

**.УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

**Єфіменко Віталій Володимирович**

УДК 005.96

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему: «Управління розвитком персоналу підприємства сфери безпеки»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент організацій

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В.В. Єфіменко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Київ – 2024**

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

Абс. – абсолютний;

АКІБ - акціонерний комерційний інноваційний банк;

Відн. – відносний;

Грн. – гривня;

Див. – дивіться;

Дод. – додаток;

ДП- дочірнє підприємство;

ЗУ – закон України;

ПАТ- публічне акціонерне товариство;

Р. – рік;

Рис. – рисунок;

Рр. - роки

Табл. – таблиця;

Тис. – тисяча;

Тис. грн. – тисяч гривень;

Чол. – чоловік

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці рекомендації щодо управління розвитком персоналу підприємства сфери безпеки.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка рекомендації щодо управління розвитком персоналу підприємства сфери безпеки ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі задачі: досліджено сутність поняття, мета, завдання розвитку персоналу в управлінні підприємством; вивчено засади та принципи розбудови системи розвитку персоналу в управлінні підприємством; досліджено теоретичні засади впровадження навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства; здійснено загальну характеристику та досліджено напрями діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"; проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"; здійснено оцінку стану та необхідності впровадження навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"; застосовано компетентісний підхід до впровадження розвитку навчання і підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"; запропоновано впровадження заходів з навчання і підвищення кваліфікації працівників «ТОВ СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС»; обґрунтовано провадження видів та методів підвищення кваліфікації персоналу в діяльності «ТОВ СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 90 стор., 11 рис., 9 табл., 69 дж.

Ключові слова: управління, розвиток, менеджмент, підприємство, кадрові ресурси, персонал, підвищення кваліфікації

## ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations and the development of recommendations for managing the development of personnel in the field of security.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations and develop recommendations for managing the development of personnel in the field of security of SECURITY EVOLUTIONS LLC.

To achieve this goal, the following tasks were set and solved: the essence of the concept, purpose, tasks of personnel development in enterprise management are studied; the principles and principles of development of the personnel development system in enterprise management are studied; the theoretical foundations of the introduction of training and advanced training of the personnel of the enterprise are studied; a general description is carried out and the directions of activity of SECURITY EVOLUTIONS LLC are studied; An analysis of financial and economic performance indicators of SECURITY EVOLUTIONS LLC; an assessment of the state and necessity for the implementation of training and advanced training of employees of SECURITY EVOLUTIONS LLC was carried out; a competency-based approach was applied to the implementation, development, training and advanced training of the personnel of SECURITY EVOLUTIONS LLC; the implementation of measures for training and advanced training of employees of SECURITY EVOLUTIONS LLC is proposed; the implementation of types and methods of advanced training of personnel in the activities of SECURITY EVOLUTIONS LLC is substantiated.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and annexes. The volume of the qualification work is 90 pages, 11 figures, 9 tables, 69j..

Keywords: управління, розвиток, менеджмент, підприємство, кадрові ресурси, персонал, підвищення кваліфікації

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	9
1.1. Сутність поняття, мета, завдання управління розвитком персоналу підприємства.....	9
1.2. Засади та принципи розбудови системи управління розвитком персоналу підприємства.....	17
1.3. Теоретичні засади впровадження навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства.....	29
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".....</b>	35
2.1. Загальна характеристика та напрями діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".....	35
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".....	41
2.3. Оцінка стану та необхідності впровадження навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".....	46
<b>РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".....</b>	54
3.1. Застосування компетентісного підходу в управлінні розвитком персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".....	54
3.2. Впровадження заходів з навчання і підвищення кваліфікації персоналу «ТОВ СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС».....	65
3.3. Впровадження видів та методів підвищення кваліфікації персоналу в діяльності «ТОВ СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС».....	76
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	83
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	85

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Необхідність швидкого пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища підсилює потребу в більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, підвищенні їх кваліфікаційнопрофесійного рівня, розвитку в них здібностей до творчості. Загострення конкуренції на світовому ринку потребує наявності у персоналу організацій саме таких якостей. У цих умовах персонал та його професійнокваліфікаційний, компетентісний рівень усе частіше стають вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. До того ж, такий персонал забезпечує швидшу адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Важливість розвитку персоналу для організацій пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь, навичок. Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація (від мікро- до макрорівня) процвітає настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та методичним аспектам управління розвитком персоналу належать наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, а саме В. Данюка, О.Грішнєвої, А. Колота, В. Петюха, В.Савченка, А.Егоршина, В. Кибанова, С.Шекшні, М. Армстронга, Р. Бенкета, та інших. Дослідження особливостей кадрової політики здійснювали Ф. Гібні, І. Л. Голдштейн, М. М. Греллера, Д. Є. Гест, К. Донеллі, Дж. П. Мейєра, Х. Мінсберга, Т. Р. Нітчелла, К. Р. Мерфі, професор К. Піджельс, доктор Ш. Вінінг, професор Каліфорнійського університету В. Оучі та інші. Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу.

Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

**Метою роботи є** дослідження теоретичних засад та розробка рекомендації щодо управління розвитком персоналу підприємства сфери безпеки.

У відповідності з наведеною метою, **завданнями** роботи визначено наступні:

- дослідити сутність поняття, мета, завдання розвитку персоналу в управлінні підприємством;
- вивчити засади та принципи розбудови системи розвитку персоналу в управлінні підприємством;
- дослідити теоретичні засади впровадження навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- здійснити загальну характеристику та напрями діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС";
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС";
- здійснити оцінку стану та необхідності впровадження навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС";
- обґрунтувати застосування компетентісного підходу до впровадження розвитку навчання і підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС";
- запропонувати впровадження заходів з навчання і підвищення кваліфікації працівників «ТОВ СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС»;
- обґрунтувати провадження видів та методів підвищення кваліфікації персоналу в діяльності «ТОВ СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» .

**Об'єкт дослідження** є процес управління розвитком персоналу підприємства сфери безпеки.

**Предметом дослідження** є управління розвитком персоналу підприємства сфери безпеки.

**Методи дослідження.** При написанні роботи використано наступні методи дослідження: синтезу та системного аналізу, комплексний підхід, процесний підхід, статистично-економічний аналіз, порівняння, методи експертної оцінки.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною базою дослідження виступають: фінансова звітність підприємства, установчі документи, організаційна структура управління закладом, інформація з офіційних джерел оприлюднення, періодичні видання, нормативно-правова база ведення діяльності підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів.** Практична значущість дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації щодо управління розвитком персоналу підприємства сфери безпеки ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" можуть бути ефективно використані в діяльності вітчизняних організацій в сфері безпеки.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність поняття, мета, завдання управління розвитком персоналу підприємства**

В сучасних умовах економічного розвитку забезпечення ефективної діяльності підприємств значною мірою залежить від якості роботи та рівня кваліфікації працівників підприємства. При цьому в інформаційному та технологічному середовищах відбуваються динамічні зміни пов'язані із впровадженням нових сучасних технологій, цифровізації, роботи та завдання які виконують працівники підприємства потребують застосування набуття нових знань та навичок, а їх наявність впливає на якість роботи працівників підприємства.

Відповідно до цього здобуття нових знань та професійних навичок працівників мають принципово важливе значення для ефективної роботи підприємства. Водночас, працівникам необхідно швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, що актуалізує потребу в наявності у працівників необхідної базової освіти, професійних знань і водночас актуалізує питання організації безперервного навчання персоналу, зростання рівня їх кваліфікації, розвитку навичок та здібностей.

В умовах значного рівня ринкової конкуренції якість роботи персоналу підприємства має важливу роль та значення та є вирішальним чинником в визначенні успішності роботи організації та дає можливість швидко адаптуватися до зовнішніх ринкових змін. Слід зазначити, що швидкі зміни науково-технічного прогресу призводять до зростання вимог кваліфікації знань та навичок працівників. Так за дослідженням науковців на початку двадцятого століття отриманих випускниками вищих освітніх закладів знань та навичок вистачало на 30 років роботи, в кінці двадцятого

століття таких знань вистачало на 10 років роботи, проте набуті сьогодні знання фахівців потрібно кожні 3-5 років удосконалювати щоб працівник міг виконувати свою роботу на належному техніко-технологічному рівні, залишаючись конкурентоспроможним фахівцем.

Так за дослідженнями, після завершення навчання випускники щорічно набувати необхідні знання та навички посилюючи свої професійні позиції. У випадку невідповідності кваліфікації працівників сучасним вимогам, це призводить до неможливості якісно виконати роботу та негативно позначається на результаті роботи підприємства. Сучасний ринок праці має свою структуру, і за існуючими тенденціями більше 50% створених робочих місць потребують фахівців з середньою фаховою освітою, 30% потребують фахівців з вищою освітою. В провідних країнах світу структура ринку праці є іншою, а частка запитів на працівників з вищою освітою є вищою.

Світовий досвід ефективного управління свідчить про важливість значення розвитку персоналу як основного напрямку ефективного управління підприємством загалом. Так японська школа управління зазначає що основним завданням стратегічного управління підприємством є забезпечення розвитку персоналу. Сьогодні розвиток організацій підприємств загалом залежить від того наскільки ефективно вони здатні залучати та використовувати кадрові ресурси. Діє низка чинників які підвищують значення розвитку працівників в забезпеченні ефективності конкурентоспроможності підприємства на ринку: пріоритетність та стратегічна спрямованість розвитку персоналу підприємства; зростання цінності людських ресурсів, зростання інтелектуальної цінності людських ресурсів разом з інтелектуалізацією праці.

Науковці стверджують, що в сучасних умовах впровадження на підприємстві організаційних змін без змін в структурі та якості персоналу є фактично недоцільним та не матиме необхідного удосконалюючого ефекту. Водночас, зміни в структурі персоналу в першу чергу мають торкатися не

лише чисельного складу працівників та їх розподілу між підрозділами вони мають бути спрямованими на зміну якості самого кадрового ресурсу, зростання інтелектуалізації кадрового ресурсу, зростання рівня та обсягів знань якими повинні володіти працівники для ефективного виконання своїх професійних обов'язків.

Таким чином, мова йде про розвиток персоналу та багатогранність його значень, проявів та розуміння висвітлених в працях науковців. Науковці не мають одностайної думки про сутність та розуміння терміну «розвиток персоналу» і відповідно формулюють власні визначення його сутності та значення.

Так, у працях науковців розвиток персоналу визначається як особливий процес змін внаслідок проведення якого виникає процес зростання від більш вищого та складного рівня. Досліджуючи розвиток персоналу науковці акцентують увагу на розвитку професійних якостей як комплексу специфічних, вузько направлених знань та навичок якими мають володіти працівник для кращого вирішення своїх професійних завдань та зростання компетентностей у їх вирішенні. Водночас, розвиток персоналу являє собою не лише професійний розвиток, але й зміну розширення світогляду працівника який відкриває широкі перспективи до самоосвіти та саморозвитку, що в свою чергу є основою для впровадження працівниками безперервного навчання та покращення удосконалення своїх знань протягом всієї професійної кар'єри та протягом всього життя. Також розвиток персоналу визначається як надання співробітниками нових знань, компетенцій який вони будуть застосовувати для виконання робіт та завдань своєї професійної діяльності. Так у Законі України «Про професійний розвиток працівників» розвиток трактується як процес ціленаправленого набуття персоналом спеціальних знань, навичок та вмінь здатних забезпечити зростання продуктивності праці персоналу та забезпечити ефективне виконання ними своїх професійних обов'язків, задач та функцій.

Відповідно до законодавства професійний розвиток потребує впровадження як формального так і неформального навчання персоналу.

За дослідження інших науковців розвиток персоналу визначають як комплекс заходів направлених на зростання рівня кваліфікації персоналу.

Також під розвитком персоналу розуміють направлену на досягнення цілей сукупність інформаційних, освітніх елементів, що мають конкретне професійне спрямування, що забезпечують зростання рівня знань та кваліфікації працівників підприємства відповідно специфіки його діяльності та спрямованості самих працівників.

За іншим більш вузьким визначенням науковців розвиток персоналу досліджено як навчання та зростання кваліфікації працівників. За більш широким визначенням розвиток персоналу виступає сукупністю організаційно-економічних заходів підрозділу управління персоналом щодо навчання, підготовки перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Розвиток персоналу є процесом що має системну організацію забезпечує безперервне навчання кадрових ресурсів підприємств з метою їх підготовки до виконання свої професійних функцій та обов'язків відповідно до професії та кваліфікації, а також за для створення резерву керівників та розбудови соціальної структури працівників підприємства.

За іншим визначенням термін «розвиток персоналу» визначається як певна система навчання та професійного зростання працівників діяльність якої забезпечує вирішення стратегічних та тактичних задач діяльності підприємства внаслідок зростання особистої та організаційної ефективності роботи працівників.

Таким чином, розвиток персоналу розглядається також з позицій організаційного розвитку який може включати залучення співробітників до розвитку корпоративною культури, зміцнення корпоративних цінностей та традицій організації.

Розвиток людських ресурсів трактується науковцями як комплексний та безперервний процес завдяки якому відбувається загальний та професійний розвиток співробітників за для зростання результативності їх професійної діяльності.

За іншим визначенням розвиток персоналу виступає сукупністю дій направлених на зміцнення людського потенціалу організацій. Слід зазначити що це одне із перших визначень яке звертає увагу не лише на значення окремих фахівців та їх особистий професійний розвиток як на розгляд окремих фахівців та їх кваліфікації знань та досвіду як на складові загального кадрового потенціалу підприємства вів якого власне і залежить ефективність прибутковість, успішність роботи всього підприємства. Таким чином зміцнення кадрового потенціалу полягає у забезпеченні якості підготовки всіх фахівців разом та кожного окремо на основі професійного розвитку персоналу та його готовності до вирішення більш складних професійних завдань.

Водночас, розвиток людських ресурсів на думку науковців є системою заходів направлених на розвиток здатних до навчання співробітників, впровадження нових знань та кращого досвіду, впровадження навчання здібних активних фахівців та розуміння керівниками важливості професійного розвитку працівників та зменшення відтоку з підприємства високо кваліфікованих співробітників.

Це визначення є найбільш повним та узагальнюючим визначенням яке спрямоване на комплексне осягнення розуміння того, що являє собою розвиток персоналу та яких категорій та груп працівників він має стосуватися. узагальнені вище наведених визначень та трактувань дефініції « розвиток персоналу» дає можливість виявити декілька важливих фактів та прийти до відповідних науково-практичних висновків.

По-перше розвиток персоналу досліджується науковцями або як комплекс або як певна сукупність заходів з навчання підвищення кваліфікації працівників проведення яких дає можливість працівника

отримати нові знання та навичку. По-друге розвиток персоналу в окремих визначних являє собою процес, часто він зазначається як безперервний процес, проведення якого дозволяє працівникам набути нової кваліфікації нових знань. По-третє розвиток персоналу на думку науковців дає можливість розкрити потенціал працівників та зміцнити кадровий потенціал підприємства. Таким чином мова йде про взаємозв'язок та взаємне доповнення цих двох потенціалів - особистісного працівника та загального кадрового потенціалу який в свою чергу виступає складовою загального економічного потенціалу підприємства. Таким чином, розвиток персоналу виступає засобом зміцнення цього кадрового потенціалу через розвиток потенціалів перспективних співробітників. По-четверте частина представлених визначень науковців відокремлює обмежую розвиток персоналу виключно професійним розвитком. Проте розвиток персоналу не може обмежуватися виключно набуттям нових професійних навичок чи компетентностей бо тоді нівелюється саме розуміння такого загального поняття як розвиток, а сам процес зводиться до фактично набуття вузько спрямованих знань певної професійної області. Тоді в цьому випадку доречніше говорити про підвищення кваліфікації за певною спеціалізованою програмою і аж ніяк мова не може йти про таке широке системне поняття як розвиток. Водночас розвиток не може розглядатися як зростання обсягу певних кваліфікаційних ознак його результатом повинні бути значні якісні зміни як в підготовці працівників так і якості та складності задач які працівники здатні виконувати.

По-шосте розвиток персоналу не може розглядатися як певна формальність він має цілеспрямований системний вплив та є комплексом набутих навичок, знань, що призводять до незворотних позитивних змін в структурі робочої сили впровадження яких має стратегічний характер.

Розвиток персоналу є процесом безперервних удосконалень якісних ознак працівника за для забезпечення ефективної діяльності підприємства в коротко та довгостроковій перспективі, який дає можливість не тільки

збагатити знання працівників та забезпечити набуття ними важливих для роботи компетенцій але й мотивувати працівників на зростання якості та ефективності їх роботи, забезпечувати зростання лояльності працівника до підприємства та замученості працівників до планування подальшої діяльності підприємства та забезпечення реалізації його майбутніх перспективних планів.

