих фахівців і підвищення рівня професійної компетентності людини.

Згідно з Національною доктриною розвитку освіти, освіта є основою формування особистості, суспільства, нації та держави, а також запорукою майбутнього України. Вона є ключовим чинником політичного, соціально-економічного, культурного та наукового розвитку країни, сприяючи відтворенню та зміцненню її інтелектуального, духовного й економічного потенціалу [28].



Навчальний процес на виробництві – це система заходів, спрямованих на навчання персоналу відповідно до державних та корпоративних стандартів, вимог законодавства та нормативно-правових актів України у сфері професійного розвитку працівників.

Стратегічну та методологічну складову цієї системи забезпечує Департамент з підбору, адаптації та розвитку персоналу Керуючої компанії Групи Метінвест. За функціонування і вдосконалення навчальної системи на рівні підприємств відповідають директори з персоналу та служби навчання.

Навчання працівників організовується відповідно до потреб господарської діяльності підприємства і спрямоване на підвищення професійного рівня персоналу, розвиток економічного мислення, формування майстерності, що забезпечує високу продуктивність праці та якість продукції.

Процес навчання може відбуватися безпосередньо в структурних підрозділах підприємства, навчальних центрах, на навчально-виробничих ділянках, а також із залученням внутрішніх і зовнішніх провайдерів навчальних послуг.

Організація навчання, тривалість навчального тижня та дня регулюються Законом України «Про професійний розвиток працівників», Кодексом законів про працю України та «Положенням про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві», затвердженим наказом Міністерства освіти України.

Навчання неповнолітніх здійснюється з урахуванням спеціальних вимог, передбачених «Положенням про навчання неповнолітніх професіям, пов'язаних із важкими чи шкідливими умовами праці».

Працівники, направлені на навчання робітничим професіям, проходять попередній медичний огляд відповідно до наказу Міністерства охорони здоров'я України. Для навчання вони повинні мати медичний висновок про професійну придатність.



3.2.4 Розвиток матеріально-технічної бази навчання

В.Кремень вважає, що для якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників в Україні необхідно знайти механізм модернізації навчально-матеріальної бази професійно-технічних закладів. Це зумовлено тим, що у багатьох закладах під час навчально-виробничого процесу майже не використовуються сучасна техніка, новітні інструменти та матеріали, а освітній процес здійснюється за застарілими технологіями через недостатнє бюджетне фінансування [27]. Проблематика матеріально-технічного забезпечення професійного навчання в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» стосується відсутності відремонтованих учбових приміщень для проведення занять, а також відсутності тренажерної бази для проведення практичних занять в процесі навчання. За відсутності відремонтованих аудиторій навчання персоналу проводиться в приміщеннях, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам. Порушуються ліцензійні вимоги до матеріально-технічної бази для професійно-технічного навчання, вказані в ліцензійній справі до Лінезії МОН на освітню діяльність ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Підприємством отримано акт обстеження №319/18-19 (Головного управління Держпродспоживслужби у Дніпропетровській області) щодо невідповідності навчальних площ санітарно-гігієнічним нормам. У разі неусунення зауважень є ризик позбавлення ліцензії МОН на освітню діяльність. Застаріла матеріально-технічна база для відпрацювання навичок не дає змоги повноцінно проводити практичне навчання при перепідготовці за масовими ремонтними професіями.

Запропоноване рішення проблеми. Створити на базі ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» єдиний центр навчання для підприємств Кам'янського:



- капітальний ремонт аудиторії на 7-му поверху з метою створення сертифікованого навчального центру з обслуговування та ремонтів електроприводів виробництва ABB, Schneider та Siemens дозволить покрити потребу в теоретичному та практичному навчанні персоналу активів (КМСТ, ЗС, ПівдГЗК, ПівнГЗК, ІнГЗК, ЗЛМЗ) і, як наслідок, відмовитися від послуг 3-х осіб з обслуговування перетворюючої техніки.

- капітальний ремонт 3-х навчальних аудиторій 7-го поверху дозволить покрити потребу у практичному навчанні 466 ос. на рік, діяльності кваліфікаційного центру для підтвердження практичних навичок (ремонтні професії).

Ці заходи заплановано до реалізації у 2025р. В ході реалізації першого етапу проведено капітальний ремонт 3-х навчальних аудиторій, кімнати прийому їжі і коридору. Відремонтовані площі дозволять покрити потребу у теоретичному навчанні ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»: 7747 годин, 4164 ос. на рік. У 2024 р. матеріально-технічну навчальну базу поповнено тренажерами та обладнанням. Перелік закупленого обладнання вказано в табл. 3.1. Наразі існує необхідність розміщення тренажерів в приміщеннях, що відповідають санітарним та корпоративним нормам.

