

УДК 331.103

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322751>

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,  
Дьяков М. І., аспірант,  
Висоцька О. Ю., здобувачка освіти (УкрДУЗТ)*



*У статті ідентифіковано трансформаційні зміни мікро- та макроекономічного характеру, що обумовлюють необхідність розроблення принципово нової системи розвитку людського капіталу. Доведено, що підвищення кваліфікації працівників, професіоналізму співробітників, а також більш результативне використання людського капіталу є основою для формування якісного потенціалу інноваційно-інтелектуального розвитку сучасного суб'єкта господарювання. Виконано дослідження існуючих методів та моделей розвитку людського капіталу. Встановлено, що система розвитку людського капіталу являє собою комплекс онлайн та офлайн інструментів, що передбачає їх одночасне застосування.*

*Ключові слова: система, розвиток, людський капітал, трансформації, економічні інструменти, підвищення кваліфікації.*

## FORMATION OF THE HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS

*Ovchynnikova V. O., Doctor of Economics, Professor  
Dyakov M. I., postgraduate,  
Vysotska O. Yu., student of education (USURT)*

*The article identifies transformative changes of a micro- and macroeconomic nature, which determine the need to develop a fundamentally new system of human capital development. It has been proven that improving the qualifications of employees, their professionalism, their development, as well as more effective use of the potential of employees is the basis for the formation of a qualitative potential for innovative and intellectual development of a modern business entity. A study of existing methods and models of human capital development was carried out. It has been established that the human capital development system is a complex of online and offline tools, which involves their simultaneous application. In the conditions of the total transformation of the external environment, as well as taking into account the peculiarities of the management of a certain enterprise, which has an active position on the market, much attention should be paid to training without separation from production, and to the active development of the e-learning system. Thus, one of the important steps in the direction of the development of one's own intra-corporate educational process can be the introduction of digital methods of training and certification with the help of a corporate cross-platform portal. This step will make it possible to significantly optimize the educational and methodological process by organizing employees' access to centrally located educational materials not only at their workplace, but also from anywhere in the world where there is access to the global Internet: any employee of the company for development competencies, updating existing knowledge or acquiring new skills can use educational materials, presentation materials, certification questions using any gadget (laptop, smartphone, tablet, etc.). For the possibility of a detailed study of professional issues, the development of an atmospheric and interactive component of the educational process, the company can use its own staff of training engineers to continuously create thematic video materials. At the same time, all materials will be developed by the company's employees, directly at workplaces, which brings maximum practice-oriented knowledge, its assimilation and the possibility of further application in everyday work. The availability of materials in this format allows you to use and return to them again and again, ensuring reproducibility and continuity of learning. In addition, this approach to work provides an opportunity to maximally structure and catalog work with educational materials, which ultimately provides the most targeted form of presentation of educational material within the limits of the student's competencies.*

**Key words:** *system, human, capital development, transformations, economic tools, qualification improvement.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах стрімкого економічного та технологічного розвитку важливим показником ефективності організації стають питання професійної компетентності працівників. Саме тому особливої актуальності набуває питання удосконалення процесу підвищення кваліфікації, якісної перепідготовки та навчання персоналу без відриву від виробничої діяльності, як фактору економічного зростання та інтеграції навичок, знань та компетенцій. Досягти високих бажаних результатів в діяльності можна лише за умови, що співробітник має такий рівень професійної

підготовки, який необхідний для забезпечення ефективності діяльності. Наявна наразі на вітчизняних підприємствах система підвищення кваліфікації працівників не завжди здатна оперативно реагувати на швидко мінливі вимоги зовнішнього середовища, а тому вимагає від керівників компаній її удосконалення та інвестування у підготовку та розвиток людського капіталу безпосередньо на робочому місці, що може стати основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах інтелектуалізації бізнесу та цифровізації світової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні положення формування та покращення системи удосконалення людського капіталу, як базису для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства, висвітлено в наукових дослідженнях низки учених, таких як Дикань В. Л., Обруч Г. В., Токмакова І. В., Харченко О. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б., Бобітко В. І., Войтюк О. О., Сагайдак М. П., Грішнова О. А., Лич В. М. та ін. [1-7]. Зважаючи на вагомий внесок вчених у розроблення концептуальних засад щодо формування та покращення системи розвитку людського капіталу слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення дане питання з урахуванням умов сьогодення.

