

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОЛОДІЙ Михайло Брониславович

Організація системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації
персоналу в умовах сучасних викликів.

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікацій
на робота

Виконав студент групи МЕНУПзм-21
М. Б. Колодій

Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність і значення системи підготовки та перепідготовки персоналу.....	6
1.2. Підвищення кваліфікації персоналу як інструмент підвищення конкурентних переваг підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	27
2.1. Аналіз діяльності підприємства та його кадрової політики.....	27
2.2. Оцінка поточного стану системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	46
3.1. Досвід провідних країн у системі професійного розвитку персоналу.....	46
3.2. Перспективні напрямки вдосконалення системи професійного розвитку персоналу.....	59
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

У сучасних умовах постійних змін і викликів, зумовлених розвитком технологій, глобалізацією та соціально-економічними трансформаціями, особливого значення набуває питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Здатність організацій адаптуватися до змін середовища через розвиток людського капіталу визначає їх конкурентоспроможність і довгострокову стабільність.

Актуальність теми обумовлена зростанням попиту на кваліфікованих фахівців, необхідністю інтеграції сучасних технологій у навчальні процеси, а також пошуком нових методів організації системи навчання персоналу. Зміна вимог до професійних компетенцій працівників зумовлює необхідність розробки ефективних моделей, які забезпечуватимуть їх відповідність сучасним реаліям.

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється питанням організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в умовах змінного зовнішнього середовища. Зокрема, зазначену проблему досліджували такі вчені як Агавердієва Х. Ф., Аніщенко В. О., Бабич Д. В., Бей Г. В., Волянська-Савчук Л. В., Гемма М. Д., Драган О. І., Загородня Н. П., Завадська Р. О., Качан Є. П., Кондратенко О. О., Корчинський І. О., Левченко О. М., Літвінова Ю. О., Мацишина М. В., Польова Н. М., Притула В. І., Самойленко В. В., Свідерський В. П., Ткаченко А. М., Шевченко В. С., Шкільняк М. М. Проте більшість публікацій наголошують на необхідності глибшого аналізу практичного впровадження інновацій у процеси підготовки та перепідготовки кадрів. Недостатньо вивченими залишаються питання адаптації існуючих систем навчання до специфіки різних галузей та врахування індивідуальних потреб працівників.

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних підходів до організації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації

персоналу в умовах сучасних викликів, спрямованих на підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Завдання дослідження:

- розглянути сутність і значення системи підготовки та перепідготовки персоналу;
- дослідити підвищення кваліфікації персоналу як інструмент підвищення конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати діяльність підприємства та його кадрову політику;
- оцінити поточний стан системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- розглянути досвід провідних країн у системі професійного розвитку персоналу;
- запропонувати перспективні напрямки вдосконалення системи професійного розвитку персоналу.

Об'єкт дослідження - система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах.

Предмет дослідження - організаційні, методичні та технологічні підходи до вдосконалення процесів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням сучасних вимог ринку праці та змін зовнішнього середовища.

У роботі були використані такі **методи дослідження**: теоретичні методи (аналіз і синтез наукової літератури, систематизація, порівняльний аналіз моделей навчання); статистичні методи (обробка даних, оцінювання ефективності існуючих систем навчання); моделювання (створення концептуальної моделі адаптивної системи навчання персоналу).

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні концептуального підходу до організації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що враховує сучасні виклики цифровізації, розвиток дистанційних форматів навчання та необхідність швидкої адаптації до змін;

розробці адаптивної моделі навчання персоналу із застосуванням інноваційних технологій та сучасних методів управління; а також визначенні методологічних підходів до оцінювання результативності та ефективності процесів навчання.

Практичне значення полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані в організаціях для створення та вдосконалення системи навчання персоналу. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності підготовки працівників, зменшенню витрат на навчання та поліпшенню адаптації персоналу до нових викликів.

Результати дослідження апробовані на конференції кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і значення системи підготовки та перепідготовки персоналу

Розвиток персоналу є однією з ключових умов функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасних економічних викликів та швидкого науково-технічного прогресу. Постійні зміни у вимогах до професійних знань і навичок вимагають безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, що стає важливим не лише для адаптації до сучасних умов, але й для забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку.

Швидке старіння теоретичних знань і практичних навичок висуває перед підприємствами завдання створення дієвої системи розвитку персоналу, яка дозволить працівникам ефективно виконувати свої обов'язки в умовах змін. Така система забезпечує стратегічне оновлення організації, сприяє зростанню продуктивності праці та дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. Проте одним із ключових викликів є брак ресурсів для впровадження якісної підготовки та перепідготовки кадрів, що обмежує можливості підприємств у цій сфері.

Розвиток персоналу розглядається як комплексна система, що поєднує навчання, організаційний розвиток і професійне зростання працівників. Головним її завданням є вирішення як поточних, так і стратегічних завдань організації шляхом підвищення ефективності роботи окремих працівників і підрозділів загалом. Гнучкість і здатність адаптуватися до змін стають важливими складовими цієї системи, які забезпечують її ефективність у динамічному середовищі [5, с. 12].

Основними напрямками професійного розвитку є первинне навчання, підвищення кваліфікації з урахуванням нових викликів організації, а також

загальне вдосконалення професійних компетенцій. Досягнення цих завдань можливе за умови формування знань, надання можливостей для навчання і створення відповідних поведінкових моделей працівників, які сприятимуть розвитку організації загалом.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена певними факторами:

- упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей;
- виходом на ринок з високим рівнем конкуренції;
- тією обставиною, що для організації ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

У статті 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» подано визначення професійного навчання працівників, яке охоплює такі основні складові [31]:

- 1) Первинна професійна підготовка – навчання, яке забезпечує працівника базовими знаннями та навичками, необхідними для виконання його професійних обов'язків;
- 2) Перепідготовка – навчання, спрямоване на здобуття нової професії або спеціальності, актуальної для потреб виробництва чи ринку праці;
- 3) Підвищення кваліфікації – процес, спрямований на поглиблення знань і вдосконалення навичок працівників відповідно до сучасних вимог виробництва та технологій.

Згідно із Законом, роботодавець може організовувати професійне навчання власними силами. Для цього він має право створити спеціалізований підрозділ з питань професійного навчання працівників або делегувати ці функції відповідним спеціалістам, що забезпечує системний підхід до розвитку персоналу та підвищує ефективність навчальних процесів.

Навчання може проводитися безпосередньо на базі підприємства роботодавця, що дозволяє інтегрувати теоретичні знання з практичним досвідом у реальних умовах. Крім того, професійне навчання може здійснюватися на договірній основі у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, а також на підприємствах, в установах чи організаціях, які надають відповідні послуги (ст. 6 Закону № 4312). Такий підхід до організації навчання сприяє гнучкості у виборі форм і методів професійного розвитку, відповідаючи специфіці діяльності підприємства та його стратегічним цілям. Завдяки цьому професійне навчання працівників стає важливим інструментом для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності підприємства та розвитку людського капіталу.

Підготовка та перепідготовка фахівців установ здійснюється за такими формами: заочною; очнозаочною (дистанційною); очною.

Однією з форм підвищення кваліфікації персоналу з вищою освітою, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності в організації, є систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта).

Систематичне самостійне навчання керівників і фахівців здійснюється на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником. На сьогодні успішний керівник час від часу проходить навчання, відвідує курси, тренінги, виставки. За допомогою Інтернету це можна зробити онлайн. А потім ці знання передає підлеглим або застосовує у своїй діяльності. Фахове і посадове зростання - найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства [9, с. 53].

Розглядаючи теоретичні аспекти системи підготовки та перепідготовки персоналу в Україні, можна виділити кілька ключових концепцій та підходів, які лежать в її основі. Передусім, ця система ґрунтується на теорії людського

капіталу, яка розглядає інвестиції в освіту, навчання та розвиток працівників як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств та національної економіки в цілому. Відповідно, ефективне управління людськими ресурсами, зокрема їх безперервне навчання, стає важливим стратегічним завданням.

Теоретико-методологічною основою організації підготовки та перепідготовки кадрів в Україні виступає компетентнісний підхід. Він передбачає орієнтацію освітніх програм на формування не лише вузькопрофесійних знань та навичок, а й широкого спектру ключових компетенцій, затребуваних на ринку праці, що дозволяє забезпечити більшу практичну спрямованість навчання.

Крім того, система підготовки та перепідготовки персоналу ґрунтується на концепції безперервної освіти (lifelong learning), згідно з якою процес навчання та професійного розвитку має тривати впродовж усієї трудової діяльності людини, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в економіці та технологіях.

Важливе місце в теоретичному підґрунті даної системи посідає ідея інтеграції освіти та виробництва. Відповідно до неї, заклади вищої освіти мають тісно співпрацювати з роботодавцями, щоб максимально адаптувати зміст і форми освіти до реальних потреб ринку праці. Теоретичним підґрунтям участі держави у формуванні ефективної системи підготовки та перепідготовки персоналу виступають концепції державного регулювання ринку праці та співвідношення ролей держави, бізнесу і суспільства у цьому процесі.

Таким чином, теоретико-концептуальна база системи підготовки та перепідготовки персоналу в Україні охоплює широке коло підходів - від розвитку людського капіталу до механізмів державно-приватного партнерства та соціального діалогу. Її ефективне практичне втілення є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

На рис. 1.1 представлено модель організації професійного навчання персоналу на підприємстві, яка охоплює ключові етапи від визначення потреб до оцінки результатів навчання.

Перший етап починається з аналізу потреб у навчанні, що дозволяє підприємству визначити прогалини в компетенціях персоналу та сформулювати цілі, які мають бути досягнуті. Далі здійснюється формування бюджету навчання та розробка програм, які враховують специфіку виробничих чи управлінських завдань. Такі програми містять чітко визначений зміст та обираються відповідні форми навчання, такі як тренінги, стажування або дистанційні курси.

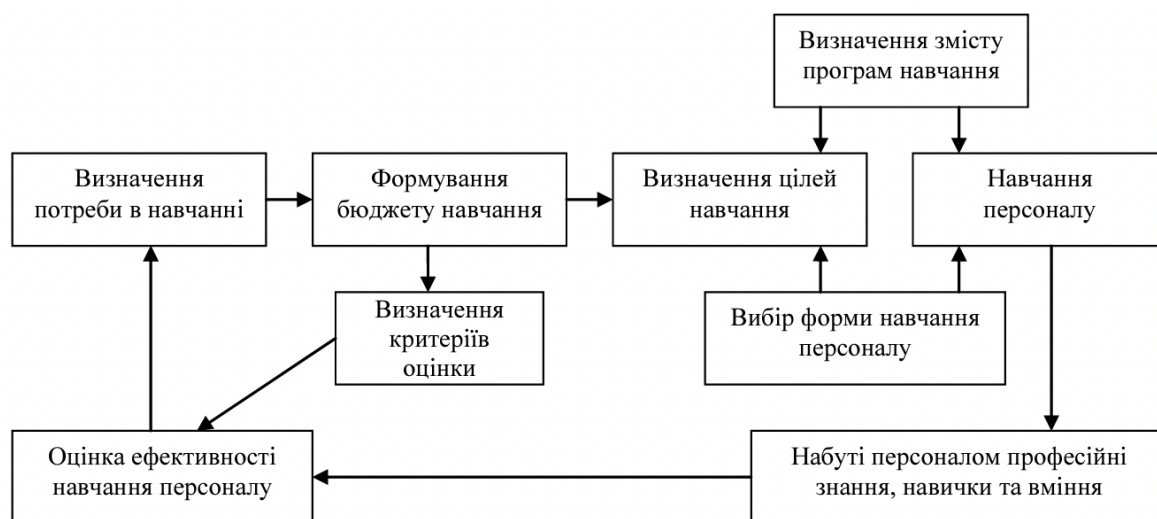


Рис. 1.1. Організація професійного навчання персоналу підприємств
[11, с. 177].

