

DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.11

УДК 37.091.3:331.101.262

JEL Classification: I25, J24, O15

Орехова Т.В.,

Д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин
Донецького національного університету імені Василя Стуса,

ORCID: 0000-0003-3650-5935

t.oriekhova@donnu.edu.ua

Орехов М.О.,

Доктор філософії, старший викладач
кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса,

ORCID: 0000-0001-5314-4460

m.oriekhov@donnu.edu.ua

Міщук А.І.,

Директор департаменту охорони праці АТ «Хмельницькобленерго»

mishchuk_a@donnu.edu.ua**СИСТЕМА НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ ЯК ШЛЯХ ДО РОЗВИТКУ
ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ**

У статті досліджено роль системи навчання протягом життя як ключового чинника розвитку людського потенціалу країни в умовах економіки знань і глобальної конкуренції. Обґрунтовано, що людський капітал виступає стратегічним ресурсом соціально-економічного розвитку та основою формування стійких конкурентних переваг підприємств і національної економіки загалом. Розкрито сучасні підходи до трактування категорії «людський потенціал», охарактеризовано його взаємозв'язок із кадровим і трудовим потенціалом, а також визначено місце безперервної освіти в системі управління розвитком персоналу.

Проаналізовано принципи та інструменти формування кадрового потенціалу підприємств, зокрема значення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників як основи інтелектуального зростання та інноваційного розвитку. Акцентовано увагу на необхідності поєднання державної політики, освітніх інституцій і бізнесу у створенні ефективної моделі безперервного професійного розвитку. Узагальнено зарубіжний досвід фінансування та організації навчання дорослого населення, що базується на принципах гнучкості, доступності та орієнтації на потреби ринку праці.

Обґрунтовано доцільність інвестування в людський капітал як довгострокового інвестиційного процесу, що забезпечує як прямий економічний ефект, так і соціальні вигоди. Доведено, що впровадження системи навчання протягом життя сприяє підвищенню продуктивності праці, мобільності та конкурентоспроможності персоналу, зростанню інноваційного потенціалу підприємств і зміцненню соціально-економічної стійкості країни. Зроблено висновок про необхідність формування в Україні цілісної, гнучкої та адаптивної системи безперервної освіти, здатної забезпечити постійне оновлення компетентностей, розвиток людського потенціалу та сталий розвиток національної економіки.

Ключові слова: людський потенціал, кадровий потенціал підприємства, навчання протягом життя, конкурентоспроможність, управління розвитком персоналу.

Рис.3, Літ.38

Oriekhova T.V.,

D.Sc. in Economics, Professor, Department of International Economic Relations,
Vasyl' Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000-0003-3650-5935

Oryekhov M.O.,

Doctor of Philosophy, Senior Lecturer,
Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000-0001-5314-4460
m.oriukhov@donnu.edu.ua

Mishchuk A.I.,

Director of the Department of Labor Protection, JSC "Khmelnyskoblenergo"
mishchuk_a@donnu.edu.ua

LIFELONG LEARNING SYSTEM AS A WAY TO DEVELOPING THE COUNTRY'S HUMAN POTENTIAL

The article examines the role of lifelong learning as a key factor in the development of a country's human potential in the context of the knowledge economy and global competition. It is substantiated that human capital acts as a strategic resource for socio-economic development and forms the basis for creating sustainable competitive advantages of enterprises and the national economy as a whole. Modern approaches to interpreting the category of "human potential" are revealed, its relationship with human and labor potential is characterized, and the place of continuing education in the personnel development management system is defined.

The principles and tools for forming the кадровий (personnel) potential of enterprises are analyzed, in particular the importance of vocational training, retraining and advanced training of employees as the basis for intellectual growth and innovative development. Emphasis is placed on the need to combine public policy, educational institutions and business in creating an effective model of continuous professional development. The international experience of financing and organizing adult education based on the principles of flexibility, accessibility and labor market orientation is summarized.

The expediency of investing in human capital as a long-term investment process that ensures both direct economic effects and social benefits is substantiated. It is proved that the implementation of a lifelong learning system contributes to increasing labor productivity, mobility and competitiveness of personnel, strengthening the innovative potential of enterprises and enhancing the socio-economic resilience of the country.

The paper concludes that Ukraine needs to develop a holistic, flexible and adaptive lifelong learning system capable of ensuring continuous renewal of competencies, development of human potential and sustainable growth of the national economy.

Keywords: human potential, human resource potential of the enterprise, lifelong learning, competitiveness, personnel development management

Fig.3, Ref.38

Постановка проблеми. У стратегії конкурентоспроможного розвитку саме людські ресурси стають ключовим джерелом конкурентної переваги, тому організація потребує працівників із вищим за середній рівнем компетентностей і здібностей. Для формування стійкої конкурентної переваги компанія має приділяти особливу увагу створенню умов для зростання людського та соціального капіталу — через ефективну

HR-стратегію, розвиток соціальних мереж та формування адхократичної корпоративної культури.

В епоху економіки знань саме розвиток людського потенціалу стає фундаментом добробуту суспільства. «Ця концепція лежить в основі досліджень Програми розвитку ООН (ПРООН), зокрема Індексу людського розвитку (Human Development Index, HDI)» [1]. Згідно з ПРООН, «розвиток людини — це процес розширення спектра вибору, що включає такі критично важливі елементи, як довге та здорове життя, освіта та гідний рівень життя, а також політичні свободи та права людини» [1]. Історично людина розглядалася як «інструмент для зростання ВВП, але сучасне розуміння ставить благополуччя людини як головну мету суспільного прогресу. Пізніше ООН уточнила це визначення, підкреслюючи, що розвиток людини — це розширення свободи людей жити повноцінним, творчим життям і активна участь у забезпеченні справедливості та стійкості розвитку планети» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи теорії розвитку людського потенціалу досліджувались у роботах Т. Шульца, Г. Беккера, А. Маслоу, Е. Лібанової та ін. Вивчення ролі людського потенціалу у формуванні інтелектуального ресурсу знаходимо в роботах Ж. Дерій, В. Антонюк, О. Грішнєвої, В. Моргунова, Т. Заславської, Г. Залозної, О. Іванова, О. Скібіцького, Ю. Хадіуліної та ін. Проте недостатньо вивченим залишається питання розвитку людського потенціалу через зміцнення кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ролі системи навчання протягом життя у розвитку людського потенціалу країни через зміцнення кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Концептуальна схема людського розвитку, запропонована «Програмою розвитку ООН», будується на таких основних принципах, як «продуктивність праці (люди повинні мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності та брати участь у процесі формування доходу, тому економічне зростання, динаміка зайнятості та оплати праці є складовими моделями людського розвитку), рівність можливостей (ліквідація бар'єрів, пов'язаних з расою, статтю, місцем проживання, рівнем добробуту, які перешкоджають участі в політичному, соціальному та економічному житті), стійкість розвитку (відсутність фінансових, соціальних, демографічних, екологічних боргів, за якими доведеться платити майбутнім поколінням), забезпечення справедливого розподілу можливостей розвитку між поколіннями), розширення можливостей (сприяння самостійності, підвищення відповідальності людей за свою долю, активну участь населення в процесах прийняття рішень та підвищення ролі громадянського суспільства), громадські благополуччя (необхідність в соціально відповідальних формах розвитку вільних ринкових відносин, наявність почуття соціальної згуртованості)» [2].

