

УДК 658.336:331.108.45  
DOI 10.33111/sedu.2018.43.129.140

*Гавренкова Вікторія Володимирівна\**

### **ЯКІСНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню якісних основ організації процесів навчання і розвитку персоналу підприємства. Обґрунтовано доцільність вживання термінів «навчання» і «розвиток» для позначення якісної трансформації людських ресурсів організації. Сформовано три блоки цілей навчання і розвитку персоналу, які представлено з точки зору забезпечення поточного функціонування підприємства, його роботи в майбутньому та з точки зору створення організації що навчається. Визначено фактори, які знижують якість організації навчання і розвитку персоналу та відповідно — їхню ефективність. Представлено класифікацію та досліджено переваги й недоліки сучасних методів навчання і розвитку персоналу підприємства. Класичний алгоритм організації навчання і розвитку персоналу представлено з урахуванням умов та чинників, параметрів та індикаторів забезпечення їхньої якості.

**Ключові слова:** персонал підприємства, навчання і розвиток персоналу, організація розвитку персоналу, методи навчання, якість.

**Вступ.** Питання розвитку компонентів людського капіталу та трудового потенціалу відповідно до умов бізнес-середовища залишаються в центрі уваги вчених протягом останніх десятиліть. В сучасній науковій економічній літературі багато уваги приділяється питанням розвитку людського капіталу, професійного розвитку, професійної підготовки, навчання та перепідготовки, підвищення кваліфікації, зростання компетентності персоналу. Зокрема, в наукових економічних літературних джерелах розвиток персоналу підприємства виступає як атрибут підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, чинник зростання ефективності виробництва та якості надання послуг, фактор зростання фінансово-економічних показників діяльності підприємств. Прикладом ефективності інвестування у професійний розвиток співробітників є досвід провідних компаній світу.

На міжнародному рівні аспекти професійного розвитку актуалізуються в рамках концепції гуманізації всіх сфер людської життєдіяльності; його важливість декларується у багатьох документах світового та регіонального значення. Зокрема, до таких документів можна віднести Концепцію Гідної Праці МОП [1],

---

\* Гавренкова Вікторія Володимирівна — здобувач, Херсонський державний університет, [syniakovakate@gmail.com](mailto:syniakovakate@gmail.com)

«Цілі розвитку тисячоліття» [2], «Цілі сталого розвитку» [3], стратегію «Європа-2020» [4], Концепцію навчання впродовж життя [5] та інші.

Значний науковий внесок у теорію і практику розвитку людського капіталу, трудового потенціалу, професійного розвитку персоналу зробили зарубіжні вчені: Г. Беккер [6], А. Кібанов [7], М. Магура [8], Т. Шульц [9] та багато інших. Над питаннями професійного розвитку персоналу успішно працюють і вітчизняні науковці: С. Бортнік [10], О. Воробей [11], В. Красношарпа [12], І. Петрова [13], В. Савченко [14] та ін.

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання відповідності процесів навчання і розвитку персоналу підприємства вимогам бізнес-середовища; методичний інструментарій визначення якості професійного розвитку; вплив глобалізації на вибір форм і методів корпоративного навчання тощо.

**Постановка завдання.** На сьогоднішній день власники і менеджери вітчизняних підприємств загалом усвідомлюють важливість розвитку людських ресурсів своїх організацій. Класична теорія людського капіталу є базисом для проведення заходів із навчання та розвитку персоналу підприємств, а концепція організації, що навчається є орієнтиром для прогресивних підприємств сьогодні. На жаль, лише наявність заходів і програм навчання і розвитку персоналу не гарантують соціально-економічних результатів для співробітників, менеджерів, власників підприємства та його клієнтів. Саме тому, метою даного дослідження є виявлення чинників і умов забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства засновуючись на традиційному підході до організації цих процесів на підприємстві. Завдання дослідження полягають у систематизації цілей навчання і розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах, визначенні типових помилок в організації навчання і розвитку, оцінці методів навчання і розвитку персоналу на предмет забезпечення якості цих процесів, представити умови забезпечення якості навчання і розвитку персоналу для кожного з етапів їхньої організації.

**Результати.** В українській економічній науці використовуються різні поняття для позначення трансформації якісних характеристик людських ресурсів на індивідуальному, мікро- та макроекономічному рівнях — «професійне навчання», «розвиток персоналу», «професійний розвиток персоналу», «професійне навчання персоналу», «професійна підготовка персоналу», «корпоративне навчання» тощо.