**Метою наукової статті** є визначення принципів та положень формування системи розвитку людського потенціалу в умовах трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Навчання співробітників і постійна робота над підвищенням кваліфікації безпосередньо на робочому місці є ознакою підприємства, що успішно розвивається та бажає вкладати кошти у свою перспективу. Це обумовлено тим, що підвищення кваліфікації працівників, їх професіоналізму, забезпечення розвитку, а також більш результативного

використання є основою для формування якісного потенціалу інноваційно-інтелектуального розвитку сучасного суб'єкта господарювання.

Важливо звернути увагу на безперервне навчання як процес, що формує особистість людини та створює освітні системи, відкриті для людей різних вікових груп. Таке навчання можливе протягом усього життя і сприяє постійному розвитку особистості та залученню в процес отримання нових знань, навичок, способів спілкування та поведінки [5].

У цілому система розвитку та навчання являє собою комплекс взаємопов'язаних дій, де елементами є функціональні стратегії, що дозволяють здійснити якісне прогнозування та планування потреби у кадрах будь-якої кваліфікації. Розвиток людського капіталу призводить до підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та поліпшення морально-психологічного клімату. Розвиток особистості співробітників сприяє розвитку кадрового потенціалу всього підприємства.

Розглянемо один із напрямків у навчанні співробітників – це навчання без відриву від виробництва. Воно здійснюється у звичному робочому середовищі, під час навчання використовується документація або матеріали, крім того робочі інструменти та обладнання безпосередньо з робочого місця, що обумовлює дієвість даних навчальних заходів, адже отримані компетенції будуть потрібні співробітнику після завершення навчального курсу.

Зміст занять на робочому місці та їх наповнення визначаються під час взаємодії безпосереднього робочого завдання та певної робочої ситуації. Подібне навчання може проводитись у різних варіантах.

Характерною особливістю може бути навчання, яке сформовано і ведеться

безпосередньо для даної компанії і тільки для її працівників. Для співробітників організації розробляється спеціальна програма з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його цілей та завдань, основних вимог до професійних компетенцій співробітників.

Викладачами можуть виступати як майстри виробництва на самому підприємстві, а також коучери, запрошені з інших організацій. Необхідність навчання визначається шляхом опитування різних підрозділів.

З урахуванням стратегії розвитку підприємства та зібраних заявок служба персоналу формує поточні та річні плани навчання персоналу. Протягом року план навчання може коригуватися з урахуванням фінансових можливостей підприємства, переміщення співробітників, що додатково викликає необхідність у нових компетенціях, або інших причин. План навчання розробляється на підставі поданих керівниками підрозділів заявок на навчання. Співробітник відділу роботи з персоналом обирає необхідну форму навчання. Це може бути підвищення кваліфікації, навчання на робочому місці із закріпленням наставника, участь у семінарах, тренінгах, професійна перепідготовка, оволодіння додатковою спеціальністю. Потім співробітник, що є відповідальним по роботі з персоналом, узгоджує обрану форму навчання з керівником підрозділу, який подав заявку. Індивідуальні професійні освітні програми керівників та спеціалістів, терміни навчання визначаються менеджером з персоналу за погодженням з керівниками підрозділів та самим працівником.

Виокремлюють різні методи навчання на робочому місці. Найбільш відомим є метод навчання – дублювання. Цей метод полягає в поясненні та демонстрації методів роботи досвідченим співробітником. Воно коротке і спрямоване на навчання конкретної операції, яка входить до переліку базових

компетенцій. Цей метод відносно недорогий та ефективний. Однак такий метод дуже вимогливий до компетенцій і знань співробітника, який проводить навчання. В цьому випадку важливим питанням є саме необхідність взаємозв'язку практичного накопиченого досвіду, що забезпечується виробленими навичками, отриманими та розвиненими компетенціями, з одного боку, і наявними теоретичними знаннями та базисними основами – з іншого боку, адже не можна набути ґрунтового практичного досвіду без теоретичного базису. І неважливо, що було раніше – теорія або практика. Важливо взаємопов'язати ці базові складові (теорію та практику) для досягнення дійсно визначних результатів.