Серед дослідників проблеми людського потенціалу немає єдності в його трактуванні. В роботі Седікової І.О. та Мироненко Б.В. проаналізовано «існуючі підходи до визначення категорійного апарату дослідження проблем формування та розвитку людського потенціалу» [3]. Автори даної роботи роблять висновок, що «у теорії та практиці виділяють чотири концепції управління людськими ресурсами, які розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного та гуманістичного. В економічному підході виділяють концепцію використання людських ресурсів, згідно якої основним завданням системи управління є відбір, стимулювання персоналу та нормування праці. В органічному підході концепція управління персоналом вимагає вивчення специфіки потреб та розробку програм, що орієнтовані на потреби персоналу, а концепція управління людськими ресурсами зорієнтована на навчання персоналу та створення умов для їх самоорганізації. Гуманістичний підхід

спрямований в цілому на управління людиною, що включає процес адаптації кожного працівника, розвиток внутрішньої культури підприємства – формування правил, норм та цінностей, що сприяють розвитку людського потенціалу» [3].

Седікова І.О. та Мироненко Б.В. зробили важливий наголос на тому, що «у теорії управління персоналом виділяють три основні види потенціалів: 1. Людський – здібності, можливості та потреби людей у праці. 2. Кадровий – сукупність здібностей всіх людей, які зайняті на підприємстві та вирішують певні завдання. 3. Статусний – реалізація потреб працівників. Визнання результатів роботи колегами, схвалення роботи» [3, с. 33].

В. Антонюк визначає трудовий потенціал як «характеристику усього сукупного населення без вікових обмежень, розглядаючи трудовий потенціал не лише з погляду кількісно-якісних характеристик населення як його носія, а і з огляду на концептуальні зміни в економічних відносинах інформаційного суспільства» [4].

На рисунку 1 визначено зв'язки між основними категоріями у системі дослідження проблем людського потенціалу.

Основу будь-якого підприємства складає кадровий потенціал, який є «активним елементом підприємства та його рушійною силою. Від кваліфікації персоналу, його ефективного використання, розміщення залежить результат діяльності підприємства, його перевага в соціально-економічній сфері, а також місце на ринку праці. Складовими поняття кадрового потенціалу є особистісний потенціал (здібності, можливості, задатки, характер, темперамент), потенціал знань (компетентність, знання, вміння, навички), комунікаційний потенціал (спрямованість інформаційних потоків) та потенціал розвитку (самоствердження, самовираження)» [5].

Під потенційними можливостями персоналу розуміється «сукупність людських якостей, які можна застосовувати за конкретних обставин. Для ефективного виконання роботи персоналу потрібні спеціальні знання. Спеціальні знання є сукупністю теоретичних знань та практичних навичок у конкретній галузі, які набувають шляхом спеціальної підготовки та необхідні для вирішення питань» [5].

Кадровий потенціал можна розглядати як один із ключових стратегічних чинників успіху підприємства. Як елемент конкурентоспроможності він охоплює низку важливих характеристик.

«Корпоративні знання у сучасних умовах стають одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони формуються через навчання та професійну підготовку персоналу. Навчання спрямоване на розвиток загального інтелектуального рівня працівника, тоді як підготовка забезпечує засвоєння знань і навичок, необхідних для виконання конкретних виробничих функцій. Професійна підготовка має цільовий характер і передбачає забезпечення підприємства фахівцями, чий компетентності відповідають поточним і стратегічним потребам компанії» [6].

Особливої уваги потребують принципи формування кадрового потенціалу підприємства, які являють собою основні положення та правила, що мають скеровувати діяльність вищого менеджменту під час управління персоналом. У науковій літературі подано значну кількість принципів, які можуть слугувати основою для формування кадрового потенціалу організації. Водночас, зважаючи на специфіку цього процесу, можна виокремити такі ключові принципи: «науковість, зворотний зв'язок, адаптивність, мінімізація складності, стратегічність, системність, узгодження інтересів працівників і підприємства, циклічність, оптимальне поєднання централізації та децентралізації, стандартизація та відповідність між цілями та наявними ресурсами» [7].

До ключових завдань, пов'язаних із розвитком людського потенціалу, належать: забезпечення чіткого виконання місії організації та формування міцної корпоративної культури; підтримання відповідності кадрового складу вимогам підприємства з огляду

на рівень кваліфікації та працездатності; налагодження ефективної роботи служби управління персоналом із раціональним розподілом функціональних обов'язків. Важливим є створення результативної системи добору, оцінювання та атестації працівників, а також гарантування соціального захисту членів трудового колективу.