Ключові показники ефективності проєкту вказані в табл. 3.2. В ході дослідження виявлено, що ключовими напрямками вдосконалення варто обрати саме ремонтні професії. Облаштування практичних полігонів сучасним устаткуванням, приведення навчальних приміщень до відповідності корпоративним та санітарним вимогам, збільшення кількості співробітників, що опановуватимуть професійні навички в безпечних та комфортних умовах – все це дозволить підвищити рівень задоволеності та залученості слухачів, викладачів та підвищити операційну ефективність навчання на виробництві.

Таблиця 3.1 – Перелік закупленого обладнання для поповнення тренажерної бази ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

№ п/п	Найменування обладнання	Кількість, шт.	Призначення обладнання
1	Стенд (електромонтажний)	2	Начання електромонтерів
2	Мультиметр Richmelers RM777 б/в	5	Начання електромонтерів
3	Кліщі струмовим.Uni-T UT210E б/в	5	Начання електромонтерів
4	Віброметр A4900 Vibrio б/в	1	Начання електромонтерів
5	Набор електромонтажника Sigma standart	1	Начання електромонтерів
6	Мегаомметр Benetech GM3125 б/в	5	Начання електромонтерів
7	Універсальна навчальна система аналізу вібрації VibDemo	1	Навчання слюсарів-ремонтників
8	Набір інструм. DeWALT DCK2061P2T б/в	5	Навчання слюсарів-ремонтників
9	Стіл мон.конструкт. №3 855x1500x800 б/в	6	Навчання слюсарів-ремонтників
10	Верстат точ. FDB Maschinen LT550 б/в	2	Навчання слюсарів-ремонтників
11	Верстат фрезерно-свердл. Jet JMD-1L б/в	2	Навчання слюсарів-ремонтників
12	Система Easy-Laser XT440 б/в	1	Навчання слюсарів-ремонтників
13	Машина шліфувальна DeWalt DCG418X2 б/в	3	Навчання слюсарів-ремонтників
14	Набір динамометрич. Toptul GAAI1101 б/в	1	Навчання слюсарів-ремонтників

Таблиця 3.2 – Ключові показники ефективності проекту капітального ремонту учбових приміщень ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Найменування	Од. вим.	До	Після	+/-
1. Кількість співробітників, що проходять навчання в аудиторіях, що відповідають корпоративним та санітарним вимогам	ос.	0	1360	+ 1360
1.1. В тому числі, співробітників ключових ремонтних професій (підготовка новачків – 208 ос., підвищення кваліфікації працюючих співробітників – 258 ос.)	ос.	0	466	в т.ч. + 466
2. Кількість навчальних приміщень (кабінети, класи, аудиторії), які не відповідають ліцензійним умовам МОН та знаходяться в «червоній» зоні	шт.	30	26	-4
3. Наявність приписів про порушення санітарно-епідеміологічних норм з боку Держпродспоживслужби	шт.	1	0	- 1

Вплив на операційну ефективність.

Підвищення якості навчання. Фокус на навчання з метою зниження дефіциту персоналу за ремонтними професіями – слюсар, електромонтер, зварювальник (навчання нових співробітників та підготовка резерву). У відремонтованих площах буде встановлено закуплене обладнання – навчальні стенди.

Створення полігонів за ремонтними професіями дозволить відпрацьовувати практичні навички в комфортних та безпечних умовах (не на діючому обладнанні, або списаних вузлах), а також підтверджувати кваліфікацію персоналу за ремонтними професіями через кваліфікаційний центр.

Відкриття сертифікованого центру з навчання обслуговуванню перетворюючої техніки ABB, Schneider та Siemens дозволить



впродовж першого року після відкриття знизити витрати на послуги 3-х осіб на 38% (310 тис. грн.), впродовж другого – на 76% (619 тис.грн.), а за підсумками третього року - повністю відмовитися від послуг 3-х осіб і заощаджувати щороку 815 тис. грн.

Деталізація завантаженості аудиторій для ремонтного персоналу.

Планова потреба у професійному навчанні за ремонтними професіями з урахуванням річного найму та відтоку, а також потреб МПС та ЮЖКОКС складає – 466 ос./рік:

- Відтік за останні 12 міс., ос. – 191
- Найм за останні 12 міс., ос. – 111
- Потреба в підвищенні кваліфікації працюючих співробітників, ос. – 258
- Потреба в навчанні ПРАТ «ЮЖКОКС» на рік., ос. – 25
- Потреба в навчанні МПС на рік., ос. – 72

Усього, ос. : 466

Прогноз завантаженості аудиторій з навчання за ключовими ремонтними професіями – 97%:

- Навчання нових співробітників – 42%;
- Підвищення кваліфікації працюючих співробітників – 55%

Окрім навчання за професією ремонтникам необхідно пройти додаткові курси: газ, висота, пожежна безпека, посудини під тиском, електроінструмент та ін., що також забезпечує завантаження навчальних аудиторій.

