

## Розділ 4.

# РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Бондарчук Н. В., д.держ.упр., професор*

*Міньковська А. В., магістрант*

Освіта в сучасному суспільстві пронизує всі сфери життя. Від сучасного стану освіти залежать майбутнє нації, економічний статус, рівень добробуту в суспільстві. Крім того, освіта є однією з найбільш суттєвих гарантій регіональної, міжнародної та національної безпеки.

Щорічно держава фінансує сферу освіти, розвиває пріоритетні напрями. З кожним роком ускладнюються моделі управління, використовувані технології, які ставлять сферу освіти на щабель вище, ніж попередній. Поступовий перехід до варіативної форми зумовив необхідність розробки державних освітніх стандартів, які забезпечують єдність простору в освітній системі. Отже, система освіти, її якість є ключовим чинником розвитку країни. Ця система в багатьох випадках вирішує не тільки питання освіти, а й питання, які щільно пов'язані з вихованням громадян.

За століття існування освітніх систем виявилася загальна для всіх країн потреба державної підтримки освіти та державного правового регулювання освітніх відносин. Як довів досвід багатьох країн, за наявності абсолютно вільного, ніким не регульованого ринку освітніх послуг, виникає низка проблем, серед яких:

- недостатнє фінансування освіти (більшість освітніх установ є нерентабельними та їх існування без відповідної державної підтримки стає неможливим);

- неможливість забезпечення потреб суспільства у кваліфікованих кадрах (найбільш очевидними прикладами є «купівля дипломів» престижних професій, надлишок дипломованих фахівців в одних сферах діяльності та нестача в інших, які є менш престижними);

- спотворення в суспільстві уявлення про роль освіти, зв'язок між освітою та життєвим успіхом (зокрема така ситуація виникає, коли дипломи фактично нічого не говорять про рівень освіти, оскільки оцінки, присвоєні кваліфікації не відповідають реальним потребам суспільства та майже не пов'язані з існуючими соціально-економічними умовами).

Саме тому виникає необхідність безпосередньої участі держави для вирішення лічених вище проблем. Так, рахунок держави:

- громадяни отримують достовірну інформацію про якість освітніх послуг;

- виробники освітніх послуг обмежуються отриманням вигод зі свого монопольного становища;

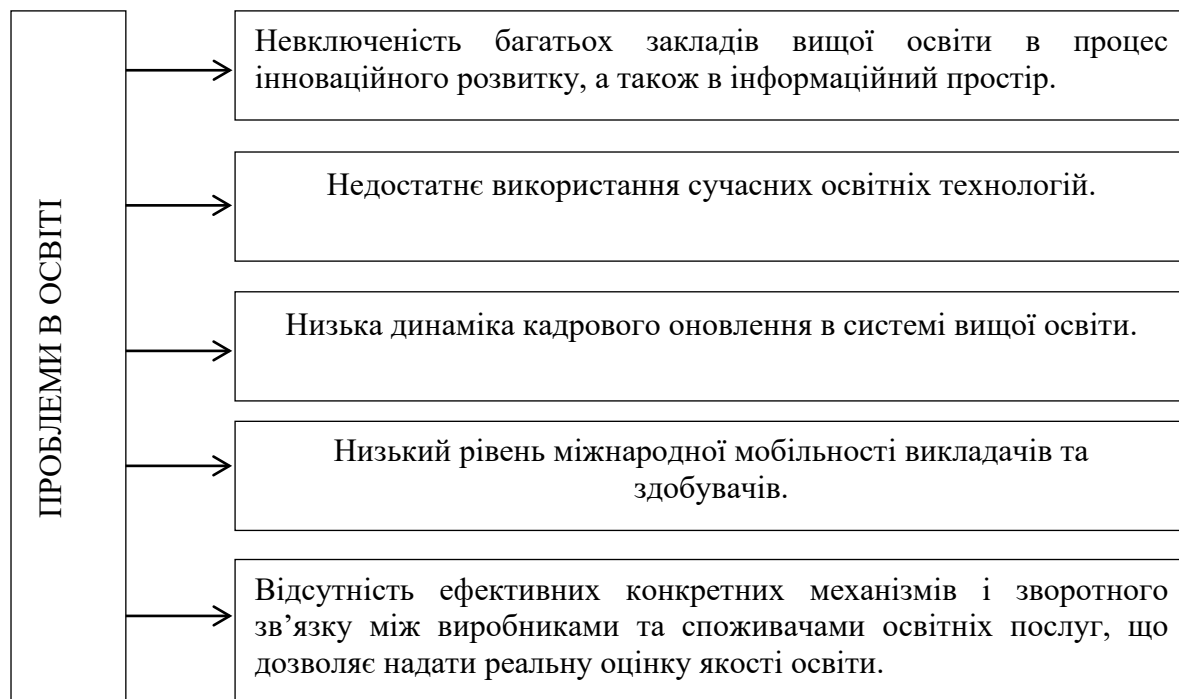
- ресурси у сфері освіти розподіляються з урахуванням споживання освітніх послуг;