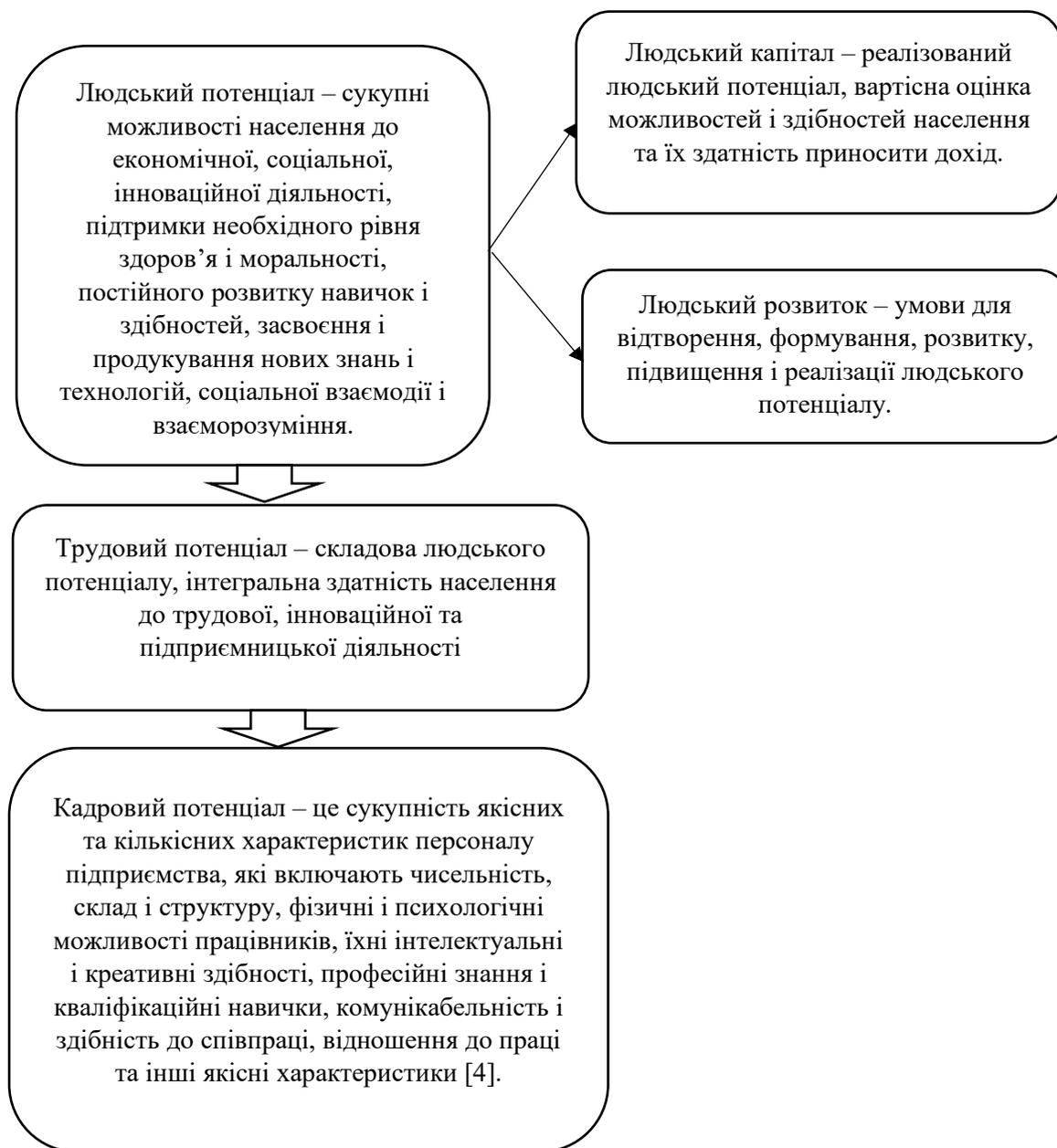


Рисунок 1 – Система зв'язків між основними категоріями у системі дослідження проблем людського потенціалу (адаптовано автором за [6])

Процес навчання персоналу сприяє розвитку інтелектуального потенціалу, тоді як підготовка й підвищення кваліфікації забезпечують удосконалення теоретичних знань і практичних навичок відповідно до вимог виробничого процесу та змін у техніці, технологіях і організації праці. Нині більшість сучасних підприємств упроваджують системи професійного розвитку, покликані забезпечити відповідність рівня підготовки працівників потребам виробництва, створити умови для їх професійної самореалізації,

підвищити результативність праці та, зрештою, сприяти зростанню конкурентоспроможності продукції чи послуг організації.

Також важливим є перегляд кваліфікаційних вимог до працівників відповідно до рівня автоматизації виробничих процесів і сучасних вимог до компетентностей. За потреби слід оновити норми витрат робочого часу на виконання окремих операцій, включаючи показники, пов'язані з особистими потребами працівників під час трудового процесу. Додаткового значення набуває співпраця з освітніми установами та центрами професійного розвитку, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації персоналу.

Відповідно до сучасних підходів до управління, серед яких важливе місце займає розвиток людського капіталу, доцільним є використання процесного підходу (business process management). Під процесом розуміють будь-яку діяльність, що використовує визначені ресурси — персонал, інформацію, матеріальні засоби, технології та інфраструктуру — з метою отримання певного корисного результату.

«Інвестування в людський капітал має ознаки повноцінного інвестиційного процесу, який підпорядковується загальним закономірностям інвестиційної діяльності. Він включає три основні стадії: ухвалення рішення щодо інвестицій, що охоплює постановку цілей, визначення напрямів та вибір конкретних об'єктів; безпосередню реалізацію інвестицій; а також отримання корисного ефекту від використання інвестованого ресурсу» [8, с. 166].

«Інвестиції в людський капітал доцільно розглядати як складову частину загальних витрат підприємства на персонал, що спрямовані на підвищення його продуктивного потенціалу. Такі вкладення сприяють формуванню якісного людського капіталу та забезпечують довготривалий соціально-економічний ефект» [9, с. 22]. Загалом під інвестиціями у людський капітал підприємства розуміють усі види вкладень у працівників, які потребують суттєвих фінансових ресурсів і здатні приносити у майбутньому соціально-економічні результати. Це створює додаткову вартість як для підприємства — через підвищення продуктивності й якості праці, так і для працівника — завдяки зростанню заробітної плати, а також сприяє розвитку регіону та економіки країни загалом.

Відтак, інвестування в людський капітал підприємства можна визначити як сукупність логічно узгоджених дій, що передбачають вкладення у розвиток персоналу протягом певного періоду часу з метою досягнення запланованого рівня людського капіталу у кількісному та якісному вимірі (рис. 2). «Підсумковий результат таких інвестицій може мати як прямий економічний ефект, так і непрямі вигоди» [9, с. 25].