Метою професійного навчання є підготовка працівника до ефективного виконання його посадових обов'язків, покращення окремих аспектів професійної діяльності або забезпечення відповідності корпоративним стандартам роботи з клієнтами. Таке навчання орієнтоване на вирішення актуальних завдань, які стоять перед працівником на його поточному робочому місці, зосереджуючись на заповненні прогалин у знаннях і навичках, що є необхідними для виконання виробничих функцій.

Професійний розвиток, на відміну від навчання, має довгостроковий характер і передбачає набуття нових компетенцій, які можуть стати в пригоді працівникові в майбутньому, як на поточній посаді, так і на інших, більш відповідальних чи складних позиціях. Розвиток персоналу виходить за межі короткострокових завдань і спрямований на формування бази для професійного та кар'єрного зростання. Його мета – підготувати працівника до майбутніх викликів, забезпечити гнучкість і адаптивність до змін у робочих процесах, а також створити умови для реалізації його потенціалу [14, с. 67].

На відміну від навчання, яке орієнтоване на вирішення нагальних професійних потреб, розвиток персоналу передбачає стратегічний підхід. Він зосереджений на допомозі працівнику в підготовці до довгострокових цілей, таких як освоєння нових напрямків діяльності, управлінських ролей чи досягнення кар'єрних амбіцій. До основних завдань розвитку належить формування навичок лідерства, стратегічного мислення, управління проєктами та здатності до інновацій, що є критично важливими у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Таким чином, професійне навчання та розвиток є взаємодоповнювальними процесами, які спрямовані на забезпечення не лише поточних потреб підприємства, але й його майбутніх конкурентних переваг. Вони сприяють не лише підвищенню продуктивності працівників, але й їхній професійній задоволеності та мотивації до самореалізації.

Професійне навчання працівників, зайнятих на робітничих посадах, здійснюється за допомогою кількох основних підходів, які враховують специфіку робочих процесів і потреб підприємства [18, с. 56]:

- 1) Курсове навчання - вид навчання, який передбачає формування навчальних груп і проводиться у спеціально обладнаних навчальних класах або лабораторіях. Такий формат дозволяє забезпечити структуровану передачу теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків;

2) Індивідуальне навчання – навчання, яке здійснюється безпосередньо на робочому місці під керівництвом досвідчених кваліфікованих робітників або інструкторів виробничого навчання. Такий підхід є ефективним, оскільки дозволяє працівникам одразу засвоювати специфічні робочі операції в реальних умовах виробництва.

Крім того, професійне навчання працівників поділяється на два основні види:

- формальне навчання - навчання, яке проводиться відповідно до офіційно затверджених програм і стандартів, що дозволяє працівникам отримати визнані сертифікати або дипломи. Воно зазвичай організовується в навчальних закладах або спеціалізованих центрах;

- неформальне навчання - це менш офіційний підхід, який передбачає самостійне здобуття знань або навчання під час виконання робочих завдань. Неформальне навчання часто проводиться у вигляді наставництва, обміну досвідом між працівниками або онлайн-курсів.

Навчання персоналу слід розглядати як невід’ємну частину загальної стратегії розвитку організації та працівників. Воно має бути системним і інтегрованим у довгострокові плани підприємства, а не обмежуватися спонтанними, несистематичними заходами. Хаотичні та погано узгоджені дії у сфері навчання, які орієнтовані лише на досягнення короткострокових цілей, зазвичай не приносять бажаних результатів і мають обмежений ефект.

Сучасні підходи до навчання працівників зазнають значних змін. Усе більше організацій усвідомлюють важливість стратегічного планування в цій сфері. Замість разових тренінгів, які не пов’язані між собою, вони впроваджують комплексні програми системного навчання. Такі програми орієнтовані не лише на вирішення поточних завдань, але й на розвиток ключових компетенцій співробітників, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства в майбутньому [28, с. 33].

Системний підхід до навчання передбачає глибокий аналіз потреб організації та працівників, розробку довгострокових навчальних планів, які враховують специфіку роботи, та регулярну оцінку ефективності заходів, що дозволяє забезпечити послідовний розвиток компетенцій співробітників, підвищити їхню професійну ефективність і створити кадровий резерв для вирішення майбутніх викликів.

На сьогодні вітчизняні компанії дедалі частіше застосовують інтегрований підхід до навчання персоналу, орієнтуючись на міжнародний досвід, що включає розробку корпоративних університетів, впровадження програм безперервного навчання та використання сучасних технологій, таких як онлайн-курси та дистанційне навчання. Такий підхід дозволяє адаптувати навчання до потреб бізнесу, забезпечити його гнучкість і створити умови для стійкого розвитку як підприємства, так і його співробітників.

Таблиця 1.1

Переваги навчання [33, с. 561].

Суб'єкт	Економічна сфера	Соціально-психологічна сфера
Роботодавці	Підвищення продуктивності праці	Покращення стосунків між роботодавцем і працівниками
	Отримання додаткової вартості	Мотивований і лояльний персонал
Трудовий колектив	Зростання колективної винагороди	Створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі
Окремі працівники	Зростання індивідуальної винагороди	Підвищення самооцінки і впевненості
		Налаштованість на особисте удосконалення
		Можливості кар'єрного зростання
		Збільшення професійної «цінності» працівника і його конкурентоспроможності на ринку праці

Навчання на робочому місці - вид навчання спрямований на інтеграцію теоретичних знань із практикою. Він проводиться безпосередньо в робочому

середовищі та дозволяє працівникам отримувати нові навички у процесі виконання своїх обов'язків. Основними методами є:

1) Делегування повноважень. Працівнику передаються чітко окреслені завдання та повноваження для прийняття рішень у межах цих завдань, що сприяє розвитку відповідальності, вміння керувати та приймати самостійні рішення;

2) Метод ускладнення завдань. Працівникам поступово доручають завдання, які відрізняються підвищеним рівнем складності, що дозволяє їм поступово освоювати нові методи роботи, удосконалювати професійні навички та краще розуміти виробничі процеси;

3) Навчальні ситуації. Реальні або вигадані управлінські кейси використовуються для аналізу проблем, пошуку рішень та обговорення можливих стратегій дій;

4) Ротація. Працівник тимчасово переводиться на інше робоче місце або посаду для розширення свого професійного досвіду, що дозволяє зрозуміти різні аспекти діяльності підприємства та стати більш універсальним спеціалістом;

5) Коучинг. Індивідуальна співпраця з досвідченим керівником або наставником, який допомагає працівнику вирішувати професійні завдання, дає поради та надає зворотний зв'язок;

6) Наставництво. Нові або менш досвідчені працівники працюють під керівництвом досвідчених спеціалістів, що дозволяє отримувати знання та підтримку під час виконання завдань;

7) Навчання дією. Працівники виконують конкретні завдання з метою досягнення практичного результату, що дозволяє їм одночасно вчитися та застосовувати свої знання на практиці;

8) Емоційне навчання. Орієнтоване не лише на розвиток професійних навичок, але й на формування мотивації, емоційної залученості та відповідальності.

Навчання поза робочим місцем застосовується тоді, коли необхідно створити спеціальні умови для розвитку співробітників, які важко реалізувати

безпосередньо на робочому місці. Він дає змогу зосередитися на теоретичних знаннях, аналізі проблемних ситуацій та розвитку командної роботи. Основними методами є [10, с. 130]:

1) Ділові ігри. Створюються змодельовані бізнес-ситуації, в яких учасники виконують різні ролі, аналізують проблеми та приймають рішення, що сприяє розвитку навичок стратегічного мислення, комунікації та взаємодії;

2) Тренінги. Групові заняття, які проводяться з метою покращення соціальних навичок, таких як робота в команді, лідерство або управління стресом;

3) Моделювання. Імітація реальних умов роботи з метою підготовки до виконання певних завдань, що дозволяє працівникам освоїти нові ролі або технології без ризиків для виробничих процесів;

4) Рольові ігри. Працівники виконують ролі інших співробітників, що дозволяє їм краще розуміти їхні обов'язки та розвивати емпатію;

5) Кейс-стаді. Аналіз реальних проблемних ситуацій на підприємстві з подальшим обговоренням і пошуком оптимальних рішень, що допомагає розвивати аналітичне мислення та здатність працювати в команді;

6) Метод групової динаміки. Заняття в невеликих групах, під час яких учасники вивчають особливості взаємодії в колективі. Керівник виступає в ролі модератора, допомагаючи групі досягати висновків;

7) Метод інцидентів. Працівники аналізують абстрактну проблему з використанням загальних даних, намагаючись розробити конкретне рішення, що може бути застосоване на практиці;

8) Дистанційне навчання. Працівники проходять курси через інтернет, використовуючи онлайн-ресурси, інтерактивні лекції чи тестові завдання, що дає змогу здобувати нові знання незалежно від місця перебування.

Відтак, навчання на робочому місці забезпечує тісний зв'язок між навчанням і реальними виробничими умовами, дозволяючи працівникам одразу використовувати нові навички. Воно є ефективним для швидкого адаптування до

змін у робочому процесі та розвитку практичних компетенцій. Навчання поза робочим місцем створює умови для глибшого занурення у навчальний процес, надає можливість відійти від робочих задач і зосередитися на теоретичному чи стратегічному розвитку, що сприяє вдосконаленню м'яких навичок і аналізу складних бізнес-ситуацій. Комбінація обох підходів є оптимальним рішенням для ефективного навчання персоналу. Вона дозволяє досягати балансу між теоретичними знаннями та практичними навичками, що є основою для професійного зростання та підвищення продуктивності працівників.

Таблиця 1.2

Методи професійного навчання на робочому місці та поза робочим місцем
[16, с. 89].

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Делегування повноважень – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваної кількості питань.	Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі та інтереси в певній діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.
Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.	Тренінг – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.
Навчальні ситуації – реальна або вигадана управлінська ситуація з питанням для аналізу.	Моделювання – відтворення реальних умов праці.
Ротація – працівник переміщується на нове робоче місце чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.	Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) – працівник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду, підтверджує правильність своєї поведінки.
Навчання методом «secondment» – різновид ротації персоналу, при якій співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ або підрозділ) на час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків.	Кейс-стаді («case-study») – аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, та прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій, що вимагає високого професіоналізму керівника.
Коучінг – форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, поради, рекомендацій і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання.	Метод управлінських ігор – слухачі характеризують підприємство у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники його роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше).
Навчання за методом «buddying» – менеджера прикріплюють до співробітника, обидва знаходяться в рівному становищі, керівник дає конкретні поради та вказівки, допомагає і підтримує свого підлеглого.	Метод групової динаміки – учасники (6–15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.
Навчання дією «action learning» – у цьому підході застосовується поєднання регулярного аналізу ситуації та постановка цілей, продумування кроків з їх досягнення з періодами реальних дій, здійснення запланованих кроків.	Метод інцидентів – проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.
Менторство – індивідуальна форма розвитку та навчання, що пов'язана з передачею не тільки об'єктивних знань, а й мережі Інтернет: співробітники виконують на сайті навчальної індивідуальних методів діяльності, суб'єктивних поглядів, організації завдання і відповідають на тести, після чого отримують особистого ставлення до бізнесу.	Дистанційне навчання – проводиться за допомогою ресурсів мережі Інтернет: співробітники виконують на сайті навчальної організації завдання і відповідають на тести, після чого отримують офіційний документ про підвищення рівня кваліфікації.

Перепідготовка фахівців, професіоналів і керівників є важливим компонентом професійного розвитку, що дозволяє працівникам здобути нову

спеціальність або освоїти новий напрям діяльності на основі раніше здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня, освітнього ступеня та практичного досвіду. Вона спрямована на адаптацію працівників до змін на ринку праці, потреб підприємства або нових технологічних вимог.

