



УДК 331.5:677

<https://doi.org/10.31713/ve2202413>

JEL: J20, J23, J24, J40, J60, J64

Подлевський А. А. [1; ORCID ID: 0000-0002-3166-7487],

к.е.н., доцент,

Комаренко Т. А. [2; ORCID ID: 0009-0002-2028-0997],

директор

<sup>1</sup> Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

<sup>2</sup> ТОВ «СМАРТ ПІПЛ ГРУП»

## АНАЛІЗ МЕТОДІВ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПОТРЕБ ШВЕЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано нинішній стан забезпечення виробничих компаній кадрами як одного з найбільш критичних для ринку праці України. Подано результати кількісної та якісної складових авторського дослідження, реалізованого у швейній галузі. Описано три приклади апробації запропонованого підходу зі створення центрів підготовки швачок для галузі. Наведені перші результати, висновки та ризики з кожного з етапів апробації для подальшого масштабування, зокрема під час підсумкового Всеукраїнського саміту, проведеного для швейної галузі. На основі власних розвідок опублікованих звітів опитувань, замовлених міжнародними організаціями запропоновано ще три способи вирішення проблеми дефіциту кадрів.

**Ключові слова:** ринок праці; кадровий потенціал; дефіцит кадрів; трудові ресурси; бізнес; підприємництво; швейна галузь.

**Постановка проблеми.** Бізнес-спільнота України останні два роки потерпає від багатьох проблем, серед яких невизначеність, відсутність безпеки, зростання цін на сировину та послуги, проте чи найбільшою проблемою є дефіцит працівників для виконання замовлень. Потік біженців з України, внутрішні переміщення, мобілізація чоловічого населення ускладнюють і без того критичну ситуацію на ринку праці. Розв'язання проблеми заповнення вакантних місць допоможе пришвидшити економічне зростання та допомогти в акумулюванні ресурсів для перемоги та повоєнного відновлення.

**Мета статті** полягає в аналізі шляхів подолання дефіциту кадрів у виробничих бізнесах, зокрема на прикладі швейної галузі, у тому числі з апробацією власного напрацьованого підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику українського ринку праці досліджують багато науковців, серед яких Андрейцева І. [1], Крилов Д. [2], Павлюк Т., Піщуліна О. та Маркевич К.

[3], Балакірєва О. та Дмитрук Д., Писаревська Г., Бортник В., Небога Т., Ладонько Л., Калінько І. та Філіпова Н., Колот А., Лібанова Е., Лісогор Л., Петрова І., Петюх В., Шевченко Л. та інші. Однак переважна більшість їхніх робіт проведені або розглядають процеси до 24 лютого 2022 року і не описують способів для швидкого вирішення проблеми дефіциту кадрів.

Значною мірою цю функцію взяли на себе діючі бізнес-спільноти, галузеві асоціації та міжнародні організації, зацікавлені у реформуванні та відбудові України, для чого проводять регулярні моніторинги, зокрема [3; 4–8]. Наприклад, за даними періодичного опитування [4], пункт «Брак робочої сили внаслідок призову та/або виїзду співробітників» з вересня 2023 року по березень 2024 року з 4-го місця стабільно утвердився на 2-му місці серед «Найважливіших проблем для опитаного бізнесу», поступаючись лише пункту «Зростання цін на сировину/матеріали/товари».

В опитуванні [5] пункт «Втрата/неможливість знайти вузькоспеціалізованих фахівців» за один рік з 10-го місця перемістився на 4-е.

За даними Українського інституту майбутнього [9] наша держава «може втратити до 255 мільярдів доларів» у тому числі через проблему «Відтік/дефіцит робочої сили». Водночас Державна служба статистики в силу обмежень воєнного часу не надає повних даних і затримує їх публікацію [10].

Таким чином, проведення кількісного та якісного аналізу дефіциту кадрів на ринку праці, випрацювання методів його вирішення, особливо в умовах воєнного стану, є нагальною задачею, що і актуалізує тематику цієї статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Восени 2022 року автори статті провели глибоке дослідження виробничих компаній швейної галузі з метою визначення реального рівня дефіциту кадрів та напрацювання рекомендацій щодо його усунення.

Проведене дослідження охопило всі області України, окрім Донецької та Луганської та АР Крим, та у першій частині передбачало телефонні опитування власників та керівників компаній швейної галузі, задля визначення кількості швачок, розкрійників, технологів та конструкторів, необхідних опитуваним компаніям. За підсумками роботи було підтверджено потребу швейних компаній у не менш як 10 тисяч працівників виробничих спеціальностей від понад 800 компаній із 3300 опитаних з понад 18 тисяч зареєстрованих за даними [11] на вересень 2022 року.

