

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-14>  
УДК 658.3:331.108.45

### **Шаталова Людмила Семенівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва,  
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-5138>

## **РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФОРМАЛЬНОГО НАВЧАННЯ**

*У статті розглянуто заходи розвитку персоналу підприємств на основі формальної освіти. Актуальність проведеного дослідження пов'язана з різким скороченням робочої сили в Україні внаслідок збройної агресії сусідньої країни, що обумовило необхідність пошуку трудових резервів шляхом розширення посадових обов'язків працівників та залучення до господарської діяльності різних категорій населення. Як наслідок, актуалізується проблема розвитку персоналу на основі різних методів навчання, серед яких особливе місце займає формальне навчання. Зазначено, що професійне навчання працівників робітничих професій підприємств здійснюється шляхом первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Навчання керівників, професіоналів та фахівців підприємств здійснюється шляхом перепідготовки, спеціалізації, підвищення кваліфікації та стажування. Акцентовано увагу на тому, що адаптація навчальних планів і програм закладів освіти до сучасних змін в техніці, технологіях, організації виробництва на вимогу роботодавців сприятиме розширенню компетентнісного потенціалу персоналу підприємств. Вже сьогодні стає очевидно, що проблему дефіциту робочої сили доведеться вирішувати за рахунок більш активної залучення до господарської діяльності жінок, представників старшого покоління та ветеранів війни. Соціальна підтримка, залучення та навчання ветеранів війни стають особливо актуальними для українських роботодавців. Зазначено, що під впливом об'єктивних факторів протягом останніх трьох років в Україні значно скоротилося педагогічне навантаження викладачів закладів освіти, тому останніх слід залучати до освіти дорослих з метою адаптації їх компетентнісного потенціалу до вимог роботодавців. Підкреслено необхідність розвитку цифрової компетентності персоналу підприємств, від опанування якої залежатиме успіх цифровізації економіки України і, як наслідок, зростання продуктивності праці. Зазначено, що в Україні назріла необхідність прийняття Закону, що регламентуватиме освіту дорослих.*

**Ключові слова:** розвиток персоналу, формальне навчання, первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, спеціалізація, стажування.

### **Liudmyla Shatalova**

State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches  
of National Academy of Sciences of Ukraine"

## **DEVELOPMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL ON THE BASIS OF FORMAL TRAINING**

*The article discusses measures of development of personnel of enterprises on the basis of formal education. The topicality of the conducted research is related to the sharp reduction of the labor force in Ukraine as a result of the armed aggression of a neighboring country, which caused the need to find labor reserves by expanding the job duties of employees and involving different categories of the population in economic activities. As a result, the problem of personnel development on the basis of various training methods is actualized, among which formal training occupies a special place. It is noted that vocational training of workers in blue-collar professions of enterprises is carried out through initial vocational training, reskilling and upskilling. Training of managers, professionals and specialists of enterprises is carried out through reskilling, specialization, upskilling and internships. Attention is focused on the fact that the adaptation of educational plans and programs of educational institutions to modern changes in equipment, technologies, production organization at the request of employers will contribute to the expansion of the competence potential of the personnel of enterprises. It is already becoming obvious that the problem of labor shortage will have to be solved through more active involvement of women, representatives of the older generation and war veterans in economic activities. Social support, engagement and training of war veterans are*

*becoming especially relevant for Ukrainian employers. It is noted that, under the influence of objective factors, during the last three years in Ukraine, the pedagogical load of teachers of educational institutions has significantly decreased, so the latter should be involved in adult education in order to adapt their competence potential to the requirements of employers. The need for the development of digital competence of enterprise personnel is emphasized, the success of the digitalization of Ukraine's economy and, as a result, the growth of labor productivity will depend on its mastery. It was noted that the need to adopt a law regulating adult education in Ukraine is ripe.*

**Keywords:** *staff development, formal training, initial vocational training, reskilling, upskilling, specialization, internship.*

**Вступ.** Воєнні дії в Україні роблять численні виклики суспільству, серед яких особливої уваги заслуговує проблема забезпечення робочою силою суб'єктів господарської діяльності. Внаслідок руйнівної збройної агресії сусідньої країни розбалансовано господарські процеси на мікро-, мезо- та макрорівнях, а роботодавці зіткнулись з проблемою дефіциту робочої сили. В такій ситуації останні мають оновлювати свої кадри або ж ідентифікувати потенційних фахівців у існуючих трудових колективах на заміну тим, що виїхали за кордон або були мобілізовані. Як наслідок, нагальною проблемою для роботодавців стає проблема розвитку компетентнісного потенціалу персоналу підприємств.