Перепідготовка здійснюється в рамках формального навчання на договірних умовах у закладах вищої освіти або післядипломної освіти, що дає змогу забезпечити високу якість навчання, орієнтовану на реальні потреби ринку та підприємств.

Навчальні плани та програми перепідготовки розробляються безпосередньо закладами вищої або післядипломної освіти. Такі програми затверджуються з урахуванням погодження з відповідними об'єднаннями організацій роботодавців, що дозволяє адаптувати зміст навчання до актуальних вимог конкретних галузей і підприємств.

Основною метою перепідготовки є підготовка спеціалістів до виконання нових професійних завдань або до роботи в інших сферах, зберігаючи при цьому можливість використовувати їхній попередній досвід і знання, що особливо актуально в умовах швидких змін у технологіях, структурних трансформацій на ринку праці та необхідності освоєння нових професій.

Первинна професійна підготовка працівників спрямована на здобуття базових професійних знань і навичок, необхідних для успішної роботи за обраною спеціальністю. Така підготовка здійснюється для осіб, які були прийняті на роботу як учні, і раніше не мали робітничої кваліфікації.

Первинна професійна підготовка - це професійно-технічне навчання, яке забезпечує формування рівня кваліфікації, достатнього для продуктивної професійної діяльності. Програми навчання розробляються на основі типових навчальних планів і затверджуються роботодавцем відповідно до потреб виробництва.

Перед початком навчання працівників обов'язково ознайомлюють із такими аспектами: вимогами до роботи за професією; умовами праці та її

оплатою; правилами внутрішнього трудового розпорядку та охорони праці; санітарними нормами та виробничими інструкціями; можливостями подальшого підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Тривалість первинної підготовки визначається навчальними планами та програмами і не перевищує одного року. Після завершення первинної підготовки працівники проходять кваліфікаційну атестацію, за результатами якої їм присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» із відповідним розрядом, класом або категорією. Випускники отримують свідоцтво про присвоєння (підвищення) робітничої кваліфікації.

Перепідготовка є важливою формою професійного навчання, що спрямована на здобуття нової професії або спеціалізації для працівників, які вже пройшли первинну професійну підготовку. Вона дає можливість адаптуватися до змін на ринку праці або потреб підприємства.

Перепідготовка проводиться з метою: оволодіння новою професією у разі відсутності роботи за попередньою спеціальністю; пристосування до умов перепрофілювання чи реорганізації підприємства; розширення професійного профілю працівника для роботи в умовах нових форм організації праці, наприклад, у складі робочих команд чи колективів. Навчальні програми перепідготовки адаптовані до потреб виробництва і дозволяють отримати працівникам актуальні знання та навички. Працівники з вищою освітою проходять перепідготовку на загальних підставах, без жодних послаблень. Після завершення перепідготовки працівники можуть підтвердити свою кваліфікацію та продовжити професійну діяльність уже за новою спеціальністю. Такий процес є важливим для забезпечення гнучкості працівників і підприємств у швидко змінних економічних умовах.

1.2. Підвищення кваліфікації персоналу як інструмент підвищення конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки та кваліфікації його персоналу. Стрімкий розвиток технологій, динамічні зміни у споживчих запитах і глобалізація бізнесу вимагають від компаній не лише впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси, але й створення умов для постійного професійного розвитку працівників. У цьому контексті підвищення кваліфікації персоналу виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Професійний розвиток співробітників сприяє зростанню їхньої продуктивності, адаптації до сучасних викликів, підвищенню ефективності використання ресурсів і запровадженню новітніх технологій. Інвестиції в навчання працівників дозволяють підприємствам не лише вдосконалювати внутрішні процеси, але й підвищувати якість продукції чи послуг, покращувати корпоративну культуру та залучати талановиті кадри.



Рис. 1.2. Форми підвищення кваліфікації керівників та фахівців [27].

На рис. 1.2 представлена характеристика методів навчання на робочому місці та навчання поза робочим місцем, які використовуються для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Обидва підходи мають свої унікальні цілі та застосування залежно від завдань, які стоять перед організацією, і дозволяють розвивати як професійні, так і соціальні навички працівників.

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців спрямоване на вдосконалення їхніх знань, умінь і навичок за існуючою спеціальністю, освоєння нових функціональних обов'язків, оволодіння сучасними методами управління, маркетингу, організації виробничих процесів та раціонального використання ресурсів, що є важливим аспектом підготовки до роботи в умовах ринкової економіки та швидкої зміни технологій. Форми підвищення кваліфікації, які застосовуються для досягнення цих цілей, включають довгострокове та короткострокове навчання, стажування, семінари, спеціалізацію та круглі столи.

Довгострокове підвищення кваліфікації - охоплює широкий спектр тем, пов'язаних із професійною діяльністю, і передбачає отримання комплексних знань та навичок, які сприяють якісному виконанню посадових обов'язків. Працівники вивчають актуальні нормативно-правові акти, новітні технології, методи організації праці, механізацію та автоматизацію виробництва, а також досвід провідних вітчизняних і закордонних компаній. Довгострокове підвищення кваліфікації працівників передбачає значний обсяг навчання, який може тривати від 72 до 500 годин. Такі програми зазвичай організовуються в спеціалізованих закладах післядипломної освіти, які забезпечують професійний підхід до розробки навчальних курсів і відповідну матеріально-технічну базу [40, с. 49].

Періодичність довгострокового навчання визначається потребами підприємства, але, як правило, воно проводиться не рідше одного разу на п'ять років. Особливу увагу приділяють керівникам, які тільки-но отримали нові посади або були переведені до інших підрозділів. Для них такі програми є

особливо важливими, оскільки вони дозволяють адаптуватися до нових обов'язків, поглибити професійні знання та розвинути необхідні управлінські навички.

Натомість короткострокові програми розробляються для оперативного навчання працівників у певних напрямках, таких як економіка, ділове мовлення, або у випадках, коли компанія зазнає змін, наприклад, модернізації, перепрофілювання чи змін у нормативно-правовій базі. Короткострокове підвищення кваліфікації працівників спрямоване на оперативне поглиблення знань і навичок у певних напрямках діяльності підприємства. Тривалість такого навчання зазвичай не перевищує 72 годин, що визначається залежно від цілей та змісту навчальної програми, що дозволяє швидко реагувати на зміни у виробничих або управлінських процесах, наприклад, у випадках модернізації обладнання, оновлення нормативно-правової бази чи зміни функціональних обов'язків працівників. Періодичність проведення короткострокових програм залежить від потреб підприємства і може варіюватися залежно від його стратегічних та поточних завдань. Програми навчання розробляються з урахуванням специфіки діяльності організації, і за це може відповідати як саме підприємство, так і навчальний заклад. У разі договірної підходу зміст навчання погоджується між організатором і замовником, що гарантує його відповідність поставленим цілям. Такий підхід забезпечує гнучкість та ефективність у підготовці кадрів.

Стажування є однією з найбільш ефективних форм професійного навчання, яка дозволяє працівникам не лише здобувати нові знання, але й набувати практичного досвіду безпосередньо в робочих умовах. Такий формат навчання передбачає тимчасове перебування співробітників на іншому робочому місці, у новому підрозділі або навіть в іншій організації з метою ознайомлення з процесами, адаптації до нових обов'язків і вдосконалення практичних навичок.

Стажування спрямоване на вирішення кількох ключових завдань [33, с. 561]:

1) набуття практичного досвіду - працівники отримують можливість вивчати сучасні технології, методи управління або виробничі процеси, які можуть відрізнятися від тих, що використовуються у їхній організації;

2) адаптація до нових функцій - для співробітників, які займають нові посади або виконують нові завдання, стажування допомагає швидше адаптуватися до змін;

3) обмін досвідом - відвідування інших організацій чи підрозділів дозволяє вивчати кращі практики, аналізувати альтернативні підходи до роботи та застосовувати ці знання у своїй діяльності;

4) розвиток професійних компетенцій - стажування надає можливість поглибити спеціалізовані навички, які необхідні для виконання конкретних функцій.

Стажування може бути організоване в різних формах [41, с. 148]:

- внутрішнє стажування - працівник проходить навчання в іншому підрозділі своєї компанії, що дозволяє зрозуміти внутрішні процеси організації та посилити взаємодію між відділами;

- зовнішнє стажування - працівник тимчасово працює в іншій компанії або організації, де вивчає нові методики, технології чи підходи до виконання професійних завдань;

- міжнародне стажування - дає змогу отримати досвід роботи в іншій країні, що дозволяє не лише освоїти нові професійні стандарти, а й розширити культурний і професійний кругозір.

Тривалість стажування може варіюватися залежно від цілей і завдань:

- короткострокове стажування (кілька днів або тижнів) підходить для швидкої адаптації або знайомства з конкретними аспектами роботи;

- довгострокове стажування (кілька місяців) дає змогу глибше вивчити процеси та методи роботи, застосувати здобуті знання на практиці.

Переваги стажування:

- практична спрямованість. На відміну від теоретичних курсів, стажування забезпечує безпосередній контакт із реальними робочими завданнями, що підвищує рівень їх засвоєння;

- індивідуальний підхід. Програма стажування зазвичай розробляється з урахуванням конкретних потреб працівника, що дозволяє зосередитися на важливих для нього аспектах професійної діяльності;

- розвиток адаптивності. Робота в нових умовах сприяє підвищенню гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни та вирішувати нестандартні завдання;

- підвищення мотивації. Участь у стажуванні дає працівникам можливість відчувати свою цінність для організації, що позитивно впливає на їхню залученість і продуктивність.

Попри численні переваги, стажування може мати й певні обмеження:

- 1) необхідність ресурсів. Організація стажування потребує часу, фінансів і зусиль як з боку компанії, так і з боку самого працівника;

- 2) ризик зниження продуктивності. На час стажування працівник може бути відсутнім на своєму основному робочому місці, що може вплинути на робочі процеси;

- 3) адаптація результатів. Здобуті під час стажування знання не завжди легко інтегрувати в поточну діяльність підприємства.

Стажування сприяє підвищенню кваліфікації працівників, допомагає виявляти та розвивати таланти, а також формує кадровий резерв. Крім того, воно дозволяє впроваджувати інновації в робочі процеси через обмін досвідом із зовнішніми організаціями, що є стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності компанії в сучасному динамічному середовищі.

Спеціалізація є важливою формою підвищення кваліфікації, яка націлена на набуття працівниками нових професійних знань і навичок у межах уже здобутої спеціальності. Такий підхід дозволяє поглибити професійні компетенції, зосереджуючи увагу на конкретних аспектах виробничої чи

управлінської діяльності, без зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Спеціалізація сприяє розвитку працівників, забезпечуючи їх актуальними знаннями відповідно до сучасних вимог ринку. Тривалість спеціалізації становить не менше 500 годин, що дозволяє забезпечити достатню глибину та повноту засвоєння навчального матеріалу. Навчання організовується у відповідних навчальних закладах, які мають необхідну матеріально-технічну базу та кадрові ресурси для ефективного проведення спеціалізованих курсів. Такий формат навчання забезпечує якісну підготовку працівників до виконання нових завдань або адаптації до змін у професійній діяльності.

Семінари та круглі столи. Такі форми навчання організовуються для обговорення актуальних проблем, обміну досвідом та підвищення професійної компетентності. Вони передбачають активну участь працівників у дискусіях і дозволяють формувати нові підходи до вирішення професійних завдань.

Відтак, різноманітні форми підвищення кваліфікації забезпечують гнучкість і адаптивність навчального процесу, дозволяючи враховувати специфіку кожного суб'єкта господарювання. Вони сприяють підвищенню ефективності праці, розвитку управлінських навичок і впровадженню сучасних підходів до організації роботи. Така система є невід'ємною частиною професійного розвитку керівників і фахівців у сучасних умовах.