Виявлені у межах власного дослідження проблеми дефіциту кадрів знаходять своє підтвердження у свіжих опитуваннях та



моніторингах ринку праці. Якщо у червні 2022 року дослідження [3] показувало велику кількість безробітних та 12 претендентів на вакансію, що було зумовлено різким припиненням роботи багатьох компаній та, власне, падінням кількості розміщених вакансій; то уже в 2024 році, за даними work.ua [7] можна стверджувати, що кількість вакансій відновилась щонайменше до 93% від довоєнного рівня, а свіжі опитування, наприклад [4], [5] та [6], показують, що всі ці вакансії не мають належного відгуку, чим знову підтверджують дефіцит персоналу.

У другій частині дослідження були проведені глибинні інтерв'ю галузевих експертів та керівників провідних компаній галузі для систематизації виявлених закономірностей та верифікації гіпотез, що дозволило зробити такі висновки щодо швейної галузі.

Внаслідок від'їзду жінок із дітьми за кордон та переїзду підприємств у західні області України швейні компанії стикаються з гострим дефіцитом робочої сили, що обмежує їхню здатність виконувати замовлення у повному обсязі.

Відсутність спеціалізації, низький рівень обміну кращими практиками та відсутність професійної системи рекрутингу і навчання призводять до низької продуктивності швейних підприємств. У більшості компаній HR-функцію виконує власник, що не завжди сприяє ефективному розвитку.

Низька популярність виробничих професій та професій «оператор швейного обладнання», «кравчиня», «швачка» ускладнює залучення нових працівників у галузь замість переманювання їх між діючими компаніями.

Зроблені висновки були трансформовані у такі рекомендації для урядових та міжнародних організацій для зменшення дефіциту персоналу:

- сприяти створенню онлайн- та офлайн-майданчиків для обміну досвідом щодо підготовки необхідних кадрів на базі швейних компаній за 3–8 тижнів;

- популяризувати візити у швейні компанії, які є лідерами у своїх сегментах ринку та досягли значних результатів у експрес-підготовці кадрів, організації роботи відділу персоналу або ж організації виробничих процесів;

- сприяти зростанню продуктивності праці швейних виробництв завдяки грантовим навчальним та консультаційним програмам, спрямованим на вдосконалення виробничих процесів;

- пріоритетом у використанні грантових коштів для розвитку швейних виробництв зробити діджиталізацію та автоматизацію усіх процесів, які призводять до зростання продуктивності праці;

- сприяти підготовці управлінців середньої ланки для швейної

компанії: бригадирів, керівників цехів, майстрів виробництва та менеджерів з персоналу;

- спільно із міською владою Львова, Києва, Полтави, Харкова, Хмельницького як міст, де було зафіксовано найбільший дефіцит виробничих кадрів для швейної галузі, за підтримки регіональних кластерних об'єднань співфінансувати рекламну кампанію із популяризації роботи у швейній галузі;

- співфінансувати **створення Центрів перепідготовки кадрів для потреб швейних компаній** на базі регіональних кластерів або ж окремо взятих швейних компаній – лідерів ринку.

У липні 2022 року за участі авторів статті м. Рівне запущено пілотний проєкт по створенню Центру підготовки операторів швейного обладнання на базі Асоціації легкої промисловості.

Унікальність Центру підготовки операторів швейного обладнання полягала у тому, що він не стаціонарний, тобто не прив'язаний до певного місця. Навчання проводиться на базі діючого швейного підприємства, у якого є запит на підготовку або перепідготовку кадрів. Для запуску одного потоку з максимум 12 слухачок/слухачів необхідно 2 викладачі. Відбір учасників та учасниць на навчання відбувається на основі попередньої співбесіди з адміністратором Центру, з урахуванням мотивації людини та зацікавленості працювати. Кількість учасників в групі напряду залежить від кількості викладачів, місця для навчання та практичних занять на виробництві.

Тривалість навчальної програми – 6–8 тижнів. Після завершення курсу, учасниці/учасники складають іспит та отримують сертифікат. По закінченню навчання, випускники відразу приступають до роботи на тих швейних підприємствах, де проходили навчання і зобов'язуються відпрацювати на цьому виробництві мінімум 1 рік. Такий формат взаємодії мінімізує ризик відмови учасника навчання в подальшому працювати на підприємстві та сприяє швидкій адаптації на новому місці роботи.

Навчання кадрів для швейних підприємств Рівненщини відбувалося в тісній співпраці з Рівненською обласною військовою адміністрацією, яка забезпечувала інформаційну підтримку, та обласною службою зайнятості, яка сплачувала кошти учасникам навчання, слухачам, якщо ті перебували на біржі праці.