Зокрема, в українському законодавстві знаходять своє відображення поняття «професійний розвиток» і «професійне навчання». При цьому цікаво відзначити, що відповідний Закон України має назву «Про професійний розвиток працівників» [15], але в ньому надається визначення терміну «професійне навчання працівників» із подальшим вживанням у тексті Закону терміну «професійний розвиток».

Інтеграція України у світовий бізнес та інші глобалізаційні тенденції призводять до необхідності уніфікації термінології в галузі трансформації людських ресурсів організації. Так, у міжнародній практиці найбільш загальноприйнятим

є вживання поняття «навчання і розвиток» («Learning and Development», «Training and Development»), що відповідає загальноприйнятим акронімам L&D або T&D.

Організація процесів навчання і розвитку персоналу на підприємстві передбачає виконання ряду процедур, підготовчих процесів та узгоджень. Класичний алгоритм організації процесу навчання і розвитку персоналу підприємства представлений у працях ряду зарубіжних і вітчизняних учених [8;10;12;14] і виглядає як послідовність таких етапів:

1. Визначення поточних та майбутніх цілей підприємства.
2. Визначення цілей навчання і розвитку.
3. Визначення потреб в навчанні в розвитку.
4. Визначення змісту, форм, методів та обсягу необхідних ресурсів.
5. Відбір та підготовка викладачів, тренерів, наставників.
6. Підготовка інструкцій і положень, системи заохочень, призначення відповідальних
7. Проведення навчання
8. Оцінка ефективності навчання і розвитку

Позитивний ефект від виконання кожного з цих етапів, на нашу думку, досягається тільки за умов забезпечення їхньої якості. Тому дослідимо умови для забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства на кожному із наведених етапів.

Отже, після вихідного етапу — формулювання цілей розвитку підприємства, першочерговими заходами в організації навчання і розвитку персоналу є правильна постановка відповідних цілей навчання і розвитку. Цей етап є критично важливим кроком у забезпеченні їхньої якості. Цілі навчання і розвитку повинні бути тісно пов'язані з цілями організації.

Проаналізувавши праці [11; 13], нами сформовано три блоки цілей і завдань навчання та розвитку персоналу підприємства, які утворено відповідно до рівня функціонування підприємства:

I блок. Ціль — забезпечення поточного функціонування підприємства, до якої входять такі завдання: адаптація персоналу, регулярна атестація працюючих в організації, заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів і загострення конфліктів, забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення, забезпечення безперебійного функціонування всіх бізнес-процесів в організації.

II блок. Ціль — забезпечення функціонування підприємства в майбутньому, що передбачає виконання таких завдань навчання та розвитку персоналу: формування позитивного ставлення персоналу до організації, створення умов для кар'єрного зростання співробітників, планування кар'єри, реалізація трудового потенціалу кожного співробітника, розробка стратегій індивідуального, командного й організаційного навчання, нарощування інтелектуального капіталу організації.

III блок. Ціль — створення організації, що навчається, що може бути досягнута шляхом реалізації таких завдань: формування системи безперервного на-

вчання та розвитку персоналу, яка включатиме комбінації різних форм і методів навчання та розвитку, відповідні задокументовані процедури і стандарти; застосування прогресивних форм організації навчання (кайзен-бліц, коучінг, навчання у групах та ін.); впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу; формування емоційної культури персоналу підприємства.

Звісно, цілі навчання і розвитку можуть істотно варіюватися залежно від таких змінних, як потреби підприємства, зміст професійної діяльності слухачів, демографічні або кваліфікаційні характеристики персоналу, фінансове становище підприємства та ін. Цілі навчання і розвитку можуть також змінюватися в часі, залежно від ринкової ситуації, стратегії підприємства або інших чинників.

Критично важливим чинником на цьому етапі, з нашої точки зору, є дисемінація цілей навчання і розвитку, тобто розповсюдження і донесення персоналу інформації про те, з якою метою необхідно вдосконалити або набути знання, уміння та навички, а також про те, які потенційні результати для підприємства та кожного співробітника може принести проходження певної програми навчання і розвитку. Запорукою якісної реалізації програм навчання і розвитку персоналу взагалі, і на цьому етапі зокрема, є інтеграція ідеї професійного та особистісного розвитку в цінності та організаційну культуру підприємства.