Розробка методів підвищення кваліфікації персоналу повинна базуватися на дотриманні низки ключових принципів, які забезпечують ефективність навчання та максимальне засвоєння матеріалу:

1) Мотивація працівника. Співробітник, який проходить навчання, має бути зацікавлений у результатах перепідготовки. Важливо, щоб він усвідомлював, як нові знання та навички вплинуть на його професійний розвиток, кар'єрні перспективи та особисті досягнення;

2) Практична спрямованість. Процес навчання повинен бути тісно пов'язаний із практичним досвідом. Вивчення нового матеріалу слід

підкріплювати реальними завданнями, кейсами або ситуаціями, які виникають у робочій діяльності;

3) Повторення та закріплення. Для ефективного засвоєння знань необхідно періодично повторювати вивчений матеріал, що сприяє глибшому розумінню нових концепцій, узагальненню накопиченого досвіду та інтеграції знань у повсякденну діяльність;

4) Актуальність і релевантність. Матеріал, що вивчається, повинен бути максимально наближеним до реальної діяльності працівника. Навчання має враховувати специфіку роботи, завдання та цілі, з якими співробітник стикається на своєму робочому місці;

5) Використання різноманітних методів. Навчальні програми повинні включати різні формати та підходи, такі як лекції, тренінги, семінари, рольові ігри, дистанційні курси, практичні завдання, що дозволяє враховувати індивідуальні стилі навчання та потреби кожного співробітника;

6) Інформованість. Працівники повинні розуміти цілі навчання, його програму, очікувані результати та потенційні переваги. Чітка комунікація допомагає зняти будь-які сумніви та підвищити залученість до процесу;

7) Орієнтація на результат. Основною метою навчання є не лише передача знань, але й розвиток навичок, які можна застосувати на практиці для досягнення конкретних результатів.

Дотримання цих принципів забезпечує ефективність навчального процесу, сприяє професійному розвитку працівників і підвищує продуктивність їхньої роботи, що, у свою чергу, позитивно впливає на успішність діяльності підприємства загалом.

Підвищення кваліфікації робітників - це вид професійного (професійно-технічного) навчання, спрямований на оновлення, розширення та поглиблення раніше здобутих знань, умінь і навичок відповідно до сучасних вимог виробництва чи сфери послуг. Таке навчання дозволяє працівникам ефективніше

виконувати свої обов'язки, адаптуватися до нових технологій, методів роботи та підвищувати продуктивність праці.

Для підвищення кваліфікації робітників використовуються:

1) виробничо-технічні курси. Їх метою є поглиблення знань і навичок у межах поточної професії. Навчання здійснюється за затвердженими навчальними планами, а тривалість не перевищує одного року;

2) курси цільового призначення - призначені для отримання специфічних знань і навичок у рамках конкретних завдань або функцій. Тривалість навчання становить не менше восьми навчальних годин, що дозволяє швидко й ефективно підготувати працівників до виконання конкретних завдань.

Періодичність проходження курсів підвищення кваліфікації, як правило, встановлюється не рідше одного разу на п'ять років, що дає змогу підтримувати актуальність професійних знань і навичок працівників, особливо в умовах швидких змін у технологіях та вимогах ринку праці.

Навчання на курсах завершується підсумковим заняттям, яке може включати практичну роботу, тести чи інші форми оцінки. У разі успішного завершення працівнику видається посвідчення про проходження курсів, яке підтверджує отримані знання і навички.

Додаткові переваги підвищення кваліфікації робітників: забезпечує відповідність знань працівників сучасним вимогам галузі, сприяє професійному зростанню працівників та їхній мотивації, допомагає підприємству підвищувати конкурентоспроможність завдяки більш кваліфікованому персоналу.

Підвищення кваліфікації робітників є важливим компонентом професійного розвитку, що забезпечує як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі підприємства, що сприяє не лише зростанню професійних компетенцій, але й адаптації до змін у робочому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Аналіз діяльності підприємства та його кадрової політики

«Приватне підприємство «М-БУД», засноване у 2000 році та розташоване в місті Тернопіль за адресою вул. Текстильна, 34А, спеціалізується на виконанні будівельно-монтажних робіт. Основна діяльність компанії включає зведення цегляних і панельних житлових будинків, прокладання інженерних мереж, а також проведення ремонтних робіт» [34].

«Фінансування будівельних проектів підприємства здебільшого здійснювалося за рахунок коштів державного бюджету. Усі замовлення на будівельно-монтажні роботи компанія отримувала через відкриті тендерні процедури за допомогою платформи «Prozorro». Це свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства, що забезпечується завдяки професійності та кваліфікації його персоналу. Однак у зв'язку з війною та скороченням замовлень на будівельні послуги підприємство зіткнулося з певними викликами. Хоча кількість працівників дещо зменшилася, компанії вдалося зберегти оптимальний склад персоналу для підтримання виробничих процесів. Попри високий рівень технічного забезпечення, «М-БУД» стикається з труднощами у залученні нових замовлень на будівельно-монтажні роботи» [34].

На даний момент підприємство не використовує свій виробничий потенціал повною мірою через брак замовлень на будівництво нових об'єктів. Основним замовником залишається держава, яка, через воєнний стан і значну бюджетну кризу, обмежена у фінансових можливостях для будівництва чи реконструкції об'єктів. Серед основних конкурентів компанії виділяються як державні установи, так і приватні підприємства, які працюють у сфері будівельних послуг.

Таким чином, «М-БУД» залишається конкурентоспроможним гравцем у будівельному секторі, однак його подальший розвиток і використання виробничого потенціалу значною мірою залежать від стабілізації економічної ситуації та збільшення обсягів замовлень.

«Підприємство «М-БУД» функціонує в умовах впливу різноманітних чинників зовнішнього середовища, які не піддаються прямому контролю, проте потребують адаптації. До основних зовнішніх чинників належать економічні та ринкові умови, державна політика, структурні зміни в галузі, науково-технічні тенденції, а також демографічні зміни. Ці фактори суттєво впливають на можливості підприємства у залученні нових замовлень та підтриманні фінансової стабільності» [34].

Таблиця 2.1

Основні фактори впливу на діяльність підприємства ПП «М-БУД»*

Зовнішні чинники	Вплив на ПП «М-БУД»	Внутрішні чинники	Вплив на ПП «М-БУД»
Стан економіки та ринків	Попит на будівельні послуги, конкурентна ситуація	Фінансові ресурси	Доступність фінансування та інвестиції
Діяльність уряду	Законодавчі та регуляторні зміни, державні замовлення	Людські ресурси	Наявність кваліфікованого персоналу, адаптивність до нових вимог
Структурні тенденції	Зміни у будівельній галузі, технологічні нововведення	Матеріально-технічна база	Сучасне обладнання, технологічні процеси, інфраструктура
Науково-технічні тенденції	Розвиток будівельних технологій, використання екологічних матеріалів	Організаційна культура	Комунікація, стиль керівництва, взаємодія між підрозділами
Демографічні зміни	Вплив на ринок праці, попит на житло та будівельні проекти	Конкурентоспроможність	Якість виконаних робіт, репутація на ринку

* Складено автором самостійно.

Водночас внутрішні чинники, такі як фінансові ресурси, кадровий потенціал, матеріально-технічна база, організаційна культура та рівень конкурентоспроможності, визначають ефективність роботи підприємства та

його здатність до адаптації. Ці фактори перебувають під контролем керівництва і можуть бути цілеспрямовано вдосконалені. Варто відзначити, що зовнішні та внутрішні чинники тісно взаємопов'язані: наприклад, економічна нестабільність може зменшувати доступність фінансових ресурсів, тоді як конкурентоспроможність підприємства на пряму залежить від рівня розвитку його внутрішніх активів.

Для успішного функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища підприємству «М-БУД» необхідно розробляти стратегії адаптації. Серед можливих напрямів варто виділити: використання існуючих конкурентних переваг, таких як досвід роботи з бюджетними установами; розширення ринків збуту шляхом освоєння нових регіонів; розвиток партнерських відносин із іншими компаніями галузі; впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності виробництва. Також важливо адаптувати управлінські процеси для роботи в умовах політичної та економічної нестабільності.

Для реалізації стратегічних завдань підприємству слід провести ґрунтовний аналіз ринку, оцінити його потреби та перспективи розвитку. Ключовим напрямом є впровадження новітніх технологій у виробничі процеси, модернізація матеріально-технічної бази та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Це дозволить не лише підвищити продуктивність і якість послуг, але й зміцнити позиції «М-БУД» на конкурентному ринку, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства навіть у складних економічних умовах.

Табл. 2.2 відображає основні види діяльності приватного підприємства «М-БУД», поділяючи їх на адміністративні та виробничі. Адміністративні функції охоплюють управління підприємством, розробку проєктів, розрахунок кошторисів, а також залучення клієнтів і ведення переговорів. Ці завдання забезпечують організацію та контроль всіх бізнес-процесів, створюють умови для ефективного функціонування виробничого блоку та сприяють формуванню довгострокових партнерських відносин із замовниками.

Виробничі функції, у свою чергу, включають безпосереднє виконання будівельно-монтажних робіт, проведення інженерних комунікацій, виконання оздоблювальних і фінішних робіт. Крім того, підприємство приділяє увагу матеріально-технічному забезпеченню, охороні будівельних майданчиків та утриманню адміністративних приміщень. Ці види діяльності спрямовані на забезпечення якісного виконання будівельних проєктів і задоволення потреб замовників.

Таблиця 2.2

Структура функціональних напрямів діяльності ПП «М-БУД» [34].

Адміністративні	Виробничі
Загальне управління підприємством	Будівельно-монтажні роботи: - будівництво житлових, комерційних та промислових об'єктів, а також реконструкцію та ремонт існуючих будівель; - проведення інженерних комунікацій, таких як електрика, водопостачання, каналізація та опалення; - встановлення конструкцій, обладнання та систем на об'єктах будівництва
Управління проектами	
Проектування будівельно-монтажних робіт	
Розрахунок кошторисів	Фінішні роботи (фарбування, облицювання, укладання плитки, встановлення вікон та дверей)
	Матеріально-технічне забезпечення
Залучення клієнтів, надання консультацій та ведення переговорів	Охорона будівельних майданчиків
	Прибирання адміністративних приміщень та будівельних майданчиків

Кадрова стратегія приватного підприємства «М-БУД» спрямована на забезпечення стабільної та ефективної роботи компанії через системний підхід до підбору, розвитку та мотивації персоналу. Усі співробітники працюють на

підставі чітко визначених трудових договорів, які регламентують їхні права, обов'язки та відповідальність за результати роботи. Така організація трудових відносин забезпечує прозорість і справедливість у взаємодії між роботодавцем і працівниками, а також сприяє підтриманню високих стандартів виконання завдань.

Одним із ключових аспектів кадрової політики є матеріальна мотивація. ПП «М-БУД» пропонує конкурентний рівень оплати праці, премії за досягнення високих результатів та соціальні пільги, що стимулюють працівників до якісного виконання завдань. Окрім цього, підприємство інвестує у покращення технічних ресурсів, що створює комфортні умови для роботи та підвищує продуктивність виконання проєктів.

Персонал підприємства характеризується високим рівнем освіти, професійною підготовкою, кваліфікацією та значним досвідом у будівельній сфері. Ці якісні характеристики дозволяють підприємству ефективно виконувати складні технічні завдання. Кількісні показники, такі як чисельність працівників, віковий і професійно-кваліфікаційний розподіл, а також обсяг відпрацьованого часу, є важливими для оцінки загальної продуктивності команди.