**Матеріали та методи.** Питання, пов'язані з різними аспектами розвитку персоналу підприємств, висвітлено у роботах таких вітчизняних вчених, як Верхоглядова Н.І., Ільвіна С.Б. та Іваннікова Н.А. [1], Колосок В., Алістаєва А. [2], Колот А.М., Герасименко О.О. [3], Савченко В.А. [4], Пługіна Ю.А. [5], Грузіна І.А. та Дериховська В.І. [6], Збрицька Т.П., Савченко Г.О. та Татаревська М.С. [7], Немченко Т.А., Коваленко Є.В. [8] та ін.

Зокрема, Збрицька Т.П., Савченко Г.О. та Татаревська М.С. досліджують різні аспекти розвитку персоналу на підприємствах, в організаціях та установах [7]. Фокус уваги Савченка В.А. сконцентрований на особливостях професійного навчання та професійно-кваліфікаційного просування персоналу на мікрорівні [4]. Грузіна І.А. і Дериховська В.І. вивчають теоретико-методологічне забезпечення підвищення рівня розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством [6]. Немченко Т.А. та Коваленко Є.В. досліджують роль розвитку людських ресурсів у забезпеченні успішного функціонування підприємств в умовах цифровізації економіки [8].

Науковий доробок вищезазначених вчених є вагомим і забезпечує значне прирощення теоретико-методологічного базису економіки праці. Водночас в реаліях сьогодення важкі наслідки збройної агресії сусідньої країни роблять архіскладні загрози і виклики українському суспільству, для подолання яких необхідно формувати нові підходи до використання наявних ресурсів та

потенційних можливостей, в тому числі і робочої сили. Як наслідок, питання розвитку персоналу стають першочерговими, оскільки від його компетентнісного потенціалу залежатиме в значній мірі успіх відновлення економіки України.

**Метою статті** є дослідження методів професійного розвитку персоналу підприємства на основі формальної освіти.

**Результати.** Одним із напрямків розвитку компетентнісного потенціалу персоналу підприємств є розвиток на основі формального навчання, що ґрунтується на програмах формальної освіти, розроблених викладачами навчальних закладів і адаптованих під потреби певних підприємств, та передбачають дистанційну та очну форму навчання. Вони можуть включати лекції, ділові ігри, симуляції тощо. Програми можуть бути орієнтованими як на менеджерів вищої та середньої ланки, так і на працівників робітничих професій, а також для фахівців і професіоналів.

Згідно діючого законодавства України професійне навчання працівників – це процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [9]. Професійне навчання працівників передбачає розвиток всіх складових їх компетентнісного потенціалу (когнітивної, діяльнісно-процесуальної, особистісної, мотиваційної), орієнтований на досягнення цілей діяльності господарської підприємства.

Як зазначається в роботі [5], поняття «професійного розвитку персоналу» і «розвитку персоналу» не є тотожними. Перше поняття є складовою другого і відображає концентрацію уваги на покращенні якісних характеристик персоналу, орієнтованих на виконання нових виробничих завдань і функціонування в нових умовах господарювання.

Згідно Податкового кодексу України до загального місячного (річного) оподаткованого доходу платника податку не включаються сума, сплачена будь-якою юридичною або фізичною особою на

користь вітчизняних вищих та професійно-технічних навчальних закладів за здобуття освіти, за підготовку чи перепідготовку платника податку, але не вище трикратного розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного (податкового) року за кожний повний або неповний місяць навчання, підготовки чи перепідготовки такої фізичної особи [11], тобто не більше суми, ніж 21300 грн (7100 грн\*3). Крім того, в Україні одним із заходів сприяння зайнятості внутрішньо переміщених осіб внаслідок збройної агресії сусідньої країни є компенсація витрат роботодавця за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття та Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю витрати на перепідготовку та підвищення кваліфікації офіційно зареєстрованих безробітних осіб з числа внутрішньо переміщених осіб (за умовою працевлаштування таких осіб строком не менше, ніж 12 календарних місяців) [11].

Формальне професійне навчання працівників передбачає розвиток всіх складових їх компетентнісного потенціалу у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця, що відповідає вимогам державних стандартів освіти і підтверджується документами про освіту встановленого зразка [9].

Види формального професійного навчання працівників в розрізі категорій персоналу представлено на рис. 1.

Професійне навчання працівників робітничих професій на виробництві здійснюється шляхом первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників (рис. 2).