Розрахунок завантаження навчальних аудиторій за ремонтними професіями вказаний у табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок завантаження навчальних аудиторій за ремонтними професіями

Аудиторія	Потреба в навчанні ПРАТ "КАМЕТ-СТАЛЬ"		Потреба в навчанні робітників підприємств- партнерів, ос.		Загальна потреба в навчанні на рік, ос.	Необхідні курси, год.			Спроможність після ремонту аудиторій		Завантаженість аудиторій на рік
	Найм за останні 12 міс., ос.	Підлягають підвищенню кваліфікації, ос.	Южжокс	МПС		Загальна кількість курсів для професії	Загальна потреба на рік.		Кількість місць в ауд.	Пропускна спроможність аудиторій ос. / год.	
							ос./ год.	ос./курс.			
Слюсар	43	112	0	20	175	8	39025	1400	20	40320	97%
Електромонтер	37	86	10	10	143	7	42328	1001	22	44352	95%
Електрогазозварник, Газорізальник	27	50	10	27	114	8	22572	912	15	30240	99%
	4	10	5	15	34	8	7378	272			
Усього:	111	258	25	72	466	31	111303	3585	57	114912	97%

3.2.5 Стимулювання наставництва

Мета професійної освіти – забезпечення здобуття громадянами професії відповідно до їх покликань, інтересів, здібностей, а також допрофесійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації.

Вся історія розвитку навчання як окремої сфери діяльності людини свідчить про необхідність безперервного та адаптивного навчання. Оскільки персонал підприємств складається з дорослих людей, освітній процес має враховувати їхні вікові, соціально-психологічні, національні та інші особливості. Саме на це спрямована сучасна педагогічна наука – андрагогіка (від грец. aner, andros – дорослий осовік, зріла людина + ago – веду). Це галузь педагогіки, що досліджує теоретичні та практичні аспекти навчання, виховання та освіти дорослих упродовж усього життя.

Андрагогіка – це теорія навчання дорослих, яка ґрунтується на тому, що головною метою сучасної освіти є сприяння розвитку цілісної особистості, розкриття її унікальності та реалізація потенційних можливостей. Вона поєднує знання про специфіку освіти дорослих, враховуючи їхній вік, життєві та освітні потреби, реальні можливості, індивідуальні особливості, попередній досвід, а також психологічні та фізіологічні особливості [28].

Андрагогіка досліджує зміст, методи, форми та засоби організації навчального процесу для дорослих, з метою полегшення засвоєння знань, задоволення їхніх освітніх запитів, підвищення практичної цінності отриманих знань у розв'язанні життєвих проблем, досягненні особистих цілей та самореалізації.

Основні принципи андрагогіки:

- Дорослий, який навчається, відіграє провідну роль у власному навчальному процесі.



- Він уже є сформованою особистістю, що визначає для себе конкретні цілі освіти, прагне самостійності, самореалізації та самоуправління.
- Дорослий має значний життєвий і професійний досвід, який слід активно використовувати в навчанні.
- Він орієнтований на швидке застосування отриманих знань і навичок у практичній діяльності.
- Процес навчання залежить від різних факторів, таких як час, простір, професійна зайнятість, соціальне оточення, які можуть як сприяти, так і обмежувати освітній процес.
- Навчання організовується у вигляді співпраці між учнем-дорослим і педагогом на всіх його етапах: планування, реалізація, оцінювання та корекція [28].

Андрагогічна модель освіти ґрунтується на свідомому прагненні дорослої людини до самореалізації, самостійного прийняття рішень і управління власним навчальним процесом. Вона навчається для вирішення актуальних життєвих проблем і досягнення конкретних цілей, очікуючи негайного практичного застосування отриманих знань [28].

Метод професійного навчання дорослих – це спосіб організації взаємодії викладача та дорослих учнів, спрямований на досягнення визначеної дидактичної мети.

До структури методу входять зміст навчального матеріалу, способи досягнення мети, активність учнів, методичні прийоми, цілі, завдання, засоби, правила, інструменти, а також педагогічна майстерність викладача.

Будь-який метод навчання є системою послідовних, усвідомлених дій, що ведуть до досягнення певного результату. Він складається з окремих елементів, які називаються прийомами.



Класифікація методів навчання – це впорядкована система методів, згрупованих за певними ознаками з урахуванням зв'язків між ними (рис. 3.6). Однак жодна з існуючих класифікацій не є ідеальною. На практиці педагоги часто комбінують методи з різних груп, створюючи універсальні підходи до навчання, що дозволяють оптимально досягати освітніх цілей.