Законодавство України у сфері освіти серед ключових принципів державної політики визначає підтримку сталого суспільного розвитку шляхом формування конкурентоспроможного людського капіталу та забезпечення умов для навчання впродовж життя [10]. Відповідно до Закону України «Про освіту», «система безперервного навчання персоналу набуває особливого значення. Вона забезпечує постійний контроль за професійним рівнем і компетентністю працівників, надає можливість навчання протягом усього трудового життя, дозволяє створювати базу даних про склад і кваліфікацію персоналу та планувати його переміщення всередині організації» [11].

З огляду на те, що освіта протягом життя посідає провідне місце у світових освітніх процесах, для України нагальною є потреба в оперативних, результативних кроках для подолання наявного відставання.



Рисунок 2 - Результати інвестування у людський капітал підприємства [9]

Система управління безперервним професійним розвитком на підприємстві має забезпечувати:

- відповідність професійних компетентностей працівників вимогам робочих місць і посад;
- умови для мобільності співробітників як передумову їх раціонального використання;
- можливості професійного та службового просування працівників [12].

Запровадження системи безперервного навчання дозволяє підприємству забезпечити максимальну відповідність кадрового складу вимогам наявних робочих місць, враховуючи весь спектр необхідних компетентностей [13].

Сьогодні більшість підприємств організують професійний розвиток персоналу самостійно, незалежно від інших установ, що має як переваги, так і певні недоліки. У ринкових умовах роль підприємств у сфері розвитку працівників істотно розширилась. Система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів повинна, з одного боку, оперативно реагувати на зміну потреб виробництва в робочій силі, а з іншого — забезпечувати працівникам можливість підвищувати свій професійний рівень відповідно до власних інтересів і потреб.

«Таким чином, система розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною адаптувати зміст, методи та організаційні форми навчання до вимог виробництва та ситуації на ринку праці. У зв'язку з цим служба управління персоналом повинна зосередити увагу на вирішенні таких питань:

- формування стратегії забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- визначення потреб у навчанні працівників за професіями й спеціальностями;
- добір відповідних форм і методів професійного розвитку персоналу;
- підбір програмного, методичного й матеріально-технічного забезпечення навчального процесу як ключової умови його ефективності;

• фінансування всіх видів навчання в необхідних обсягах» [14].

Варто зауважити, що інтереси керівництва та найманих працівників у сфері розвитку персоналу частково відрізняються. За висновками німецьких дослідників В. Бартца і Х. Шайбла, «для роботодавця безперервне навчання — це насамперед формування стабільного, кваліфікованого й мотивованого колективу. Для працівника ж його мета полягає у підтриманні належного рівня професійної компетентності та набутті нових знань і навичок як у своїй професійній діяльності, так і за її межами» [15].

«Ключовою ланкою управління професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника, здатного конкурувати на ринку праці. Це включає професійне навчання, виховання, консультування, підготовку й адаптацію. Професійний розвиток сприяє інтелектуальному, загальному та професійному зростанню людини, розширює її кругозір і підсилює впевненість у власних можливостях» [16].

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є:

- первинне навчання з урахуванням завдань підприємства та особливостей його діяльності;
- навчання, спрямоване на усунення розриву між вимогами робочого місця чи посади та компетенціями працівника;
- підвищення загальної кваліфікації персоналу;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- освоєння нових методів виконання трудових операцій [17].

Необхідне реформування системи підготовки людських ресурсів в Україні має базуватися на накопиченому вітчизняному та зарубіжному досвіді.

«У країнах із розвинутою ринковою економікою держава бере на себе основну фінансову відповідальність за підготовку та перепідготовку кадрів, створюючи єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію державних органів та підприємств. Це передбачає кооперацію підприємств із навчальними закладами, а також акумулювання й перерозподіл коштів підприємств на підготовку і перепідготовку робочої сили. У взаємодії держави та бізнесу використовуються різні інструменти, зокрема фінансування, податкова політика, регулювання системи соціального страхування та створення інформаційної і правової інфраструктури» [18].

Що стосується первинної професійної підготовки молоді, державні органи стимулюють активність підприємств шляхом прямого фінансування внутрішньофірмових систем навчання. Наприклад, «у Великобританії, Італії та Швеції при працевлаштуванні та навчанні молоді віком 16–18 років, яка ще не завершила середню освіту, держава покриває до 80 % витрат підприємств» [19].

«В Німеччині, Франції, Італії та Швеції об'єктом державного фінансування стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів для молоді до 25 років, яка поєднує теоретичне навчання в закладах освіти з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Це забезпечує відповідність зайнятості рівню набутої кваліфікації. Необхідною умовою є наявність спільної програми, що координує підготовку в обох системах, а активний контроль підприємств за навчальним процесом дозволяє постійно коригувати програми теоретичного навчання» [20].

«Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньофірмової підготовки через податкові пільги. Цей підхід особливо широко застосовується в США: кошти, спрямовані на підготовку молодих працівників, звільняються від оподаткування за умови акредитації місцевими органами влади та відповідності встановленим стандартам» [21].

«У західноєвропейських країнах одним із джерел державного фінансування професійної підготовки є також грошові відрахування самих підприємств» [22].

«Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання — процес формування у працівників спеціалізованих знань і навичок за допомогою відповідних методик навчання. Формально професійний розвиток охоплює ширше коло завдань, ніж професійне навчання, проте на практиці різниця між ними умовна, оскільки обидва спрямовані на підготовку персоналу до виконання професійних обов'язків. Головна відмінність полягає в тому, що професійне навчання зосереджене на актуальних потребах підприємства, тоді як професійний розвиток орієнтований на довгострокову перспективу та є більш фундаментальним» [23].

«Нині професійне навчання є комплексним і безперервним процесом, що включає кілька етапів. Управління цим процесом починається з визначення потреб, які формуються на основі як розвитку персоналу, так і необхідності виконання працівниками поточних виробничих завдань та обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням конкретних завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників, що особливо стосується новоприйнятих співробітників» [24].

У сучасних організаціях професійне навчання представляє собою циклічний, комплексний і неперервний процес, що включає кілька послідовних етапів (рис. 3).