- освіта стає доступною всім членам суспільства.

Освіта є «...процесом і результатом засвоєння особистістю певної системи наук, знань, практичних умінь і навичок, пов'язаного з ними того чи іншого рівня розвитку її розумово-пізнавальної і творчої діяльності, а також моральної культури, які у своїй сукупності визначають соціальне обличчя та індивідуальну своєрідність цієї особистості» (Енциклопедія освіти, 2008).

Згідно з міжнародною стандартною класифікацією, освіта – це цілеспрямована й організована діяльність для задоволення навчальних потреб. Відповідно освіта є базою для формування перспектив розвитку суспільства, формуючи при цьому загальноосвітні та національні трансформаційні процеси, які належать до будь-яких сфер життя, в тому числі й освітньої. Сучасне суспільство розглядає освіту не тільки як засіб отримання певних знань і навичок з метою здобуття певної професії, а й як засіб адаптації особистості до життя в умовах, які постійно змінюються (Ногас, 2020).

Нині існує комплекс проблем в освіті, на які слід звернути увагу (рис. 4.1).



**Рис. 4.1. Основні проблеми в освіті**

Отже, головне завдання, яке стоїть перед державою сьогодні – розробити таку стратегію управління сферою освіти, щоб було відображено оптимальний баланс між можливостями ринкового регулювання сфери освіти та необхідним рівнем державного контролю. Під державним управлінням у сфері освіти необхідно розуміти діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування, спрямовану на формування довгострокового динамічного розвитку системи освіти з метою досягнення пріоритетних завдань.

Сутність державного управління у сфері освіти полягає у формуванні відповідних принципів, напрямів розвитку та окресленні основних завдань. Для держави, суспільства, громадян необхідне ефективне виконання освітою таких традиційних функцій: соціалізації, формування особистості, виховання громадянських обов'язків.

Згідно зі Законом України «Про освіту» державне управління у сфері освіти здійснюється в межах своїх повноважень державними органами місцевого самоврядування. Державну політику у системі вищої освіти визначає

Верховна Рада України, а реалізують Кабінет Міністрів України та центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Освітня політика є складовою державної політики і входить до складу внутрішньої політики (Алієва, 2016). Державна освітня політика – це спрямовуюча та регулююча діяльність держави у сфері освіти, яку вона здійснює з метою досягнення відповідних стратегічних цілей та завдань загальнодержавного і навіть глобального значення.