Таблиця 2.3

Аналіз змін у складі персоналу ПП «М-БУД» впродовж 2019–2023 рр., осіб*

	2019	2020	2021	2022	2023
Керівники	4	4	3	2	1
Спеціалісти	5	5	4	3	2
Службовці	4	4	4	4	2
Робітники	45	40	38	35	29
Всього	58	53	49	44	34

* Складено автором за даними [34].

Станом на 2023 рік штат приватного підприємства «М-БУД» складав 34 працівники, серед яких були робітники, керівники, спеціалісти та

адміністративний персонал. У порівнянні з попередніми роками, чисельність працівників зменшилася з 58 до 34 осіб, що свідчить про скорочення на понад 40%. Основною причиною такого зниження є погіршення економічної ситуації, викликане воєнними діями, що значно вплинуло на стабільність підприємства та його здатність зберігати попередній рівень зайнятості.

Одним із найсуттєвіших змін стало скорочення кількості керівників — з чотирьох до однієї особи. Ця трансформація управлінської структури, ймовірно, була зумовлена необхідністю оптимізації адміністративних витрат. Кількість фахівців зменшилася з п'яти до двох осіб, що може бути наслідком впровадження автоматизованих процесів і технологічних рішень, які частково замінили функції, що виконували спеціалісти. Також відбулося скорочення службовців, які виконують адміністративні та організаційні функції, до двох осіб. Однак найбільш чисельна категорія працівників — робітники — зазнала зменшення з 45 до 29 осіб. Таке зниження можна пояснити змінами у виробничих процесах, які були спрямовані на підвищення ефективності використання людських ресурсів, а також впливом автоматизації.

Відтак, підприємство «М-БУД» зазнало значного скорочення чисельності персоналу внаслідок зовнішніх факторів, таких як війна, економічна нестабільність і зниження кількості замовлень. Попри це, компанія намагається адаптуватися до нових реалій через оптимізацію витрат, реорганізацію управлінської структури та використання новітніх технологій, що сприяють підвищенню ефективності роботи. Такі зміни є необхідними для збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах складного економічного середовища.

На рис. 2.1 відображено співвідношення категорій персоналу ПП «М-БУД» станом на 2023 рік. Основну частку у структурі працівників підприємства займають робітники, на яких припадає 85,3% загальної чисельності персоналу, що свідчить про чітку виробничу спрямованість діяльності компанії, де більшість процесів зосереджена на виконанні практичних завдань, пов'язаних із

будівельно-монтажними роботами. Такий високий відсоток робітників підкреслює важливість ефективного управління виробничим процесом та забезпечення належних умов праці для цієї категорії працівників.



Рис. 2.1. Співвідношення категорій персоналу ПП «М-БУД» у 2023 році*

* Складено автором за даними [34].

Кількість керівників у загальній структурі є найменшою — лише 2,9%, що свідчить про компактну управлінську структуру, що, ймовірно, розрахована на оптимізацію адміністративних витрат. Невелика кількість керівників може бути обумовлена потребою в мінімізації витрат у зв'язку зі скороченням чисельності персоналу через економічні виклики. Такий підхід може забезпечити більш гнучке управління підприємством у складних ринкових умовах.

Частка спеціалістів та службовців становить по 5,9% кожна. Спеціалісти відповідають за технічну та проєктну підтримку основних процесів, тоді як службовці забезпечують виконання адміністративних і організаційних завдань. Такий рівномірний розподіл між цими категоріями підкреслює збалансованість структури підтримуючого персоналу, який відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

Загалом, кадрова структура підприємства демонструє сильну залежність від робітничого персоналу, що характерно для виробничих компаній. У той же час, мінімізація кількості керівників та службовців свідчить про адаптацію компанії до економічних умов і прагнення зменшити непрямі витрати. Для подальшого розвитку підприємству може бути доцільно приділити увагу професійному розвитку та підтримці всіх категорій працівників, що дозволить покращити ефективність діяльності в довгостроковій перспективі.

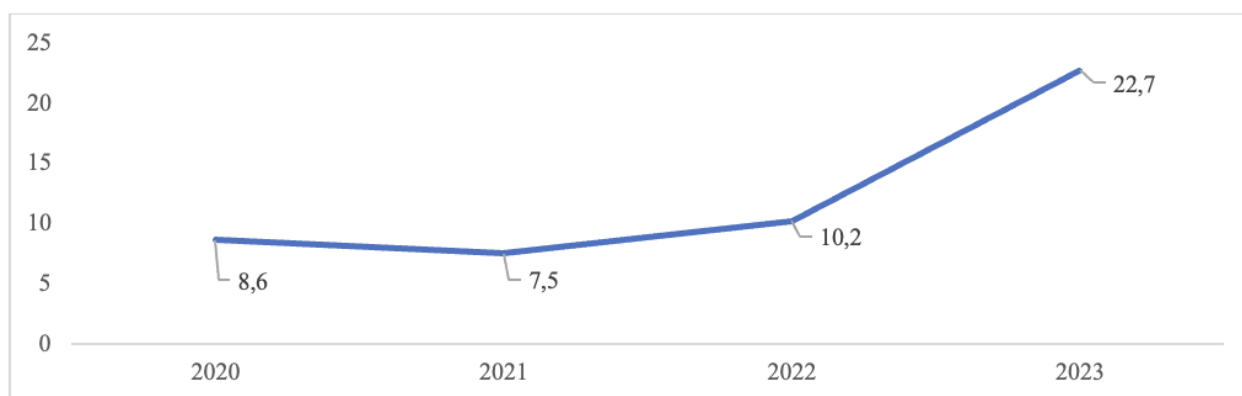


Рис. 2.2. Показники плинності кадрів на ПП «М-БУД» у період 2020–2023 рр.*

* Складено автором за даними [34].

Аналізуючи показники плинності кадрів на ПП «М-БУД» у період з 2020 до 2023 року, можна відзначити суттєві зміни, що свідчать про нестабільність у кадровій політиці підприємства. У 2020 році рівень плинності становив 8,6%, що є відносно низьким показником і свідчить про стабільність трудового колективу на той час. У 2021 році цей показник знизився до 7,5%, що могло бути зумовлено запровадженням заходів із утримання кадрів або зменшенням потреби у зміні персоналу через економічні чи організаційні причини. Проте вже у 2022 році спостерігалось зростання плинності до 10,2%, що пов'язано з початком негативного впливу зовнішніх чинників, таких як економічна нестабільність або зменшення обсягу робіт, що спричинило посилення кадрової нестабільності. Найбільш критичним став 2023 рік, коли рівень плинності кадрів досяг 22,7%, що майже втричі перевищує показник 2020 року. Таке різке зростання свідчить

про серйозні проблеми в управлінні персоналом, можливе скорочення робочих місць або погіршення умов праці. Загалом, тренд плинності кадрів на ПП «М-БУД» демонструє значне зростання у 2022–2023 роках, що може негативно впливати на ефективність роботи підприємства.

2.2. Оцінка поточного стану системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу

Оцінка поточного стану системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу є важливим елементом аналізу кадрової політики підприємства. У сучасних умовах розвитку економіки, коли технології постійно вдосконалюються, а ринкові виклики змінюються, система професійного навчання персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна підготовка кадрів, яка відповідає актуальним потребам виробництва та розвитку, сприяє підвищенню якості виконуваних робіт, адаптації працівників до нових технологій та підвищенню їх мотивації до саморозвитку.

На рис. 2.3 відображено схему підготовки робочих кадрів на підприємстві «М-БУД», яка організована за двома основними напрямками: у закладах вищої освіти та на самому підприємстві. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку професійної підготовки та адаптувати її до потреб виробництва.

Підготовка кадрів у закладах вищої освіти передбачає здобуття теоретичних знань і розвиток професійних навичок у спеціалізованих навчальних установах. Форми навчання поділяються на [21, с. 31]:

1) Стаціонарна форма навчання - традиційна форма підготовки, де студенти навчаються в аудиторіях і лабораторіях за чітко визначеним розкладом. Такий формат дозволяє глибоко зануритися у навчальний процес і отримати системні знання;

2) Заочна форма навчання - передбачає поєднання самостійного опрацювання матеріалів із періодичним відвідуванням занять. Такий формат є зручним для тих, хто поєднує роботу та навчання, і дозволяє гнучко планувати свій час.

Підготовка кадрів на підприємстві - орієнтована на практичну підготовку працівників безпосередньо на місці роботи, що сприяє їх адаптації до специфіки виробничого процесу. Він включає:

1) Індивідуальне навчання - форма, в якій працівник навчається під керівництвом досвідченого наставника. Індивідуальне навчання може відбуватися:

- з відривом від виробництва - працівник повністю зосереджений на навчанні, не виконуючи своїх основних трудових обов'язків, що забезпечує інтенсивне опанування нових знань і навичок;

- без відриву від виробництва - навчання проводиться паралельно з виконанням виробничих завдань, що дозволяє застосовувати отримані знання на практиці одразу в робочих умовах.

2) бригадне навчання - групова форма підготовки, в якій працівники працюють під керівництвом бригадира або наставника. Така форма навчання сприяє розвитку командної роботи, взаємодії та обміну досвідом між працівниками.

Відтак, підготовка кадрів у ПП «М-БУД» враховує як теоретичні аспекти, так і практичний досвід, що забезпечує високу якість підготовки робітників.

Такий комбінований підхід дозволяє:

- забезпечити працівників глибокими знаннями через навчання у закладах вищої освіти;

- адаптувати працівників до специфіки підприємства завдяки навчальним програмам, що реалізуються на місці роботи;

- максимально ефективно використовувати час і ресурси, організовуючи навчання з урахуванням виробничих потреб.

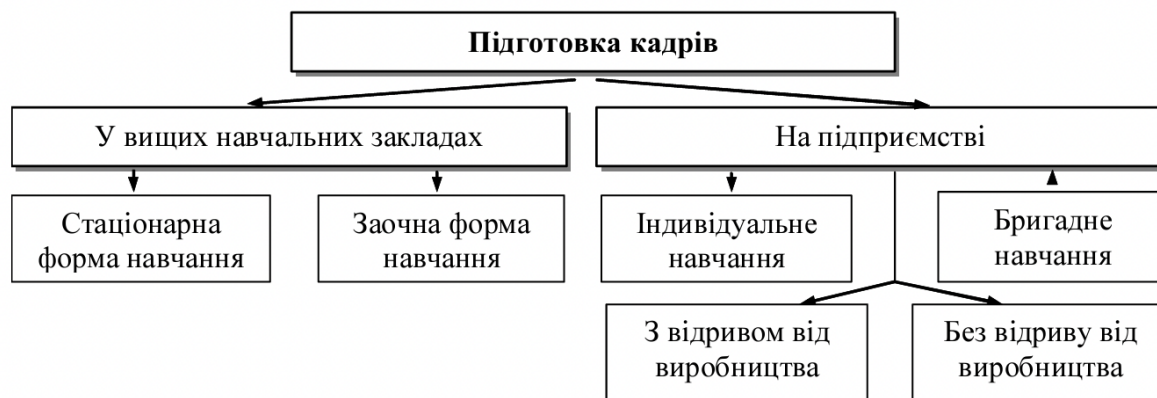


Рис. 2.3. Схема підготовки робочих кадрів на ПП «М-БУД»*

*Складено автором самостійно.