«Зміст навчальних програм визначається цілями організації та розробляється як для формування та закріплення професійних навичок і вмінь, так і для розвитку певного типу мислення (економічного, екологічного) та поведінкових моделей. Варто пам'ятати, що методи навчання, які ефективні в школах, коледжах чи інститутах, не завжди підходять для дорослих. Тому навчальні програми для дорослих мають плануватися з урахуванням таких принципів:

- Актуальність — матеріал має бути конкретним і безпосередньо пов'язаним із професійною діяльністю слухачів, оскільки дорослі важко сприймають абстрактні поняття.
- Усвідомленість — слухачі повинні розуміти, що саме вивчають.
- Активна участь — слухачі беруть активну участь у навчальному процесі та застосовують отримані знання на практиці вже під час навчання.
- Повторення матеріалу — регулярне повторення допомагає закріпити знання та перетворити їх у навички.

- Зворотний зв'язок — слухачі повинні отримувати інформацію про результати засвоєння матеріалу» [25].

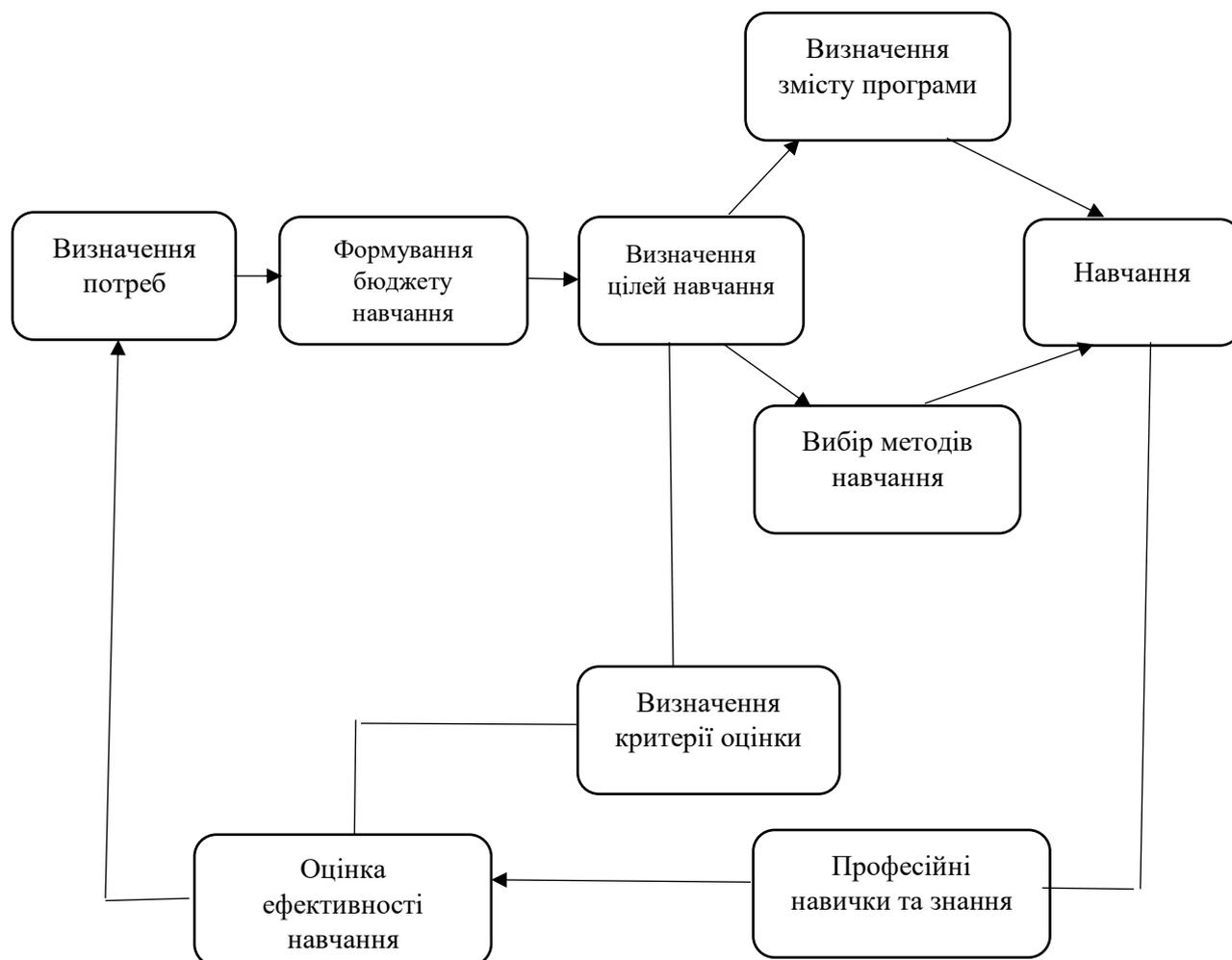


Рисунок 3 – Непереривний процес організації професійного навчання

«Формою зворотного зв'язку може бути оцінка викладача, однак важливо дотримуватися тактовності: невідповідність очікуваним результатам може демотивувати. Дорослі цінують не лише оцінку, а й можливість висловити власну думку, внести пропозиції та бути почутими; важливу роль відіграє неформальна атмосфера занять» [26].

«Навчання має бути:

- Поступовим і дозованим, з урахуванням здібностей та інтересів слухачів;
- Цілеспрямованим, з чіткими цілями, методами, відповідністю рівня слухачів і викладачів, а також можливістю проводити навчання поетапно;
- Комфортним, із створенням сприятливих умов для неформального навчання» [27].

«Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, впевненими у своїх здібностях і в необхідності навчання, а також мати нормальні стосунки з колективом» [28].

«Основними чинниками, які спонукають працівників активно долучатися до професійного навчання, є:

- прагнення зберегти робоче місце або посаду;

- зацікавленість у підвищенні заробітної плати;
- бажання отримати нову посаду або підвищити рівень своєї посади (майстер, старший майстер, начальник тощо);
- інтерес до засвоєння нових знань і навичок;
- бажання встановити контакт і обмінятися досвідом з іншими слухачами» [29].

Перепідготовка персоналу здійснюється з метою освоєння нових або суміжних професій відповідно до потреб виробництва і широко використовується на підприємствах, орієнтованих на власну робочу силу. Потреба у перепідготовці виникає через вивільнення працівників, їх просування або плинність кадрів. Перепідготовка враховує професійно-кваліфікаційний рівень працівників і зазвичай передбачає навчання суміжним та іншим спеціальностям» [30].