Наступний етап класичного алгоритму організації навчання і розвитку персоналу підприємства передбачає систематичний аналіз потреби в навчанні різних категорій персоналу. Визначені на попередньому етапі цілі навчання є тими орієнтирами, яких необхідно досягти реалізуючи програми навчання і розвитку. Потреби в навчанні і розвитку персоналу по суті є різницею між цими цілями та наявним рівнем знань, здібностей, досвіду тощо.

Якісне визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу стає можливим завдяки проведенню та використанню результатів валідної оцінки параметрів людського капіталу — досвіду, знань, цінностей, здібностей, здоров'я або інших. На основі проведеної оцінки зазвичай визначається так званий «розрив у компетенціях», який і є індикатором для визначення потреб у навчанні і розвитку персоналу. По суті потреби в навчанні і розвитку є різницею між вимогами підприємства та індивідуальними характеристиками співробітників підприємства. Відсутність або недостатній рівень проведення заходів на цьому етапі призводить до хаотичності та випадковості вибору програм навчання, що зменшує ефективність і підвищує ризикованість здійснення інвестицій у процесі навчання і розвитку персоналу підприємства.

Наступний етап організації процесу навчання і розвитку персоналу підприємства передбачає визначення змісту, форм і методів навчання. Якість організації навчання і розвитку персоналу підприємства на цьому етапі в значній мірі залежить від того, в якій мірі зміст навчального матеріалу співвідноситься з освітнім рівнем, професійним досвідом та інтересами слухачів. Іншими словами, в деяких випадках витрати на створення умов для навчання і розвитку, оплату праці висококваліфікованих тренерів, застосування новітніх методів навчання — можуть не виправдатися через неготовність персоналу до цього.

Систематизуючи праці [7; 8; 14], можемо стверджувати, що зниження якості навчання і розвитку персоналу в процесі виборі змісту навчання і розвитку персоналу може бути викликане такими обставинами:

- помилкові уявлення про те, що всі проблеми підприємства можна усунути за рахунок навчання і розвитку персоналу — в такому випадку не буде забезпечуватися такий параметр якості навчання і розвитку як взаємозв'язок;
- різний рівень компетентності працівників в одній навчальній групі призводить до втрати інтересу та мотивації до навчання тих слухачів, які засвоюють матеріал/ оволодівають навичками повторно;
- тривале застосування «традиційних» для підприємства навчальних програм, які вже втратили свою актуальність — в такому випадку відчутність і довготривалість результатів навчання і розвитку персоналу як параметрів якості не буде забезпечуватися;
- застосування популярних навчальних програм, які не пов'язані з потребами підприємства.

Не менш актуальним і важливим на даному етапі організації навчання і розвитку персоналу підприємства залишається визначення відповідних доцільних методів, тобто тих способів, якими персонал отримує/вдосконалює знання, уміння, навички та здібності, здобуває досвід і поглиблює компетенції. Методи навчання та розвитку персоналу класифікують за різноманітними ознаками: за ступенем інноваційності (традиційні та сучасні), за ступенем залучення (пасивні та активні), за охопленням (індивідуальні, групові), за виробничою інтегрованістю (без відриву та з відривом від виробництва), за тривалістю (довго-, середньо- та короткострокові), за джерелами фінансування (власні ресурси співробітника, ресурси підприємства, міжнародні фонди, недержавні суспільні організації, державний бюджет), за способами навчання (із залучення сторонніх організацій, власними ресурсами підприємства) [11].

На нашу думку, найдоцільнішою є класифікація методів навчання і розвитку персоналу, що розглядається в праці М. Магури [8]. Ним виокремлено три групи методів: традиційні (лекції, семінари, відеофільми), методи активного навчання (тренінги, комп'ютерне навчання, групове обговорення, ділові та рольові ігри, рольове моделювання, кейс-метод, баскет-метод), методи навчання на робочому місці (наставництво, стажування, ротація).

Традиційні методи навчання є зрозумілими та низьковитратними, але не здатні враховувати індивідуальні особливості співробітників, забезпечувати перенос отриманих знань у професійну діяльність і зворотний зв'язок. Методи активного навчання навпаки — забезпечують можливість врахування індивідуальних особливостей і перенос отриманих знань у професійну діяльність, але разом з тим потребують більшої витрати коштів і часу. Беззаперечними перевагами методів навчання на робочому місці є їхня низька вартість, врахування індивідуальних особливостей і максимальний рівень використання отриманих компетенцій у практиці професійної діяльності; разом з тим, застосування цих методів може ускладнюватися нестачею наставників т'юторів, коучей всередині підприємства.