I група методів

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності

Словесні Наочні Практичні	Індуктивні Дедуктивні	Репродуктивні Творчі Проблемно- пошукові	Методи самостійної роботи та роботи під керівництвом викладача
За джерелом	За логікою	За мисленням	За ступенем керівництва

II група методів

Методи стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності

Методи стимулювання й мотивації інтересу до навчання		Методи стимулювання та мотивації обов'язку й відповідальності щодо навчання		
Створення ситуації інтересу до навчання	Ділові ігри	Навчальні дискусії	Роз'яснення мети вивчення курсу	Заохочення і покарання

III група методів

Методи контролю (самоконтролю, взаємоконтролю), корекції (самокорекції, взаємокорекції) за ефективністю навчально-пізнавальної діяльності

Методи усного контролю, самоконтролю, взаємоконтролю	Методи письмового контролю, самоконтролю, взаємоконтролю	Методи практичного контролю, самоконтролю, взаємоконтролю
Методи комплексного контролю, самоконтролю, взаємоконтролю		Методи комп'ютерного (машинного) контролю, самоконтролю, взаємоконтролю

IV група методів

Бінарні, інтегровані (універсальні) методи

Рисунок 3.6 – Класифікація методів навчання



Інструктаж як метод навчання у виробничій сфері

Інструктаж є одним із найпоширеніших методів навчання в системі професійної підготовки дорослих. Це структурована система вказівок і рекомендацій, спрямованих на правильне виконання трудових операцій.

Види інструктажу:

За часом проведення:

- Вступний
- Поточний
- Заключний

За кількістю учасників:

- Індивідуальний
- Груповий
- Фронтальний

Особливості проведення інструктажу:

Вступний інструктаж

Перед початком роботи інструктор із виробничого навчання готує учнів до свідомого виконання завдань. Він ознайомлює їх із:

- змістом майбутньої роботи,
- обладнанням та інструментами,
- технічною й довідковою документацією,
- організацією робочого місця,
- методами виконання завдання та вимогами до його результату,
- типовими помилками, яких слід уникати,
- способами контролю якості,
- правилами техніки безпеки.

Поточний інструктаж



Під час виконання практичних завдань інструктор контролює процес роботи, перевіряє правильність дій учнів та їхню самостійність. Також він стежить за дотриманням правил техніки безпеки. За потреби може проводитися додатковий індивідуальний, груповий або фронтальний інструктаж.

Заключний інструктаж

На завершальному етапі інструктор підбиває підсумки виконаної роботи, аналізує помилки, надає зворотний зв'язок і оцінює результати діяльності учнів [28].

В умовах ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в якості незвільнених викладачів та інструкторів в процесі професійного навчання на виробництві залучається 2261 особа: 564 викладача та 1697 інструкторів. Враховуючи обсяги професійного навчання, які збільшуються відповідно до вимог виробництва, та той факт, що вказані особи по-перше є кваліфікованими спеціалістами своєї галузі, перед якими пріоритетними задачами є виконання планів виробництва, а лише по-друге – викладачами або інструкторами, необхідно давати прості та зрозумілі інструменти для підготовки їх до педагогічної діяльності в умовах виробництва. Одним з таких інструментів є проходження курсу з психолого-педагогічного мінімуму. Вважаємо, що запорукою успіху у викладацькій діяльності є гідна підготовка до проведення занять.

В підготовці варто виділити наступні кроки:

Підготовка викладача (інструктора виробничого навчання) до викладання.

1. Підготовка до викладання курсу

- Ознайомлення з кваліфікаційними вимогами до професії.
- Виокремлення теоретичних знань, професійних та загальнотрудових навичок, які повинен засвоїти учень.



- Визначення змісту навчального матеріалу, його обсягу та послідовності вивчення.
 - Розподіл матеріалу на теми, встановлення часу для вивчення кожної теми.
 - Встановлення міжпредметних зв'язків і логічних зв'язків між темами.
 - Визначення об'єктів навчальної діяльності.
 - Розробка переліку навчально-виробничих робіт.
2. Підготовка до викладання окремої теми
- Вивчення навчальної програми з курсу.
 - Ознайомлення з методичними матеріалами, посібниками та розробками щодо ефективних методів викладання.
 - Визначення послідовності пояснення та демонстрації прийомів і методів роботи.
 - Розробка навчальних матеріалів: схем, карток-завдань, інструкційних і технологічних карток.
 - Визначення навчального змісту кожного заняття в межах теми.
 - Встановлення міжпредметних зв'язків.
3. Підготовка до конкретного заняття (уроку)
- Аналіз попереднього заняття, виявлення недоліків.
 - Визначення мети заняття (освітньої, виховної, розвивальної).
 - Вибір відповідного типу заняття.
 - Формування структури уроку та розподіл часу між його етапами.
 - Уточнення навчально-виробничих завдань, включаючи індивідуальні завдання для учнів.



- Визначення методів керування діяльністю учнів упродовж заняття.
- Планування вступного інструктажу.
- Визначення мети та часу проведення цільових обходів.
- Встановлення порядку перевірки виконаних робіт.
- Організація заключного інструктажу.
- Підготовка навчальних засобів, перевірка роботи обладнання.