Особливість перепідготовки полягає в контингенті працівників — це здебільшого особи середнього та старшого віку з досвідом роботи за своєю професією, що впливає на процес навчання.

«Управління перепідготовкою передбачає:

- визначення обсягів перепідготовки та факторів, що на неї впливають;
- вибір форм перепідготовки з урахуванням необхідного рівня та мінімізації витрат;

- підбір оптимального поєднання старої та нової професії» [31].

«Кількість працівників, які потребують перепідготовки, залежить від:

- кількості вивільнених працівників та їх вікового контингенту;
- наявності нових робочих місць на підприємстві;
- готовності працівників пройти перепідготовку» [32].

«Для ефективної організації перепідготовки, особливо при можливому дефіциті кадрів, необхідно прогнозувати тенденції змін зазначених факторів та наближати їх до практичного вирішення проблем» [33].

«Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, яке включає ділові ігри, моделювання практичних ситуацій (кейси) та інші методи синтезу досвіду» [34].

«Підвищення кваліфікації спрямоване на поступове вдосконалення професійних знань, навичок і вмінь працівників, розвиток їхньої майстерності та професійного рівня. Особливістю цього процесу є те, що учасники вже володіють певними знаннями та практичними навичками, можуть критично оцінювати навчальний матеріал і зацікавлені у здобутті саме тієї інформації, яка потрібна для виконання їхньої виробничої діяльності» [35].

«Підвищення кваліфікації передбачає навчання, спрямоване на підтримку та вдосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організуються виробничі курси, спеціалізовані цільові курси, школи передового досвіду та методики роботи» [36].

Відповідно до Наказу МОН №148/32 від 20.05.1993 р. Навчально-курсний комбінат АТ Хмельницькобленерго є навчальним закладом системи освіти з професійного навчання робітничих кадрів на виробництві [37].

Основними завданнями навчально-курсного комбінату є:

- підготовка робітників початкового рівня кваліфікації (розряду, класу, категорії);
- перепідготовка, навчання робітників іншим (суміжним) професіям;
- підвищення кваліфікації робітників відповідно до вимог наукового, культурного, технологічного прогресу і ринкової економіки;
- методична допомога підприємствам, організаціям, фірмам у здійсненні професійно-орієнтаційної роботи та організації навчання робітників на виробництві.

Навчально-курсний комбінат АТ «Хмельницькобленерго» спеціалізується на проведенні навчання професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації, а також навчанні з питань охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки.

Для проведення професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації навчально-курсний комбінат має ліцензію на сім професій

- Електромонтер з експлуатації розподільних мереж,
- Електромонтер оперативної-виїзної бригади,
- Стропальник,
- Машиніст автовишки та автогідропідіймача,
- Контролер енергонагляду,
- Електромонтер з експлуатації електролічильників,
- Електромонтер з обслуговування підстанцій.

Для моніторингу потреби навчання та формування навчальних груп використовується програмний комплекс ВАФ, який дає змогу контролювати потребу в навчанні, контролювати періодичність навчання та формування протоколи з перевірки знань, друкувати свідоцтва про присвоєння/підвищення кваліфікації для працівників підприємства.

Програмний комплекс дав змогу раціонально планувати організацію навчальних груп, скоротити загальну потребу в навчанні, вийти на чіткі терміни навчання.

Для проведення навчання залучаються досвідчені та кваліфіковані працівники які пройшли підвищення кваліфікації в навчально-методичному центрі проф-техосвіти та мають відповідні свідоцтва викладачів.

Також для навчання працівників залучають і інші організації такі як :

- Червоний Хрест (навчання з домедичної допомоги)
- Ізраїль травма коаліції (навчання з психологічної підтримки в кризових ситуаціях)

Для перевірки знань працівників розроблено тести з перевірки знань на конкретну професію і напрямок діяльності, за результатами тестів проводиться опитування та встановлюється рівень знань.

За 2024-2025 року в НКК пройшло навчання більше 900 працівників підприємства та надано більше 1700 послуг з навчання з питань охорони праці, електробезпеки та пожежної безпеки.

Навчально-курсний комбінат як елемент системи професійної освіти відіграє ключову роль у забезпеченні якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів на підприємстві. Відповідно до нормативно-правових вимог, НКК забезпечує формування компетентного персоналу, здатного ефективно реагувати на технологічні, виробничі та організаційні зміни. Діяльність навчально-курсного комбінату АТ «Хмельницькобленерго» демонструє високу ефективність у цьому напрямі, що підтверджується наявністю ліцензованих професій, широким спектром навчальних програм, залученням кваліфікованих викладачів і співпрацею з профільними організаціями.

Важливим результатом роботи НКК є оптимізація процесу навчання через використання сучасних інформаційних систем, що дають змогу раціонально планувати підготовку кадрів, контролювати періодичність навчання та автоматизувати видачу необхідних документів. Це дозволило суттєво зменшити кількість працівників, які потребують навчання, що, у свою чергу, підвищило ефективність використання ресурсів підприємства. Показники кількості навчених працівників і стабільне зростання прибутковості діяльності НКК свідчать про його значущий економічний ефект.

Окремої уваги заслуговує внесок комбінату у зміцнення системи охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки — завдяки регулярному навчанню, тестуванню та

сертифікації працівників підприємство знижує виробничі ризики і забезпечує дотримання законодавчих вимог. Крім того, НКК сприяє підвищенню мотивації персоналу через створення умов для професійного розвитку та набуття нових компетенцій, що позитивно впливає на рівень залученості та стабільність кадрового складу.

Отже, навчально-курсіві комбінати є стратегічним елементом системи управління персоналом, який дозволяє підприємству ефективно планувати розвиток кадрів, підтримувати їхню компетентність та забезпечувати високу результативність діяльності. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його гнучкості у реагуванні на зміни та здатності до довгострокового розвитку.

«Необхідність підвищення кваліфікації працівників зумовлена змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, вдосконаленням управлінських процесів та освоєнням нових видів і напрямів діяльності. Процес підвищення кваліфікації має бути комплексним, диференційованим для різних категорій працівників, безперервним та орієнтованим на перспективні професії» [38].

«Серед конкретних завдань підвищення кваліфікації виділяють:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління та здатності до інновацій;
- кар'єрний ріст або горизонтальне переміщення;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду та адаптація до нової техніки і технологій» [38].