За дослідженнями науковців зазначається, що розвиток персоналу спрямовується не тільки на працівників, зростання їх здатності до виконання більш складних та важливих завдань, зростання ефективності, він має сприяти реалізації інтересів підприємства через зростання якості та ефективності роботи його працівників таким чином забезпечується зростання конкурентоспроможності як самих працівників можливості яких на ринку праці суттєво зростають так і підприємства, працівники якого здатні вирішувати більш складні завдання як управлінської так і операційної діяльності.

Водночас розвиток персоналу на підприємстві повинен супроводжуватися зростання обсягів оплати праці, зростання складності та відповідальності завдань які надаватимуться працівникові та важливості і зростання якості та кількості результатів які очікуватимуть отримати від здійснення працівником своїх професійних завдань. все це призводить до важливих для діяльності підприємства структурних змін в кількості та якості наявних у нього кадрових ресурсів.

Метою розвитку персоналу є забезпечення підприємства кадровим ресурсами, що володіють необхідними для його ефективної роботи знаннями, компетентністю, якими зданими забезпечити реалізацію прийнятих підприємством стратегічних цілей.

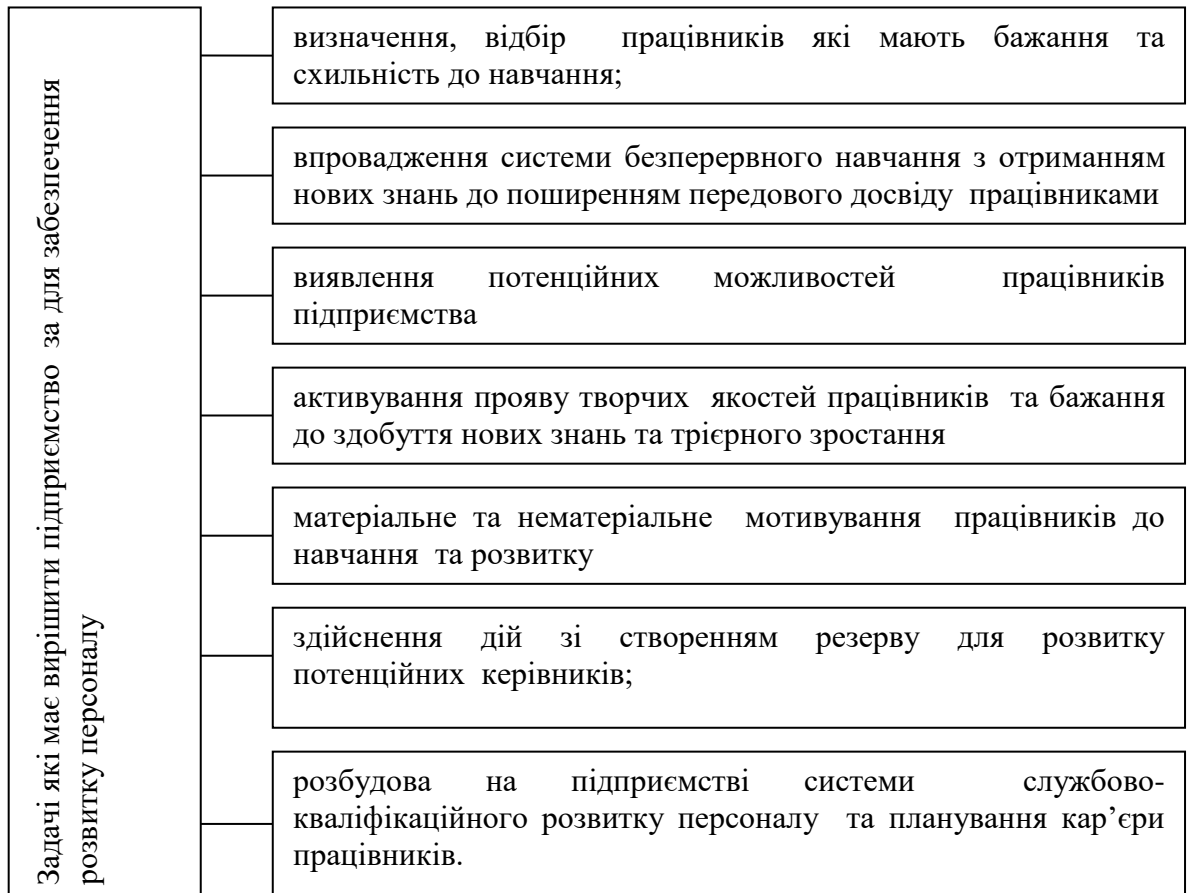


Рис. 1.1. Задачі які має вирішити підприємство за для забезпечення розвитку персоналу

Джерело: сформоване автором

Можна виділити наступні задачі які має вирішити підприємство за для забезпечення розвитку персоналу:

- визначення, відбір працівників які мають бажання та схильність до навчання;
- впровадження системи безперервного навчання з отриманням нових знань до поширенням передового досвіду працівниками;
- виявлення потенційних можливостей працівників підприємства
- активування прояву творчих якостей працівників та бажання до здобуття нових знань та трієрного зростання
- матеріальне та нематеріальне мотивування працівників до навчання та розвитку

- здійснення дій зі створенням резерву для розвитку потенційних керівників;

- розбудова на підприємстві системи службово-кваліфікаційного розвитку персоналу та планування кар'єри працівників.

Крім вище зазначених задач для підприємства доцільним та необхідним є зменшення опору персоналу новим змінам які мають відбуватися на підприємстві, а також впровадження розвитку корпоративної культури, внутрішнього середовища підприємства здатної активувати посилити бажання працівників до навчання, саморозвитку, реалізації своїх знань, талантів та здібностей, підтримування духу змагальності здорової конкуренції серед співробітників за краще результати та значні мотиваційні стимули такі як кар'єрне зростання, суттєве збільшення оплати праці, можливість самостійно планувати свій час та відповідати за результати роботи та отримання інших мотивуючих здобутків як результату зростання власних можливостей та професійного розвитку.

Слід зазначити важливість вивчення кращого світового та вітчизняного досвіду в питаннях розвитку персоналу та застосування їх в практичній роботі підприємства.

Таким чином головною задачею розвитку персоналу є зростання результату роботи кожного співробітника, функціонального підрозділу, та підприємства загалом. У дослідженнях науковців визначається, що розвиток персоналу має низку важливих переваг серед яких: розбудова на підприємстві більш дієвих ефективних механізмів управління працівниками а також механізмів мотивації; посилення взаємодії та взаємозв'язків між працівниками та структурними підрозділами, впровадження командної роботи; можливість швидкої та ефективної реакції на зовнішні негативні впливи що здатне зміцнити підприємство та його стійкість до зовнішніх дестабілізуючих чинників та ризиків, а отже сприяти виживанню в кризових умовах.

Загалом значення управління розвитком персоналу в діяльності підприємства значною мірою залежить від розуміння керівником підприємства його важливості та значення а впровадження потрою розробки та затвердження відповідної стратегії та планів розвитку на довго та середньо строкову перспективу та планомірне системне впровадження, реалізації цих планів в діяльності підприємства.

## **1.2. Засади та принципи розбудови системи управління розвитком персоналу підприємства**

Забезпечення ефективного функціонування підприємства потребують планомірного проектування та розбудови системи розвитку персоналу.

Саме поняття система розвитку персоналу є сукупністю організаційних структур, методичних засад, процесів впровадження та ресурсного забезпечення потрібних для результативного впровадження реалізації стратегічних та тактичних цілей розвитку персоналу та з метою задоволення потреб співробітників щодо їх професійного кар'єрного зростання, самореалізації наявного потенціалу та здібностей.

Система розвитку персоналу має відповідати потребам кадрових ресурсів в зростанні їх знань та кваліфікації. Склад та структура цієї системи повною мірою залежать від прийнятою концепції підприємства в витаннях управління кадрами.

За дослідженням науковців розбудова системи управління персоналом повинна здійснюватися на засадах дотримання переліку принципів. Такими основоположними принципами є:

- принцип дотримання наукового підходу до управління розвиток працівників, а саме навчання має проводитися фахівцями, що мають відповідний досвід знання та компетентності з застосуванням методів та технологій навчання;

- принцип демократичності який свідчить проте, що система розвитку працівників має бути доступною та зрозумілою для всіх працівників та надавати рівні можливості для набуття нових знань та досвіду відповідно з професійними обов'язками працівника;

- принцип гнучкості полягає у здатності системи швидко та адекватно реагувати на зміни які можуть відбуватися у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства та можливості відповідно корегувати плани, змінювати напрями та зміст навчання відповідно до зміни пріоритетів викликаних внутрішніми та чи зовнішніми чинниками;

- принцип планомірності визначає що розвиток персоналу є процесом який підлягає довго та середньо строковому плануванню дій та заходів для його впровадження, ресурсів необхідних для його забезпечення і має реалізуватися згідно розроблених планів та бюджету;

- принцип незалежності визначає, що для ефективного впровадження розвитку персоналу необхідно розкривати реальні потреби працівників та їх зацікавленість у такому навчанні, таким чином потреба у навчанні та розвитку має ініціюватися бажаннями самого персоналу та іти від ініціативи активності самих працівників, а не примусово насаджуватися працівникам в вигляді необхідності та формальних вимог;

- принцип відкритості означає загальну доступність навчання підвищення кваліфікації для всього персоналу підприємства, надання працівника повної інформації про можливості його проходження, оприлюднення отаманих працівникам свідоцтв, таким чином інформація про можливості навчання, його проходження, результати, осіб що навчалися, здобуті знання та навички є загальної, доступною для всіх учасників

- принцип безперервності який наголошує на необхідність впровадження безперервного навчання та підвищення кваліфікації протягом всього життя, всіх років роботи на підприємстві та займаючи різні посади. Сучасний світ технології які використовують поступово змінюють, удосконалюють ускладнюються тому за сучасних умов, щоб зберегти свої

кваліфікаційні навички, можливості виконувати все більш складні завдання та має постійно вчитися самоудосконалюватися поповнювати свої знання та формувати все нові навички та компетентності.

- принцип адаптивності полягає у необхідності набуття працівниками знань та навичок які дадуть їм можливість швидко адаптуватися, призвичаїтися до виконання нових завдань у складному економічному ринковому середовищі із використанням нових методів, набуття знань та навичок до використання нових інноваційних процесів та технологій. Таким чином принцип адаптивності дає можливість застосовувати як вже традиційні так і перевірені методи роботи так і нові інноваційні, що несуть в собі численні переваги для працівника та підприємства та забезпечують зростання їх конкурентоспроможності;

- принцип практичності та корисності визначає доцільність розбудови системи управління персоналом яка б була доцільною та відповідала меті та цілям діяльності підприємства та забезпечувала б збалансований розвиток працівників відповідно до потреб підприємства, оскільки витрати які підприємство буде нести на навчання персоналу мають бути відповідними та покриватися зростаючим обсягами доходу та прибутку організації від більш кращої та ефективної роботи підприємства, тобто витрати на розвиток персоналу мають бути в першу чергу економічно обґрунтованими та економічно доцільними. На жаль це не завжди вдається розрахувати оскільки багато результатів від навчання персоналу можуть бути пролонговані в часі на достатньо тривалий період майбутнього розвитку підприємства.

Система розвитку персоналу потрібно до інших систем має містити перелік обов'язкових елементів таких як суб'єкт та об'єкт управління, нормативно-правове законодавче забезпечення, матеріальне, фінансове кадрове забезпечення, працівників задіяних в розвитку персоналу, механізм впровадження та регулювання відносин в такій системі а також

інфраструктури що забезпечує впровадження розвитку персоналу ті функціонування цієї системи.

Суб'єктом системи розвитку персоналу виступають керівники підприємства: перший керівник, топ-менеджери, керівники структурних підрозділів. Загалом управління розвитком персоналу має визначне значення в організації та впровадженні функцій керівників які повинні удосконалювати покращувати результати роботи структурних підрозділів, що можна досягнути завдяки покращенню робіт, які виконують працівники цих підрозділів, зростанню знань, компетентності та навичок працівників. Суб'єкти управління керівники розробляють та проваджують програми проекти та плани розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації працівників, завдяки цьому здійснюється навчання та розвиток працівників.

Об'єктом системи розвитку персоналу виступають самі працівники - персонал підприємства який розвивають, а також програми проекти плани дії та заходи передбачені в процесі діяльності за для забезпечення розвитку. також об'єктами управління виступають особистісні, фахові, професійні кваліфікаційні характеристики та якості вміння та навички працівників яким вони володіють та які набувають в процесі розвитку.

Нормативно-правове забезпечення системи розвитку персоналу являє собою комплекс загально законодавчих нормативних актів законів, а також нормативно правових актів прийнятих на підприємстві, а саме концепції стратегії програм , положень, планів, розпоряджень контрактів , інструкції та іншої внутрішньої документації яка визначає засади впровадження системи розвитку персоналу на підприємстві та визначає як саме цей розвиток буде здійснюватися із застосуванням яких методів, засобів, інструментів , розпоряджень та актів що регулюватимуть процеси розвитку персоналу та суб'єктів та об'єктів управління визначатимуть порядок та регламенти процесів розвитку персоналу.

Особливе значення системі розвитку персоналу надається при впровадженні систем менеджменту якості згідно із міжнародними стандартами таким як ISO 9001, ISO 9004 та іншими.

Науковцями зазначається доцільність впровадження на підприємствах таких стандартів та виконання дій та заходів які вони регламентують.

Так пп. 6.2.2.2. стандарту ISO 9004 визначено що навчання та підготовка працівників повинні оцінюватися з позицій того які результати планувалося отримати в результаті проходження працівниками такого навчання та безпосередньої зростання ефективності діяльності працівників. водночас така оцінка слугуватиме для подальшого удосконалення функціонування підприємства та підготовка кадрів підприємства в майбутньому.

Інфраструктура яка забезпечує роботу системи розвитку персоналу включає підрозділ в функції якого входить організація робіт та впровадження заходів з розвитку персоналу, наявність на підприємстві власної бази на яких зможуть проходити навчання співробітники та організація активного залучення зовнішніх організацій здатних забезпечити навчання та розвиток персоналу підприємства таких як тренінгові та навчальні центри, початкові заклади різного рівня, міжнародні організації з реалізацією проектів програм в сфері професійної освіти.

Ефективна діяльність системи розвитку персоналу родива за умови налагодження роботи взаємодії всіх елементів та складових цієї системи – суб'єктів, з дотриманням базових принципів її функціонування та найкращого зближення цілей розвитку підприємства та цілей бачення розвитку самих працівників. на думку науковців Ідосягнення яких вони повинні прагнути. Проте найчастіше на практиці ці цілі не збігаються і це становить значні перепони для розвитку та саморозвитку кадрових ресурсів та ефективності впровадження програм розвитку персоналу.

Внаслідок цього виникає необхідність для широкого інформування персоналу про доцільність та цілі навчання, впровадження мотивації в

організації та управлінні процесами розвитку працівників. Тобто працівники мають бути вмотивованими на те щоб проходити навчання освоювати нові знання та навички та впроваджувати їх в подальшій роботі підприємства.

Науковцями зазначається що управління розвитком персоналу являє собою процес розроблення та реалізації дій направлених на отримання відповідного рівня якості підготовки співробітників з ними необхідних компетенцій знань навичок, щоб забезпечити можливість реалізації стратегічних цілей підприємства.

Проте науковці не мають одностайної думки щодо головних заходів необхідних для розвитку персоналу. Саме тому заходи визначаються як певний комплекс дій з індивідуальним підбором заходів що були б доцільними для впровадження на тому чи іншому підприємстві. тут немає єдиної точки зору чи бачення оскільки такі заходи та підходи до їх формування та впровадження є індивідуальними та важливими для конкретних підприємств в конкретних умовах впровадження та сферах діяльності. водночас науковцями зазначають головні напрями вектори за якими доцільними є діяльність системи розвитку персоналу, а саме професійне навчання; розвиток кар'єри працівників; підвищення кваліфікації працівників. Слід зазначити, що науковцями наголошується на важливості безперервності впровадження такого навчання, системності та збалансованості заходів його проведення. Так типові заходи забезпечення розвитку персоналу включають: підвищення кваліфікації працівників, навчання працівників, проходження тренінгів для керівного складу, адміністрації, перекваліфікації працівників.

Узагальнюючи вище зазначені думки та бачення науковців доцільним є виділення головних областей розвитку персоналу підприємства, серед яких: організаційний розвиток працівників; професійний розвиток працівників; супроводження, забезпечення процесів впровадження змін; навчання персоналу підприємства; підвищення кваліфікації працівників

підприємства; впровадження коучингу та наставництва на підприємстві; планування кар'єри працівників підприємства.