Визначаючи якісні аспекти на цьому етапі організації навчання і розвитку персоналу, визначимо рівень відповідності основних методів параметрам якості навчання і розвитку. В якості основних параметрів якості навчання і розвитку персоналу підприємства нами розглядаються відчутність, надійність, взаємозв'язок, довговічність і безпека. Результати представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**РІВЕНЬ ВІДПОВІДНОСТІ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ  
І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАРАМЕТРАМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ**

Методи навчання і розвитку	Параметри якості навчання і розвитку				
	Відчутність	Надійність	Взаємозв'язок	Довговічність	Безпека
Лекції	низький	низький	середній	низький	середній/ високий
Семінари	низький	середній	середній	середній	середній/ високий
Навчальні фільми	низький	середній	середній/ високий	низький	високий
Програмоване навчання	середній	високий	високий	високий	середній
Тренінги	середній/ високий	високий	середній/ високий	низький	низький/ середній
Ділові/рольові ігри	середній	середній	середній	низький	низький/ середній
Кейс-метод	середній	середній	середній	середній	середній
Групове обговорення	середній	середній	середній	середній	низький/ середній
Наставництво	високий	високий	високий	середній/ високий	високий
Стажування	високий	високий	високий	високий	середній
Ротація	низький/ середній	високий	високий	середній/ високий	середній

*Джерело:* розробка автора.

Звичайно, що становлення організації, що навчається, та формування постійно діючої системи навчання і розвитку персоналу передбачає використання комбінації цих методів залежно від навчальних потреб персоналу підприємства. До того ж, вибір одного або кількох із зазначених методів здійснює безпосередній вплив на якість всього процесу навчання і розвитку персоналу підприємства.