Вважаємо, що в умовах виробництва, коли час нештатних викладачів та інструкторів обмежений, досить ефективною практикою є залучення звільнених викладачів. Така практика була впроваджена в основних виробничих цехах ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» (доменний цех, конвертерний цех, прокатний цех, коксовий цех) у 2024р. Наступним кроком для розвитку наставництва в структурних підрозділах вважаємо впровадження посад штатних інструкторів виробничого (практичного) навчання. Це дозволить підвищити ефективність практичного навчання, звільнити час нештатних інструкторів для виконання виробничих завдань та, як наслідок, підвищить рівень задоволеності учнів процесом навчання, а також знизить відтік з навчання (звільнення співробітників до закінчення періоду навчання). Також дієвим інструментом для того, щоб не «втрачати» учнів в перші місяці після працевлаштування вважаємо додаткову комунікацію від співробітників служби навчання підприємства. Комунікація повинна проводитися в формі неформальних зустрічей з учнями, або в формі теплих дзвінків. Для збору зворотнього зв'язку від учнів пропонується використовувати чек-лист, в якому мають міститися розділи: інформація про учня, інформація про викладача та інструктора, організаційні заходи, бесіда з учнем, навчальні матеріали та устаткування, стан обладнання, на якому відбувається практичне навчання (для аудиту необхідне залучення експерта від цеху).



Зворотній зв'язок має консолідуватися та доводитися до відома керівництва структурних підрозділів, а також служби ОПтаПБ підприємства. На основі даної інформації розробляються заходи щодо покращення умов проходження навчання в структурних підрозділах.

Також вважаємо актуальним питання використання викладачами та інструкторами сучасних методів навчання.

Результати дослідження та практичний досвід показують, що активне навчання є ключовою умовою інноваційної освіти, що передбачає використання методів і технологій, орієнтованих на самостійне засвоєння знань та формування навичок через активну розумову та практичну діяльність. У межах курсів підвищення кваліфікації доцільно впроваджувати такі сучасні освітні технології, як проблемні лекції, тематичні дискусії, круглі столи, ділові ігри, тренінги тощо.

Інноваційні технології навчання у підвищенні кваліфікації фахівців.

Інноваційна лекція.

Цей формат навчання є перспективним і забезпечує фундаментальну теоретичну підготовку слухачів. Основна мета такої лекції – стимулювати інтерес до навчання, розвивати творче мислення та формувати аналітичні здібності. Існують різні види інноваційних лекцій:

1. лекція-бесіда,
2. лекція-інтерв'ю,
3. лекція-семінар,
4. лекція-консультація,
5. відеолекція,
6. лекція-відеотренінг.

Кейс-технології.



Передбачають використання спеціально підготовлених навчальних матеріалів, до яких входять підручники, методичні посібники, робочі зошити, збірники завдань та рекомендації до їх використання.

Кореспондентське навчання.

Є подібним до кейс-технологій, проте відрізняється форматом доставки навчальних матеріалів – їх надсилають поштовим зв'язком. Матеріали формуються за модульним принципом, що також визначає поетапність звітності.

Мережеве навчання.

Базується на використанні інформаційно-телекомунікаційних технологій. Основними засобами навчання є електронні підручники та навчально-методичні комплекси, які дозволяють забезпечити гнучкий і доступний формат навчального процесу.

Інтерактивна лекція

Відрізняється активним застосуванням ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій), однак не зводиться лише до мультимедійного супроводу. Вона передбачає використання електронних дидактичних матеріалів із розширеним функціоналом для підвищення ефективності навчального процесу.

Ситуативний аналіз

Сприяє розвитку вміння приймати обґрунтовані рішення та оцінювати їхні можливі наслідки в умовах конфліктних чи нестандартних ситуацій.

Дискусія

Розвиває культуру аргументованого ведення дебатів, уміння захищати свою позицію та спростовувати необґрунтовані твердження опонентів.

Конференція з обміну досвідом



Це інтерактивний формат навчання, що передбачає обговорення підготовлених слухачами доповідей на актуальні теми їхньої професійної діяльності та аналіз практичного досвіду.

Майстер-клас

Забезпечує засвоєння нових технологій, методик та авторських розробок через безпосередню практичну взаємодію з викладачем та іншими учасниками.

Круглий стіл

Формат навчального заняття, що передбачає обговорення актуальних питань професійної діяльності слухачів разом із викладачами та експертами.

Навчальний тренінг

Один із найсучасніших форматів занять, спрямований на вдосконалення практичних навичок, розвиток професійних компетентностей та підвищення ефективності роботи в конкретній сфері [28].

Також вважаємо за потрібне звернути увагу на професійні компетентності осіб, що залучаються до навчання на виробництві (вказані в Додатку Д). Ці компетентності мають не менш важливе значення, ніж формальні критерії (освіта, стаж роботи за необхідною кваліфікацією і т.п.). Вважаємо, що в перспективі необхідна єдина модель компетенцій, що має враховуватись при відборі викладачі та інструкторів.

Висновки до розділу 3.

В ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» діє розвинена система професійного навчання. Внутрішні викладачі та інструктори з числа досвідчених фахівців підприємства здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації персоналу за всіма необхідними професіями. Закупівля професійного навчання у 3-х осіб має незначні обсяги (в планах на



2025 р. – взагалі відмовитися від послуг 3-х осіб, перевести все професійне навчання у внутрішній контур).