Також навчання персоналу на робочому місці може здійснюватися у формі наставництва. У даному процесі досвідчений співробітник показує учню, як здійснюються різноманітні процедури та роботи на практиці. Вже після цього спостереження настає період самонавчання через знайомство зі спеціалізованою літературою. Це доповнює теоретичну освіту осмисленням прочитаного, спостереженням та аналізом власних дій та виконанням завдань, які регулярно ускладнюються [7].

Для менеджерів, керівників середньої ланки навчання на робочому місці вважається стажуванням. Воно ведеться у вигляді дублювання, безпосередньо з керівництвом, в результаті чого учень отримує нову інформацію про свою професійну діяльність у різних підрозділах підприємства. Стажування є необхідним засобом збільшення творчого потенціалу співробітників та перегляду колишніх підходів до роботи.

Для працівників, яким потрібна багатостороння кваліфікація на робочому місці, використовується метод навчання – ротація. Він є послідовною роботою з отримання знань та накопичення досвіду внаслідок постійної зміни місця роботи.

В результаті, протягом певного періоду часу, ротація позитивно впливає на працівників, стимулює засвоєння нових навичок, допомагає подолати професійну вузькість знань, але потребує істотних витрат і пов'язана з тимчасовим зниженням продуктивності.

Ще один спосіб навчання – «метод близнюків». Він передбачає, що співробітники працюють разом для того, щоб розкрити секрети власних навичок один одному. Через це такого роду метод вважається потенційно конфліктним. Він не завжди результативний, адже партнерство у вигляді опіки та наставництва найкраще лише на вищому рівні, ніж для пересічних співробітників.

Навчання на робочому місці, як правило, містить спостереження за професійним керівником або колегою, якщо вони роблять якусь роботу чи вирішують проблему. Після цього працівник намагається виконати роботу самостійно. Такі стосунки між інструктором і учнем продовжуються на основі принципу «спостерігай і роби», поки співробітник не зможе працювати самостійно, незалежно від наставників [6].

У сучасному світі освітньої інфраструктури існує досить велика кількість ефективних методів, що надають прості, доступні та результативні цифрові інструменти для корпоративного навчання – e-learning або електронне навчання. Комплекс інструментів та програмного забезпечення при впровадженні має бути адаптований під потреби конкретної організації. На перших етапах навчання підприємству потрібно чітко вибудовувати докладну схему e-learning, що складається з трьох основних модулів:

1. Автономна система управління дистанційним навчанням (LMS «Learning Management System»).

2. Навчальний матеріал (контент, електронні курси).

3. Авторські матеріали.

Перед системою управління підприємством стоїть завдання

сформувати масштабну базу знань для доступу співробітників до інструментів, впровадження яких допоможе користуватися системою e-learning без обмежень. Базовими наборами інструментів, які працівники можуть застосовувати у навчанні, є:

- дистанційні курси;

- семінари;

- вебінари, відеоконференції;

- авторські програми;

- Skype, соціальні мережі, форуми (для обміну інформацією та спілкування).

В умовах тотальної трансформації зовнішнього середовища, а також з урахуванням особливостей господарювання певного підприємства, яке має активну позицію на ринку, повинно багато уваги приділятися як навчанню без відриву від виробництва, так і активному розвитку системи e-learning. Так, одним із важливих кроків у напрямку розвитку власного внутрішньокорпоративного навчального процесу може стати впровадження цифрових методів навчання та атестації за допомогою корпоративного кросплатформного порталу. Цей крок дозволить значно оптимізувати навчально-методичний процес за допомогою організації доступу співробітників до централізовано розміщених навчальних матеріалів не лише на своєму робочому місці, але й з будь-якої точки світу, де є доступ до глобальної мережі Інтернет: будь-який співробітник компанії для розвитку компетенцій, оновлення існуючих знань або набуття нових навичок може скористатися навчальними та презентаційними матеріалами, питаннями до атестації за допомогою будь-якого гаджета (ноутбук, смартфон, планшет та ін.).