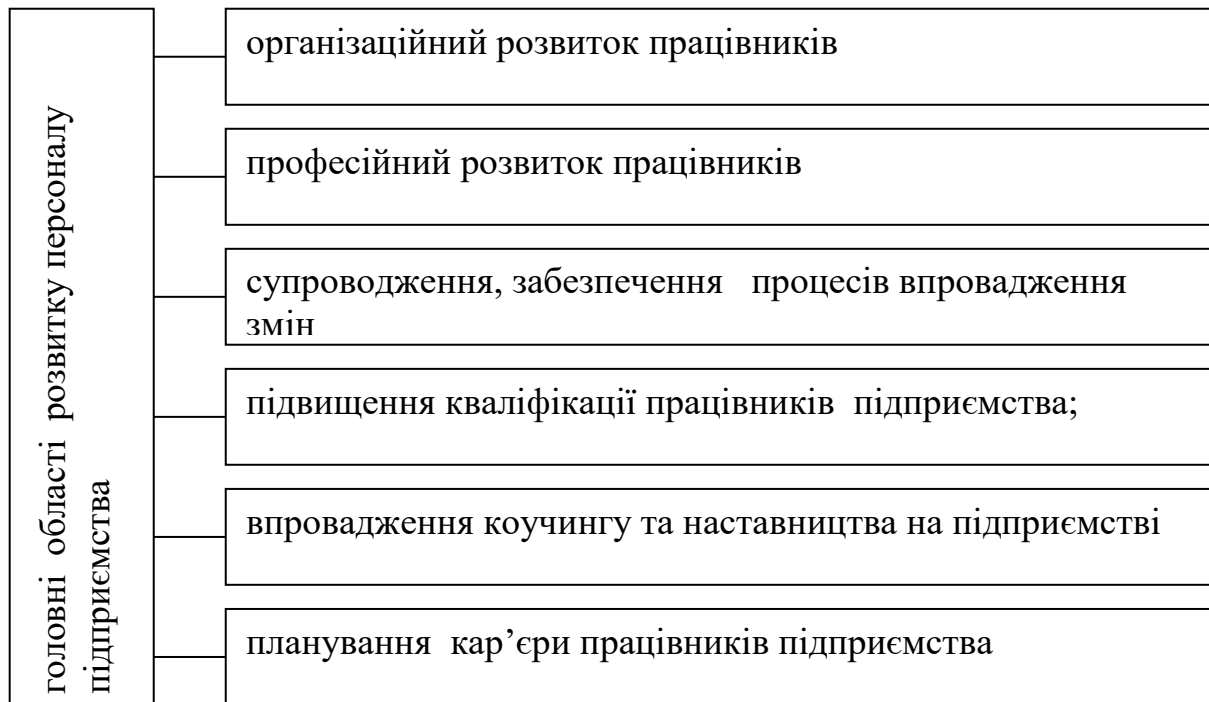


Рис.1.2. Головні області розвитку персоналу підприємства

Джерело: сформоване автором

В роботі досліджено ключові етапи процесу розвитку персоналу підприємства та їх складові такі як:

1. Етап планування. на цьому етапі виявляють потреби в розвитку, формулюють цілі розвитку, розробляють план за яким буде здійснюватися розвиток працівників, формують затверджують та здійснюють перерозподіл бюджету підприємства на статті фінансування розвитку персоналу.

2. Етап впровадження. На цьому етапі обирають методи та засоби які будуть застосованими за для забезпечення розвитку, розробляють та впроваджують реалізують заходи з розвитку персоналу.

3. Етап моніторингу. На цьому етапі впроваджуються моніторинг показників які будуть свідчити про саме проведення та і результати впроваджених заходів з розвитку персоналу а також порівняння отриманих фактичних результатів з запланованими показниками. Проведення такого

моніторингу має мати системний постійний характер як і безперервність діяльності системи розвитку персоналу загалом з простійним впровадженням тих чи інших заходів. Слід зазначити, що для впровадження такого моніторингу частіше за все застосовують анкетування працівників за результатами проходження ними тих чи інших заходів.



Рис. 1.3. Етапи процесу розвитку персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором [1-14]

Науковцями зазначається що організаційний розвиток в першу чергу пов'язаний з формування відповідної корпоративної культури, зміцненням колективу працівників як односторонніх цілей діяльність яких має бути спрямованою на досягнення спільної мети, збереження та примноження спільних цінностей, а також це створення на підприємстві умов та формування середовища в якому розвиток працівників стає нормою, а не винятком. Таким чином працівники навіть ті, що недавно розпочали діяльність на підприємстві розуміють єдність та норми вимоги які від них очікують є однією із таких прийнятих корпоративних норм є набуття та постійне удосконалення працівниками знань та навичок, підвищення кваліфікації, зростання компетентності, саморозвиток.

Впровадження організаційної культури на підприємстві повинно здійснюватися у тісній взаємодії адміністрації та працівників підприємства. За для цього необхідним є ознайомлення працівників метою та цілями організаційного розвитку та анкетування уваги на тому яка роль відведена працівникам . крім цього рол та значення працівників в забезпеченні організаційного розвитку як і сама мета та цілі такого розвитку мають бути представленими описаними в певному документі кодексі корпоративної поведінки або кодексі корпоративної культур який має бути складений та прийнятий на підприємстві. Тоді доповнення такого внутрішнього документу доводяться до працівників як і принципи та механізми забезпечення такого розвитку. організаційний розвиток співробітників здійснюється внаслідок її активної участі у прийнятті організаційних рішень щодо змісту самого кодексу .

Супроводження забезпечення процесів впровадження змін реалізується завдяки підготовці працівників до впровадження змін в функціонуванні підприємства. При цьому супроводження у впровадження змін може здійснюватися з метою: змін відношення до праці, зміни поведінки працівників з важливому для підприємства напрямі, змін в організаційній структурі та в політиці управління кадровими ресурсами.

Водночас, в загальній стратегії діяльності підприємства може бути виділено декілька головних піж цілей спрямованих на вирішення найбільш важливих для підприємства аспектів управлінської діяльності. під час впровадження таких змін необхідним є інформування працівників щодо переваг які може мати нова структура особливостей роботи в процесів та після впровадження організаційних змін для підприємства загалом та для його працівників.

Професійний розвиток працівників це область за якою забезпечується підготовка персоналу для роботи на нових посадах, в нових умовах, з новим функціями та завданнями. Особливо актуальною ця область є в роботі великих підприємств, що мають багато підрозділів, відділень, напрямів

роботи. На таких підприємствах формуються окремі підрозділи з професійного розвитку які планують та впроваджують заходи, програми розвитку відповідно до виділеного на це бюджету фінансування. Слід також зазначити, що за сучасними вимогами, забезпечення професійного розвитку має включатися в особисті плани всіх керівників - топ менеджерів, і від їх реалізації в тому числі залежить обсяг винагороди працівників.

Наступною областю є впровадження коучингу та наставництва на підприємстві. Коучинг дає можливість розкрити потенційні ресурси підприємства та його працівників всіх рівнів. Головним завданням коучингу є стимулювати активувати навчання та самонавчання працівників за для того щоб здійснюючи роботу співробітники самі прагли до збільшення та поглиблення знань які даватимуть їм можливість вирішувати більш складні комплексні завдання з кращою ефективністю та в більших обсягах. Звичайно така внутрішня мотивація має бути підкріплена та стимульована зовнішньою мотивацією в першу чергу фінансовою. Проте коучинг говорить про те що прагнення знань та навчання це внутрішні процеси в розумінні самими працівниками своїх функцій задач, тих переваг які можуть дати додаткові знання та вміння а отже будуть ставати кращими фахівцями з кращим більшим обсягом набутих знань та компетенції. Тоді навчання будуть ініціювати самі працівники на відміну від загальної політики коли підвищення кваліфікації чи навчання налагоджується в примусово обов'язковому порядку та часто викликає небажання та внутрішній спротив працівників.

Водночас, коучинг дає можливість працівникам подолати внутрішнє несприйняття та обмеження, розкрити свої кращі якості та найбільш ефективно застосувати свої знання та досвід на практиці, використовуючи весь наявний внутрішній потенціал працівника.

Не менш важливе значення для розвитку персоналу має наставництво. Суть наставництва у тому щоб призначити для новоприбулих працівників для їх професійної та соціально-психологічної адаптації та навчання та

розвитку – наставників працівників які візьмуть на себе функцію навчання та адаптації працівника на робочому місці. Наставники демонструють працівникові які роботи задачі та як саме мають бути виконаними, після чого працівник має вже самостійно виконувати ці дії та завдання під контролем наставника які перевіряє результати виконання та визначає які саме дії повинні бути виконаними для покращення результату в чому помилки та що було зроблено відповідно та показує вчить як виправити допущені недоліки. Після того як період навчання завершується працівник здає іспит та допускається до безпосередньої самостійної роботи. Метою наставництва є допомога новим працівникам в освоєнні професії, навичок та отримання необхідних професійних знань як правило на виробництві без відриву від робочого місця. Серед головних завдань наставництва можна виділити наступні:

- пришвидшення процесу навчання нових працівникам та набуття ними необхідних професійних знань за для найшвидшого виконання ними поставлених завдань.

- соціально –психологічна адаптація працівників до роботи в нових умовах, адаптація до існуючої корпоративної культури, традицій та правил на підприємстві.

Слід зазначити, що в сучасних умовах професійне навчання працівників є процесом тривалим та безперервним воно розпочинається з виявленні потреб зростання знань та компетенції працівників заснованих на потребах підприємства загалом відповідно до його мети та цілей діяльності. нові мета та цілі вимагатимуть від персоналу більших знань та компетентності для їх вирішення, а це в своє чергу стимулюватиме процеси набуття працівниками цих знань. Потреби організацію щодо забезпечення розвитку підлягають детальному аналізу в результаті якого буде виявлено які саме заняття та компетенції мають набути працівники для ефективно виконання задач. Відповідно результати такого аналізу виступають основою для складання програм навчання персоналу. Водночас цілі такого навчання

мають бути конкретними та враховувати особливості підприємства, практико-орієнтованими, вимірюваними.

Забезпечення навчання персоналу потребує визначення, виділення затвердження бюджету навчання, визначення переліку показників індикаторів які будуть використовуватися для оцінки результатів навчання, обґрунтування змісту та програм навчання, а також методів та форм навчання проте все це разом забезпечує підприємству можливості до ефективного функціонування.

### **1.3. Теоретичні засади впровадження навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства**

Здобуття працівниками освіти, профільної підготовки та систематичне підвищення кваліфікації працівників формують підґрунтя загального розвитку підприємства та забезпечення суспільно-економічного розвитку загалом. Внаслідок цього навчання, самонавчання та всебічний розвиток працівників як фахівця та як особистості набуває важливої ролі та значення. Водночас на таке навчання та розвиток забезпечують зростання цінності самого фахівця на ринку праці та стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства загалом.

Зростання рівня знань, компетентності працівників забезпечує зміцнення потенціалу кадрових ресурсів підприємства загалом, забезпечує та визначає можливості до вирішення завдань функціонування підприємства, його прибутковості та його соціально-економічного розвитку загалом.

Сучасні технології виробництва, управління та збуту формують нові вимоги до працівників які мають володіти більш сучасним та більшим обсягом знань в тому числі і в сфері сучасних цифрових технологій та швидко адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища та вмінь з застосуванням отриманих науково-практичних знань на практиці.

Задовольнити зростаючий попит в набутті працівниками нових знань може впровадження освітніх заходів та дій, впровадження безперервної освіти. Водночас науковцями відзначається відмінність понять навчання та освіти. Так від навчання персоналу фахівці розуміють процес оволодіння працівників знаннями та навичками та вміннями потрібними їм для здійснення ефективної роботи. Водночас на думку науковців навчання є засобом завдяки якому здійснюється соціалізація працівників в сучасному економічному суспільному, громадському середовищі. При цьому навчання повинно бути системним, ціле направленим. Водночас слід зазначити що набуття працівниками знань повинно здійснюватися організовано, в відповідних організаціях як навчальних закладах так і безпосередньо на підприємствах, системно тобто за певною визначеною запланованою системою послідовних дій та заходів та контролем моніторингом результатів проходження працівниками такого навчання. Навчання повинно мати мету та бути спрямованим на її досягнення. Відповідно в залежності від того яких саме груп працівників будуть навчати перед програмою навчання визначається низка завдань представлених на рис. 1.4.

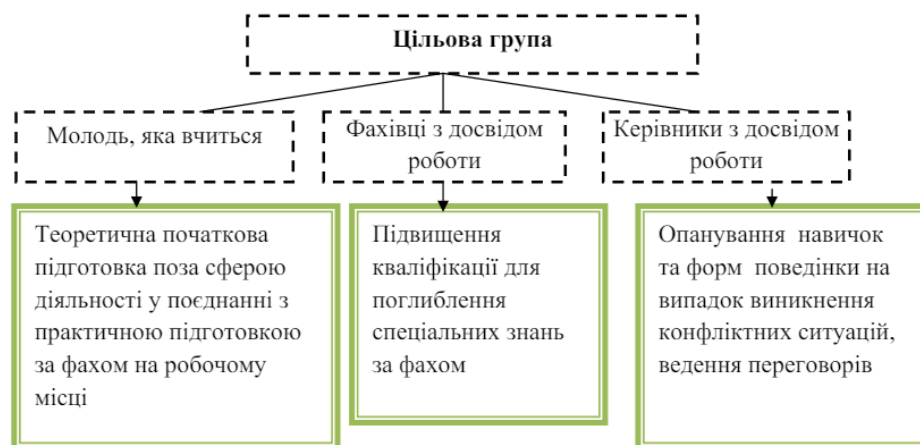


Рис.1.4. Завдання з навчання для окремих цільових груп кадрових ресурсів підприємства

Джерело: [2-8].

Такими цільовими групами працівників визначають молодих фахівців які проходять навчання; фахівців з досвідом роботи та керівників із досвідом роботи. Для кожної такої групи працівників має бути передбачено різні програми проходження навчання. Зміст навчання зазначається науковцями як комплекс наукових методичних матеріалів навчального характеру вивчення яких забезпечує здобуття відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня освіти.

Згідно із Законом України «Про вищу освіту» зміст навчання представлено як структуру зміст та обсяги інформації навчального характеру вивчення якої дає можливість людині здобути певний рівень освіти та кваліфікацію. Таким чином, зміст навчання описано у відповідних освітньо-професійних програмах за якими здійснюється підготовка фахівців. В освітньо-професійних програмах як правило представлено структурно-логічну схему підготовки, освітні компоненти які будуть вивчатися та їх програмні результати для підготовки фахівців, навчально-методична література яка буде необхідною для вивчення курсу.

Сучасний рівень техніко-технологічного, наукового, суспільного розвитку вимагають від працівників нового рівня професійних знань та компетенції, оскільки сьогодні актуальним є не лише високий рівень знань та відповідність кваліфікації, сама підготовка та знання мають бути широко профільними. Крім цього важливою рисою сучасного фахівця є здатність до навчання та швидкого освоєння значних обсягів нових знань необхідних для здійснення діяльності. Саме тому доцільним є впровадження системи контролю якості кадрових ресурсів підприємств та впровадження загальної національної в системі безперервного навчання за професіями з наданням для цього належного обсягу методичного, кадрового та фінансового забезпечення.

Науковцями зазначається що у країнах Європейського Союзу починаючи з 70 років минулого століття з'явилося та набуло поширення таке поняття як «навчання впродовж життя» (“Lifelong Learning” – LLL).

Сама концепція «навчання впродовж життя» є ключовою складовою формування та впровадження в країнах Європейського Союзу стратегії формування суспільства, що засноване на знаннях; впровадження «економіки знань»; стратегії працевлаштування працівників з рівними можливостями до отримання роботи всіма особами, а також розвиток підприємництва.

Впровадження «навчання впродовж життя» спрямоване на забезпечення працівників навичками необхідними їм для виконання своєї роботи в сучасному ринку праці; для удосконалення навичок працівників; для зменшення рівня невідповідності в підготовці фахівців вимогам ринку праці; за для зменшення дефіциту спеціалістів на ринку праці. Так у меморандумі щодо навчання протягом життя Європейської Комісії це поняття трактується як навчання спрямоване на досягнення певних визначених цілей, що має впроваджуватися постійно з метою покращення знань вмінь та компетентності працівників. Метою такого навчання в документації Європейської Комісії зазначено діяльність з навчання яка має впроваджуватися безперервно, протягом всього життя за для покращення знань умінь та компетенції працівників за для забезпечення їх особистого, а також соціального розвитку та можливостей працевлаштування та кар'єрного зростання працівників.

Відповідно до вище зазначеного «навчання протягом життя» спрямоване на забезпечення потреб ринку праці та роботодавців, а не на позиції самої системи освіти. Зазначена концепція передбачає можливості навчання працівників як в формальній так і в неформальній освіті.

Водночас, такий підхід визначає що головним аспектом стає спроможність працівника шукати нові знання та набувати необхідних нових компетенції в не формальній освіті.