Ліцензія МОН дає змогу підприємству надавати послуги з професійного навчання підприємствам-партнерам в рамках Метінвест, а також ряду підрядних організацій, що виконують роботи на території ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Система професійного навчання на підприємстві адаптована до стрімких змін у виробництві та має змогу своєчасно реагувати на виклики бізнесу: персонал має змогу безперервно підвищувати кваліфікацію, опановувати другі/суміжні професії, перенавчатися за основними професіями у разі переводів в нові структурні підрозділи, а також опановувати новий унікальний функціонал на підприємствах-партнерах. Гнучка модель професійного навчання дозволяє співробітникам постійно бути затребуваними в умовах економічної ситуації, що динамічно змінюється.

З 2024р. значного оновлення зазнала методична база професійного навчання. З впровадженням сучасних професійних стандартів та стандартів ПТО за робітничими професіями оновлюються і програми професійного навчання в ПАРТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Зокрема, в 2024р. на підприємстві було впроваджена 21 програма модульного навчання на основі професійних стандартів. Це дозволяє будувати процес навчання за сучасними стандарти (компетентнісний підхід - спрямованість освітнього процесу на досягнення інтегральних результатів у навчанні, якими є загальні (базові, ключові) і спеціальні (предметні) компетентності осіб, що навчаються), поступово відмовляючись від застарілих підходів до навчання дорослих. Процес навчання за модульними програмами супроводжується вхідним вихідним та вихідним тестуванням, що робить оцінку знань та навичок більш ефективною та об'єктивною.



Також оновлюється і навчальна база підприємства. Так, в 2024р. створено навчальні матеріали (цифрові освітні ресурси) за 7-а ключовими професіями. Це дозволило значно підвищити процес теоретичного навчання та самонавчання персоналу.

Окремо слід виділити діяльність кваліфікаційного центру при відділі навчання персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», метою якого є присвоєння / підтвердження співробітникам кваліфікацій, отриманих на попередніх місцях роботи, або неформального навчання. Кваліфікаційний центр здійснює діяльність за 75-а професіями, створюючи умови до скорочення періоду адаптації на робочому місці та допуску до самостійної роботи.

Значна увага на підприємстві приділяється створенню річних та оперативних місячних планів навчання. Річні плани створюються на основі збору заявок структурних підрозділів та затверджуються наказом по підприємству. Створена загальна база потреби в навчанні охоплює всі можливі напрямки: навчання за основними, другими, суміжними професіями, підтвердження та підвищення кваліфікацій з метою відповідності вимогам штатного розпису, або формування резерву на основі кар'єрних маршрутів; навчання на курсах цільового призначення відповідно до вимог виробництва для ефективного та безпечного виконання своїх обов'язків, а також розширення зон обслуговування. Оперативні плани на місяць формуються відповідно до потреб структурних підрозділів, з урахуванням планів виробництва. Планування та реалізація професійного навчання є однією із складових стратегічного та оперативного планування (S&OP) завантаженості персоналу та планування фонду оплати праці. Сформовані плани стартів та завершень завчання щомісячно розглядаються на комітетах S&OP.

Також останнім часом значного розвитку отримала цифровізація процесів навчання за рахунок функціонування автоматизованої



системи «Кваліфікаційний профіль». Наразі функціонує модуль, що дозволяє здійснювати моніторинг та управління кваліфікаціями робітничого персоналу. План на 2025р. – впровадження модулів «Кар'єрні маршрути» (формування планів навчання робітників за кар'єрними траєкторіями) та «Кваліфікаційний профіль посадових осіб» (формування планів навчання посадових осіб всіх рівнів з питань ОПтаПБ).

Одним зі слабких місць системи професійного навчання на підприємстві залишається матеріально-технічна база. На підприємстві відсутня достатня кількість учбових приміщень, що відповідають санітарним та корпоративним вимогам, майже відсутня тренажерна база. Результати дослідження та практичний досвід показують, що застаріла матеріальна база значно знижує якість навчання, задоволеність та залученість як учнів та у викладачів. На основі результатів проведеного аналізу потреби в оновленні МТБ професійного навчання було обґрунтовано потребу у реалізації відповідних інвестиційних проєктів:

У 2024р. проведено капітальний ремонт навчальних приміщень на навчально-виробничій ділянці відділу навчання персоналу для проведення навчання за загальнотехнічними дисциплінами;

У 2025р. заплановано створення полігонів для практичного навчання персоналу за масовими ремонтними професіями: слюсар-ремонтник, електромонтер, електрогазозварник; створення сертифікованого навчального центру з обслуговування перетворюючої техніки брендів Siemens, Shneider, ABB.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо дослідження функціонування системи професійного навчання в умовах сучасного виробничого підприємства та розроблено відповідні пропозиції щодо підвищення операційної ефективності виробничого навчання на виробництві, що дозволило зробити такі висновки.