Державна освітня політика – це система, яка покликана виконувати такі основні функції:

- формування правової бази галузі шляхом законотворчості та нормативних регуляторів функціонування всіх рівнів освіти на державному та регіональному рівнях, які забезпечують право всіх громадян на здобуття якісної освіти;

- концептуальні та програмні розробки прогностичного розвитку системи освіти;

- формування науково обґрунтованого соціально-економічного замовлення на якісну освіту для різних категорій громадян;

- створення та забезпечення діяльності комплексу служб експертизи та контролю якості освіти в державі та регіонах;

- організація наукового, науково-методичного та впроваджувального супроводу стратегій розвитку освіти.

Державна політика в галузі освіти ґрунтується на певних принципах:

- 1) сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя;

- 2) доступність вищої освіти;

- 3) незалежність здобуття вищої освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій (зв винятком закладів вищої духовної освіти);

4) міжнародна інтеграція та інтеграція системи вищої освіти України в Європейській простір вищої освіти за умов збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи;

5) наступність процесу здобуття вищої освіти;

6) державна підтримка підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної, мистецької та педагогічної діяльності;

7) державна підтримка освітньої, наукової, науково-технічної, мистецької та інноваційної діяльності університетів, академій, інститутів, коледжів, зокрема шляхом надання пільг зі сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів закладам вищої освіти, що провадять таку діяльність;

8) сприяння здійсненню державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти;

9) відкритість формування структури і обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців з вищою освітою (Про вищу освіту. Закон України, 2022).

Нині держава має на меті вивести Україну з кризи, яка виникла також і у сфері вищої освіти. З цією метою належить забезпечити:

– реалізацію конституційного права та однакової початкові можливості на здобуття безкоштовної вищої освіти високої якості;

– формування в суспільній свідомості ставлення до вищої освіти як найвищої цінності громадянина, суспільства та держави;

– виховання молодого покоління в дусі високої моральності та поваги до закону;

– створення соціально-економічних умов з метою пріоритетного розвитку системи вищої освіти;

– стимулювання недержавних інвестицій у систему вищої освіти, у тому числі шляхом надання податкових і митних пільг для юридичних та фізичних осіб, які беруть участь у розвитку освітніх установ;

– законодавче закріплення матеріальної, адміністративної та майнової відповідальності засновників вищих навчальних закладів та підвищення відповідальності роботодавців за забезпечення стабільного фінансування установ сфери вищої освіти, дотримання трудового законодавства, насамперед у частині повної та своєчасної оплати праці, реалізацію соціальних гарантій та пілг для працівників у сфері вищої освіти та здобувачів;

– активний вихід ринку освітніх послуг, розширення участі в освітніх програмах міжнародних організацій та спільнот, а також вирішення інших завдань з питань вищої освіти, які належать до сфери відповідальності та інтересів усієї держави.

Чітке розуміння побудови системи вищої освіти та актуальних проблем її функціонування визначає цілі, принципи та напрями модернізації вищої освіти. В Україні до державних органів управління вищою освітою відносять:

- Міністерство освіти і науки України;
- центральні органи виконавчої влади України у сфері освіти і науки;
- галузеві державні органи, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти;
- органи місцевого самоврядування, до сфери управління якими входять заклади вищої освіти;
- Національна академія науки України та національні галузеві академії наук;
- засновники закладів вищої освіти;
- органи громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки;
- Національне агентство зі забезпечення якості вищої освіти.

Формування основ освітньої політики відбувається на державному рівні, в результаті чого створюється відповідна законодавча база, визначаються основні економічні, соціальні та юридичні гарантії реалізації законів, затверджуються державні програми розвитку освіти, планується фінансування освітньої галузі тощо.

Головним органом у системі центральних органів виконавчої влади є Міністерство освіти і науки України. Саме Міністерство освіти і науки України забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах освіти і науки, науково-технічної та інноваційної діяльності, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері здійснення державного нагляду та контролю у цій сфері. Окрім того, Міністерство освіти і науки України визначає перспективні та пріоритетні напрями розвитку вищої освіти та інших сфер, які належать до його компетенції.