«Сучасні програми підвищення кваліфікації спрямовані на розвиток здатності працівників самостійно мислити, комплексно вирішувати проблеми та ефективно працювати в команді. Вони забезпечують знання, що виходять за межі конкретної посади, і формують прагнення до постійного навчання» [38].

Висновки. Досягнення сталого розвитку й підтримання конкурентних позицій підприємства можливі лише за умови створення кадрового потенціалу, здатного ефективно виконувати як тактичні, так і стратегічні завдання. Окреме застосування будь-якого методу не гарантує однозначного результату, оскільки кожен з них має як переваги, так і обмеження. Поєднання традиційних і сучасних методів формування кадрового потенціалу є стратегічно важливим для забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Класичні підходи формують фундамент і забезпечують надійність, тоді як інноваційні методи дозволяють оперативно реагувати на зміни середовища та ефективно використовувати наявні ресурси, сприяючи загальному успіху організації.

За таких умов необхідне нове розуміння місця та ролі безперервної освіти, яке відповідатиме сучасним викликам. Україна потребує чітких, науково обґрунтованих та практично дієвих концептуальних підходів до побудови системи безперервної освіти. Однією з найважливіших проблем сьогодні є подолання стереотипного сприйняття неформальної освіти як другорядної чи менш цінної.

Сучасна система освіти та професійного розвитку в Україні потребує активного впровадження концепції навчання впродовж життя. Це обумовлено зростанням ролі людського капіталу, прискореним оновленням професійних знань, демографічними змінами та глобальними тенденціями у сфері освіти. Для ефективного розвитку персоналу необхідне поєднання безперервного навчання, адаптаційних програм та підвищення кваліфікації, що враховують потреби як працівників, так і підприємств.

Досвід зарубіжних країн показує, що ефективне формування людського потенціалу передбачає кооперацію держави та бізнесу, пряме й непряме фінансування навчання, використання альтернативних та гнучких форм підготовки кадрів. Ключовими

елементами професійного розвитку є мотивація, комфортні умови навчання, поетапність засвоєння знань і наявність зворотного зв'язку.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності української економіки та забезпечення сталого розвитку необхідно створити гнучку, комплексну систему професійного розвитку, яка поєднуватиме теоретичну підготовку, практичні навички та постійне оновлення компетенцій працівників відповідно до потреб ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Індекс розвитку людського потенціалу. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>
2. Замараєв А.В. Сутність поняття "людський потенціал" в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_9_19
3. Седікова І.О., Міроненко Б.В. Людський потенціал: артикуляція понять. *Економіка харчової промисловості*. Том 14, Випуск 3/2022. С. 32-36
4. Антонюк В.П. Регіональний менеджмент в системі формування трудового потенціалу. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Сер. Економічні науки. 2005. № 3. С. 243 – 252.
5. Чорнодід І.С. Соціальна конкурентоспроможність національної економіки: сутність, показники та чинники забезпечення: монографія. Чернівці: Технодрук, 2014. 383 с
6. Мартинова Л.Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. - *WORLD SCIENCE*. № 2(6), Vol.2, February 2016. С. 29-32
7. ОБИДЕННОВА Т. С., ЧЕРНОУС І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств/ *БІЗНЕСІНФОРМ* № 6. 2024/ с. 382-388
8. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
9. Introducing the Investors in People Standard. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.investorsinpeople.co.uk>
10. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print1389899592029395>
11. Закон України Про освіту (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380)
12. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 838–843.
13. Cedefop (2009). Individual learning accounts. Luxembourg: Publications Office.
14. Cedefop panorama series; No 163. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5192_en.pdf
15. Cedefop (2011). Learning while working: success stories on workplace learning in Europe. Luxembourg: Publications Office. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060_en.pdf.
16. Cedefop (2012). Loans for vocational education and training in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 20. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5520_en.pdf
17. Cedefop (2012). Training leave: policies and practice in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 28. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5528_en.pdf

18. Генеза ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / За наук. Ред.. Г.І. Башнянина і В.С. Іфтемічука. Львів: „Магнолія 2006”, 2007. С. 423.
19. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. – 176 с
20. Cedefop (2008). Career development at work: a review of career guidance to support people in employment. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 151. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5183_en.pdf
21. Cedefop (2008). Sectoral training funds in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 156. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5189_en.pdf
22. Cedefop (2009). Sharing the costs of vocational education and training An analysis of schemes in the newer EU Member States. Luxembourg: Publications Office of the European Union 2009 – VI, 117 p.
23. Cedefop (2009). Taxing the mind. Briefing note; September 2009. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9016_en.pdf
24. Council of the European Union; European Commission (2010). The Bruges communiqué. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2010/75928.pdf>
25. European Commission (2012). Vocational education and training for better skills, growth and jobs: Commission staff working document accompanying the document: communication from the Commission on rethinking education: investing in skills for better socioeconomic outcomes. SWD (2012) 375 final.
26. European Commission (2013). Thematic working group on financing adult learning: final report. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/doc/2013-financingfinal_en.pdf
27. Express survey (April-May 2008) of national ReferNet consortia and detailed survey (August-October 2008) of national VET experts representing public administration, social partners (employers' association and/or trade unions) and/or independent monitors (university, NGO, etc.).
28. FIBS/DIE (2013). Developing the adult learning sector. Lot 2: financing the adult learning sector: final report. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://ec.europa.eu/education/library/study/2013/adult-financing_en.pdf
29. Головінов В. Професійно-технічна освіта України: часи випробувань, пошуку та сподівань. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://svruprofi.lg.ua/?article=372&txt=06.09.2016>
30. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України: [головний ред. В. Г. Кремень]. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
31. Єршова Л. Соціально-психологічні фактори впливу на розвиток професійної кар'єри учнів професійно-технічних навчальних закладів // Науковий вісник Ін-ту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка : зб. наук. пр. 2017. Вип. 14. 165 с.
32. Закатнов Д. О. Організаційно-педагогічне забезпечення підготовки учнівської молоді до планування кар'єри // Теорет.-метод. проблеми виховання дітей та учнівської молоді : зб. наук. пр. 2007. Вип. 10. Кн. 2. С. 373–380.
33. Карташов Є. Г., Євдокимов В. В., Драган І. О., Дачій О. І. та ін., 2019. Державне та регіональне управління: підручник. Київ : Освіта України.