Дослідження засвідчило, що розвиток персоналу є багатовимірним процесом, який охоплює всі його етапи, серед яких ключову роль відіграє професійне навчання. Саме воно створює передумови для самореалізації працівників, ефективного використання їхнього потенціалу та забезпечує раціональне управління кадровими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», як і українська металургія в цілому, стикається з численними викликами, які потребують концентрації на активній ролі працівників, свободі вибору професійного шляху, можливостях кар'єрного розвитку та відповідальності за власне професійне зростання. Для цього необхідно впроваджувати систематизовані програми професійного розвитку в межах підприємств і організацій.

На основі результатів проведеного аналізу бачимо такі напрямки вдосконалення професійної освіти та навчання на українських підприємствах в цілому:

Зміцнення зв'язків між освітою та виробництвом:

Організація профорієнтаційної роботи за моделлю: школа – професійно-технічний навчальний заклад (ПТНЗ) – виробництво; розширення дуальної форми навчання; інтеграція корпоративної культури та стандартів підприємств у програми ПТНЗ; інвестиції в матеріально-технічну базу ПТНЗ; стажування викладачів і майстрів



ПТНЗ на підприємствах; оперативне реагування ПТНЗ на запити підприємств щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Гнучкі форми навчання: дистанційне та електронне навчання; вечірні курси та навчання протягом робочого дня; програми реінтеграції ветеранів для опанування нових професій; навчання жінок професіям, що традиційно вважаються «чоловічими», в умовах дефіциту чоловічої робочої сили.

Заохочення безперервної професійної освіти: навчання за другими або суміжними професіями для розширення функціональних обов'язків; підготовка працівників із найпростіших професій до вищих рівнів кваліфікації, створення внутрішнього резерву; відкриття кваліфікаційних центрів для оцінювання й визнання результатів неформального або інформального навчання; впровадження автоматизованих систем для моніторингу кваліфікацій і планування навчання; розробка системи кар'єрних маршрутів для робітничих професій, що дозволяє відстежувати професійне зростання до керівних посад. Розвиток навчальної інфраструктури: створення професійних стандартів і програм навчання з урахуванням потреб підприємств; впровадження модульного навчання для здобуття базових і спеціалізованих компетенцій; залучення провідних світових брендів для створення тренажерів, лабораторій і полігонів для практичного навчання.

В умовах воєнного стану, еміграції та інтеграції до європейського простору професійна освіта стає ключовим елементом підвищення трудового потенціалу підприємств. Її ефективність сприяє як зростанню продуктивності організацій, так і підвищенню рівня життя працівників, забезпечуючи реалізацію їхніх здібностей. Системне впровадження сучасних гнучких форм і методів навчання дозволить досягти високої якості трудових ресурсів та сталого розвитку підприємства [1].



Щодо функціонування системи професійного навчання в ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», то дослідження показали, що її діяльність забезпечує безперервне навчання всіх категорій персоналу, що в свою чергу сприяє сталому розвитку персоналу в складних умовах військового стану та економічної нестабільності.

Аналіз результативності професійного розвитку персоналу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» дозволив оцінити ефективність чинної системи професійного навчання.

Виявлено негативні прояви, зокрема: застарілі методи вхідного контролю знань та навичок співробітників, що підлягають професійному навчанню; застаріла матеріально-технічна та методична база професійного навчання; недостатній рівень задоволеності та залученості в навчальний процес як самих учнів, так і викладачів та інструкторів і, як наслідок, зниження ефективності навчання; відсутність прозорого та зрозумілого механізму кар'єрного та професійного зростання робітників через підвищення кваліфікації та перенавчання на професії високого рівня кваліфікацій і, як наслідок, недосконала система планування навчання робітників (без урахування навчання за кар'єрними траєкторіями).

На основі результатів дослідження обґрунтовано необхідність удосконалення механізму розвитку персоналу.

Проведене дослідження підтвердило наявність широкого спектра методів підвищення операційної ефективності системи професійного навчання.

Аналіз цих методів дає змогу класифікувати їх за такими основними напрямками: перезавантаження системи навчання з ОПтаПБ; впровадження кар'єрних маршрутів та, відповідно інтеграція їх в процес планування професійного навчання; підготовка внутрішніх резервів через постійне підвищення кваліфікації та опанування других



/ суміжних професій; розвиток матеріально-технічної бази навчання; стимулювання наставництва.

Обґрунтовано, що покращення якості професійного розвитку персоналу сприяє отриманню значних соціально-економічних вигід як для підприємства, так і для працівників.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деєв В. Система професійного навчання в сучасному виробничому середовищі: стратегії перезавантаження. *International scientific conference “MININGMETALTECH 2024 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education” : conference proceedings (November 28–29, 2024. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2024. Vol. 1. С. 225-229-4.*
2. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛ»: офіційний сайт. URL: <https://ks.metinvestholding.com/> (дата звернення: 22.11.2024).
3. Важкі часи для металургії [Електронний ресурс]: URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/02/16/710004/> (дата звернення: 22.11.2024).
4. Україна може втратити половину виробництва сталі у разі окупації Покровська [Електронний ресурс]: URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/09/25/719795/> (дата звернення: 23.11.2024).
5. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 22.11.2024).
6. Закон України «Про освіту»: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 23.11.2024).
7. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту»: Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр> (дата звернення: 20.11.2024).