Таким чином перевагами та особливостями впровадження LLL в сфері компетенції є: набуття та розвиток знання та вмінь працівників протягом всього життя за для набуття працівниками рис та ознак які забезпечать їм

можливість досягнення мети та цілей діяльності завдяки осмисленим та рефлекторним діям; відкритий та рівний доступ до знань та можливості навчатися для всіх працівників незалежно від рас, статі, соціального статусу, персональних успіхів та інших відмінностей; доступ до знань та навчання стає доступним для всіх громадян, а також працівників підприємств, відомств, організацій, органів державної влади. Також слід зазначити що у впровадженні концепції «навчання протягом життя» з відкритим доступом до знань саме органам державної та регіональної влади відводиться визначна активна роль у плануванні організації та регулюванні її впровадження. Для реалізації цієї концепції доцільним є впровадження певної економічної та соціальної орієнтації адже люди з високим рівнем освіти як правило є сумлінними працівниками та громадянами.

Важливою особливістю концепції є провідна роль та значення інституту наставництва та учнівства за для якого спрямовуються та зосереджуються всі ресурси та наставництва яке забезпечує для учня можливості набуття необхідних знань та навичок.

Іншою особливістю LLL є орієнтація на стандарти освіти та навчання які були б зрозумілими для всіх сторін процесу навчання, стейкхолдерів, роботодавців. Відповідно цієї концепції навчання та освоєння нових знань має здійснюватися людиною протягом всього її життя, як завдяки формальному так і неформальному навчанню.

Згідно із документацією ЄС ідентифіковано відмінності в зазначених типах набуття знань. Перший тип це формальне навчання яке здійснюється відповідними навчальними закладами та організаціями, воно має чітку структуру, програму навчання, затверджений та досить типовий зміст з загальноприйнятою обов'язковою освітньою компонентою, що має визначені цілі, тривалість навчального процесу та завершується отриманням свідоцтва про отриману освіту. Таке навчання є ціле спрямованим і дає можливість реалізувати цілі які визначив для себе здобувач освіти.

Другий тип це спонтанне навчання. Це навчання яке працівник проходить протягом всього свого життя на роботі, в суспільстві, родині. Цей тип навчання не є структурованим воно не має конкретно визначених цілей чи термінів оскільки виникає щодо отримання тих чи інших знань спонтанно, не очікувано, і водночас може надати людині нові знання і досвід в тому числі професійний який зможе суттєво доповнити знання отримані в формальній освіті.

Третій тип неформальне навчання це освіта яку здобувають поза навчальними закладами та за якою не надають жодних свідоцтв чи дипломів. водночас таке навчання може бути структурованим в питаннях визначення мети цілей та термінів. Неформальне навчання неформальна освіта - це здобуття людиною нових знань в результаті навчання та особистісного розвитку. Людина розвивається здобуває знання та досвід, само реалізується, освоює нові знання та навички протягом всього життя. Відповідно відбувається самонавчання, цільове спрямування прагнень людини, працівника на отримання нових знань в конкретних сферах діяльності та напрямках. Таким чином людина може поглибити знання отримані в неформальній освіті завдяки навчанню за обраним фахом в формальній освіті, або навпаки здобути освіту за певним фахом в формальній освіті і потім поглибити практичні знання та навички набути їх в неформальній освіті. Так чи інакше всі три типи освіти тісно взаємопов'язані між собою і в кожному конкретному працівникові людини являють собою певний симбіоз, поєднання, унікальне за своїм змістом та якість.

Концепція освіти протягом життя значною мірою стосується як формальної так і неформальної освіти, адже диплом людина здобуває молодшому віці проте щоб залишатися ефективний, майстерним фахівцем людина продовжує здобувати нові знання та навички та підвищувати свій професійний рівень все своє життя. Водночас змінюється суспільно-економічне середовище, воно вимагає від працівників підвищення кваліфікації, отримання нових знань та навичок, саморозвитку,

самовдосконалення. Науковці зазначають, що саме освіта виступає провідником який забезпечує соціалізацію загалом, а тому вона є однією із найбільш важливих сфер соціально-економічного життя.

При цьому ступінь залучення індивідуумів загалом до суспільного життя залежить від того наскільки вони здатні застосовувати отримані знання на практиці. Таким чином освіта є соціальним інститутом який забезпечує надання знань, їх оновлення та застосування протягом всієї професійної діяльності за для забезпечення зміцнення розвитку, самовідтворення кадрового потенціалу підприємств та людського потенціалу загалом.

Таким чином, на думку науковців, мова йде про розуміння освіти як системи створення кадрового потенціалу людських ресурсів.

За сучасних умов нових техніко технологічних відкриттів інновацій які з'являються та впроваджуються працівнику необхідно кожні 4-5 років а в високотехнологічних сферах і кожні 2-3 роки оновлювати та поповнювати свої знання та навички та адаптуватися до зовнішніх ринкових економічних технологічних змін не втративши власних професійних позицій. Проте працювати на майбутнє і складним завданням яке вимагає великих зусиль та комбінованого застосування здобуття нових знань навчання як в формальній так і в неформальній освіті.

Слід зазначити, що існуючу в країні систему освіти науковці класифікують як традиційну. Водночас наголошується увага на доцільності зміни концепції та переходу до гуманістично-раціональної з трансформацією традиційної моделі, зміною її орієнтирів на інтелектуалізації праці співробітника як ключового економічного ресурсу.

Працівник матиме можливість розвиватися лише за умови, що він навчатиметься все своє життя. Внаслідок цього зростає значення освіти як осередку отримання знань, за умови що ресурси традиційної освіти до зростання є обмеженими та формалізованим доцільним є перехід до неформальної освіти науковців вбачають можливості розвитку у тому щоб

перейти від періодичної до неперервної освіти з формування системи безперервного оновлення знань підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації яка дасть можливість більш ефективно та адекватно реагувати на потреби підприємств, роботодавців, суспільства, і таким чином забезпечувати зростання кадрового та людського потенціалу з метою забезпечення зростання динаміки соціально-економічного розвитку.

Таке поняття як неперервність освіти визначається науковцями як певний процес завдяки якому накопичується знання, уміння досвід що призводить до змін самих освітніх систем в динаміці зміни поколінь та суспільного життя загалом.

Система неперервної освіти орієнтована на отримання знань від дошкільних закладів до університетів. Водночас протягом життєвого циклу людини забезпечуючи її нові та додаткові потреби в знаннях та підтримуючі існуючі потреби за рахунок підвищення кваліфікації працівників. Для безперервної освіти важливим аспектом її впровадження стає практична реалізація набутих знань та здобуття нового досвіду. Водночас за очікуваннями фахівців в найближчі 10-15 найбільш важливим та цінними знання та навичка буде володіння цифровими технологіями програмним забезпеченням та створення інформаційних продуктів, його адаптація, інтеграція та використання.

Таким чином професійна освіта направлена реалізацію першої головної цілі – розбудови засад, підґрунтя для ровику людського капіталу, розвитку талантів та інтелектуального потенціалу працівників, розкрити особистостей та забезпечення доступності освіти для всіх відповідно до прав закріплених Конституцією; та другою цілі – кон'юнктурної пов'язаною з потребою у забезпеченні ринку праці необхідним обсягами кадрових ресурсів відповідних процесій та кваліфікації що дасть можливість забезпечити потреби галузей та сфер діяльності відповідним обсягом підготовлених кваліфікованих працівників та загалом сприятиме можливості загального соціально-економічного розвитку країни.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВАРИСТВО ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"**

### **2.1. Загальна характеристика та напрями діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"**

ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» зареєстрована у 2021р. код ЄДРПОУ 43753488. Керівником фірми ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» є Директор Тишкевич Олексій Якович. Організаційно-правова форма організації «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС»- ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Зареєстрована за адресою: Україна, 02105, місто Київ, вулиця Тампере, будинок 13<sup>б</sup>, офіс 314/2

Основний вид діяльності (КВЕД) – 80.10 Діяльність приватних охоронних служб. Інші види діяльності: проведення розслідувань, обслуговування систем безпеки. Дохід підприємства ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» за 2023 складає 4 689 200 гривень.

Головними напрямками діяльності ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС»:

Охорона об'єктів; фізична охорона житлових об'єктів, фізична охорона комерційних об'єктів, фізична охорона шкіл та дитячих садків, фізична охорона масових заходів, особиста охорона, супровід вантажів, охоронник-консьерж, комплексне обслуговування паркінгів.

Охорона об'єктів передбачає забезпечення співробітниками ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» виявлення і запобігання проникненню сторонніх осіб на територію, а також запобігання конфліктам та здійснення контролю за станом електронного устаткування систем безпеки.

Охоронна діяльність – являє собою здійснення заходів щодо забезпечення охорони фізичної особи або майна на умовах і в порядку,

передбаченому законодавством. Об'єктами охорони є фізичні особи (крім посадових осіб органів державної влади та громадян, щодо яких заходи захисту життя, здоров'я здійснюються відповідно до окремих нормативних-правових актів), майно фізичних і юридичних осіб.

Спеціалістами ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» здійснюються значний обсяг діяльностей в сфері безпеки.

Охорона майна яка визначається як - особливий вид діяльності з організації та практичного здійснення заходів, спрямованих на забезпечення схоронності, цілісності визначених володільцем і належних йому будівель, споруд, територій, акваторій, транспортних засобів, валютних цінностей, цінних паперів та іншого рухомого і нерухомого майна, з метою відвернення та/або недопущення безпосередніх протиправних посягань щодо нього, припинення несанкціонованого володільцем доступу до нього для збереження його фізичного стану та забезпечення здійснення володільцем цього майна всіх належних йому повноважень щодо нього;

Охорона фізичних осіб - особливий вид діяльності з організації та практичного здійснення заходів, спрямованих на забезпечення особистої безпеки індивідуально визначеної фізичної особи шляхом відвернення та/або недопущення негативного безпосереднього впливу факторів протиправного та іншого характеру на стан її життя та здоров'я.

Головним ресурсом підприємства є кадрові ресурси , персоналуякі можна поділити на відповідні групи:

- персонал охорони - це працівники, які перебувають у трудових відносинах з власником або вповноваженим ним органом - суб'єктом охоронної діяльності, обіймаючи посади, безпосередньо пов'язані з організацією та здійсненням охорони, а саме головні фахівці, охоронники та охоронці, які відповідають кваліфікаційним та іншим вимогам.

-головний фахівець (організатор майнової та особистої безпеки) - керівник суб'єкта охоронної діяльності або його заступник, а також у разі виробничої необхідності інші працівники, до функціональних обов'язків яких

входить організація заходів охорони, контроль за виконанням охоронниками та охоронцями покладених на них обов'язків і які мають відповідну кваліфікацію;

- охоронники - працівники суб'єкта охоронної діяльності, які за функціональними обов'язками безпосередньо виконують функції з охорони майна відповідно до свого кваліфікаційного рівня;

- охоронці - працівники суб'єкта охоронної діяльності, які за функціональними обов'язками безпосередньо виконують функції з охорони фізичних осіб відповідно до свого кваліфікаційного рівня;

- спеціалізовані охоронні підрозділи - охоронні структурні підрозділи без статусу юридичної особи, створений юридичною особою для захисту життя та здоров'я співробітників, власного майна або майна та валютних цінностей, переданих банківським установам його клієнтами.

Охорона фізичних осіб, а також охорона майна фізичних і юридичних осіб забезпечуються шляхом:

- здійснення контролю за станом майнової безпеки об'єкта охорони;
- запобігання загроз особистій безпеці осіб, які охороняються;
- реагування, в межах наданих законом повноважень, на протиправні дії та надзвичайні обставини.

Стан майнової безпеки об'єкта охорони контролюється персоналом охорони, в тому числі шляхом запровадження стаціонарних постів охорони, мобільних патрулів (персонал охорони, задіяний до виконання заходів з охорони майна на транспортних засобах), використання систем охоронної сигналізації. Організаційно-правові підстави для здійснення зазначених заходів узагальнюються у вигляді встановленого суб'єктом господарювання та суб'єктом охоронної діяльності пропускнуго та/або внутрішньооб'єктового режиму на об'єкті охорони.

Системи охоронної сигналізації відповідно до їх характеристик і цільового призначення використовуються для виявлення осіб, які проникли (намагалися проникнути) на об'єкти охорони, пересуваються по них або

залишають їх. Використання систем охоронної сигналізації не повинно порушувати права та свободи фізичних осіб. Загальне завдання, що вирішується охоронцями, полягає у створенні та підтримці безпечних умов життєдіяльності фізичної особи, яка охороняється, із своєчасним ужиттям заходів, котрі дозволяють уникнути або нейтралізувати потенційні та реальні джерела загрози. У всіх випадках дії охоронців не повинні обмежувати законні права та свободи інших осіб, створювати конфліктні або аварійні ситуації, порушувати громадський порядок та інші законні вимоги, що діють в місцях забезпечення заходів безпеки. У разі нападу на особу чи групу осіб, що охороняються, охоронець повинен уживати заходів щодо забезпечення захисту їх життя та здоров'я, у випадку необхідності забезпечити евакуацію потерпілого в безпечне місце, повідомивши про це правоохоронний орган і безпосереднього керівника.

Персонал охорони при виконанні функціональних обов'язків зобов'язаний:

- забезпечувати цілісність об'єктів охорони та недоторканість майна, що на них зберігається, недоторканість фізичних осіб;
- припиняти шляхом здійснення заходів реагування безпосередні правопорушення проти власності, фізичних осіб, порушення режиму роботи об'єктів охорони;
- негайно у будь-який спосіб повідомляти відповідні правоохоронні органи про скоєння протиправних дій щодо власності та фізичних осіб та інших незаконних дій у місцях здійснення заходів охорони, що мають ознаки злочину;
- зберігати таємницю, що охороняється законом, а також конфіденційну інформацію про господарську діяльність суб'єктів господарювання, оголошену такою в установленому порядку, відомості про приватне життя фізичних осіб, що стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків; не вчиняти дії, що порушують громадський порядок.

Персонал охорони отримує початкову фахову освіту, проходить перепідготовку, підвищення кваліфікації, здійснює періодичні навчальні стрільби за кошти суб'єктів охоронної діяльності в навчальних закладах, створеними правоохоронними органами або військовими формуваннями відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України.

Порядок і рівень підготовки, терміни щодо перепідготовки (спеціалізації) та підвищення кваліфікації персоналу охорони визначаються спільно Міністерством освіти та науки України та органом ліцензування. Персонал охорони проходить періодичні навчальні стрільби з метою визначення його придатності до дій, пов'язаних із застосуванням вогнепальної зброї, раз у три місяці, а спеціальних засобів - раз на рік.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

В таблиці 2.1. представлено аналіз необоротних активів ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".

Таблиця 2.1.

### Аналіз необоротних активів ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Актив	Код	На початок звітного року, тис грн..	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		-
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби :	1010	470,5	490,5
первісна вартість	1011	410,2	470,5
знос	1012	60,3	80,3
Довгострокові біологічні активи -	1020	0,00	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	0
Інші необоротні активи	1090	0,00	0

Усього за розділом I	1095	470,5	490,5
----------------------	------	-------	-------

Джерело: звітність підприємства

За результатами представленого в таблиці аналізу необоротних активів ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" виявлено, що основні засоби цього товариства на початок звітнього року склали 470,5 тис грн.. При цьому первісна вартість основних засобів на початок звітнього періоду за звітністю цього підприємства становила 410,2 тис. грн. а сума зносу основних засобів на початок періоду звітнього року становила 60,3 тис. грн.. На кінець звітнього періоду сума основних фондів які належать ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» зросла до 490,5 тис грн. що відображає проведення ремонтних робіт та модернізацію наявного у підприємства обладнання, основних фондів, первісна вартість яких на кінець звітнього періоду склала 470,5 тис грн. а сума зносу на кінець звітнього періоду становила 80,3 тис. грн..

В таблиці 2.2 представлено аналіз запасів та оборотних активів ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Таблиця 2.2

Аналіз запасів та оборотних активів ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

	Код	На початок звітнього року, тис грн.	На кінець звітнього періоду тис. грн
Запаси :	1100	41,7	0
у тому числі виробничі запаси	1103		0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109,7	35,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,5	-
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		0
Інші оборотні активи	1190		518,7
Усього за розділом II	1195	152,9	554,2

Джерело: звітність з підприємства

Аналіз запасів та оборотних активів ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" дає підстави констатувати, що запаси на початок звітного періоду ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС становили 41,7 тис грн.. на кінець звітного періоду запасів на балансі цього підприємства не зазначено. За даними наведеними в таблиці стан поточної дебіторської заборгованості ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС за звітний період зазнав значних змін. Так на початок періоду обсяг поточної дебіторської заборгованості становив 109,7 тис грн.. на кінець звітного періоду він зменшився до 35,5 тис. грн., що свідчить про те, що партнери отримувачі послуг розрахувалися з підприємством за отриманими послугами з безпеки та охорони і значною мірою повернули накопичену перед підприємством в попередньому звітному періоді заборгованість і водночас це свідчить про активну роботу підприємства з партнерами боржниками. Гроші та їх еквіваленти на початок звітного періоду на рахунку підприємства становили 1,5 тис грн., слід зазначити, що на кінець звітного року у ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» з'явилися інші оборотні активи на суму 518,7 тис грн..