За забезпечення якості вищої освіти відповідає Національне агентство зі забезпечення якості вищої освіти. Агентство є колегіальним органом, який діє на підставі Закону України «Про вищу освіту». Під час реалізації своїх повноважень Національне Агентство взаємодіє з Кабінетом Міністрів України, Міністерством освіти і науки, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади з Національною Академією наук та національними галузевими академіями наук, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, з науковими установами та вищими навчальними закладами, а також з міжнародними організаціями в галузі вищої освіти (Про вищу освіту. Закон України, 2022).

Національне агентство зі забезпечення якості вищої освіти:

- формує вимоги до системи забезпечення якості вищої освіти, розробляє положення про акредитацію освітніх програм і подає його на затвердження центральному органу виконавчої влади у сфері освіти і науки;
- аналізує якість освітньої діяльності закладів вищої освіти;
- проводить інституційну акредитацію;
- формує єдину базу даних запроваджених закладами вищої освіти спеціалізацій, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на кожному рівні вищої освіти;
- проводить акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти;

– формує критерії оцінки якості освітньої діяльності, у тому числі наукових здобутків, закладів вищої освіти України, за якими можуть визначатися рейтинги закладів вищої освіти України;

– розробляє вимоги до рівня наукової кваліфікації осіб, які здобувають наукові ступені, розробляє порядок їх надання спеціалізованими вченими радами закладів вищої освіти (наукових установ) та подає його на затвердження центральному органу виконавчої влади у сфері освіти і науки;

– розробляє положення про акредитацію спеціалізованих учених рад (спеціалізованих рад з присудження ступеня доктора мистецтва) та подає його на затвердження центральному органу виконавчої влади у сфері освіти і науки, акредитує спеціалізовані вчені ради (спеціалізовані ради з присудження ступеня доктора мистецтва) та контролює їх діяльність;

– акредитує незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти, веде їх реєстр;

– здійснює інші повноваження, передбачені законом.

Місцевий рівень державного управління освітою представлено відділами освіти, які є структурованими підрозділами районних державних адміністрацій, а також підпорядковуються департаменту освіти і науки обласної державної адміністрації. Відділи освіти відповідають за реалізацію державної освітньої політики на відповідній територіальній одиниці, координують роботу інших структур влади щодо впровадження в практику державних, регіональних та місцевих програм розвитку освіти.

До компетенції державних органів управління вищою освітою належать:

- розробка та реалізація цільових державних та міжнародних програм у галузі вищої освіти;

- розробка державних освітніх стандартів та встановлення еквівалентності документів про вищу освіту;

- державна акредитація вищих освітніх установ, сприяння їх громадській акредитації;



- встановлення порядку атестації науково-педагогічних працівників вищих освітніх закладів різних типів та видів;

- формування структури системи вищої освіти; розробка переліку професій та спеціальностей, за якими ведуться професійна підготовка та професійна освіта;

- пряме фінансування діяльності з боку засновників заснованих ними вищих освітніх установ;

- розробка державних нормативів фінансування вищих освітніх установ, а також матеріально-технічної забезпеченості та оснащеність освітнього процесу;

- контроль за виконанням законодавства в галузі вищої освіти, державних обов'язкових стандартів, бюджетної та фінансової дисципліни в системі вищої освіти.

Нині важливим завданням стала модернізація системи вищої освіти з метою її відповідності загальноосвітовим вимогам. Умовами необхідної модернізації є створення у цій галузі реального конкурентного середовища, яке вимагає від держави системних інституційних змін у сфері освіти.

Сучасні вищі навчальні заклади (ВНЗ) є подібними до «підприємств» з налагодженими відповідними функціями, зокрема менеджменту та маркетингу; вони мають відповідати загальноосвітовим тенденціям у вищій освіті, формуючи при цьому конкурентоздатність таких об'єктів на ринку праці. Яка ж функція держави в цьому процесі? Держава повинна перейти від безпосереднього управління вищим навчальним закладом, як керуючого органу, сформувати альтернативні методи організуючого впливу на вищу школу, які орієнтовані передусім на результативність та дозволять ВНЗ діяти добровільно, рухаючись до поставленої державою мети.