За час навчання першої групи виявлені наступні ризики:

- Серед населення віддалених сіл та селищ області є запит на перенавчання і працевлаштування. З іншого боку сільське населення не готове витратити час на дорогу до міста і щоденно їздити на навчання/роботу. В малих віддалених громадах відсутні мінімайстерні, що можуть забезпечити виробництво необхідного рівня, а покупка такого швейного обладнання, його обслуговування і



логістика роблять співпрацю з громадами менш рентабельною.

- Зацікавленість у перенавчанні, зміні професії, отриманні нової роботи спостерігається впродовж січня-травня та жовтня-грудня. На жаль, інформаційна кампанія залучення швачок на роботу влітку досі програє конкуренцію із сезонними роботами як в Україні, так і за кордоном.

- При недостатній інформаційній активності є ризик не набрати достатню кількість вхідних кандидатів на навчання. Тож надзвичайно важливо задіяти всіх зацікавлених стейкхолдерів.

Упродовж січня-серпня 2023 року осередок у Рівному отримав грантове фінансування для придбання обладнання, меблів, оплати просування та залучення двох викладачів. Завдяки цьому випускницями центру стали 75 швачок, які частково задовольнили потреби 5 компаній у кадрах.

Упродовж липня 2023 року – квітня 2024 року автори статті за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» реалізували проєкт, який зокрема передбачав ініціативу створення 10 центрів перенавчання швачок на базі підприємств та низку допоміжних активностей задля забезпечення стійкості бенефіціарів.

Розміщення підтриманих центрів підготовки швачок відображено на рисунку.



Рисунок. Міста розташування 10 компаній-бенефіціарів, на базі яких створені центри підготовки швачок

Відібраним компаніям було забезпечено менторську підтримку, яка допомагає уникати типових помилок у наборі кандидатів, мати готовий апробований сценарій відкриття центру перепідготовки,

стандартизовані підходи до його роботи.

9 місяців реалізації проєкту дали можливість зрозуміти, які проблеми виникають на шляху не тільки перенавчання швачок на базі підприємств легкої промисловості, а й подальшого їх утримання та розвитку їхньої продуктивності праці у перших 6 місяців роботи у спеціальності.

Інформація про компанії-бенефіціари та кількість випускниць у їхніх центрах наведено у таблиці. Сумарно випускницями першого набору у кожному осередку стали 111 швачок.

Таблиця

Інформація про 10 компаній-бенефіціарів проєкту зі створення осередків підготовки швачок

№	Населений пункт	Розмір підприємства	Потреба у персоналі у 4 кварталі 2023 року	Кількість випускниць першого набору
1	Рівне	Середнє	15	12
2	Луцьк	Середнє	12	10
3	Квасилів	Велике	12	12
4	Дрогобич	Середнє	15	7
5	Борислав	Середнє	15	8
6	Ужгород	Середнє	12	14
7	Чернігів	Середнє	11	10
8	Бердичів	Середнє	22	12
9	Млинів	Мале	24	14
10	Київ	Велике	100	12
		<b>Всього</b>	<b>238</b>	<b>111</b>

\* Джерело: складено на основі результатів апробації.

За підсумками проєкту було проведено повторне опитування його учасників та у березні 2024 року організовано саміт за участі представників швейної галузі. Виклики та невдачі, озвучені учасниками можна узагальнити до таких категорій:

- Організаційні та управлінські помилки
  - Недостатнє планування роботи та процесів.
  - Неправильне управління періодом змін і необхідність гнучкості у роботі.
  - Відсутність детального плану навчання та адаптації нових працівників.
- Проблеми з навчанням та адаптацією кадрів
  - Непідготовленість до навчання новачків (недостатній



- досвід, відсутність належної підтримки).
- Непередбачувані труднощі у навчальному процесі (складні матеріали, відсутність мотиваційної підтримки).
- Перегляд і удосконалення процесу навчання (недостатня ефективність тримісячної програми, необхідність ресурсів для детальної програми).
- Проблеми з рекрутингом та мотивацією
  - Відсутність системного підходу до рекрутингу, неефективність старих методів і рекрутинг через нетрадиційні канали.
  - Проблеми з мотивацією і утриманням працівників (дефіцит кадрів, потреба в комфортних умовах праці).
  - Проблеми з рекламними стратегіями (нецільові відгуки, неефективність рекламних оголошень).
- Соціальні та зовнішні фактори
  - Велика конкуренція серед швейних фабрик, нестабільність та ротація кадрів (війна, відкриття інших компаній).
  - Вплив війни на відносини, мотивацію працівників і необхідність адаптації до нових умов.
  - Виклики в організації безкоштовних курсів та проблеми з популяризацією професій.