Розподіл освітнього рівня працівників ПП «М-БУД» за останні п'ять років демонструє поступові зміни, що вказують на динаміку адаптації кваліфікаційної структури підприємства до сучасних викликів. Зокрема, чисельність працівників із середньою освітою залишалася відносно стабільною, зокрема після незначного скорочення у 2019–2020 рр., що свідчить про те, що підприємство підтримує мінімально необхідний склад персоналу для виконання базових виробничих завдань. Збереження цієї категорії працівників є важливим елементом забезпечення стандартних операційних процесів. На відміну від цього, чисельність працівників із середньою спеціальною та технічною освітою суттєво скоротилася за аналізований період. Така тенденція може бути наслідком модернізації виробничих процесів і впровадження новітніх технологій, які зменшили потребу в спеціалістах із цими рівнями освіти. Водночас це може відображати зростання вимог до кваліфікації персоналу, коли перевага надається працівникам із вищою освітою або значним досвідом у відповідній сфері. Така тенденція свідчить про зусилля підприємства щодо вдосконалення своєї кадрової політики та підвищення продуктивності праці.

Працівники з вищою освітою демонструють стабільну чисельність протягом усього аналізованого періоду, що підтверджує стратегічну орієнтацію

підприємства на залучення висококваліфікованих кадрів. Така стабільність також підкреслює значення вищої освіти для вирішення складних виробничих і управлінських завдань. Такий акцент на кваліфікованому персоналі свідчить про ефективну кадрову політику, спрямовану на утримання ключових працівників, здатних забезпечити інноваційний розвиток і адаптацію підприємства до зовнішніх змін.

Таблиця 2.4

Тенденції змін у рівні освіти персоналу ПП «М-БУД» за 2019–2023 роки*

Рівень освіти	Середня освіта	Середня спеціальна освіта	Вища освіта	Середня технічна освіта	Разом
2019	11	19	16	11	58
2020	10	20	16	12	53
2021	13	19	15	15	49
2022	9	19	17	13	44
2023	10	16	16	13	34

* Складено автором за даними [34].

В результаті впровадження на ПП «М-БУД» ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, освітній рівень працівників підприємства за останні роки значно покращився. Завдяки організації курсів, тренінгів та інших навчальних програм підприємство змогло підвищити кваліфікацію своїх співробітників відповідно до сучасних вимог будівельної галузі. Особлива увага приділялася підготовці працівників із вищою освітою, кількість яких залишалася стабільною протягом останніх років, що свідчить про орієнтацію компанії на залучення висококваліфікованих фахівців для виконання складних технічних і управлінських завдань. У той же час було зафіксовано тенденцію до зменшення чисельності працівників із середньою

спеціальною та технічною освітою, що пояснюється впровадженням нових технологій і автоматизацією процесів.

ПП «М-БУД» постійно працює над оновленням і адаптацією своїх навчальних програм до актуальних викликів ринку, що дозволяє не лише утримувати стабільний рівень кваліфікації працівників, але й забезпечувати зростання їхньої професійної майстерності. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, підтримці високих стандартів якості виконуваних робіт та досягненню стратегічних цілей.

Професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу є важливим елементом забезпечення стабільності та ефективності діяльності ПП «М-БУД». Він тісно пов'язаний із підвищенням трудової мотивації працівників, що проявляється у створенні сприятливих умов для стабільної зайнятості, збільшенні заробітної плати, а також можливостях кар'єрного зростання для кваліфікованих фахівців. Розуміючи цей взаємозв'язок, підприємство активно впроваджує програми професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до актуальних потреб виробництва.

З цією метою ПП «М-БУД» організовує підготовку кадрів за ключовими професіями, використовуючи внутрішню навчальну базу. Для реалізації цього процесу на підприємстві функціонує навчальний підрозділ, який працює відповідно до затверджених освітніх програм та стандартів. Організація навчання та перепідготовки здійснюється з урахуванням сучасних вимог будівельної галузі та новітніх технологій, що дозволяє забезпечувати високий рівень професіоналізму як для власних працівників, так і для співробітників інших організацій.

Наразі підприємство пропонує професійне навчання за низкою будівельних спеціальностей, що відповідають ліцензованим програмам. Кар'єрний ріст і підвищення професійної майстерності є важливими аспектами, які сприяють зростанню мотивації працівників. Згідно з теорією справедливості, відчуття залежності між зусиллями працівника, результатами його праці та

можливістю просування по кар'єрних сходах суттєво підвищує зацікавленість співробітників у досягненні високих результатів.

На підприємстві «М-БУД» також впроваджуються механізми заохочення для стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, що не лише матеріальні стимули, такі як підвищення заробітної плати після успішного проходження курсів, але й нематеріальні форми мотивації, наприклад, визнання досягнень, можливість участі у складних проєктах та перспектива зайняття керівних посад. Усе це сприяє зміцненню трудової дисципліни, зростанню продуктивності та формуванню стабільної команди професіоналів.

Підготовка робітників на ПП «М-БУД» є важливою складовою кадрової політики підприємства, спрямованою на навчання осіб, які раніше не мали професійної підготовки. Процес навчання триває до шести місяців, залежно від специфіки професії, і включає як теоретичну, так і практичну підготовку, що проводяться в межах робочого часу. Підготовка робітників здійснюється у двох основних формах: курсове навчання та індивідуальне наставництво. Завершується навчальний процес кваліфікаційним іспитом, який приймає спеціальна комісія, призначена наказом керівництва підприємства або розпорядженням відповідного підрозділу. У разі невдалого складання іспиту проводиться додаткове навчання протягом двох тижнів із повторним іспитом. Якщо працівник не проходить іспит повторно, комісія передає до відділу кадрів рекомендацію про невідповідність працівника обраній професії.

Професійна підготовка на ПП «М-БУД» підкріплена сучасною матеріально-технічною базою, яка сприяє якісним змінам у кваліфікаційному складі працівників.

Система навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПП «М-БУД» є багаторівневою та охоплює різні напрямки підготовки працівників, що дозволяє забезпечувати професійний розвиток як керівників, так і робітників. Одним із основних видів є підвищення кваліфікації керівників і фахівців, яке орієнтоване на оновлення знань і навичок у сфері управління будівельними проєктами та

впровадження новітніх технологій. Такі програми забезпечують керівників актуальною інформацією та інструментами для ефективного управління будівельними процесами.

Таблиця 2.5

Види підготовки і підвищення кваліфікації керівників і фахівців

ПП «М-БУД»*

Вид навчання	Характеристика
Підвищення кваліфікації керівників, фахівців	Орієнтоване на оновлення знань, вмінь і навичок керівників та фахівців у сфері управління будівельними проєктами та новітніми технологіями будівництва.
Будівельні технічні семінари	Призначені для ознайомлення працівників з інноваційними технологіями, матеріалами та методами у сфері будівництва.
Курси підвищення кваліфікації за технологіями будівництва та охороною праці	Навчання, спрямоване на підвищення рівня знань у галузі сучасних будівельних технологій, стандартів охорони праці та правил безпеки на будівельних майданчиках.
Стажування молодих спеціалістів	Практичне навчання молодих фахівців для набуття навичок у реальних умовах роботи підприємства, з метою адаптації до виробничих завдань.
Навчання кадрового резерву	Навчання співробітників, які претендують на керівні або фахові посади, з метою підготовки до виконання нових обов'язків.
Навчання резерву на посади керівників проєктів	Підготовка співробітників для заміщення керівних позицій у проєктній діяльності з акцентом на управлінські, організаційні та технічні компетенції.
Навчання працівників для заміщення посад майстрів і начальників змін	Програми, спрямовані на підготовку працівників до виконання обов'язків майстрів, начальників змін із фокусом на планування та контроль будівельного процесу.
Навчання працівників інших підприємств (платна основа)	Надання навчальних послуг для працівників сторонніх організацій на договірній основі, включаючи підготовку до роботи з новими технологіями та стандартами.

* Складено автором самостійно.

Особливе місце у системі підготовки займають будівельні технічні семінари, спрямовані на ознайомлення працівників з новітніми технологіями, матеріалами та методами у сфері будівництва. Такі семінари підвищують обізнаність персоналу щодо сучасних тенденцій та стандартів у будівельній галузі. Крім того, курси підвищення кваліфікації за технологіями будівництва та охороною праці націлені на забезпечення знань щодо стандартів безпеки на

будівельних майданчиках, що є критично важливим для зниження виробничих ризиків і дотримання норм охорони праці.

На ПП «М-БУД» підготовка та підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється з метою підвищення компетентності працівників, які виконують ключові функції, що безпосередньо впливають на ефективність організації праці та якість виконання будівельно-монтажних робіт. Цей процес включає такі напрями: здобуття необхідної для підприємства спеціальності шляхом навчання молоді та співробітників у закладах вищої освіти на контрактній основі; отримання другої спеціальності для розширення професійних можливостей працівників; а також самоосвіту, що передбачає вивчення профільних питань відповідно до індивідуальних планів, розроблених з урахуванням посадових обов'язків.

Ціль підготовки та підвищення кваліфікації - це формування професійно-кваліфікаційної структури кадрів, необхідної для виробничої діяльності підприємства, що сприяє підвищенню здатності працівників вирішувати різнопланові завдання, швидко адаптуватися до нових виробничих умов, впроваджувати сучасні технології будівництва та стандарти безпеки. Наприклад, для керівників проєктів акцент робиться на управлінських компетенціях, а для спеціалістів — на оволодінні сучасними будівельними технологіями.

Ефективність навчання на підприємстві оцінюється через тестування знань до і після навчання, а також аналіз результатів роботи працівників до і після підвищення кваліфікації, що дозволяє визначити, чи досягнуті цілі навчання, чи достатньо кваліфікований працівник для виконання своїх завдань у нових умовах.

На ПП «М-БУД» системи підготовки, перепідготовки та планування кар'єри є невід'ємними елементами трудової мотивації персоналу. Вони дозволяють не лише підвищувати професійний рівень працівників, але й забезпечувати їх залученість, стимулювати досягнення високих результатів та створювати умови для професійного зростання. Такі програми, інтегровані з

механізмами просування по службі, дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність і ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку будівельних послуг.

Система підвищення кваліфікації робітників ПП «М-БУД» є важливим елементом кадрової політики, що спрямована на забезпечення відповідності персоналу сучасним вимогам будівельної галузі. Табл. 2.6 демонструє структурований підхід до організації навчання, охоплюючи різні види підготовки та вдосконалення навичок, залежно від потреб працівників та підприємства. Одним із ключових напрямів є виробничо-технічні курси, що дозволяють працівникам поглиблювати свої знання та вдосконалювати навички відповідно до актуальних стандартів будівництва. Гнучкі терміни навчання, а також завершення у формі кваліфікаційних іспитів гарантують високий рівень підготовки, сприяючи підвищенню професійного рівня робітників.

Особливу увагу приділено практичному навчанню, зокрема стажуванню на виробничих об'єктах, що надає працівникам можливість застосовувати отримані знання у реальних умовах. Курси підвищення кваліфікації та бригадирів орієнтовані на вдосконалення управлінських і технічних компетенцій, готуючи робітників до виконання складніших завдань та зайняття керівних посад.

Додатково впроваджено навчання за охоронними стандартами, що забезпечує дотримання норм безпеки на робочих майданчиках. Такий системний підхід до підвищення кваліфікації дозволяє підприємству не лише утримувати високий рівень професіоналізму свого персоналу, але й ефективно адаптуватися до вимог ринку та забезпечувати якісне виконання будівельних проєктів.

Підсумовуючи, варто зазначити, що основною метою впровадження на ПП «М-БУД» системи навчання персоналу є формування соціально та професійно компетентних працівників, здатних забезпечувати високу якість виконання будівельно-монтажних робіт, ефективно функціонувати в умовах ринку та швидко адаптуватися до змін виробничих умов. Система навчання спрямована

на підтримку конкурентоспроможності підприємства, розвиток професійного потенціалу співробітників та створення умов для їхнього кар'єрного зростання.