Реформування державного управління у сфері вищої освіти має сприяти підвищенню якості освітніх послуг, еквівалентності освіти міжнародним аналогам. Багато в чому подібні процеси в Україні віддзеркалюють об'єктивну реальність, а зокрема, децентралізацію управління в соціальних галузях. При цьому зазначимо, що відсутність контролю над установами освітньої сфери

може негативно вплинути на їх функціонування. У такому випадку досягається, якщо організація (підприємство) має власника, який його контролює.

До методів державного стимулювання слід активно включати конкурентні механізми розвитку ВНЗ. Сформоване конкурентне середовище змусить багатьох учасників освітнього ринку працювати краще, в результаті чого вони отримують високоякісну, конкурентоспроможну освіту.

Зазначимо, що державна система вищої освіти стає менш ефективною, втрачаючи зв'язок з ринком праці. Виходом зі ситуації, що склалася, повинен бути, безсумнівно, поступовий перехід ВНЗ з державної системи у сферу громадянського суспільства, яке регулюватиме вищу школу, визначатиме шляхи її розвитку на основі власних потреб та вимог глобальної економіки і світового освітнього простору. Тому організація державного управління вищої освіти має визначатися державно-суспільним характером, з урахуванням балансу приватних та громадських інтересів.

Наголосимо, що державне управління сферою вищої освіти має передбачати спрямованість на певний результат та відповідну ефективність. Тому важливими аспектами аналізу державного управління освітою та освітніми системами виступають його еквіфінальність, результативність та ефективність.

Еквіфінальність є ключовим критерієм ефективності управління вищою освітою та свідчить про здатність закладів вищої освіти досягати однакового кінцевого стійкого стану в процесі свого розвитку за різних стартових умов і різними шляхами.

Результативність функціонування ВНЗ залежить від діяльності науково-педагогічних працівників, рівня їх кваліфікації, майстерності, володіння навичками самоосвіти, самоконтролю, самоаналізу своєї діяльності.

Адміністрації ВНЗ важливо використовувати науковий підхід до організації роботи з науково-педагогічними працівниками, вивчати різні напрями їх діяльності, передусім, готовність викладачів працювати в сучасному ВНЗ, здатність використовувати сучасні інноваційні технології, вміння

планувати свою науково–педагогічну діяльність, співпрацювати в колективі, організовувати освітній процес, підвищувати професійну майстерність і рівень кваліфікації, надавати методичну допомогу молодим науково–педагогічним працівникам, допомагати їм адаптуватися в колективі.

Ефективність управління освітою полягає в максимізації якості знань та навичків здобувачів ВНЗ за мінімальних витрат ресурсів, які витрачено на забезпечення якісного освітнього процесу. Сьогодні для досягнення цілей державної політики, що проводиться в освіті, використовується взаємопов'язана система показників ефективності та результативності освітньої діяльності. Насамперед планується введення ефективного контракту у вищій освіті з керівниками закладів вищої освіти та основними категоріями працівників відповідно до досягнення цільових показників діяльності закладу вищої освіти. Основними критеріями ефективності визначено:

- систему оцінки якості загальної освіти;
- цільові показники діяльності (результативність керівників ВНЗ та основних категорій працівників);
- механізми перевірки досягнення цільових показників;
- моніторинг впливу запровадження ефективного контракту на якість освітніх послуг та задоволеності населення якістю вищої освіти.

Найважливішою особливістю управління освітою в сучасних умовах є те, що проблеми освіти повинні вирішуватися не лише тільки на рівні освітньої системи. Позбавлення цих проблем стає компонентом загальнодержавної політики. Тобто управління освітою має здійснюватися не тільки спеціалізованими освітніми міністерствами, а й бути компонентом великих урядових програм, які охоплюють усі сфери життя.