Важливо зазначити, що в основі зазначених видів професійного навчання покладено вимоги стандартів професійної (професійно-технічної) освіти, типових навчальних планів і програм, освітніх програм, стандартів вищої освіти, проте затверджених роботодавцем. Водночас, на вимогу роботодавця, робочі навчальні плани і програми

орієнтовані на зміни в техніці, технологіях, організації виробництва у відповідній галузі виробництва.

Курси цільового призначення проводяться для вивчення робітниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів тощо [10].

Професійне навчання керівників, професіоналів та фахівців здійснюється шляхом перепідготовки, спеціалізації, підвищення кваліфікації та стажування (рис. 2).

Якщо основною метою перепідготовки керівників, професіоналів та фахівців є опанування нової спеціальності на основі «здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня, освітнього ступеня та практичного досвіду» [10], то метою проведення спеціалізації є набуття навичок для виконання «завдань і обов'язків, що мають особливості в межах раніше набутої спеціальності» [10].

Зазначені вище заходи розвитку персоналу підприємств матимуть важливе значення і заграють новими фарбами в процесі підготовки персоналу для відновлення зруйнованих активів в ході жорстокої збройної агресії проти українського суспільства. Проблему дефіциту робочої сили доведеться вирішувати, в тому числі, за рахунок більш активного залучення до господарської діяльності жінок, представників старшого покоління, ветеранів війни. Більшості із зазначених осіб доведеться розширювати діапазон знань та навичок або кардинально змінювати вид діяльності, професію або спеціалізацію як наслідку структурної деформації економіки України на мезо- та макрорівнях. Вже сьогодні жінкам запропоновано опановувати традиційно чоловічі професії водіїв різних видів транспорту, операторів виробничих процесів тощо.

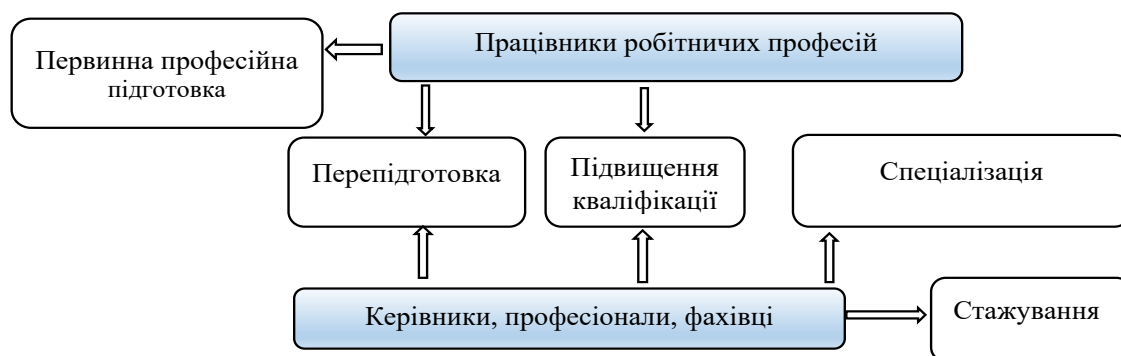


Рисунок 1 – Види професійного навчання працівників в розрізі категорій персоналу

Джерело: складено автором на основі [9; 10]



**Рисунок 2 – Шляхи реалізації та сутність професійного навчання працівників робітничих професій на виробництві**

Джерело: складено на основі [9; 10]



**Рисунок 3 – Шляхи реалізації професійного навчання керівників, професіоналів та фахівців**

Джерело: складено на основі [9; 10]

Особливо актуальним напрямком для українських роботодавців стає соціальна підтримка, залучення та навчання ветеранів війни. За прогнозами Міністерства у справах ветеранів в Україні після завершення війни налічуватиметься від 4 до 5 млн осіб, на яких поширюватиметься ветеранська політика. В майбутньому політика щодо ветеранів та їх сімей сумарно стосуватиметься від 10% до 30% населення України [12].

Вже сьогодні роботодавці повинні розробляти плани адаптації робочих місць для ветеранів війни, враховуючи їх особливості. В Україні портрет ветерана має такі характеристики:

- середній вік 30-40 років;
- від 20 до 50 тис. осіб втратили одну або більше кінцівок;
- мали цивільну освіту або бізнес до війни;
- найбільш популярними сферами діяльності серед ветеранів є ІТ-сфера, виробництво, правоохоронні органи, громадський і державний сектори;
- більше 50 % планують повернутися до попередньої роботи після закінчення війни.