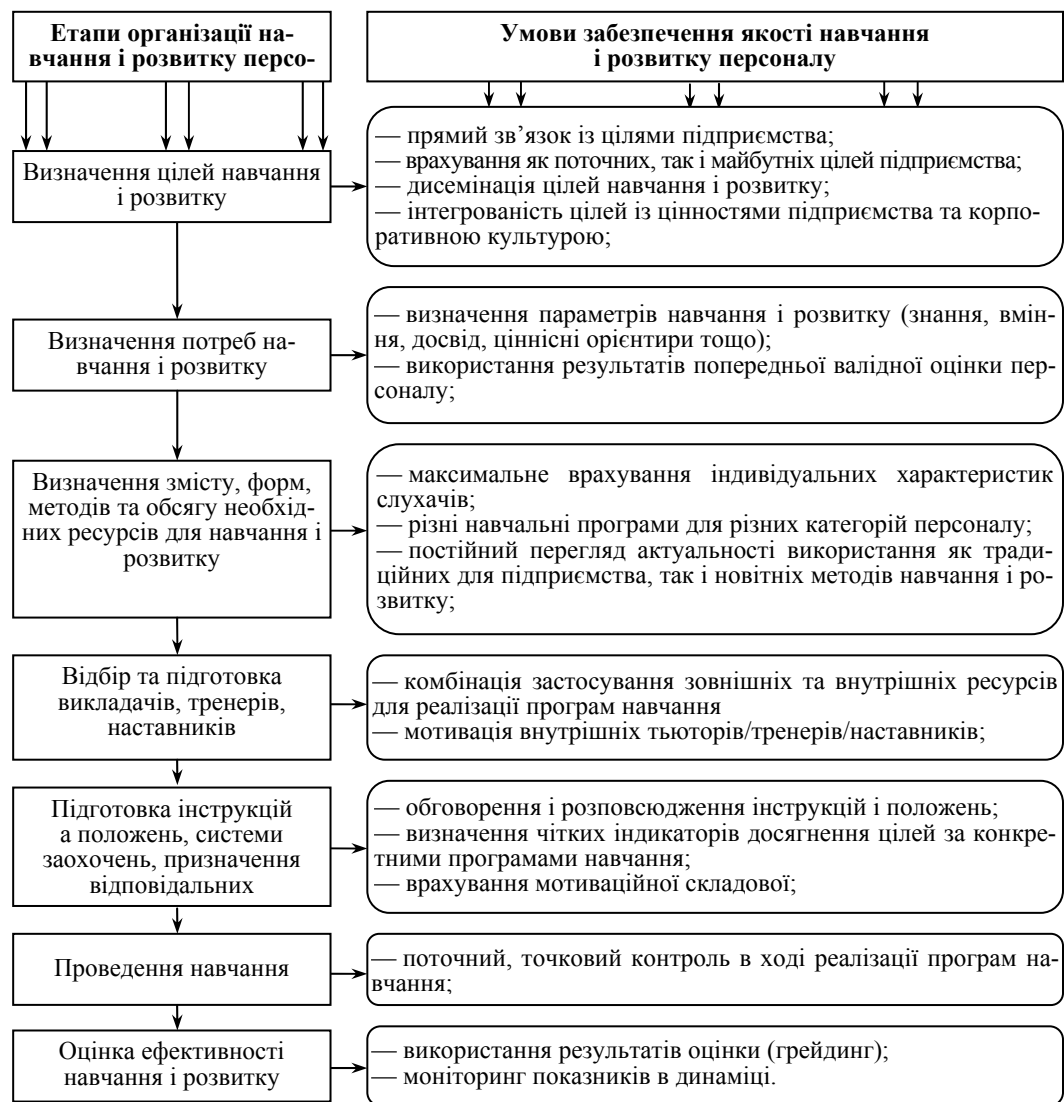


Рис. 1. Умови забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства на кожному етапі їхньої організації

Джерело: складено автором

У цілому, інтеграція ідеології постійного навчання і розвитку в корпоративну культуру підприємства, стратегія освіти протягом життя, концепція формування організації, що навчається, призводять до поширення такої форми, як самонавчання. За результатами європейського дослідження [16], біля третини європейських підприємств/організацій практикують різні форми самостійного

навчання. Поширення різних форм самостійного навчання працівників залежить від розміру підприємств: якщо лише 28 % малих підприємств/фірм (10-49 працівників) використовують різні форми самонавчання, то на великих підприємствах загал включених у самонавчання збільшується більше ніж удвічі, сягаючи 68 %. Переваги самостійного навчання є очевидними і полягають у постійному розвитку якісних характеристик персоналу підприємства. Поширення самонавчання, з нашої точки зору, є неминучим позитивним процесом, що додатково «підштовхується» завдяки розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій: масові освітні онлайн курси (МООС), мобільні додатки, індивідуальні програми онлайн-навчання тощо.

Неодмінною умовою забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства, з нашої точки зору, є виконання наступного етапу їхньої організації — підготовки інструкцій і положень, системи заохочень і призначення відповідальних. Інструкції та положення при цьому виступають офіційними документами, правилами, які регламентують процеси організації і проведення навчання і розвитку персоналу. Такі документи слугують орієнтиром як для співробітників, так і для менеджменту підприємства. Важливим пунктом цих документів має стати мотиваційне заохочення співробітників для проходження навчання або розвитку власних компетенцій. Звичайно, що у випадку мотивації до самонавчання і саморозвитку такі інструкції і положення є тільки формальністю, але можливі ситуації, за яких навчання і розвиток може стати однією із вимог обіймання певної посади.

Після реалізації запланованих заходів навчання і розвитку персоналу, вважаємо за важливе проведення процедури оцінки їхньої ефективності. У даному випадку така оцінка слугує формою зворотного зв'язку як для тих, хто проходив навчання, так і для осіб, відповідальних за вибір його змісту, форм, методів, викладачів і мотиваційних чинників. Найпоширенішими методами оцінювання ефективності навчання і розвитку є атестація персоналу, метод 360 градусів, ассесмент-центр та інші.

Систематизуючи особливості забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства на всіх етапах його організації, представимо їх схематично (рис. 1).

**Висновки.** Отже, забезпечення якості організації навчання і розвитку персоналу уможлиблює зростання соціально-економічних результатів функціонування підприємства. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

- цілі навчання і розвитку персоналу систематизовано за трьома напрямками, що дозволяє диференціювати навчальні заходи залежно від потреб підприємства;
- розглянуто типові помилки в організації навчання і розвитку персоналу підприємства, які знижують якість та ефективність навчальних заходів;
- методи навчання і розвитку персоналу перевірено на відповідність параметрам якості, що уможлиблює вибір потрібного методу відповідно до пріоритетного параметру;



- представлено умови забезпечення якості навчання і розвитку персоналу, які узагальнено для кожного з етапів їхньої організації і які можуть слугувати індикаторами ефективності процесів навчання і розвитку на підприємстві.