В таблиці 2.3. представлено аналіз власного капіталу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС.

Таблиця 2.3

Аналіз власного капіталу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Пасив	Код	На початок звітного року, тис грн.	На кінець звітного періоду тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	142,8	534,5
Неоплачений капітал	1425	(1)	(1)
Усього за розділом I	1495	142,8	534,5

Джерело: звітність підприємства

За даними аналізу власного капіталу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» виявлено, що зареєстрований пайовий капітал ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» і на початок і на кінець звітного періоду становив 1 тис грн.. Нерозподілений прибуток підприємства ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» від здійснення своєї діяльності на початок звітного року склав 141,8 тис грн.. на кінець звітного року обсяг отриманого підприємством прибутку зріс до 534,5 тис грн., що свідчить про значну ефективну роботу підприємства проведеною протягом звітного 2023 року.

В таблиці 2.4. представлено аналіз довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Таблиця 2.4.

Аналіз довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ "СЕКЬЮРІТІ  
ЕВОЛЮШНС"

Пасив	Код	На початок звітного року, тис грн.	На кінець звіт-го періоду тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення		0	0
Цільове фінансування	1595		
Усього за розділом 2	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	10,1	1,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	0	9,3
розрахунками з оплати праці	1630	0	8,6
Поточні забор'язання	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	10,1	19,7

Джерело: звітність підприємства

Проведений аналіз довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" дає підстави констатувати, що поточна кредиторська заборгованість ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" перед бюджетом на початок звітної періоду становила 10,1 тис грн.. протягом року відбулося її погашення і за даними станом на кінець звітної року сума короткострокої кредиторської заборгованості ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" перед бюджетом становила 1,8 тис. грн.. На кінець звітної 2023 року підприємство ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" мало короткострокову дебіторську заборгованість на суму 9,3 тис. грн. за розрахунками зі страхування та ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" мало короткострокову дебіторську заборгованість на суму 8,6 тис. грн. за розрахунками по оплаті праці. Загальний обсяг короткострокової дебіторської заборгованості ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" на кінець звітної року склав 19,7 тис грн..

В таблиці 2.5. представлено аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ  
ЕВОЛЮШНС"

Пасив	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт послуг	2000	4689	3767,2
Інші операційні доходи	2120	-	-
Разом доходи	2280	4689	3767,2
Собівартість реалізованої продукції, товарів, послуг	2050		
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	4297,5	3754,4
Разом витрати	2285	4297,5	3754,4
Фінансовий результат до оподаткування	2290	391,7	12,8

Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток	2350	391,7	12,8

Джерело: звітність підприємства

В результаті проведеного дослідження фінансових результатів діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" виявлено, що чистий дохід від реалізації продукції, товарів послуг та робіт ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" за звітний період 2023 року склав 4689 тис. грн., що значно вище ніж за аналогічний період попереднього року за яким сума чистого доходу від реалізації продукції товарів послуг та робіт становила 3767,2 тис. грн., що свідчить про значне зростання протягом звітного року доходу отриманого в результаті діяльності підприємства. Інші витрати ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" за звітний період становили 4297,5 тис грн.. Слід зазначити, що вони зросли порівняно із витратами за попередній аналогічний період які становила 3754,4 тис грн.. Результати проведеного аналізу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" та дані наведені в офіційній звітності підприємства свідчать про значне зростання фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку, за звітний період ця сума становила 391,7 тис. грн.. Сума отриманого чистого прибутку ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" значно перевищали суму отриманого чистого прибутку за результатами роботи аналогічного звітного періоду яка становила 12,8 тис грн., що свідчить про економічне відновлення ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" та стабілізацію економічної діяльності підприємства та значне зростання ефективності його діяльності.

### **2.3. Оцінка стану та необхідності впровадження навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"**

З метою визначення та виявлення стану та якості виконання працівниками своїх професійних обов'язків та відповідно до необхідності впровадження заходів із зростання якості надання охоронних послуг працівниками підприємства необхідним є проведення аналізу та оцінки якості та стану роботи персоналу та необхідності впровадження навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".

З цією метою застосовується підхід, відповідно до якого основною метою оцінювання персоналу є одержання об'єктивної інформації про: досягнення працівниками поставлених цілей, результати праці (досягнення ключових показників діяльності); рівень розвитку професійно значущих якостей, компетенцій; потенціал працівників (зокрема компетенції, які працівники не мають можливості використовувати на нинішніх посадах і робочих місцях, але вони можуть бути корисними у разі призначення на іншу посаду, зокрема й керівну); рівень трудової активності, мотивованості, лояльності працівників; міру задоволення працівників роботою, умовами праці, режимом праці та відпочинку, винагородою, взаєминами в колективі, можливостями для професійного та кар'єрного зростання, ставленням керівників до персоналу.

Цілями оцінювання персоналу можуть виступати: поліпшення використання людського потенціалу підприємства; визначення цінності працівника для підприємства; посилення трудової активності працівників, зокрема, заінтересованості у результатах діяльності, підвищення віддачі в роботі; підвищення інноваційної активності персоналу; зростання кваліфікації, компетентності, професіоналізму; працівників; одержання зворотного зв'язку від персоналу; поліпшення соціально-психологічного клімату; посилення згуртованості трудового колективу; підвищення

лояльності та залученості персоналу; зростання рівня задоволення працівників роботою на підприємстві; підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакета тощо.

Показники організаційної відповідності забезпечення персоналом необхідним для забезпечення ефективної роботи ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Показники організаційної відповідності забезпечення персоналом необхідним для забезпечення ефективної роботи ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Найменування	Індикатор	експертна оцінка
Укомплектованість підприємства працівникам необхідними відповідно до штатного розпису	Ic 1	90
Відповідність кваліфікації працівників зазначеним групам та категоріям згідно штатного розпису	Ic 2	90
Укомплектованість підприємства керівникам всіх рівнів згідно штатного розпису	Ic 3	90
Укомплектованість підприємства технічним персоналом згідно штатного розпису	Ic 4	90
Укомплектованість підприємства адміністративним персоналом згідно штатного розпису	Ic 5	90
Укомплектованість підприємства працівниками охорони згідно штатного розпису	Ic 6	90
Забезпеченість підприємства приміщеннями необхідним для виконання функцій і задач діяльності організації	Ic 7	80
Забезпечення приміщення потрібними для його функціонування підприємства комунікаціями	Ic 8	90
Забезпеченість підприємства необхідними для функціонування фінансовими ресурсами	Ic 9	70
Забезпеченість підприємства необхідними для виконання функцій операційної охорони діяльності автотранспортом	Ic 10	0
Забезпеченість підприємства необхідними для виконання функцій операційної охорони діяльності технічними засобами, обладнанням	Ic 11	80
Забезпеченість підприємства необхідними для виконання функцій операційної охорони діяльності приладами	Ic 12	80
Забезпеченість підприємства необхідними для виконання функцій операційної охорони діяльності засобами зв'язку	Ic 13	90
Забезпеченість підприємства необхідними для виконання функцій операційної охорони діяльності доступом до мереж Інтернет	Ic 14	90

Забезпеченість підприємства необхідними для виконання функцій операційної охороної діяльності програмни забезпеченням	Іс 15	90
---	-------	----

Джерело : сформовано автором

В таблиці 2.6 представлено показники організаційної відповідності забезпечення персоналом необхідним для забезпечення ефективної роботи ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

В таблиці зазначені показники організаційної відповідності забезпечення персоналом необхідним для забезпечення ефективної роботи ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" а також представлено результати їх експертної оцінки , отримані в результаті виконаних досліджень.

Досліджуючи наведені в таблиці Показники організаційної відповідності забезпечення персоналом необхідним для забезпечення ефективної роботи ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" розраховано Індекс показників структури за формулою 2.1.:

$$I_{стр} = \frac{\sum I_{сн}}{N}, \quad (2.1)$$

Де:

І стр. - Індекс Показників організаційної відповідності забезпечення персоналом необхідним для забезпечення ефективної роботи ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

І сн. - сума Показників організаційної відповідності забезпечення персоналом необхідним для забезпечення ефективної роботи ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

N - кількість індикаторів оцінки.

Так, за результатами проведених розрахунків визначено, що Індекс Показники організаційної відповідності забезпечення персоналом необхідним для забезпечення ефективної роботи ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" становить 84 %.

В таблиці наведено показники відповідності персоналу вимогам до виконання професійних обов'язків ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Таблиця 2.7.

Показники відповідності персоналу вимогам до виконання професійних обов'язків ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Найменування	Індикатор	Експертна оцінка
Рівень знань працівниками своїх професійних обов'язків	Іп 1	90
Наявність інструкцій для роботи всього персоналу	Іп 2	70
Знання працівниками змісту інструкції	Іп 3	50
Дотримання працівниками вимог які висувуються адміністрацією до виконання ними своїх службових обов'язків.	Іп 4	60
Наявність персональних надбавок в оплаті праці за вищу кваліфікацію працівників	Іп 5	60
Зацікавленість працівників у підвищенні кваліфікації	Іп 6	70
Зацікавленість працівників у проходженні різних форм навчання з відривом і без відриву від робочого місця	Іп 7	80
Наявність впровадження системи мотивації працівників до зростання якості виконання своїх професійних обов'язків	Іп 8	40

Джерело: сформовано автором

Досліджуючи наведені в таблиці показники відповідності персоналу вимогам до виконання професійних обов'язків ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" розраховано загальний Індекс показників відповідності персоналу вимогам до виконання професійних обов'язків ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" за формулою 2.2.:

$$I_{np} = \frac{\sum I_{np.n}}{N}, \quad (2.2.)$$

Де:

$I_{np}$ . - загальний Індекс показників відповідності персоналу вимогам до виконання професійних обов'язків ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС";

$I_{np.n}$ . - загальна сума всіх показників відповідності персоналу вимогам до виконання професійних обов'язків ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС";

$N$  - кількість індикаторів оцінювання.

Так, за результатами проведених розрахунків визначено, що Індекс показників відповідності персоналу вимогам до виконання професійних обов'язків ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" становить 82%.

В таблиці 2.8. представлено Показники активності та відповідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Таблиця 2.8.  
Показники активності та відповідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Найменування	Індикатор	експертна оцінка
Розробка та прийняття підприємством стратегії чи концепції розвитку персоналу, працівників	Ip1	70
Розробка наявність планів провадження навчання та підвищення кваліфікації працівників	Ip2	90
Планування та виделення адміністрацією коштів на реалізацію планів проходження навчання та підвищення кваліфікації працівників	Ip3	90
Активність на підприємстві щодо залучення зовнішніх лекторів, тренерів, викладачів	Ip4	80
Системність частота проходження працівниками заходів з навчання та підвищення кваліфікації	Ip5	80
Частота та системність впровадження занять щодо фізичної підготовки фахівців з охорони	Ip6	90
Частота та системність провадження навчання з володіння засобами технічного захисту, зброєю	Ip7	80
Частота провадження для працівників курсів з освоєння сучасного професійного програмного забезпечення	Ip8	90

Джерело: сформовано автором

Наступним є здійснення оцінювання та розрахунок показників активності та відповідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" представлених в таблиці.

Досліджуючи наведені в таблиці показники активності та відповідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" оцінено Індекс показників активності та відповідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" за формулою 2.3.:

$$I_p = \frac{\sum I_{p.n}}{N}, \quad (2.3)$$

Де:

$I_p$  - загальний Індекс показників активності та відповідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

$I_{p.n}$  - загальна сума показників активності та відповідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

$N$  - кількість індикаторів оцінювання.

Так, за результатами проведених розрахунків визначено, що Індекс показників активності та відповідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» складає 75 %.

Узагальнюючи проведене оцінювання показників активності та відповідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" розрахуємо загальний Індекс впровадження процесів навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" за формулою 2.4.

$$I_{\text{заг.як.}} = \frac{\sum I_n}{N}, \quad (2.4.)$$

Де:

$I_{\text{заг.як.}}$  - Загальний Індекс впровадження процесів навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".

$I_n$  - загальна сума впровадження процесів навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".

$N$  - кількість індикаторів оцінювання.

Так, за результатами проведених розрахунків визначено, що загальний Індекс впровадження процесів навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" становить 82 %.

В таблиці 2.9 надано шкалу за якою ми порівнюємо отриманий показник із зазначеними даними.

Таблиця 2.9.

Шкала оцінки індикаторів дій з впровадження методів матеріальної та нематеріальної мотивації

найменування	показник
Дії не здійснювалися	0
Дії здійснювалося фрагментарно та не системно	25
Дії здійснювалися і частково виконані	50
Дії виконані але не повністю	75
дії – з впровадження виконані в повному обсязі	100

Джерело: сформовано на основі адаптування шкали оцінювання Харрінгтона

Наведена шкала оцінки дій з впровадження процесів навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" дає можливість зробити висновок, що отриманий результат 82 % знаходиться в діапазоні від 0,75 до 100, одже свідчить про високу якість дій з впровадження процесів навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".

### **РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ РОЗВИТКУ, НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"**

#### **3.1. Застосування компетентісного підходу до впровадження розвитку навчання і підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"**

Сучасний етап суспільно-економічного розвитку нашої країни формує для підприємств нові виклики та створює нові умови, за яких виживання, збереження бізнесу і подальше зростання підприємств значною мірою залежить від збереження, зміцнення кадрових ресурсів - персоналу підприємства та відповідності знань і навичок, компетентностей працівників підприємства тим задачам, які вони повинні мати здатність вирішувати в умовах сьогодення.

Саме тому забезпечення ефективної роботи підприємства ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" потребує впровадження компетентісного підходу до навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Компетентісний підхід є одним із найбільш сучасних прогресивних підходів до управління розвитком персоналу, який засновано на впровадженні системних заходів із навчання та підвищення кваліфікації працівників з метою підвищення їх компетентностей у вирішенні професійних задач.

Слід зазначити, що нормативною основою впровадження компетентісного підходу є вимоги та рекомендації, визначені та викладені в міжнародному стандарті якості. Відповідно до цього стандарту на підприємстві необхідно: визначити певний рівень компетентності працівників до виконання тих чи інших робіт; впровадити підготовку кадрів та підвищення їх кваліфікації для досягнення працівниками та підтримання

необхідного рівня компетентностей; здійснювати оцінювання ефективності запропонованих заходів; впровадити мотивування працівників з наданням їм повної всебічної інформації про доцільність та переваги навчання та впровадження нових компетентностей та зростання їх рівня для підтримки забезпечення належної якості робіт, виконаних задач, виробленої продукції чи наданих послуг, показати внесок працівника в загальний результат та аспекти його особистої зацікавленості в результаті; впровадити реєстрацію персональної інформації працівників про освіту, підготовку, кваліфікацію, проходження, підвищення кваліфікації та досвід роботи.

Важливість впровадження компетентісного підходу до навчання та розвитку персоналу обумовлена тим, що він є комплексом знань та інформації, які потрібні для здійснення робіт та виконання функцій; навички можуть бути різними та вивчатись як знання технологічних операцій та процесів і завершуючи процесами та функціями працівників і керівників функціональних підрозділів. При цьому важливим для ефективного виконання конкретних та загальних управлінських функцій є впровадження необхідних стандартів та дій. В практиці розуміння компетенцій охоплює знання, уміння, здібності працівників, а також певні стереотипи дій того чи іншого працівника. Саме тому компетентісний підхід до розвитку персоналу вважається одним із найбільш раціональних та доцільних для впровадження підходів, оскільки дає можливість ідентифікувати та виявляти персоналізовані особливості професійних якостей компетентності працівників, що дуже важливо для підприємства при плануванні дій щодо зміцнення свого кадрового потенціалу та спрямування зусиль на покращення якості, ефективності роботи працівників.

Доцільність впровадження компетентісного підходу обумовлена в тому числі і його унікальністю в порівнянні з іншими підходами.

По-перше, впровадження компетентісного підходу на підприємстві дає можливість поєднати систему управління кадровими ресурсами з метою та цілями, визначеними стратегією діяльності підприємства. Такий зв'язок

формується завдяки ідентифікації персональних базових якостей співробітників та ключових цілей стратегічного розвитку підприємства і компетентностей, які будуть необхідними для досягнення цих цілей у майбутньому.

По-друге, компетентісний підхід дає можливість залучити працівників до формування та розвитку корпоративної культури завдяки формуванню спільних корпоративних цінностей та цілей, як працівників, так і керівників та загального розуміння перспектив подальшої роботи та розвитку підприємства у майбутньому.

По-третє, компетентісний підхід є зрозумілим для працівників, а його вимоги є прозорими та доступними, саме тому його позитивно сприймає переважна більшість працівників.