- 
8. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р. №4312-VI (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 21.11.2024).
 9. Положення про професійне навчання працівників на виробництві, затверджене наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01> (дата звернення: 25.11.2024).
 10. Положення про навчання неповнолітніх професіям, пов'язаним з важкими роботами і роботами з шкідливими або небезпечними умовами праці, затверджене наказом Державного комітету України по нагляду за охороною праці 30.12.1994 р. № 130 (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0014-95> (дата звернення: 03.12.2024).
 11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про документи про професійну (професійно-технічну) освіту державного зразка і додатки до них», затверджена 22.07.2015 р. №645 (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/645-2015-%D0%BF> (дата звернення: 03.12.2024).
 12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державного переліку професій з підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах», затверджена 11.09.2007 р. № 1117 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1117-2007-%D0%BF> (дата звернення: 05.12.2024).
 13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами закладів професійної (професійно-технічної) освіти



виробничого навчання та виробничої практики» затверджена від 07.06.1999 р. №992 (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/992-99-%D0%BF> (дата звернення: 05.12.2024).

14. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 21.05.2007 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій» (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/992-99-%D0%BF> (дата звернення: 05.12.2024).
15. Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві, затверджене наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 27.12.2006 р. № 500/861 (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0032-07> (дата звернення: 05.12.2024).
16. Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту, затверджене наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти України від 31.12.1998 р. № 201/469 (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0124-99> (дата звернення: 05.12.2024).
17. Порядок проведення вхідного контролю знань, умінь та навичок для осіб, які приймаються на навчання за програмами перепідготовки або підвищення кваліфікації до професійно-технічних навчальних закладів, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 06.06.2014 р. № 688 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0743-14> (дата звернення: 05.12.2024).
18. Наказ Державного комітету України з нагляду за охороною праці «Про затвердження Типового положення про порядок



проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою» від 26.01.2005 р. № 15 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05> (дата звернення: 05.12.2024).

19. Порядок акредитації кваліфікаційних центрів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 986 “Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF> (дата звернення: 05.12.2024).
20. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами», затверджена 15.09.2021 р. № 956 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/956-2021-%D0%BF> (дата звернення: 05.12.2024).
21. Вапнярчук Н.М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. 2020. № 2 (30). С. 63–69. DOI: 10.37772/2518-1718-2020-2(30)-9. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/ab9717b2-5112-40a0-b611-e15d4d2ac5be/content>
22. Коломієць Б.О. Аспекти розвитку персоналу на підприємствах. менеджмент ххі століття: сучасні моделі, стратегії, технології : *збірник наукових праць V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 19 жовтня 2018 р. Вінниця, 2018. Ч. 1. С. 493–506. URL: http://vtei.com.ua/images/VN/19_10_2018_1.pdf#page=493.*
23. Методичні основи професійного навчання кваліфікованих робітників: методичний посібник / В. А. Кручек та ін. Житомир : «Полісся», 2020. 274 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/724247/1/7_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%



[BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8.pdf.](#)

24. Гемма М. Д. Процес професійного навчання персоналу на виробництві в Україні: основні етапи. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. / за ред. А. М. Колот.* Київ: КНЕУ, 2017. № 1. С. 295–302. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2118c8ed-5f50-4f3f-879c-1604e4eaae67/content>.
25. Орос І. Стан підготовки і підвищення кваліфікації робітничих та педагогічних кадрів в Україні. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету.* 2019. № 1. С. 100–105. DOI: <https://doi.org/10.31499/2307-4906.1.2019.167987>.
26. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету* 2019, № 2. С. 73–79. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-73-79. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/16-15.pdf>
27. Кремень В. Освіта і наука України: шляхи модернізації (Факти, роздуми, перспективи). К.: Грамота, 2003. 216 с.
28. Опорний конспект лекцій з психолого-педагогічного мінімуму / За заг. ред. Тарасової О.В., Сулими Т.С. Кривий Ріг : Видавничий центр КНУ, 2021. 39 с.
29. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. К. : Знання, КОО, 2001. 254 с.
30. Заклекта-Берестовенко О.С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття



ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.С. Заклекта, Берестовенко. К., 2008. 20 с.

31. Дериховська В.І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В.І. Дериховська. Х., 2013. 20 с.
32. Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання [Електронний ресурс]: Рек. МОП від 17.06.2004 № 195. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_532#Text (дата звернення: 20.12.2024).
33. Щодо професійного навчання дорослих, включаючи інвалідів [Електронний ресурс]: Рек. МОП від 30.06.1950 № 88. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_069 (дата звернення: 23.11.2024).
34. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 24. Ст.243.