Проведення єдиної державної політики у сфері освіти стає важливим завданням управління освітою в Україні. Лише високий пріоритет освіти в державній політиці може забезпечити необхідний рівень управління сферою освіти у світі. При цьому пріоритетність освіти має бути не лише проголошена, а й послідовно реалізовуватися в політичній практиці.

Управління освітою за сучасних умов орієнтоване здебільшого на вирішенні таких проблем:

- організація доступу до освіти, яка б задовольняла освітні потреби суспільства у ХХІ столітті;
- підвищення якості освіти та досягнення її релевантності, тобто відповідати запитам суспільства;
- примноження ефективності та продуктивності освітньої системи .

Усі ці проблеми мають реалізовуватимуться в умовах збільшення кількості здобувачів за умов скорочення державних коштів, які виділяються на одного здобувача. Складність проблем у поєднанні зі скороченням державного фінансування вимагає перегляду ролі та функцій держави, ВНЗ у фінансуванні та організації освіти.

Реалізація обговорюваних напрямів підвищення ефективності управління системою освіти неможлива без впровадження нових інструментів фінансування освітньої галузі. Існуючий сьогодні кошторисний порядок бюджетного фінансування навчальних закладів багато в чому обмежує можливості й стимули підвищення якості послуг та ефективності їх надання. Брак фінансових ресурсів для забезпечення якісного навчання неминуче зумовлює неможливість оновлення освітньої інфраструктури, скорочення обсягу науково-дослідних робіт, зменшення доступу для населення до освіти внаслідок підвищення рівня її комерціалізації, ослаблення зацікавленості роботодавців у процесі підготовки фахівців. У кінцевому підсумку це призводить до погіршення якості освіти (Герованесов, Герованесов, 2017).

Першорядним стає питання оптимізації організаційної структури управління освітою. Пам'ятаємо, що сама освіта, як об'єкт впливу, є системою, яка складається із взаємозалежних елементів. Саме тому підходити до покращення якості освіти необхідно системно, впливаючи на кожен елемент цієї системи рівномірно. Актуальними виникають питання, які пов'язані зі суб'єктами управління освітою. Як наслідок, слід розвивати державно–громадське управління та залучати бізнес-структури до вирішення проблем, які

виникають у цій сфері. Отже, назріла зміна системи фінансування освітньої сфери. Мають з'явитися нові методи розподілу бюджетних коштів, залучення коштів із позабюджетних джерел фінансування. Йдеться про створення у ВНЗ спеціальних фондів – ендаументів (Рисін, Цибульська, 2015).

Ендаумент (від англ. *endowment* – постачання, внесок) або ендаумент–фонд цільовий фонд, створений для некомерційних цілей, зокрема фінансування організацій освіти, культури, медицини тощо.

Ендаумент–фонди відрізняються від звичайних благодійних фондів тим, що спрямовують на свої цілі, головним чином, інвестиційний дохід від сформованого донорами капіталу. При цьому донори мають право чітко вказувати, на що може бути витрачений отриманий фондом дохід.

Пріоритетні цілі створення ендаументів в освіті:

- 1) підвищення конкурентоспроможності ВНЗ на ринку освітніх послуг за рахунок підвищення якості освітніх послуг;
- 2) підвищення фінансової стабільності;
- 3) збільшення прибутковості діяльності ВНЗ;
- 4) розвиток інноваційної та науково-дослідницької діяльності;
- 5) стимулювання талановитої молоді за допомогою стипендій;
- 6) підвищення заробітної плати професорсько-викладацькому складу (Ткачук, 2018).

Згідно зі Законом України «Про вищу освіту» ВНЗ має право засновувати ендаумент-фонд та розпоряджатися доходами від його використання, а також отримувати майно, кошти і матеріальні цінності, зокрема будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби, від державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб, у тому числі як благодійну допомогу.