Таблиця 2.6

Система підвищення кваліфікації робітників ПП «М-БУД»

Вид навчання	Мета навчання	Термін навчання	Контроль
Виробничо-технічні курси	Поглиблення професійних знань, умінь і навичок для досягнення відповідності кваліфікації сучасним стандартам будівництва.	Тривалість навчання становить до 3 місяців з відривом від виробництва або до 6 місяців без відриву.	Завершується складанням кваліфікаційного іспиту та оцінкою компетенцій кваліфікаційною комісією.
Курси підвищення кваліфікації	Вивчення сучасних технологій будівництва, стандартів безпеки, методів управління будівельними проектами.	Тривалість встановлюється залежно від мети курсу, зазвичай до 1 місяця.	Навчання завершується підсумковим заняттям або складанням іспиту.
Стажування на виробничих об'єктах	Надбання практичного досвіду у виконанні спеціалізованих будівельно-монтажних робіт у реальних умовах.	Термін стажування визначається програмою курсу, зазвичай до 2 місяців	Оцінка практичних навичок та підготовка звіту про виконану роботу.
Курси бригадирів	Підвищення рівня знань з організації праці, управління робочими бригадами, економіки будівництва.	Залежно від програми, до 1 місяця.	Завершується складанням іспиту або підготовкою випускного проекту
Навчання за охоронними стандартами	Ознайомлення працівників з актуальними нормами безпеки на будівельних майданчиках, інструктаж з охорони праці.	До 1 тижня з регулярним оновленням знань кожні 3 роки.	Тестування знань та видача сертифікату про проходження курсу

* Складено автором самостійно.

Для подальшого посилення трудової мотивації персоналу необхідно комплексно розвивати систему управління підприємством. Така система має включати три ключові компоненти: покращення якості загального управління, що охоплює стратегічне планування та контроль; підвищення компетенцій управлінського персоналу на середньому та низовому рівнях управління, включаючи майстрів і керівників проєктів; удосконалення професійної майстерності робітників шляхом регулярного навчання та впровадження нових технологій. Лише цілісний підхід до підвищення якості роботи на всіх рівнях організації здатний забезпечити стійкий розвиток підприємства, підвищення його продуктивності та збереження конкурентних позицій у складних економічних умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Досвід провідних країн у системі професійного розвитку персоналу

Японський підхід до розвитку персоналу є цікавим і водночас дещо специфічним для реалій інших країн, зокрема України. Його основою є гнучкість і тісний зв'язок між професійним зростанням працівників та їхньою матеріальною мотивацією.

«Розмір заробітної плати в Японії формується індивідуально, залежно від трьох ключових факторів: професійної майстерності, стажу роботи та віку працівника. Наприклад, у компанії «Hitachi» структура заробітної плати виглядає таким чином: 36% від загального місячного доходу складають базові виплати, 27% - додаткові виплати, пов'язані з професійним розвитком, 29% - премії за виконану роботу, і ще 7% припадають на різні види допомоги. Таким чином, підвищення заробітної плати та отримання премій прямо залежить від рівня кваліфікації працівника та його досвіду, що створює умови, за яких працівники самі зацікавлені у професійному розвитку та вдосконаленні своїх навичок» [25, с. 59].

Японська модель службово-посадового та професійного зростання працівників включає низку заходів для підвищення кваліфікації, зокрема:

- здобуття нових спеціальних знань та навичок;
- практичне застосування раніше не використовуваних умінь;
- підвищення рівня професійної компетентності та розширення спектра кваліфікацій;
- покращення якісних та кількісних показників виконаної роботи;
- адаптація до нових умов виробничого процесу.

Особливу увагу в Японії приділяють створенню спеціальних відділів професійного розвитку у великих корпораціях. Такі підрозділи часто очолюють

топ-менеджери у ранзі директора чи віце-президента, що свідчить про стратегічну важливість цієї функції для організації. Водночас, цілі у сфері професійного розвитку зазвичай входять до індивідуальних планів керівників вищої ланки - від президентів до директорів національних компаній. Від їхнього виконання залежить розмір їхньої винагороди.

Японська модель розвитку персоналу показує, як системний підхід до підвищення кваліфікації може бути інтегрований у загальну стратегію компанії, стимулюючи як індивідуальний розвиток працівників, так і зростання організації в цілому.

«Японська модель службово-посадового і професійного зростання працівника є прикладом комплексного та багаторівневого підходу до розвитку людського капіталу. Така система розглядає кар'єрний шлях не лише як підвищення кваліфікації, але й як інтеграцію працівника в корпоративну культуру, адаптацію до мінливих умов та забезпечення його мотивації протягом усього професійного життя» [20, с. 327].

Перший етап передбачає ретельний добір, оцінювання та розстановку кадрів. Увага приділяється не лише формальним навичкам та знанням, але й особистісним характеристикам працівника, його здатності до навчання та розвитку. Вже на цьому етапі визначається потенційний кар'єрний шлях працівника, що дає можливість компанії спланувати його професійне зростання у довгостроковій перспективі.

Після влаштування на роботу працівник проходить кваліфікаційний іспит, який включає оцінювання знань, умінь, фахових навичок і навіть таких аспектів, як переконання та особистісні якості. Даний етап допомагає визначити рівень готовності працівника до виконання завдань і дає компанії інструменти для коригування його індивідуальної програми розвитку. Важливо зазначити, що цей процес не завершується одноразовим оцінюванням, а передбачає регулярний моніторинг прогресу.

Програма адаптації та орієнтації працівника у межах компанії є одним із ключових компонентів моделі. Вона охоплює не лише ознайомлення з робочими процесами, але й додаткове навчання, тести та спостереження за працівником у реальних умовах. Такий підхід дозволяє поступово інтегрувати співробітника у виробничу систему та водночас підвищувати його ефективність. Особливістю японської моделі є те, що вона активно використовує ротацію працівників між різними підрозділами, стажування у досвідчених керівників та наставництво, що забезпечує багатогранний досвід і створює умови для розвитку як професійних, так і управлінських навичок.

Заключні етапи моделі пов'язані з додатковим професійно-кваліфікаційним просуванням, яке розділяється на два напрямки: кар'єра керівника та кар'єра спеціаліста. Працівники, які демонструють лідерські якості, можуть рухатися в управлінському напрямку, тоді як ті, хто спеціалізується на технічних або експертних навичках, зосереджуються на вдосконаленні своїх професійних компетенцій. Важливо, що компанія не обмежує працівника у виборі кар'єрного шляху, а навпаки — створює умови для його реалізації в обраному напрямку.

Таким чином, японська модель є прикладом того, як системний підхід до управління персоналом може сприяти не лише зростанню індивідуальних працівників, але й підвищенню загальної ефективності компанії. Вона орієнтована на довгострокові результати, стимулюючи розвиток через мотивацію, навчання та гнучкість у кар'єрних можливостях.

Аналіз витрат на розвиток персоналу у різних країнах, представлений на рис. 3.1, демонструє цікаві особливості підходів до інвестицій у людський капітал, що відображає культурні, економічні та соціальні відмінності цих держав.

«У США витрати на розвиток персоналу становлять 5-10% від фонду оплати праці, що є одним із високих показників у світі. Загальні витрати на розвиток працівників сягають 50 млрд. дол. США, а середній розмір витрат на

одного працівника складає 1 252 дол. США на місяць. Такий підхід свідчить про прагнення американських компаній інвестувати у професійний розвиток співробітників, зосереджуючись на ефективності та продуктивності працівників. Велика частина цих інвестицій спрямована на тренінги, розвиток лідерських якостей та технічних навичок, що є основою конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку» [25, с. 59].

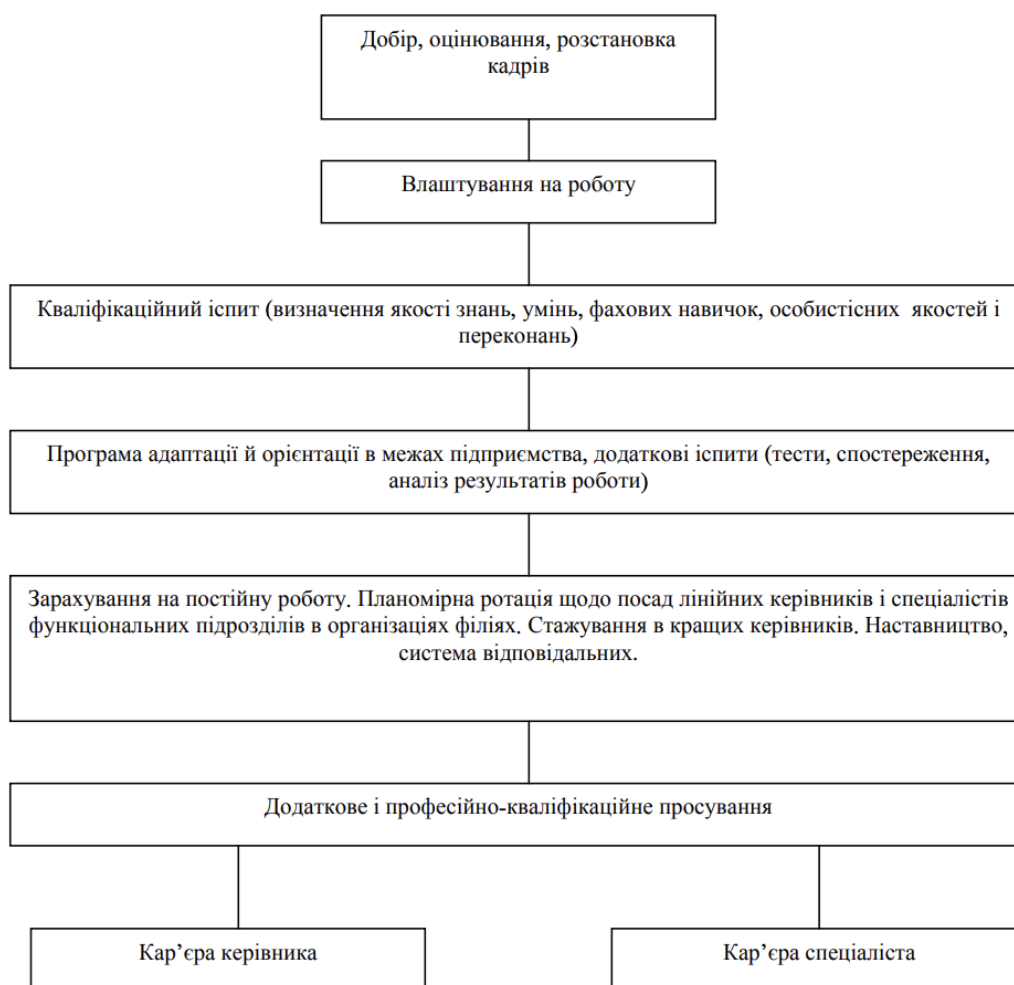


Рис. 3.1. Етапи професійного розвитку та кар'єрного зростання працівника (японська модель) [20, с. 328].

Японія виділяється серед інших країн найбільшим середнім відсотком витрат від фонду оплати праці – 10-20%. Загальні витрати на розвиток персоналу

в Японії становлять 80 мільярдів доларів, що є найвищим показником серед представлених країн. Середній розмір витрат на одного працівника складає 1 670 дол. США на місяць. Такий підхід відображає філософію довгострокового інвестування у працівників, яка є частиною японської корпоративної культури. Тут акцент робиться не лише на професійній підготовці, але й на адаптації працівників до постійних змін, збереженні лояльності та вдосконаленні міжособистісних навичок, що демонструє високу значимість людського капіталу для японських компаній, які вважають розвиток персоналу ключовим фактором успіху.

«Франція інвестує у розвиток персоналу від 2% до 5% фонду оплати праці, що є одним із найнижчих показників серед аналізованих країн. Загальні витрати становлять 30 мільярдів доларів, а середній розмір витрат на одного працівника сягає 1 085 дол. США на місяць, що свідчить про те, що французькі компанії зосереджуються на оптимізації витрат та, ймовірно, використовують централізовані або державні програми навчання. Низькі витрати можуть також бути пов'язані з меншою залежністю компаній від приватних інвестицій у розвиток персоналу» [1, с. 73].