З метою забезпечення можливості детального вивчення професійних положень, розвитку атмосферно-інтерактивної складової навчального процесу підприємство може силами власного штату інженерів з навчання

вести постійне формування тематичних відеоматеріалів. При цьому всі матеріали будуть пророблятися співробітниками компанії, безпосередньо на робочих місцях, що несе в собі максимальну практикоорієнтованість знань, їх засвоюваність та можливість подальшого застосування у повсякденній роботі. Наявність матеріалів такого формату дозволяє використовувати і повертатися до них знову і знову, забезпечуючи відновлюваність і безперервність навчання. Крім того, такий підхід до роботи надає можливість максимально структурувати, каталогізувати роботу з навчальними матеріалами, що зрештою забезпечує максимально адресну форму подання навчального матеріалу у межах компетенцій учня.

**Висновок.** Отже наразі маємо корінні трансформації світової економіки та безпосередньо внутрішнього середовища господарювання сучасного підприємства, що обумовлено становлення та розвитком таких процесів як інтелектуалізація, цифровізація, роботизація, глобалізація. Зазначене істотно змінює вимоги до кваліфікації працівників, а також самі методи та інструменти забезпечення підвищення кваліфікації. Саме тому якісно опрацьована відповідно до умов сьогодення система розвитку людського капіталу надає компанії конкурентну перевагу на ринку, адже дозволяє швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни в економіці та соціальній сфері.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96-107.

2. Токмакова І. В., Харченко О. В. Організаційно-кадрове забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 76-85.

3. Овчиннікова В. О., Токмакова І. В., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139 – 149.

4. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 144–147.

5. Сагайдак М. П. Економіко-математична модель управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 154–159.

6. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносин : підручник. К. : Знання, 2004. 535 с.

7. Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення : монографія / Київський національний ун-т будівництва і архітектури. К. : КНУБА, 2009. 224 с.

### REFERENCES

1. Dykan V.L., Obruch G.V. (2020) Rozroblennya pidkhodu do formuvannya systemy nematerial'noyi motyvatsiyi pratsivnykiv pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Economic bulletin of the National Mining University: scientific journal*. No. 1 (69). P. 96-107.

2. Tokmakova I.V., Kharchenko O.V. Orhanizatsiyno-kadrove zabezpechennya resursozberezhennya na

pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu [Organizational and personnel provision of resource saving at railway transport enterprises]. *Herald of the economy of transport and industry*. 2022. No. 80. P. 76-85.

3. Ovchynnikova V.O., Tokmakova I.V., Korin M.V., Ostapyuk B.B. (2021) Upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Management of personnel development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Bulletin of the economy of transport and industry*. No. 74. P. 139 – 149.

4. Dykan O.V., Bobitko V.I., Voytiuk O.O. (2019) Udoskonalennya upravlinnya personalom pidpryyemstva [Improvement of enterprise personnel management]. *Priazov Economic Herald*. No. 5(16). P. 144–147.

5. Sagaidak M.P. (2019) Ekonomiko-matematychna model' upravlinnya pidsystemoyu «Personal» u systemi vnutrishn'oho marketynhu pidpryyemstva [An economic-mathematical model of management of the "Personnel" subsystem in the internal marketing system of the enterprise]. *Business Inform*. No. 1. P. 154–159.

6. Grishnova O.A. (2004) Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyn: pidruchnyk [Labor economics and social and labor relations: Textbook]. K.: Znannia. 535 p.

7. Lych V.M. (2009) Lyuds'kyi kapital Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy vid tvorennya: monohrafiya [Human capital of Ukraine: state, problems, prospects from creation: monograph]. Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture. K.: KNUBA. 224 p