Напрями подальших досліджень можуть стосуватися визначення показників якості навчання і розвитку персоналу, що створює можливість проводити оцінку якості, порівнювати якість навчання і розвитку персоналу підприємства в різних періодах, порівнювати якість навчання і розвитку персоналу різних підприємств, визначати фактори та резерви підвищення якості навчання і розвитку з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах.

### **Література**

1. Decent work for all in a global economy. URL: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/dgo/speeches/somavia/1999/seattle.htm>
2. Цілі розвитку тисячоліття. Україна 2013. Національна доповідь. — Київ, 2013. — С. 176.
3. Глобальні цілі сталого розвитку — 2030. URL: [http://www.un.org.ua/images/documents/3615/%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96\\_web\(2\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/3615/%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96_web(2).pdf)
4. Europe-2020 Strategy. URL: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en)
5. European Commission. 2000. Memorandum on lifelong learning. URL: [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)
6. Becker G. S. Human capital revisited // in Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd Edition). — The university of Chicago press, 1994. — С. 15-28.
7. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. — М.: Инфра-м, 2009. — 301 с.
8. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез, 2002.
9. Schultz T. W. Investment in human capital // The American economic review. — 1961. — Т. 51. — № 1. — С. 1-17.
10. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. — 2015. — № 2. — С. 33-39.
11. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: <http://knutd.edu.ua>.
12. Красношарпа В. В., Коваленко А. О. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. — 2014. — № 12(15). — С. 162-165. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2014/12/38.pdf>.
13. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу // Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences. — 2014. — Т. 1. — № 5 (50).
14. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
15. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI // Відомості Верховної Ради України. — 2012. — № 39. — Ст. 462.

16. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms.- Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014.- P.197.

### References

1. Decent work for all in a global economy. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/dgo/speeches/somavia/1999/seattle.htm>
2. Tsili rozvytku tysyacholittya. Ukrayina 2013. [Millennium Development Goals. Ukraine 2013.] Natsionalna dopovid. Kyiv, 2013. [in Ukrainian].
3. Hlobalni tsili staloho rozvytku — 2030 [Global Sustainable Development Goals — 2030]. [http://www.un.org.ua/images/documents/3615/%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96\\_web\(2\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/3615/%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96_web(2).pdf). [in Ukrainian].
4. Europe-2020 Strategy. [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en)
5. European Commission. 2000. Memorandum on lifelong learning. [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)
6. Becker, G. S. «Human capital revisited» in *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 3rd Ed. The university of Chicago press, 1994.
7. Kibanov, A. YA., and Durakova I. B. *Upravleniye personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya*. [Management of the personnel of the organization: strategy, marketing, internationalization]. M.: Infra-M, 2009. [in Russian].
8. Magura, M. I., and Kurbatova, M. B. *Organizatsiya obucheniya personala kompanii*. [Organization of personnel training of the company]. M.: ZAO Biznes-shkola «Intel-sintez», 2002. [in Russian].
9. Schultz, T. W. «Investment in human capital». *The American economic review*, vol. 51, no. 1 (1961).
10. Bortnik, S. «Stratehichne upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstva ta suchasni pidkhody do otsynuyvannya yoho rivnya». [«Strategic management of enterprise personnel development and modern approaches to the evaluation of its level»]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky*, 2 (2015). [in Ukrainian].
11. Vorobey, O. Y. «Rozvytok personalu yak zasib zabezpechennya yoho konkurentospromozhnosti». [«Development of personnel as a means of ensuring its competitiveness»]. <http://knutd.edu.ua>. [in Ukrainian].
12. Krasnoshapka, V. V., and Kovalenko, A. O. «Navchannya ta rozvytok personalu v konteksti konkurentospromozhnosti pidpryyemstva» [«Training and development of personnel in the context of enterprise competitiveness»]. *Molodyy vchenyy*, 12 (15) (2014). <http://molodyvcheny.in.ua/fles/journal/2014/12/38.pdf>. [in Ukrainian].
13. Petrova, I. L. «Stratehichne upravlinnya rozvytkom personalu». [«Strategic Management of Personnel Developmen»]. *Naukovyy visnyk PUET: Economic Sciences*, vol.1, no. 5 (50) (2014). [in Ukrainian].
14. Savchenko, V. A. *Upravlinnya rozvytkom personalu*. [Personnel Development Management]. Kyiv: KNEU, 2002. [in Ukrainian].
15. Pro profesynnyy rozvytok pratsivnykiv : Zakon Ukrayiny vid 12.01.2012 № 4312-VI [About professional development of workers: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*, 39 (2012). [in Ukrainian].