Таким чином, апробація підходу зі створення осередків підготовки та перенавчання кадрів для швейних компаній дозволило за короткий термін підготувати майже 200 швачок, що підтверджує його дієвість та перспективи для подальшого масштабування.

Розвиваючи осередки підготовки кадрів та досліджуючи нові публікації досліджень та стратегій, було виділено ще три можливих варіанти вирішення проблеми дефіциту кадрів:

а) використання штучного інтелекту та радикальної автоматизації усіх бізнес-процесів, у тому числі процесів виробництва;

б) завершення розробки та втілення загальнонаціональної стратегії [12], що передбачає створення умов для повернення вимушених мігрантів назад в Україну;

в) залучення трудових мігрантів із бідніших країн, оскільки цього року України визнана країною з доходами вище середнього.

**Висновки.** Проблема нестачі персоналу з кожним роком набирає ваги та потребує різнобічного комплексного підходу, а також різних способів відтворення робочої сили. Найбільш дієвим є варіант створення центрів підготовки кадрів безпосередньо на виробничих

підприємствах. На прикладі швейної галузі напрацьовано механізм відкриття таких центрів та налаштування їх роботи, який допомагає уникати значної частини типових помилок, що було апробовано на 10 компаніях впродовж півтора року. Цей варіант має широку підтримку міжнародних організацій. Також варіантами вирішення проблеми дефіциту кадрів буде радикальна автоматизація усіх бізнес-процесів; залучення трудових мігрантів із бідніших країн та повернення українських біженців. Всі чотири підходи потребують подальшого вивчення та розробки механізмів їх впровадження.

1. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4 (дата звернення: 12.06.2024).
2. Крилов Д. В. Сучасні аспекти розвитку ринку праці в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2023. Вип. 9. URL: doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04 (дата звернення: 10.06.2024).
3. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. *Аналітична записка*. 2022. URL: razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf (дата звернення: 12.06.2024).
4. Результати двадцять третього щомісячного опитування промислових підприємств. *Український бізнес під час війни*. URL: https://business.dii.gov.ua/cases/novini/rezultati-dvadcat-tretogo-somisacnogo-opituvanna-promislovih-pidpriemstv-ukrainskij-biznes-pid-cas-vijni (дата звернення: 05.06.2024).
5. Виклики та потреби МСБ після двох років повномасштабної війни. Витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні (виконано на замовлення ЄБРР). URL: merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf (дата звернення: 07.06.2024).
6. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення: 12.06.2024).
7. Як зростали зарплати та зникла російська мова: що змінилося на ринку праці за 2 роки повномасштабної війни. Аналітика. URL: work.ua/articles/analytics/3245/ (дата звернення: 11.05.2024).
8. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. URL: fru.ua/images/doc/2023/EBRD\_Report\_20\_04\_2023.pdf (дата звернення: 14.06.2024).
9. Як подолати кадрову кризу? Огляд ефективних способів закриття вакансій та мотивації цінних працівників від Оксани Шахової. Softorg. URL: softorg.ua/novyny/yak-podolaty-kadrovu-kryzu-oglyad-efektyvnyh-sposobiv-zakryttya-vakansij-ta-motyvacziyi-czinnyh-praczivnykiv-vid-oksany-shahovoyi/ (дата звернення: 11.06.2024).
10. Державна служба статистики України. URL: ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 05.09.2022).
11. Аналітична платформа «Youcontrol»: інструмент «Аналіз ринків». URL: youcontrol.com.ua/ (дата звернення: 01.07.2024).
12. Міністерство соціальної політики України (2024) СТРАТЕГІЯ демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: msp.gov.ua/projects/870/ (дата звернення: 12.06.2024).

## REFERENCES:

1. Andreitseva I. Rynok pratsi Ukrainy: suchasni tendentsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 28. URL: doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4 (data zvernennia: 12.06.2024).
2. Krylov D. V. Suchasni aspekty rozvytku rynku pratsi v Ukraini. *Problemy*





*suchasnykh transformatsii. Ser. Ekonomika ta upravlinnia. 2023. Vyp. 9. URL: doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04 (data zvernennia: 10.06.2024).*

**3.** Pyshchulina O., Markevych K. Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. *Analychna zapyska. 2022. URL: razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf (data zvernennia: 12.06.2024).*

**4.** Rezultaty dvadtsiat tretogo shchomisiachnogo opytuvannia promyslovykh pidpriemstv. *Ukrainskyi biznes pid chas viiny. URL: https://business.dii.gov.ua/cases/novini/rezultati-dvadcat-tretogo-somisacnogo-opytuvanna-promislovih-pidpriemstv-ukrainskij-biznes-pid-cas-vijni (data zvernennia: 05.06.2024).*

**5.** Vyklyky ta potreby MSB pislia dvokh rokiv povnomasshtabnoi viiny. Vytiahy z kompleksnogo doslidzhennia rynku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini (vykonano na zamovlennia YeBRR). URL: [merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf](https://merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf) (data zvernennia: 07.06.2024).