Не повинні залишитися поза увагою питання самоорганізації та децентралізації ВНЗ. Новий статус ВНЗ при цьому закріплюють в освітньому правовому масиві, який сьогодні становить вельми суттєвий «пласт»

соціального законодавства. Саме можливість самоорганізації та децентралізації ВНЗ дозволить:

- створити більш чіткий поділ між покупцями та виробниками освітніх послуг, сприятиме розвитку практики контрактних відносин таких установ з органами державної влади;

- легше формувати, впроваджувати та змінювати структуру і механізми управління;

- стати засобом залучення інвестицій в освітню галузь та розширити можливості появи нових джерел фінансування поточної діяльності таких установ;

- створити необхідні стимули та умови для суттєвого підвищення ефективності використання кадрових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

Додамо, що реформування системи вищої освіти поставило на перший план **студентоцентроване навчання, яке передбачає:** залучення здобувачів вищої освіти до ролі автономних і відповідальних суб'єктів освітнього процесу; створення освітнього середовища, орієнтованого на задоволення потреб та інтересів здобувачів вищої освіти, зокрема надання можливостей для формування індивідуальної освітньої траєкторії; побудову освітнього процесу на засадах взаємної поваги і партнерства між учасниками освітнього процесу.

Отже, підсумовуючи викладене, зробимо достеменні висновки. По-перше, в Україні з метою вдосконалення системи вищої освіти підготувати, затвердити та використовувати ринкові механізми контролю якості, участі роботодавців в управлінні системою, застосовувати критерії результативності та ефективності функціонування системи вищої освіти. *По-друге*, надати можливість альтернативного фінансування освітній сфері та налагодити зворотний зв'язок між освітньою сферою та роботодавцями з метою ефективного управління системою вищої освіти. *По-третє*, удосконалити правове забезпечення освітньої діяльності, що має регулювати розвиток автономії ВНЗ. *По-четверте*, врахувати правовий фактор як сенс для повноцінного регулювання

децентралізації управління у сфері освіти, розвитку ВНЗ, покращення його фінансування, удосконалення системи контролю якості освіти.

## **НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД КРИЗ ТА ПОСТІЙНИХ ЗМІН**

*Бербенець О. В., к.е.н., доцент*

Тривала самоізоляція через коронавірус, з якою світ зіткнулися в 2020 році, значно вплинула на корпоративне середовище. Багато бізнесів і сьогодні активно оптимізують стратегії та цілі, змінюють процеси, намагаючись подолати фінансові та інші труднощі.

Однією зі сфер роботи, яка найбільше постраждала, стало навчання та розвиток співробітників (How COVID-19 Has Affected Employee Skills Training: A Simplilearn Survey, 2022).

Обмеження, пов'язані з карантинном, безпосередньо вплинули на зміст, кампаніями навчання персоналу. Оскільки політика роботи вдома була реалізована з уповільненим поширенням COVID-19, організації, які раніше пропонували своїм співробітникам навчання аудиторно, перемістили свої програми в Інтернет. Як підтвердив досвід, така зміна мала або незначний вплив, або не мала жодного впливу на якість навчання працівників.

Онлайн-програми були такими самими або більш ефективними, ніж навчання в аудиторії. 82 % респондентів, чий організації перенесли тренінги з підвищення навиків співробітників в Інтернет, засвідчили, що онлайн-сесії принаймні такі ж ефективні, як і аудиторні. 13 % оцінили онлайн-тренінг більш ефективним, ніж навчання в аудиторії.

Більшість фахівців з кадрів (HR) вважають, що зміни на ринку праці, які відбуваються сьогодні матимуть постійний характер. А одній з відповідей пропонувалося розширення обсягу тренінгів з управління кризою, щоб усі співробітники відчували матеріально-технічну та емоційну підготовленість до