16. *European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy*. Second edition. A selection of 130 key terms.- Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014.

## **КАЧЕСТВЕННЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Гавренкова Виктория Владимировна,**

соискатель,

Херсонский государственный университет

**Аннотация.** Статья посвящена определению качественных основ организации процессов обучения и развития персонала предприятия. Обоснована целесообразность употребления терминов «обучение и развитие» для обозначения качественной трансформации человеческих ресурсов организации. Сформировано три блока целей обучения и развития персонала, представленные с точки зрения обеспечения текущего функционирования предприятия, его работы в будущем и с точки зрения создания обучающейся организации. Определены факторы, которые снижают качество организации обучения и развития персонала. Представлена классификация и исследованы преимущества и недостатки современных методов обучения и развития персонала предприятия. Классический алгоритм организации обучения и развития персонала представлен с учетом условий и факторов, параметров и индикаторов обеспечения их качества.

**Ключевые слова:** персонал предприятия, обучение и развитие персонала, организация развития персонала, методы обучения, качество.

## **QUALITATIVE BASES FOR THE ORGANIZATION OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL**

**Viktoriia V. Havrenkova,**

Kherson State University

**Abstract.** The article is devoted to the determination of the qualitative foundations for the organization of the processes of training and developing the enterprise personnel. The importance of the development of human resources of the enterprise is presented from the standpoint of official documents adopted by international organizations. The expediency of using the terms «learning and development» to denote the qualitative transformation of the human resources of an organization is substantiated. The advantages of staff training and development from the standpoint of the concept of lifelong learning are revealed. The three blocks of staff training and development objectives are f; they are presented in terms of ensuring the current functioning of the enterprise, its work in the future and in terms of creating a learning organization. The factors that reduce the quality of the organization of personnel training and development are identified: the absence of other

measures to achieve the goals of the enterprise, insufficient consideration of the difference in competence among staff, excessive enthusiasm for too «traditional» or too «fashionable» training trends without reference to the specific needs of the organization's personnel training. The classification is presented and the advantages and disadvantages of modern methods of training and development of the enterprise personnel are investigated. It has been revealed that traditional methods are the most understandable and low-cost, active training methods ensure maximum coverage and involvement of staff, and training methods in the workplace provide a direct link with current or future professional activity. An important item in the internal documents on training and development should be the motivational encouragement of employees to upgrade their skills or to develop their own competencies. The ideal situation is when employees of the organization strive for self-learning and self-development. Then the need for management intervention will be minimal. The classical algorithm of the organization of personnel training and development is presented taking into account the conditions and factors, parameters and indicators of their quality assurance.

**Keywords:** personnel of the enterprise, personnel training and development, organization of personnel development, training methods, quality.

*Стаття надійшла до редакції 09.10.2018*

УДК 658.155

DOI 10.33111/sedu.2018.43.140.150

*Кизенко Олена Олександрівна* \*  
*Допілко Ольга Вікторівна* \*\*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ КАЛЬКУЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПОСЛУГ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

**Анотація.** У статті розглянуто методичні аспекти трансформації системи калькуювання послуг під впливом цифровізації економічних процесів. Використовуючи методологію системного аналізу і системотехніки, система калькуювання собівартості послуг в транспортних компаніях розглядається у методичному, процесному та організаційному аспектах з метою забезпечення її адаптації до трансформації облікової системи за умов діджиталізації. Представлено результати апробації розробленої методики та виявлено системні взаємозв'язки калькуювання собівартості послуг з економічним управлінням компанією та сформульовано актуальні управлінські задачі для даного типу підприємств.

**Ключові слова:** калькуювання, система управління, цифровізація, собівартість, автотранспортні послуги.

\*Кизенко Олена Олександрівна — канд. екон. наук, доцент, докторант кафедри стратегії бізнесу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» *olena.kyzenko@kneu.ua*

\*\*Допілко Ольга Вікторівна — магістрант, економіст ТОВ «Транс-Ресурс» *dopilko\_olga@ukr.net*