По-четверте, компетентісний підхід забезпечує можливість впровадження зрозумілої процедури найму на підприємство нових працівників. Так для кожної професії створюється профіль професії, де описуються всі вимоги до компетентностей для виконання обов'язків на даній посаді, яким повинен відповідати претендент на посаду. Відповідно зменшується вплив суб'єктивності в оцінці і покращується якість набору, оскільки претендент оцінюється та відбирається за об'єктивними прозорими параметрами відповідності його освіти до досвіду, знань, навичок, що висуваються до того працівника за профілем професії. Таким чином покращується якість набору співробітників і завдяки цьому підприємство залучає на роботу саме тих працівників, які найкращим чином відповідають вимогам підприємства, а отже це покращує якість та результати роботи підприємства, всього колективу загалом та кожного працівника персонально.

Застосування компетентісного підходу до управління розвитком дає можливість не лише впроваджувати вимоги щодо володіння компетенціями, необхідними для роботи працівників і які необхідні для функціонування підприємства, воно враховує які компетенції необхідні будуть працівникам у майбутньому задля забезпечення спланованого

системного розвитку підприємства, розробки, прийняття стратегії та її впровадження в довготривалій перспективі.

Відповідно до цього наступним важливим кроком у застосуванні компетентісного підходу в забезпеченні розвитку персоналу є формування моделі компетенцій. Водночас слід зазначити, що створення такої моделі є питанням складним, оскільки сама модель для кожного підприємства є унікальною та повинна врахувати індивідуальні особливості того чи іншого підприємства. Такими особливостями і водночас вхідними параметрами для будування такої моделі виступатимуть: кількість працюючих, їх освіта, фах, кваліфікації, досвід, прийняті та затверджені стратегічні плани розвитку підприємства, цілі які мають бути реалізованими, функції що мають бути виконаними для їх реалізації, а також перелік компетентностей, якими мають володіти працівники задля досягнення визначених цілей.

Таким чином модель компетенцій прив'язана із визначенням того, які кадрові ресурси та кадровий потенціал є у підприємства, та які компетентності працівників потрібні будуть для забезпечення майбутнього функціонування та розвитку підприємства. Це дає підстави говорити про певну синхронність в розвитку всього підприємства та розвитку персоналу, як його ключового ресурсу. Водночас, саме компетентності та їх відповідність визначатимуть якість самого кадрового ресурсу.

Практики зазначають, що три четвертих всіх компетенцій, якими володіють працівники відображають особисті якості співробітника які потрібні йому для виконання своїх професійних обов'язків на відповідному рівні якості. Таким чином визначається певний рівень компетенцій, якими має володіти кожен працівник, такими як знання, навички, досвід, способи виконання завдань, комунікування, необхідні йому для виконання задач на відповідному рівні. Отже, задається певний результативний рівень виконання робіт працівником, якому мають відповідати набуті працівником компетентності, їх достатність та відповідність.

Таким чином саму модель компетентностей можна представити як сукупність знань, умінь, досвіду, кваліфікації, особистих рис, типу поведінки, що потрібні працівникові для ефективного виконання своїх функцій, робіт згідно із посадовими обов'язками. Водночас така модель компетентностей визначає зв'язок між особистими даними працівника та його обов'язками, а отже можливості визначити певні індикатори відповідності.

Отже, для виявлення визначення такої відповідності та впровадження на підприємстві аналізу та оцінювання відповідності компетентності працівника обов'язкам та посаді, яку він займає доцільним є встановлення критеріїв компетентності, що є індикаторами і за якими й буде здійснюватися оцінка.

Отже модель компетенцій являє собою перелік компетенцій з показниками їх проявів в діяльності співробітників. Зазначимо, що впровадження на підприємстві такої моделі дає можливість не тільки встановити відповідність посаді, але й виявити які саме компетентності необхідно розвинути задля забезпечення кращої якості та відповідності виконання робіт.

Як підсумок, для проведення аналізу відповідності компетенцій працівників доцільним є застосування структурно-функціонального аналізу з виділенням складових компетенцій. Ключовим елементом в такій моделі є алгоритм роботи працівника, що має бути: складним, індивідуальним та мати можливість до варіювання; давати можливість для досягнення запланованих результатів діяльності.

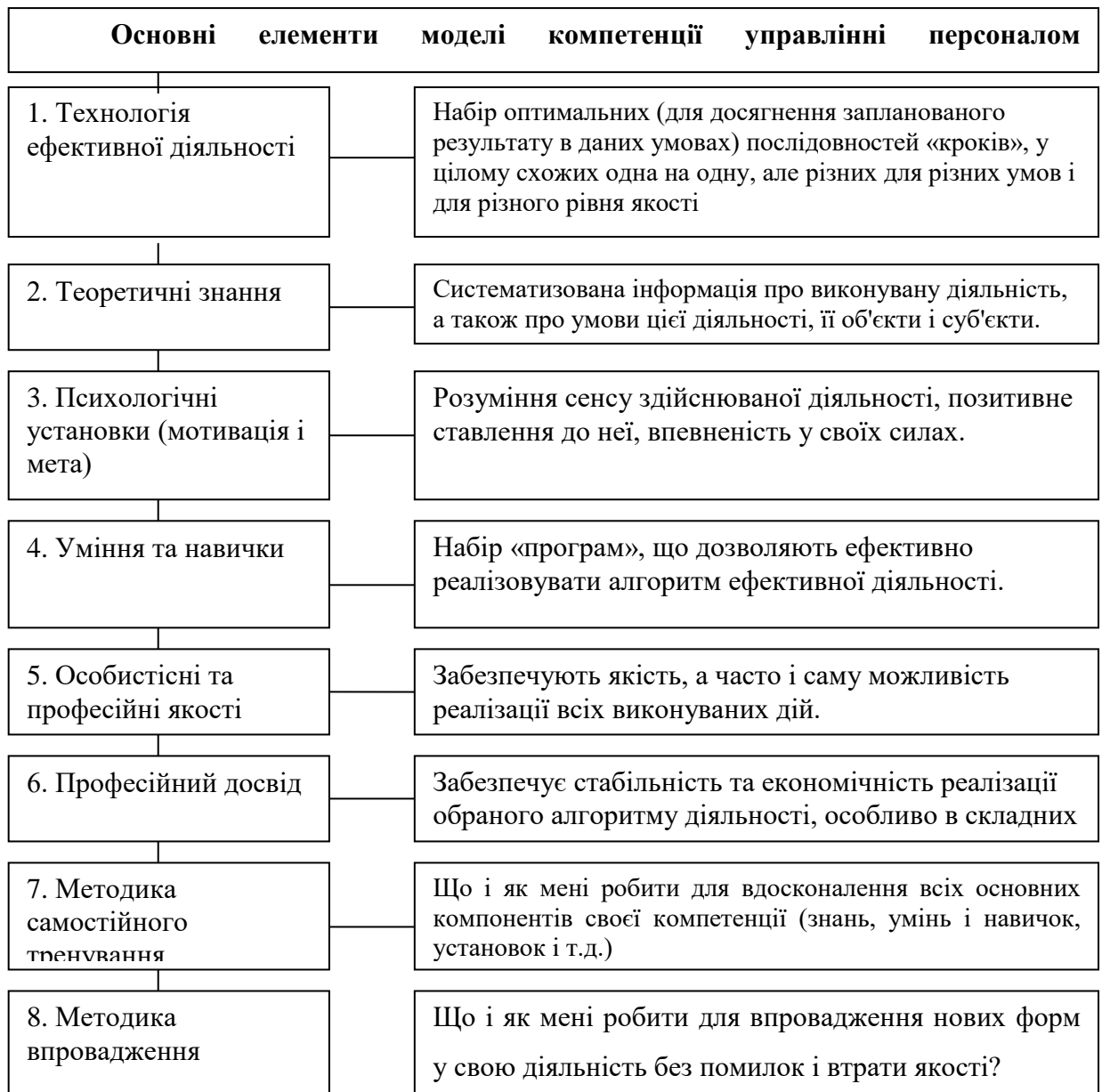


Рис. 3.1. Основні елементи моделі компетенції управління персоналом організації ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Джерело: сформовано автором

Основними елементами моделі компетенції управління персоналом організації ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС" є наступні:

1. Технологія ефективної роботи, що являє собою алгоритм чітких послідовних кроків, які має виконати працівник для виконання роботи, своїх прямих професійних обов'язків, тобто визначається чіткий порядок

виконання всіх робіт, які має виконувати працівник, що, як і в якій послідовності він має робити;

2. Систематизуються всі теоретичні знання, інформація про роботу яка повинна бути виконаною, про об'єкти, суб'єкти та умови самої роботи. Це робить задля виявлення та формування навичок, необхідних для роботи щоб працівник міг зрозуміти, як це влаштовано, як працює;

3. Визначення мотивації та мети діяльності. Для працівника важливим є отримати не лише повну інформацію про роботу, яку важливо виявити, психологічні установки які повинен отримувати працівник, такі як: виявлення мети для чого саме це потрібно робити та мотив, що саме, який результат, яку користь для підприємства та соли сто для працівника дасть виконання цих робіт, таким чином визначається які результати планується досягнути при виконанні роботи;

4. Визначення умінь та навичок, які являють собою певний набір програм, необхідних для виконання зазначеного алгоритму послідовності дій. Таким чином ставиться питання про визначення, що саме, в якому порядку і з яким рівнем якості має виконати роботу працівник для реалізації алгоритму ефективної роботи;

5. Професійні та особисті якості працівника, що являють собою сукупність особистих рис та набутих професійних знань та компетенції, що дає можливість відповісти на питання, яким має бути працівник задля ефективного застосування власних умінь та навичок;

6. Професійний досвід. Ця складова визначає, як забезпечити послідовність, стабільність та раціональність у виконанні алгоритму дій працівника. Тобто мова йде про необхідність виявлення головного та уникнення другорядного, несуттєвого або й зайвого, що заважатиме виконанню головних завдань та відволікатиме працівника від виконання його прямих обов'язків. Такими відволікаючими факторами може бути втома, інформаційний спам, наявність тривалих перерв та інші;

7. Впровадження методик само тренінгів щодо розвитку компетенції. Задля її проведення необхідно визначитися з тим, що і як необхідно здійснити для розвитку ключових складових власної компетентності;

8. Методика впровадження. Відповідно до цього потрібно визначитися з тим, як найкращим чином впровадити модель розвитку компетенції працівника, так і водночас не втратити, а навпаки набути нову якість та результати роботи, які нові форми, інструменти та технології необхідно для цього використовувати.



Рис. 3.2. Елементи моделі компетентності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС"

Джерело за основи [5]

Таким чином, на підприємстві впроваджується діяльність із розвитку компетенції та удосконалюються знання, навички та установки на виконання робіт.

Важливим складником такої діяльності є застосування методик тренування. Методики тренування важливі тим, що за зміни умов роботи чи відповідно до зростання вимог до результатів її виконання у працівника виникає потреба у покращенні самої діяльності. Окремі елементи мають досліджуватися так як і головна діяльність, а детальність аналізу залежить від складності та важливості виконання поточних задач, а також нових завдань працівником.

Таким чином визначається необхідність та завдяки застосуванню компетентісного підходу з'являється можливість у формуванні профілю компетенції. Для його створення необхідно виявити та ідентифікувати, які саме знання, навички, досвід, установки та якості потрібні працівнику для виконання визначеного алгоритму дій з виконання службових обов'язків та успішного виконання своїх завдань та функцій. З цією метою впроваджують тестування групи фахівців, які виконують подібну роботу. Для ідентифікації найбільш доцільних методів розвитку окремих складових компетенції доцільним є використання інформації, представленої на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Конкретизація методів розвитку окремих елементів компетенції

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Слід зазначити, що складання профілю компетентності здійснюється із залученням як самих працівників загалом чи тих, що залучені до процесу

розвитку персоналу. З цією метою здійснюється формування ідеального профілю компетентності задля визнання рамки оцінювання, оскільки такий ідеальний профіль за балами може відповідати найвищій оцінці 10 балів із 10 можливих. Після цього здійснюють оцінювання фактичного рівня компетенції за кожним із визначених показників. Після цього формують профіль компетентності з визначенням завдань із розвитку на основі виявленої розбіжності фактичного та ідеального профілю, оцінювання їх відхилень та визначення напрямів, сутності та тривалості навчання, підвищення кваліфікації, які має пройти даний працівник задля того, щоб підвищити рівень своїх компетенції. Опісля складається програма розвитку працівника та фактично реалізують всі етапи з його навчання та підвищення кваліфікації. Потім можливо провести повторний аналіз результатів та визначити наступні кроки з професійного розвитку працівника та підібрати індивідуальний комплекс методів та напрямів його досягнення. При цьому слід зазначити непоодинокі випадки, коли компетенція працівника може бути вищою за вимоги посади та роботи, яку він має виконувати як за окремим параметром, так і загалом. В такому випадку буде виявлено факт нераціонального використання кадрових ресурсів, коли потенціал працівника просто ігнорується та ефективно не використовується на благо підприємства. Водночас працівник також незадоволений, тому що він не мотивований ні кар'єрно, ні матеріально працювати, використовуючи свої компетентності і фактично їх немає де і на чому використовувати. Така ситуація є економічно не вигідною ні підприємству, ні працівникові, а тому при її виявленні підприємству необхідно терміново вжити заходи з переведення цього працівника на ту посаду та з дорученням йому тієї роботи, яка відповідала б його прояву компетенції і його знання та навички та здібності для мотивації самого працівника та зростання ефективності його діяльності в цілому.

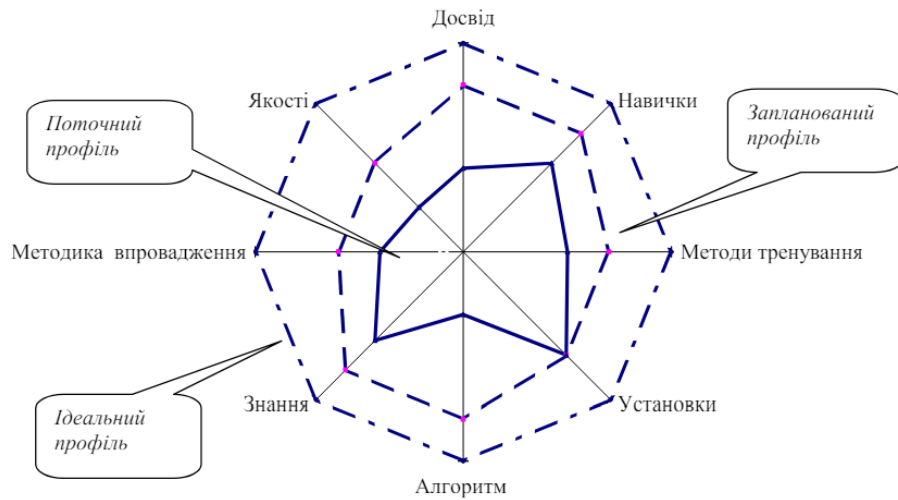


Рис 3.4. Три профілі компетентностей працівників «»

Джерело: на основі [5-7]

Загалом, за результатами аналізу профілю компетентності підприємства може бути сформовано та запропоновано три профілі: ідеальний профіль з визначенням найкращого найвищого рівня показників компетентностей; фактичний профіль який показує, на якому рівні за оцінкою наразі знаходяться компетенції працівників підприємства; та запланований профіль, який визначить, які саме компетентності, на якому рівні підприємство планує діяти після того як розробити програми розвитку персоналу та впровадити заходи по їх реалізації.

Узагальнюючи зазначимо, що застосування компетентісного підходу до розвитку працівників дає можливість підвищити рівень ефективності управління персоналом, забезпечити зростання якості набору, призначення на посади, навчання та оцінювання працівників. Додатковими перевагами впровадження цього підходу є можливість впровадження безперервного навчання, зростання ефективності впровадження матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, її методів та засобів, управління талантами, вирощення управлінських кадрів на підприємстві. Моделювання та поглиблення компетентності виступає складовою розбудови системи

стратегічного управління, як підприємством загалом, так і його кадровими ресурсами, працівниками зокрема, розбудови корпоративної культури підприємства, що дасть можливість покращити внутрішній психологічний клімат підприємства та утримати на роботі талановитих креативних та амбіційних працівників. Водночас слід зазначити, що впровадження моделі компетентності дає можливість суттєво зменшити витрати та підвищити економічну ефективність та раціональність управління персоналом і забезпечити зростання прибутку підприємства.

### **3.2. Впровадження заходів з навчання і підвищення кваліфікації працівників «ТОВ СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС»**

У Товаристві з обмеженою відповідальністю «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС» доцільним є планування та впровадження заходів з навчання і підвищення кваліфікації працівників.