**6.** Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. URL: [undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf](https://undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf) (data zvernennia: 12.06.2024).

**7.** Yak zrostaly zarplaty ta znykala rosiiska mova: shcho zminylosia na rynku pratsi za 2 roky povnomasshtabnoi viiny. *Analychna zapyska. URL: work.ua/articles/analytics/3245/ (data zvernennia: 11.05.2024).*

**8.** Sudakov M., Lisohor L. Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy. URL: [fru.ua/images/doc/2023/EBRD\\_Report\\_20\\_04\\_2023.pdf](https://fru.ua/images/doc/2023/EBRD_Report_20_04_2023.pdf) (data zvernennia: 14.06.2024).

**9.** Yak podolaty kadrovu kryzu? Ohliad efektyvnykh sposobiv zakryttia vakansii ta motyvatsii tsinnykh pratsivnykiv vid Oksany Shakhovoi. *Softorg. URL: softorg.ua/novyny/yak-podolaty-kadrovu-kryzu-oglyad-efektyvnyh-sposobiv-zakryttia-vakansij-ta-motyvacziyi-czinnyh-praczivnykiv-vid-oksany-shahovoyi/ (data zvernennia: 11.06.2024).*

**10.** Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: [ukrstat.gov.ua/](https://ukrstat.gov.ua/) (data zvernennia: 05.09.2022).

**11.** Analychna platforma «Youcontrol»: instrument «Analiz rynkiv». URL: [youcontrol.com.ua/](https://youcontrol.com.ua/) (data zvernennia: 01.07.2024).

**12.** Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy (2024) STRATEHIIa demohrafichnogo rozvytku Ukrainy na period do 2040 roku. URL: [msp.gov.ua/projects/870/](https://msp.gov.ua/projects/870/) (data zvernennia: 12.06.2024).

---

**Podlevskyi A. A.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0002-3166-7487]</sup>,

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Komarenko T. A.** <sup>[2; ORCID ID: 0009-0002-2028-0997]</sup>,

Director

<sup>1</sup>National University Of Water And Environmental Engineering, Rivne

<sup>2</sup>SMART PEOPLE GROUP LLC

## **ANALYSIS OF PERSONNEL TRAINING METHODS FOR THE NEEDS OF SEWING ENTERPRISES**

**The article addresses one of the most significant challenges faced by Ukrainian businesses today – the labor market personnel shortage for fulfilling orders, which is continually exacerbated by the citizens outflow as refugees, internal displacement, and the mobilization of the male population. The analysis includes current research on the attitudes of SMEs and the labor**

market conducted for international organizations, which corroborate the authors' conclusions about the critical importance of the labor shortage issue. The article presents findings from an original study conducted in the autumn of 2022 among manufacturing companies in the sewing industry, revealing a need for at least 10,000 workers. It also discusses qualitative research results, including conclusions about the state of the sewing industry and practical recommendations for international and governmental organizations to enhance labor productivity, disseminate innovations, and address the workforce deficit in the sewing sector. These recommendations could also be implemented by medium and large businesses or through the collective efforts of SMEs.

The article examines three stages of the proposed approach approbation: establishing training centers for seamstresses from the initial pilot launch, to center furnishing, and scaling up to 10 centers in the western and northern regions of Ukraine in companies of varying sizes. The experiences of each company are analyzed and summarized, presenting a grouped analysis of the challenges and issues encountered during the establishment or operation of the training centers. The potential of the approach to establish training centers directly based within manufacturing companies in the sewing industry is demonstrated. In the concluding section, the article outlines three additional approaches for addressing the labor shortage issue, which can be applied alongside scaling the aforementioned approach, including process automation and the implementation of artificial intelligence tools, the recruitment of migrants from other countries, and the creation of conditions for the return of refugees to Ukraine.

**Keywords:** labor market; personnel potential; personnel shortage; labor resources; business; entrepreneurship; sewing industry.

Отримано: 13 червня 2024 року  
Прорецензовано: 18 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року