У важких реаліях сьогодення доцільно активно залучати до навчання та перенавчання потенційної робочої сили викладачів закладів вищої та професійної (професійно-технічної) освіти,

навантаження яких значно зменшилось протягом останніх трьох років під впливом об'єктивних факторів. Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрової компетентності персоналу підприємств, від опанування якої залежатиме успіх цифровізації економіки України і, як наслідку, зростання продуктивності праці. В Україні назріла необхідність регламентації на законодавчому рівні освіти для дорослих.

**Висновки.** Оскільки можливості суб'єктів господарювання для розвитку персоналу дуже диференційовані і визначаються великою кількістю факторів (від близькості розташування до зони активних бойових дій до виду і масштабу господарської діяльності), то державна підтримка приватного сектору економіки дуже важлива (особливо в період повоєнного відновлення). Діяльність представників законодавчої та виконавчої державної влади, замість посилення фіскальної функції, повинна бути спрямована на забезпечення співпраці секторів бізнесу та освіти, медицини, культури спорту тощо, створення інституційного середовища, в якому скоординована діяльність всіх стейкхолдерів забезпечить високу продуктивність живої та уречевленої праці, що забезпечить основу для зростання добробуту населення.

### Література:

1. Верхоглядова Н.І., Ільвіна С.Б., Іваннікова Н.А. Управління розвитком людських ресурсів : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. 317 с.
2. Колосок В., Алістаєва А. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Схід*. 2009. № 9 (100). С. 8–12.
3. Колот А.М., Герасименко О. О. Концепт "Праця 4.0": теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 323–327.
6. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 252 с.
7. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
8. Немченко Т.А., Коваленко Є.В. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19> (дата звернення: 22.08.2024).
9. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. *Голос України*. 2012. № 22.
10. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151.
11. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n3699> (дата звернення: 28.09.2024).
12. Концепція політики щодо ветеранів та їхніх сімей. Київ. 2023. URL: <https://veteranhub.com.ua/shlyah-veterana> (дата звернення: 11.07.2024).

### References:

1. Verkhohliadova N. I., Ilivna S. B. & Ivannikova N. A. (2006) *Upravlinnia rozvytkom liudskyykh resursiv* [Management of human resources development]. Dnipropetrovsk : Nauka i osvita. (in Ukrainian)
2. Kolosok V. & Alistayeva A. (2009) *Kharakterystyka modelei upravlinnia rozvytkom personalu promyslovoho pidpriyemstva* [Characteristics of management models of personnel development of industrial enterprises]. *Skhid*, no. 9, pp. 8–12. (in Ukrainian)

3. Kolot A. M. & Herasymenko O. O. (2020) Kontsept "Pratsia 4.0": teoretyko-prykladni zasady formuvannia ta rozvytku [The concept of "Work 4.0": theoretical and applied principles of formation and development]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 1, pp. 7–31. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007> (in Ukrainian)
4. Savchenko V. A. (2002) *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of personnel development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Pluhina Yu. A. (2013) Rozvytok personalu pidpriemstva: pidkhody, sutnist, modeli [Enterprise personnel development: approaches, essence, models]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 42, pp. 323–327. (in Ukrainian)
6. Hruzina I. A. & Derykhovska V. I. (2014) *Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Problems of personnel development in the system of strategic management of the enterprise]. Kharkiv: Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia. (in Ukrainian)
7. Zbrytska T. P., Savchenko H. O. & Tatarevska M. S. (2013) *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of personnel development]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
8. Nemchenko T. A. & Kovalenko Ye. V. (2024) Rozvytok liudskykh resursiv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Development of human resources in conditions of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19> (in Ukrainian)
9. Pro profesiinyi rozvytok pratsivnykiv [On professional development of employees]: Zakon Ukrainy vid 12.01.2012 No. 4312-VI. (2012) *Holos Ukrainy*, no. 22. (in Ukrainian)
10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro profesiine navchannia pratsivnykiv na vyrobnytstvi [On Approval of the Regulation on Vocational Training of Employees in Production]: Nakaz Ministerstva pratsi ta sotsialnoi polityky Ukrainy, Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 26.03.2001 r. No 127/151. (in Ukrainian)
11. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 r. No 2755-VI. *Holos Ukrainy*, no. 229 (in Ukrainian)
12. Policy concept for veterans and their families (October, 2023). Available at: <https://veteranhub.com.ua/projects/konceptciya-polityky-shhodo-veteraniv-ta-yihnih-simej/> (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 30.09.2024 р.*