Згідно із Законом України «Про професійний розвиток працівників» професійне навчання визначається як процес ціле направленою формування у працівників спеціальних знань навичок та умінь які забезпечують можливість підвищити продуктивність праці, забезпечують краще виконання робіт, обов'язків. Такий процес може включати навчання, отримання первинної професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників згідно із потребами підприємства

Для проведення професійного навчання працівників запропоновано форми представлені на рис. 3.5. визнання та вибір відповідних форм залежить від їх доцільності для підприємства та працівників, тривалості навчання та очікуваних від проведення навчання результатів.



Рис. 3.5. Види формального професійного навчання працівників та способи його здійснення

Джерело: на основі [5-7]

Метою впровадження на підприємстві професійного навчання співробітників є забезпечення зростання якості професійного складу та діяльності співробітників, зростання рівня їх кваліфікації, професійної підготовки, умінь та навичок працювати з новими технологіями, інформацію технічним забезпеченням, розвиток професійної майстерності, для управлінців вміння до роботи та здатності приймати рішення в кризових умовах, з метою зростання якості, відповідності та економічно ефективності роботи працівників.

Доцільним є застосування наступних видів формального професійного навчання персоналу:

1). забезпечення первинної професійної підготовки працівників що будуть освоювати робітничі професії; перепідготовка працівників робітничих професій при їх переведенні на іншу роботу в інший підрозділ і т.д.; систематичне підвищення кваліфікації працівників робітничих професій.

2). Перепідготовка, підвищення кваліфікації, спеціалізація та проходження стажування для працівників підприємства які займають керівні посади, а також для категорії працівників - професіоналів, фахівців.

Після проходження відповідного формального навчання працівники отримують сертифікати свідоцтва чи інші документи, згідно із нормами визначеними законодавчо.

Слід зазначити, що первинна професійна підготовка працівників здійснюється для тих хто працевлаштувався на підприємство без відповідної кваліфікації та досвіду роботи з умовою проходження навчання за відповідним фахом, виробничій професій чи виконання певних операцій згідно із обов'язками безпосередньо на робочому місці. Таким чином первинна професійна підготовка включає навчання працівників для здобуття ними первинної професії якої раніше вони не мали. Проходження працівниками такого професійного навчання забезпечує їх освоєння саме тих знань та кваліфікації які потрібні для роботи саме на цьому підприємстві та набуття відповідного рівня професійної підготовки. Таким чином навчання має цільове практико-орієнтовне спрямування та повною мірою поєднується з безпосереднім процесом здійснення професійної діяльності. Час необхідний для того навчання визначається планами та програмами для навчання працівників, проте загалом він не має перевищувати терміну одного року. Відповідно до норм чинного законодавства професійна підготовка працівників підприємства безпосередньо на виробництві може відбуватися з проходженням працівником або відповідного курсу або методами індивідуального навчання. Окремо зазначається можливість застосування групових форм навчання якщо професійні навички які будуть опановувати

працівники є однаковими обов'язки однорідні. Впровадження групового навчання є більш економічно вигідним для підприємства та дає можливість суттєво зменшити витрат на його проведення. Водночас впровадження такої форми навчання потребує більшого контролю за її результатами тому що не всі слухачі групи учні будуть освоювати нові знання з однаковою ефективністю. В завершенні проходження первинного професійного навчання проводиться кваліфікаційна атестація. Після її проходження працівник отримує кваліфікацію та відповідний розряд про що працівникові видається свідоцтво.

Перепідготовка працівників є процесом професійно-технічного навчання завдяки якому проводиться перенавчання здобуття нової професії тими працівниками що мають первинну професійну підготовку. На підприємстві перенавчанню підлягають та працівники що з різних причин вивільнені зі свого робочого місця пр причині реорганізації припинення діяльності окремих підрозділів. Вони можуть бути звільненими по скороченню штатів або підлягають перепідготовці за умови їхньої згоди на роботу в інших структурних підрозділах та на інших видах робіт що потребують отримання нової для працівника додаткової професійної кваліфікації знань та вмінь. Також перепідготовка може здійснюватися за для забезпечення навчання працівників в випадку якщо вони не можуть більше виконувати ту роботу якою займалися раніше. Перепідготовка працівників підприємства та первинна професійна підготовка може бути проведеними з організацією індивідуального, курсового навчання а також навчання в групах.

Наступним напрямом навчання є підвищення кваліфікації працівників. Воно є важливим для впровадження як для працівників робочих ділянок так і для персоналу функціональних підрозділів, і має проводитися системно з певною характерною для різних професій та відповідно із потребами кожного підприємства періодичністю.

Слід зазначити що методи професійного навчання класифікують за трьома головними групами навчання працівників: навчання на робочому місці; навчання з відривом від робочого місця та навчання комбінованого - яке поєднуватиме обидва методи разом. Методи професійного навчання персоналу представлено на рис.

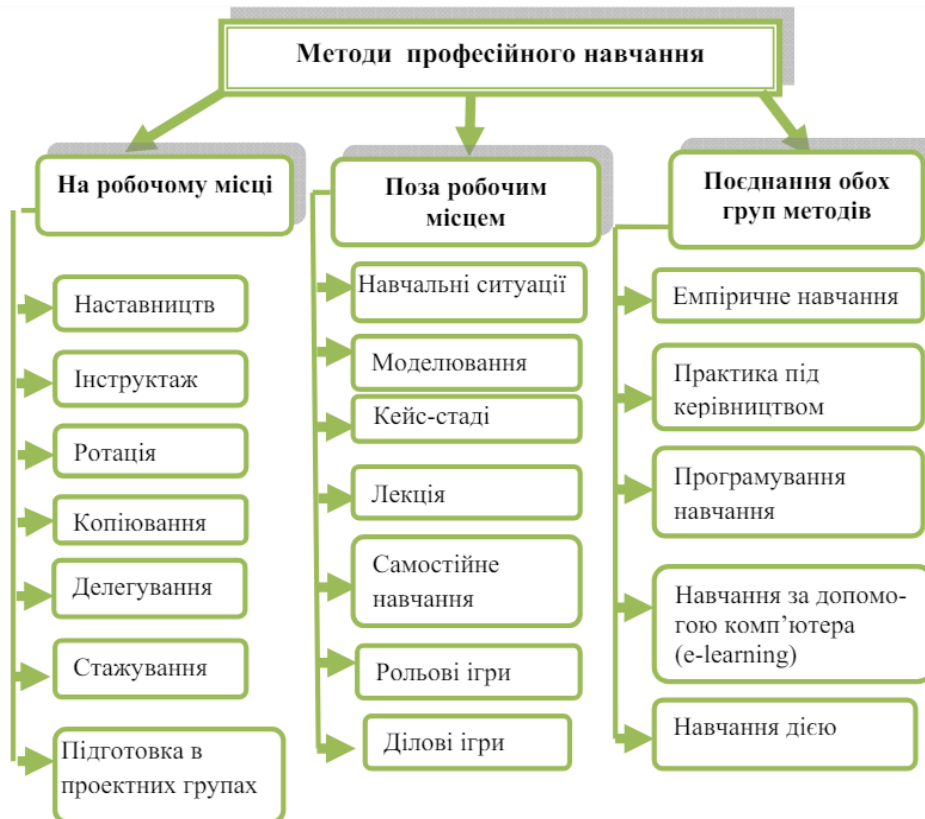


Рис.3.6. Методи професійного навчання персоналу

Джерело: на основі [5-7]

Так методами навчання працівника на робочому місці без відриву від виробництва можуть бути застосованими такі методи як : наставництво; ротація; проведення інструктажів працівників (з виконання робочих операцій, задач, алгоритму виконання дій, операцій, з охорони праці, х пожежної безпеки, вступні, первинні та вторинні інструктажі на робочому місці); копіювання дій фахівця; делегування працівникам повноважень; стажування працівників на інших робочих місцях структурних підрозділів

чи організаціях; підготовка фахівців завдяки долученню до певних проектних груп.

Методи які застосуються для підготовки працівників з відривом від виробництва поза робочим місцем включають: проходження працівником фахівцем навчання самостійно на базі вищих навчальних закладів , з відвідуванням курсів, тренінгів та інших; використання методів створення навчальних ситуацій; впровадження методів моделювання ситуації; проведення кейс-стаді, лекційних занять; застосування методів рольових та ділових ігор з працівниками.

Комбіновані методи які належать до третьої групи поєднують у собі методи притаманні навчанню як з відривом так і без відриву від виробництва. До таких методів можна віднести емпіричне навчання працівників здійснення програмування навчання працівників; метод впровадження навчання діями; дистанційне навчання; проходження практики під управлінням керівника.

Здійснення навчання персоналу на робочому місці завжди має чітку задачу та сфокусований обсяг знань які треба освоїти та навичок які мають розвинути воно завжди конкретне за задачами, часом проведення та результатами, що мають бути отриманими. Як правило воно може відбуватися та відбувається паралельно із безпосереднім виконанням виробничих, операційних процесів, а тому як правило, воно не потребує значних фінансових витрат. Водночас проходження такого навчання для працівника поєднує у собі професійну та водночас соціально-психологічну адаптацію. А тому дає можливості загалом скоротити терміни необхідні для загальної адаптації нового працівника в колективі.

Ефективним та дієвим для багатьох груп працівників, фахівців є метод стажування на робочому місці. Воно забезпечує можливості для ознайомлення із кращим досвідом, технологіями, особливостями роботи інших підрозділів, фахівців чи підприємств, організацій. Для окремих груп фахівців спеціалістів може бути запропоноване міжнародне стажування яке

дає можливість ознайомитися із досвідом, знаннями, технологіями які використовуються для роботи в певній вузькій сфері діяльності не просто в певних провідних відомих компанії, підприємств а й за кордоном для перейняття роботи та кращого світового досвіду виконаних цих видів робіт які загалом існують на практиці. Як правила стажування відбувається на тих підприємствах, організація які здатні і зацікавлені передати поширити власний передовий досвід, новаторство, передові технології фахівцям з інших підприємств, організацій зацікавлених у їх отриманні. Для підприємства та його працівників такі стажування є ще й засобом налагодження надійних партнерських зв'язків із іншими компаніями, що дасть можливість вирішувати і інші важливі для підприємства задачі функціонування та розвитку.

Підготовка працівників в проектних групах дає можливість для налагодження взаємодії з метою навчання працівників між різними проектними групами які сформовані з метою вирішення задач які мають певну тривалість.

Перевагами які надають методи навчання на робочому місці слід зазначити зростання взаємодії між працівникам, зростання ініціативи активності самих працівників; внесення нових ідей, покращення якості роботи у різних сферах діяльності, проведення швидкої адаптації для новоприбулих працівників. Недоліками цих методів навчання вважають ризики настання зупинок в процесі виконання робіт якщо функції виконані будуть повною мірою передані учням. Водночас щоб цього не сталося все період навчання учня має відбуватися під наглядом та контролем наставника. Водночас надається що навчання на робочому місці є вузько спеціалізованим і це не дає можливості для повного розкриття особистості та якостей фахівця і може завадити розкриттю його потенційних знань, навичок, здібностей.

Навчання з відривом від виробництва поза робочим місцем також має свої певні недоліки, оскільки воно завжди є дорожчим має більше

фінансових витрат, а також призводить до зменшення часу який фахівець приділятиме виконанню своїх безпосередніх робочих обов'язків адже працівник їздитиме на навчання є це займатиме значну частину його часу .

Методами навчання поза робочим місцем які є загально прийнятими є лекційні заняття, науково-практичні ситуації та інші.

Лекційні заняття є найбільш традиційним методом навчання його особливостями є можливості викладення значного обсягу навчального матеріалу за порівняно незначний нетривалий проміжок часу для значної чисельності слухачів. Водночас цей метод має і певні недоліки вони пов'язані із пасивністю слухачів оскільки протягом лекцій вони лише прослуховують поданий їм лектором матеріал і зворотній зв'язок не відбувається таким чином лектор не має можливості контролювати засвоєння, розуміння слухачами того матеріалу який надається а отже це не сприяє внесенню важливих змін в навчальний процес та результат засвоєння знань.

Наступним методом є впровадження навчальних та практичних ситуацій тобто реальних ситуацій які могли би відбуватися в практичній діяльності потребують негайних відповідних дій. Успішне застосування зазначеного методу потребує наявності початкових базових теоретичних знань та певних професійних навичок які необхідно розвинути саме завдяки цьому методу.

На підприємстві доцільним є проведення ділових ігор з працівникам є наступним методом навчання персоналу. Ділові ігри спрямовані на те щоб вирішувати завдання максимально наближає до практичної діяльності учасників гри їх переваги у тому що вони дають можливість змоделювати реальну ситуацію на підприємстві, а отриманий в процесі їх проведення досвід може бути використаний як вхідні дані для вирішення практичної ситуації на підприємстві оскільки дають можливості змоделювати можливі сценарії розвитку подій в тій чи іншій ситуації краще оцінити можливі

потенційні ризики та бути готовими для їх проявів та дії а також змоделювати можливі результати розвитку подій.

Ділові ігри як метод навчання можуть бути локальними і охоплювати лише окремі процесом такі як укладання угоди, замовлення продукції, проведення переговорів, а також глобальними тоді вони стосуватимуться широких аспектів управління підприємством. Застосування цього методу дає можливість працівникам реалізувати відповідні функції та мати більш широке та детальне розуміння тих процесів з якими їм доведеться мати справу на практиці в реальному функціонуванні.

Одним із найбільш поширених методів навчання персоналу підприємства є проведення тренінгів, що являють собою проходження короткочасного навчання з мінімальним обсягом теоретичного матеріалу та максимальною орієнтацією на його практичне застосування та засвоєння. Для проведення тренінгів характерним є блоковість. Блок теоретичний, як вже зазначалося займатиме найменше часу, більш детальним та ґрунтовним будуть блоки розгляду практичних ситуацій та напрацювання працівниками практичних навичок та вмінь. Це метод дає можливість отримати сконцентровані знання та досвід за максимально коротким періодом часу в інтенсивному посиленому режимі. Проте проводити такі тренінги мають досвідчені тренери які володіють необхідними знання в області навчання та досвідом роботи тренером зі знанням специфічних прийомів та інструментарію.

Наступним методом який достатньо широко використовується та є доцільним як одна із складових концепції «навчання протягом всього життя» є самостійне навчання або самонавчання. Підприємство безперечно отримує значні переваги від самонавчання працівників оскільки таким чином вони підвищують свої професійні знання та досвід, набувають нових знань та компетенції які будуть застосувати на робочому місці і водночас підприємство нічого не витрачає на цей метод, ані з точки зору фінансових витрат а ні витрат часу оскільки таке само навчання здійснюється у власний

вільний час працівника. власне працівник здійснює навчання тоді коли це йому зручно. Тут значно допомогу може надати наявність необхідного технічного забезпечення аудіокасет з потрібною інформацією, відео записів які здійснюватимуть знайомство з потрібними матеріалами технологіями, з потрібними матеріалами згідно певних методик. Крім цього значними перевагами є те, що працівник може сам визначати частоту та тривалість занять їх системність та самоконтроль досягнення результатів.

Іншим методом є моделювання яке визначається як відтворення реальних умов праці.

Метод рольових ігор також має епізодичне застосування в діяльності підприємства. він пов'язаний із моделювання поведінки працівника за для набуття працівниками практичного досвіду завдяки якому буде удосконалюватися робота працівника.

Впровадження реактивних та проактивних тренінгів мають принципово важливе значення в діяльності підприємства оскільки забезпечується можливість працівниками швидко освоїти певний обсяг знань необхідних для швидкого вирішення певних виробничих проблем. проведення таких тренінгів як правило є тісно пов'язаним із стратегією підприємства та тими можливостями та потребами які виникають в його операційній діяльності.

Насипним методом який доцільно застосовувати для навчання працівників підприємства є метод «Мозковий штурм» який дає можливості для вирішення термінових задач за короткий обмежений час. Суть цього методу в тому що працівники мають генерувати та запропонувати рішення для певної проблеми яка виникла в діяльності підприємства або згенерувати певні ідеї необхідні для розвитку підприємства. При цьому вони це роблять колективно не тільки ініціюючи такі креативні ідеї але й оцінюючи їх доцільність ризику, негативні та позитивні сторони і врешті приходять до спільної думки проте яка з запропонованих ідей чи рішень є найбільш доцільними та оптимальними. Цей метод добре відомий в управлінні та

застосовується для прийняття реактивних швидких управлінських рішень які потребують певного креативного мислення творчості. Водночас його застосування з метою навчання персоналу дає можливість розвинути навички для генерування креативних ідей і водночас навчити працівників проведення перемовин, знаходження компромісу в колективі та командної роботи.

Цей метод найчастіше використовується у роботі з командами, малими групами, індивідуально з окремими працівниками, колективами окремих підрозділів.