34. Колишко Р. А., 2017. Розробка професійних стандартів: рік пройшов, що дали? [online] Доступно: <www.center.gov.ua/press-center.news.item.download>

35. Наказ МОН № 148/32 від 20.05.93 Про затвердження Типового положення про навчально-курсний комбінат професійного навчання робітників. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0071-93#Text>

36. Короткова Л. І., 2011. Проектування професійного стандарту з професії “Кравець”. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання : Всеукр. (звітна) наук.-практ. конф., за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІІТО НАПН України, с. 73–75.

37. Короткова Л. І., 2012. Педагогічні умови створення професійних стандартів швейного профілю на основі компетентнісного підходу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ: Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України.

38. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї: Людина. Освіта. Соціум. Вид. переробл. К. : Грамота, 2010. 576 с.

REFERENCES

1. Indeks rozvytku liudskoho potentsialu. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>

2. Zamaraiev A.V. Sutnist poniattia "liudskiy potentsial" v konteksti suspilnoho rozvytku. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 2015, no. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_9_19

3. Sedikova I.O., Mironenko B.V. Liudskiy potentsial: artykuliatsiia poniat. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 14, no. 3, 2022, pp. 32–36.

4. Antoniuk V.P. Rehionalnyi menedzhment v systemi formuvannia trudovoho potentsialu. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 2005, no. 3, pp. 243–252.

5. Chornodid I.S. Sotsialna konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: sutnist, pokaznyky ta chynnyky zabezpechennia: monohrafiia. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2014. 383 p.

6. Martynova L.B. Liudskiy potentsial ta yoho znachennia u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku krainy. *World Science*, no. 2(6), vol. 2, February 2016, pp. 29–32.

7. Obydenнова T.S., Chernous I.O. Metody formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstv. *BiznesInform*, 2024, no. 6, pp. 382–388.

8. Zakharova O.V. Upravlinnia investuvanniam u liudskiy kapital: metodolohiia, otsinka, planuvannia: monohrafiia. Donetsk: DVNZ DonNTU, 2010. 378 p.

9. Introducing the Investors in People Standard. URL: <http://www.investorsinpeople.co.uk>

10. Zakon Ukrainy “Pro vyshchu osvitu”. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

11. Zakon Ukrainy “Pro osvitu”. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2017, no. 38–39, art. 380.

12. Hirman A.P., Bulava A.P. Pokaznyky otsinky v orhanizatsii rozvytku personalu. *Molodyi vchenyi*, 2017, no. 10 (50), pp. 838–843.

13. Cedefop. Individual learning accounts. Luxembourg: Publications Office, 2009.

14. Cedefop panorama series; No 163. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5192_en.pdf

15. Cedefop. Learning while working: success stories on workplace learning in Europe. Luxembourg: Publications Office, 2011. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060_en.pdf

16. Cedefop. Loans for vocational education and training in Europe. Luxembourg: Publications Office, 2012. Cedefop research paper; No 20. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5520_en.pdf
17. Cedefop. Training leave: policies and practice in Europe. Luxembourg: Publications Office, 2012. Cedefop research paper; No 28. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5528_en.pdf
18. Heneza rynkovoï ekonomiky: Terminy, poniattia, personalii. Ed. by H.I. Bashnianyn, V.S. Iftemichuk. Lviv: Mahnoliia 2006, 2007. 423 p.
19. Pukhovska L.P., Vornachev A.O., Leu S.O. Profesiinyi rozvytok personalu pidpriemstv u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. Kyiv: IPTO NAPNU, 2015. 176 p.
20. Cedefop. Career development at work. Luxembourg: Publications Office, 2008. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5183_en.pdf
21. Cedefop. Sectoral training funds in Europe. Luxembourg: Publications Office, 2008. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5189_en.pdf
22. Cedefop. Sharing the costs of vocational education and training. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2009. 117 p.
23. Cedefop. Taxing the mind. Briefing note, September 2009. URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9016_en.pdf
24. Council of the European Union; European Commission. The Bruges communiqué, 2010. URL: <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2010/75928.pdf>
25. European Commission. Vocational education and training for better skills, growth and jobs. SWD (2012) 375 final.
26. European Commission. Thematic working group on financing adult learning: final report, 2013. URL: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/doc/2013-financingfinal_en.pdf
27. Express survey of national ReferNet consortia, 2008.
28. FIBS/DIE. Developing the adult learning sector. Final report, 2013. URL: http://ec.europa.eu/education/library/study/2013/adult-financing_en.pdf
29. Holovinov V. Profesiino-tekhnichna osvita Ukrainy: chasy vyprobuvan, poshuku ta spodivan. URL: <http://svpu-profi.lg.ua>
30. Entsyklopediia osvity. Ed. by V.H. Kremen. Kyiv: Yurinkom Inter, 2008. 1040 p.
31. Yershova L. Sotsialno-psykholohichni faktory vplyvu na rozvytok profesiinoï kariery uchniv PTNZ. *Naukovyi visnyk IPTO NAPN Ukrainy*, 2017, no. 14.
32. Zakatnov D.O. Orhanizatsiino-pedahohichne zabezpechennia pidhotovky uchnivskoi molodi do planuvannia kariery. *Teoretyko-metodychni problemy vykhovannia ditei ta uchnivskoi molodi*, 2007, vol. 10(2), pp. 373–380.
33. Kartashov Ye.H., Yevdokymov V.V., Drahan I.O., Datsii O.I. Derzhavne ta rehionalne upravlinnia. Kyiv: Osvita Ukrainy, 2019.
34. Kolyshko R.A. Rozrobka profesiinykh standartiv: rik proishov, shcho dali? 2017.
35. Nakaz MON Ukrainy No. 148/32 vid 20.05.1993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0071-93>
36. Korotkova L.I. Proektuvannia profesiinoho standartu z profesii “Kravets”. Kyiv: IPTO NAPN Ukrainy, 2011, pp. 73–75.
37. Korotkova L.I. Pedahohichni umovy stvorennia profesiinykh standartiv shveinoho profilu. PhD thesis. Kyiv, 2012.
38. Kremen V.H. Filosofiia natsionalnoi idei: Liudyna. Osvita. Sotsium. Kyiv: Hramota, 2010. 576 p.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2025

Стаття прийнята до друку після рецензування 05.01.2026