Наступним методом який може застосовуватися з метою навчання працівників підприємства є «Метаплан» цей метод є певним способом дискусії який поєднує в собі елементи інших методів таких як методи гри, мозковий штурм, аналіз ситуацій, адже він є методом спрямованим на розвиток колективної творчості. По суті це дискусія в результаті якої має бути знайдено рішення складної проблеми та сформовано певний план дій слід зазначити що практичне застосування цього методу і діяльності, а не лише для навчання дає можливість підприємству вирішувати складні непередбачувані проблеми та планувати діяльність з застосування колективного обговорення ситуації що склалося і знаходження таких же обґрунтованих колективних рішень.

Слід зазначити що методи навчання необхідно застосувати для розвитку персоналу включають групу пасивних та активним методів. Пасивними, або класичними методами є такі методи як лекційні заняття, проведення конференцій та інші.

До активних методів відносять наставництво, ротацію персоналу, проведення тренінгів, розгляд конкретних ситуацій та інші.

Слід зазначити, що методи часто поєднують конкурують і це дає можливість отримати найкращий найбільш оптимальний результат. Це пов'язано із тим, що підприємство має різні задачі для навчання різних груп персоналу, проте разом підвищення кваліфікації цих груп та їхня спільна

більш ефективна дія та виконання обов'язків забезпечують краще функціонування та розвиток підприємства.

### **3.3. Впровадження видів та методів підвищення кваліфікації персоналу в діяльності ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС»**

В загальному комплексі впровадження формального професійного навчання працівників підприємства слід виділити та окремо описати види та методи підвищення кваліфікації працівників які відносяться до групи робітників та до групи професіоналів фахівців та керівників структурних підрозділів підприємства.

Підвищення кваліфікації загалом направлене на поступове покращення професійних знань та навичок працівників. Відмінностями та перевагами цього виду навчання є те що працівниками які підвищують свою кваліфікацію вже мають знання та практичний досвід роботи та можуть оцінити матеріал який їм подають з позицій його новизни, важливості, доцільності в застосуванні. Таким чином підвищення кваліфікації має будуватися на тому, що працівникам мають представляти доводити ту корисну інформацію якою вони ще не володіють яка має як новизну та важливість так і значення, цінність для подальшої професійної діяльності.

Таким чином підвищення кваліфікації працівників спрямовується на вирішення конкретних задач які представлено на рис. 3.7.

Узагальнюючи зазначимо що ключовими завданнями з підвищення кваліфікації працівників є: підвищення розряду робітників; забезпечення можливості виконавців з більшою ефективністю виконувати свої професійні обов'язки; зростання гнучкості системи управління та можливості працівників виконувати різні професійні обов'язки; навчання працівників працювати з новою технікою, технологіями, програмним забезпеченням, обладнанням, виробничими операційними системами; навчання працівників

для забезпечення можливостей їх професійного кар'єрного зростання, просування на більш відповідальні посади з новими важливими обов'язками та завданнями; здійснення горизонтальних переміщень з переведенням працівників до інших структурних підрозділів, призначення до виконання інших функцій та задач.



Рис.3.7. Ключові завдання підвищення кваліфікації

Джерело: на основі [5-7]

Для груп працівників робітничих професій підвищення кваліфікації дає можливість проходити професійно-технічне навчання з метою розширення наявних професійних знань компетенції та отримання нових специфічних навичок необхідних для покращення результатів виконання роботи, отримання нових результатів чи забезпечення можливостей працювати з новою технікою та технологіями, програмним забезпеченням, яке використовується в виробничій, операційній діяльності.

Підвищення кваліфікації робітників впроваджується в формі проведення виробничо-технічних курсів на яких надаються матеріали що підвищують кваліфікацію, покращують професійні знання працівників за вузькими спеціалізованими видами робіт, професіями. В завершенні проходження таких курсів працівникам надають свідоцтва.

Проходження таких курсів є важливою умовою для присвоєння вищого кваліфікаційного розряду та забезпечення подальшого кар'єрного зростання.

Впровадження такого навчання потребує формування груп що комплектуються робітниками певної вузької спеціалізованої професії, або споріднених професій для одного або декількох кваліфікаційних рівнів як правила для працівників що працюють на підприємстві більше одного року за відповідною професією. Проте якщо говорити саме про присвоєння вищих розрядів та практичне пов'язані із цим зростання якості роботи працівника (бо чим вища кваліфікація тим вищою має бути якість роботи працівника та його продуктивність, тут слід зазначити що час між проходженням курсів та присвоєнням чергових вищих розрядів має бути значно довшим ніж один рік, а тому підприємство адміністрація мають орієнтуватися в цьому не лише на терміни визначені законодавством але й на фактичні професійні здобутки кожного окремого працівника який подаються на отримання вищого розряду, якість та продуктивність його роботи.

Напрямами за якими доцільно проводити для працівників курси підвищення кваліфікації є вивчення роботи нової техніки, обладнання; ознайомлення із новими технологіями; вивчення характеристик нових виробів, товарів чи матеріалів їх недоліків та переваг, особливостей використання чи виробництва; освоєння на виробництві нових технологій; впровадження автоматизованих систем та робота з ними; ознайомлення в вимогами до безпечної експлуатації приладів, обладнання, вивчення технічної документації впровадження нових сучасних методів організації роботи та інші. Загалом нами за якими підприємство буде впроваджувати курси підвищення кваліфікації залежить від потреб самого підприємства та має на меті підготувати працівників до змін які впроваджені чи будуть впроваджуватися на підприємстві та з якими будуть працювати його працівники. Водночас, традиційно курси підвищення кваліфікації

безпосередньо спрямовані на зростання рівня кваліфікації роботи працівників та зростання якості виконання їх професійних обов'язків.

Кожен працівник на підприємстві повинен проходити курси підвищення кваліфікації не рідше ніж один раз на п'ять років. Таким чином на підприємстві забезпечується можливість збереження працівниками належного необхідного для виконання роботи рівня їх професійних знань та навичок з періодичним оновленням цих знань та набуттям нових необхідних для роботи навичок.

Підвищення кваліфікації спеціалістів фахівців та керівників всіх рівнів підприємства здійснюється за напрямками: менеджменту, маркетингу, логістики, операційного менеджменту, впровадження бізнес процесів, цифровізації документообігу, впровадження спеціалізованого програмного забезпечення та за іншим актуальним в сучасних економічних умовах напрямками.

Головним завданнями таких курсів є покращення розвиток знань та навичок за відповідними визначеними функціональними сферами за для кращого виконання цими фахівцями керівниками своїх професійних обов'язків та здійснення управлінських функцій напруцювання та прийняття управлінських рішень в тій чи іншій сфері діяльності та загальному управлінні підприємством.

Згідно із діючими нормами законодавства проведення формального навчання фахівців, керівників може здійснюватися за напрямками стажування, спеціалізації, підвищення кваліфікації та перепідготовки.

Водночас, зазначається важливість проходження керівниками підприємства та його структурних підрозділів, фахівцями підвищення кваліфікації через проходження спеціалізації та стажування. При цьому така спеціалізація та стажування можуть бути як короткостроковими так і довгостроковими. Тривалість такого стажування залежить від поставлених задач щодо освоєння нових знань, навчання та періоду який потрібен фахівцю з відповідними вже наявним у нього знань для набуття нового

вищого рівня компетенції, освоєння нових технологій. Нерідко час який необхідний для навчання підвищення кваліфікації залежить від початкового рівня кваліфікації особи працівника-фахівця який буде навчатися.

Спеціалізація як вид підвищення кваліфікації керівників фахівців здійснюється за для набуття фахівцем нових спеціальних знань та навичок за певною спеціалізацією за якою працює зазначений фахівець. Проте спеціалізація проводиться в межах навчальних закладів вона потребує ґрунтовного надання вузько спеціалізованих знань фахівцями високого рівня. Тривалість спеціалізації не має бути меншою ніж 500годин, а по її завершенні видається диплом про проходження перепідготовки кадрів, при цьому кваліфікацію слухачеві не присвоюється.

Довгострокове підвищення кваліфікації є доцільним в першу чергу для керівників та спеціалістів які нещодавно прийняті або переведені на посаду. Загалом основні вимоги до такого навчання це тривалість від 72 до 500 годин та періодичність не менш ніж один раз на п'ять років. Після проходження довгострокового підвищення кваліфікації слухачі отримують свідоцтва.

Наступним видом підвищення кваліфікації яку доцільно запровадити для працівників підприємства є цільова підготовка. Вона здійснюється завдяки поєднанню дворівневого навчання. Так, в перший тиждень такого навчання проводяться лекції на слухачам налається теоретичний матеріал, після чого протягом наступних трьох-п'яти днів проводяться спеціалізовані семінари за обраними напрямками. Таким чином, інтенсивне навчання протягом 8-12годин дає можливість отримати концентровані системні знання за достатньо короткий час.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівниками, фахівцями спрямоване на більш глибокий розгляд певного специфічного напрямку діяльності. Воно здійснюється періодично відповідно із виявлення та актуальність вирішення певних задач діяльності, потреб підприємства. Такими напрямками виступають: модернізація потужностей, цифровізація

документообігу, впровадження інтегрованих інформаційних систем, впровадження структурних змін на підприємстві, ознайомлення зі змінами в чином у законодавстві які стосуються діяльності підприємства, зміни в оподаткуванні чи законодавчі що регулює зовнішньоекономічну діяльність підприємства, тощо.

Час виділений на такий вид навчання не перевищує 72 годин. За результатами його проходження працівник отримує довідку чи свідоцтво.

Наступним напрямом підвищення кваліфікації керівників фахівців є стажування працівників. Воно здійснюється на вітчизняних та зарубіжних підприємствах в залежності від мети такого стажування та сфери діяльності якої воно стосується. Важливою метою стажування є набуття кращого досвіду роботи діяльності в певній вузькій спеціалізованій сфері, ознайомлення з новими провідним в певній галузі чи сфері діяльності технологіями та їх освоєння. Часто таке стажування проходять для підтвердження власних знань та навичок які відповідали б займаній керівником чи фахівцем посаді чи за для переходу на вищу посаду чи вищий рівень. Тривалість такого стажування може бути різною, проте загалом воно не може тривати довше ніж 10 місяців. В завершення стажування надається довідка чи свідоцтво. Узагальнюючи зазначимо що формальним професійним навчанням є саме підвищення кваліфікації та спеціалізація оскільки за результатами їх проходження працівник отримує відповідні документи що це засвідчують. Крім зазначених форм для проведення підвищення кваліфікації працівників та впровадження розвитку персоналу на підприємстві проводять семінари, наради, тренінги, круглі столи та в інші важливі професійно-освітні заходи. Крім цього працівники підприємства мають можливість здобувати освіту та підвищувати кваліфікацію на відповідних факультетах підвищення кваліфікації вищих навчальних закладів, навчальних комбінатів, інших організаціях які мають дозвіл, ліцензію на надання послуг з підготовки перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників та мають відповідні технічні кадрові

ресурси фахівців. Проходження працівниками підприємства підвищення кваліфікації забезпечує його можливість до зростання якості та відповідності продукції та послуг що виробляються та наляються та забезпечує можливість до зростання та конкурентоспроможності та прибутковості діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити такі висновки. В роботі здійснено дослідження теоретичних засад та розроблено рекомендації щодо управління розвитком персоналу підприємства сфери безпеки ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС».

У першому розділі досліджено сутність поняття, мета, завдання управління розвитком персоналу підприємства, вивчено засади та принципи розбудови системи управління розвитком персоналу підприємства, досліджено теоретичні засади впровадження навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

У другому розділі роботи здійснено загальну характеристику та напрями діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС", проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС", здійснено оцінку стану та необхідності впровадження навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС".

У третьому розділі дослідження обґрунтовано застосування компетентісного підходу до управління розвитком персоналу підприємства сфери безпеки ТОВ "СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС", запропоновано впровадження заходів з навчання і підвищення кваліфікації працівників ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС», обґрунтовано провадження видів та методів підвищення кваліфікації персоналу в діяльності ТОВ «СЕКЬЮРІТІ ЕВОЛЮШНС».

Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Не від'ємним елементом якого є гнучкість та пристосування персоналу до змін. До напрямів професійного розвитку підприємства відносяться: первинне

професійне навчання; навчання з врахуванням нових напрямів розвитку організації; навчання для підвищення загального рівня кваліфікації найманого працівника тощо. Основною метою розвитку персоналу є збільшення «віддачі» продуктивності кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом. Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою працівників.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник/ О. М. Руденко [та ін.]. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.
2. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf)
3. Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред. О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.
4. Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
5. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.
6. Базилевич В. Розвиток внутрішнього ринку в умовах глобалізації: тенденції та суперечності. *Банківська справа*. 2004. № 2. С. 7–13.
7. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
8. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
9. Богиня Д.П. Науково-практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці/ Розд. з монографії “Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати”.- К: ІЕ НАНУ , 2017.- 300с.
10. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.

11. Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.
12. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
13. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами// Києво\_Могилянська Бізнес Студія.- 2004.- №7.- С. 57-61.
14. Грішнова О.М. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Кондор.-2016.- 356с.
15. Грішова О. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки //Україна: аспекти праці. — 2018. — № 1. — С. 26-28.
16. Єсінова О.Л. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Академвидав.-2017.- 332с.
17. Дрозач М.І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду. Наука та інновації. 2008. Т 4. № 3. С. 88–94
18. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
19. Веремієнко Т. Соціокультурна динаміка в процесі глобальних трансформацій. *Міжнародна економічна політика*. 2008. №1. С.152–167
20. Виноградський М.Д ., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2002. 654 с.
21. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / М. Г. Грещак О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; За ред. М. Г. Грещака. Київ: Вид-во КНЕУ, 2001. 228 с.
22. Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ: Вид-во КНЕУ, 1999. 84 с.
23. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

24. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 78–82.
25. Гелд Д., Мак-Грю Е. Глобалізація/антиглобалізація /пер. з англ. І. Андрущенко. Київ: К.І.С., 2004. 180 с.
26. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; керівник авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. Київ: КНЕУ, 2001. 733 с.
27. Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір : монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот [та ін.]; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. Київ: КНЕУ, 2008. 420 с.
28. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во „Знання”, КОО, 2001. 254 с.
29. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.
30. Євтушенко О. Н., Андріяш В.І. Глобалізація політики та перспективи її розвитку в сучасних умовах. *Державне управління*. 2012. № 196. С. 30–35.
31. Зеліско І. М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія. Київ, 2015. 280 с.
32. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення // *Україна: аспекти праці*.- К.- 2015-№ 4.-с. 22-26.
33. Криклій А. Безперервне професійне навчання персоналу як чинник підвищення конкурентноспроможності українських виробників// *Економіка та держава*.- К.-2004-№7.-с.23-25.
34. Куценко В.І. Кадри вирішують все// *Економіка та держава*.- 2008. №3.-с. 93-99.
35. Кириченко, О. (2023). ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ. Вчені записки Університету «КРОК», (3(71), 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

36. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

37. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

38. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

39. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с

40. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.

41. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

42. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 292 с.

43. Куриляк В. Є., Литовченко В.В. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14, № 2. С. 109–127.
44. Куриляк В. Є., Литовченко В.В. Формування креативної організації у глобальному інформаційному середовищі. *Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 16, № 2 (61). С. 193–206.
45. Лиходій В. Г. Маркетинг: навч.-практ. посіб. Київ: Вид-во НАУ, 2002. 404 с.
46. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. – К.: Видавничий дім „Корпорація”, 2015. – 292 с.
47. Левченко О.М., Ткачук О.В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства.- Вісник ХНУ. Економічні науки.-2013.-№3 .Т2.- с. 227-230.
48. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. Київ: Знання, 2019. 520 с.
49. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник / за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.
50. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 128 с.
51. Олійник О. М. Концептуалізація глобалізації: методологічні аспекти. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. № 38. С. 41–51.
52. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Київ: Кондор, 2020. 256 с.
53. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.
54. Пересада А. А. Інвестиційні процеси в Україні. Київ: Лібра, 1998. 392 с.
55. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / за ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; Пер. з англ. А. В. Кулікова; наук. ред. пер. В. П. Кузьменко. Київ: А.С.К., 2002. 336 с.

56. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О., Мостянська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
57. Сучасні міжнародні системи та глобальний розвиток (соціальнополітичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 556 с.
58. Савченко В. Визначення перспективних напрямів та обсягів професійного навчання безробітних відповідно до потреб ринку праці// Україна: аспекти праці.- К.: - 2014. №5.- с. 12-18.
59. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу.- К.: КНЕУ, 2002.- 351 с.
60. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу// економіка і суспільство.- 2018. № 19.- с.927-935.
61. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
62. Тимохова Г.Б., Білокінь Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.
63. Тюхпгенко Н. А. Організаційно-методичні аспекти професійної орієнтації: Автореф. дис. Одеса, 2018.
64. Терюханова І. М. Соціально-економічні аспекти професійного навчання незайнятого населення: Автореф: дис канд. екон. наук. К., 2017.
65. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
66. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. Київ: МАУП, 2005. 160 с.
67. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4(32). С.7-16

68. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.

69. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом». *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2015. № 2. С. 179–182.