Німеччина, як і Франція, інвестує у розвиток персоналу лише 2-5% від фонду оплати праці, що становить 20 млрд. дол. США загальних витрат. При цьому середній розмір витрат на одного працівника становить 970 доларів на місяць, що є найнижчим серед представлених країн, що може вказувати на те, що в Німеччині основний акцент робиться на базовій підготовці працівників у межах дуальної системи освіти, яка забезпечує працівників необхідними навичками ще до вступу на ринок праці. Такий підхід дозволяє зменшити потребу в додаткових інвестиціях після працевлаштування.

«Велика Британія має досить збалансований підхід, витрачаючи 6-8% від фонду оплати праці на розвиток персоналу. Загальні витрати складають 40 млрд. дол. США, а середній розмір витрат на одного працівника – 1 355 дол. США на місяць, що свідчить про значний акцент на якість навчальних програм і

підготовки співробітників. Британські компанії орієнтуються на розвиток ключових компетенцій, забезпечуючи працівників необхідними знаннями для досягнення високих результатів» [7, с. 201].

Таблиця 3.1

Аналіз витрат на розвиток персоналу в окремих країнах [25, с. 59].

Країна	Середній відсоток від фонду оплати праці, %	Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд. дол.	Середній розмір витрат в місяць на 1 працівника, дол.
США	5–10	50	1 252
Японія	10–20	80	1 670
Франція	2–5	30	1 085
Німеччина	2–5	20	970
Велика Британія	6–8	40	1 355

Однією з ключових тенденцій у навчанні персоналу на підприємствах США є впровадження системи безперервного навчання, що спрямована на адаптацію працівників до сучасних технологій і нових форм організації праці. Щоб підтримувати професійний рівень співробітників, американські компанії створюють корпоративні університети, які забезпечують навчання та перепідготовку персоналу в рамках стратегії безперервного розвитку.

«Яскравим прикладом є корпоративний університет Global Learning, створений компанією IBM. Цей навчальний заклад має глобальний масштаб: понад 3 400 викладачів із 55 країн світу проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів. Завдяки цій ініціативі понад 126 000 працівників IBM уже пройшли професійну підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації. Іншим прикладом є навчальний центр корпорації Дженерал Електрик, який щорічно виділяє 30–40 тис. людино-днів на освітні курси для своїх співробітників. Такі масштабні інвестиції свідчать про важливість професійного розвитку в корпоративних стратегіях» [11, с. 177].

Важливим фактором у організації навчання є специфіка галузей та віковий склад працівників. Наприклад, у високотехнологічних галузях, таких як ІТ,

значна увага приділяється розробці індивідуалізованих або часто оновлюваних навчальних програм. ІТ-компанія витрачає в середньому 1 186 дол. США на навчання одного працівника, що значно перевищує середні показники інших галузей. Ці компанії зазвичай використовують власні ресурси для навчання, оскільки сторонні провайдери часто не пропонують достатньо спеціалізованих продуктів, які б відповідали їхнім потребам.

Натомість виробничі компанії, які наймають робітників із менш спеціалізованими завданнями, витрачали на навчання одного працівника в середньому трохи більше 500 дол. США. При цьому майже половина витрат спрямовувалася на оплату послуг зовнішніх фахівців та компенсацію витрат на навчання. Відносно низькі витрати у виробничій сфері пояснюються, зокрема, географічними чинниками. Більшість аналізованих виробничих компаній базуються в країнах із нижчими витратами на розробку та впровадження навчальних програм, таких як Китай, Індія та Мексика. У цих регіонах вартість навчання значно нижча, ніж у США чи країнах із розвинутою економікою.

Таким чином, підходи до навчання працівників у США різняться залежно від галузі та специфіки компаній. У високотехнологічних сферах акцент робиться на інноваційність та індивідуалізацію навчання, тоді як у виробничих компаніях ключовими факторами є оптимізація витрат і використання зовнішніх ресурсів. Обидва підходи спрямовані на підвищення ефективності та адаптивності співробітників до змінних умов праці, що забезпечує конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку.

Сучасна тенденція в навчанні персоналу на підприємствах США зосереджена на створенні системи безперервного розвитку працівників, яка дозволяє ефективно адаптуватися до новітніх технологій і змін в організації праці. Для досягнення цієї мети багато американських компаній засновують корпоративні університети, що надають можливість професійної підготовки, перепідготовки та навчання працівників протягом усього їхнього кар'єрного шляху.

Таблиця 3.2

Аналіз витрат на розвиток персоналу всесвітніми корпораціями [25, с. 59].

Назва компанії	Загальні витрати на розвиток персоналу, млн. дол. США	Відсоток від загальних витрат на оплату праці
American Thermal Technologies	1 300	6
IBM	750	5
Дженерал Моторз	1 000	4,5
Ксерокс	220	4
Тексас Інструментс	145	3,5
Моторола	142	2,6

Важливим аспектом у створенні програм навчання є врахування специфіки галузей та вікового складу працівників. У високотехнологічних галузях, таких як ІТ, навчальні програми часто розробляються під індивідуальні потреби працівників та регулярно оновлюються. У виробничих компаніях підхід до навчання суттєво відрізняється. На одного працівника тут витрачалося в середньому трохи більше 500 дол. США, причому значна частина цих коштів (майже половина) йшла на оплату послуг зовнішніх фахівців та компенсацію витрат на навчання. Відносно низькі витрати пов'язані з меншою складністю завдань, повільнішими темпами змін у цій сфері та географічними факторами. Багато виробничих компаній розташовані в країнах із низькими витратами на розробку навчальних програм, таких як Китай, Індія та Мексика. У цих регіонах створення та проведення навчання є значно дешевшим порівняно зі США чи Європою.

В Україні витрати на професійне навчання кадрів на виробництві залишаються досить низькими і складають менше 1% від фонду заробітної плати. Попри це, динаміка періодичності підвищення кваліфікації демонструє позитивні зміни: якщо раніше цей показник становив у середньому 12 років, то сьогодні він зменшився до 5 років, що свідчить про поступове усвідомлення важливості професійного розвитку персоналу.

«У той же час у США однією з ключових тенденцій у підготовці кадрів є створення системи безперервного навчання робітників і службовців. Такий підхід спрямований на адаптацію до новітніх технологій та інноваційних форм організації праці. Наприклад, компанія «Дженерал Моторс» після відкриття нового підприємства з виробництва вантажних автомобілів у Форт-Уейні провела масштабну перепідготовку 3 000 робітників. Кожен із них пройшов 633-годинний навчальний курс, присвячений освоєнню нової техніки та групових (бригадних) методів роботи. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати працівників до нових умов, а й підвищувати їхню ефективність» [16, с. 80].

Ще одним прикладом є політика компаній автомобільної галузі, таких як «Форд» та «Крайслер», які інвестують значну частину своїх капіталовкладень у підготовку кадрів. Так, з середини 1990-х років «Форд» витрачає на професійно-технічну підготовку 25% своїх інвестицій, а «Крайслер» - 35%. Ці компанії вважають, що навчання персоналу повинне бути стратегічно спрямованим і відповідати кільком ключовим принципам:

- практична спрямованість - навчання має забезпечувати працівників конкретними знаннями та навичками, які можна безпосередньо застосовувати у роботі;
- універсальність - отримана кваліфікація повинна мати широкий спектр застосування, дозволяючи працівникам виконувати завдання на різних виробничих ділянках;
- сприяння реалізації стратегічних цілей - професійний розвиток має бути тісно інтегрований у загальну стратегію компанії, допомагаючи досягати її довгострокових цілей;
- подвійна інвестиція - навчання розглядається як інвестиція не лише у розвиток працівників, а й у покращення виробничих процесів, що в результаті підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Системний підхід до навчання, який реалізують американські компанії, свідчить про розуміння того, що інвестиції в людський капітал є не менш

важливими, ніж інвестиції у виробничі технології. Такі заходи забезпечують працівникам можливість не лише вдосконалювати свої професійні навички, але й сприяють їхній адаптації до сучасних викликів, що постійно змінюються, що також допомагає компаніям залишатися гнучкими та ефективними на ринку.

Для України досвід таких країн, як США, може стати прикладом для наслідування. Підвищення уваги до системи безперервного навчання, розробка універсальних програм і інтеграція навчання в стратегію підприємств можуть стати ключовими кроками для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на світовому рівні.

У Великій Британії діє ліберальна система професійного навчання, яка забезпечує компаніям повну свободу у визначенні обсягу та якості початкової і безперервної освіти персоналу. Держава, у свою чергу, встановлює лише кваліфікаційні стандарти для випускників, залишаючи підприємствам можливість самостійно визначати підходи до навчання.

У Данії використовується неокооперативна модель професійного навчання, яка передбачає активну співпрацю між державою та соціальними партнерами. Початкова професійна освіта в країні організовується через навчальні заклади, компанії та міжфірмові центри, а неперервне навчання працівників забезпечується завдяки спільним зусиллям держави, роботодавців і профспілок. Особливістю цієї системи є фінансування заходів з навчання та підвищення кваліфікації з Активізаційного фонду, який формується з 8% податку на валовий фонд заробітної плати. Кошти з фонду спрямовуються на гранти для навчання як працюючих, так і безробітних громадян. Такий підхід дозволяє забезпечити широкий доступ до освіти, водночас підтримуючи стабільність на ринку праці.

Франція використовує модель державного втручання, де держава у співпраці із соціальними партнерами розробляє систему професійної підготовки кадрів. Така система фінансується із трьох джерел: державного бюджету, регіональних фондів і коштів компаній.

Податок на навчання у Франції складається з двох частин: перша спрямовується на оплату витрат за програмами навчання та заробітну плату учнів, друга — на фінансування центрів підготовки кадрів. Такий підхід стимулює роботодавців до активної участі в розвитку персоналу, оскільки відсутність доказів інвестицій у навчання змушує їх сплачувати податки наприкінці року, забезпечує не лише безперервний процес навчання працівників, а й адаптацію до змін на ринку праці.

Таким чином, різні моделі професійного навчання, що застосовуються у Великій Британії, Данії та Франції, відображають національні особливості економічного та соціального регулювання. Велика Британія надає підприємствам максимальну свободу у формуванні програм навчання, Данія орієнтується на кооперацію між державою та бізнесом, а Франція активно залучає державний апарат і фінансові важелі до підтримки розвитку кадрів. Усі ці моделі підкреслюють важливість професійного навчання як ключового елемента економічного розвитку та стабільності на ринку праці.

У багатьох європейських країнах широко використовується подвійна система професійного навчання, яка особливо поширена в Німеччині, Австрії та Швейцарії. Ця система охоплює близько 75% населення, що робить її ключовим елементом підготовки кадрів у цих країнах. Її головна перевага полягає в ефективному поєднанні теоретичної освіти в професійних школах із практичним навчанням на підприємствах. Завдяки цьому підприємства отримують можливість залучати студентів до виробничих процесів і вже під час навчання обирати найкращих кандидатів для постійної роботи.

Однією з важливих переваг подвійної системи є те, що студенти з перших днів навчання адаптують свої знання та навички до потреб реального виробництва. Вони вчаться працювати ефективно, розвивати власні здібності та поєднувати особисті цілі з цілями підприємства. Дослідження показують, що збільшення кількості навчальних днів на 1% сприяє зростанню продуктивності

праці, а близько 16% загального зростання продуктивності забезпечується саме завдяки професійній підготовці кадрів.

У Німеччині система професійного навчання має додаткову складову — професійна самоосвіта, яка охоплює всі організовані та інституціоналізовані процеси навчання, спрямовані на підвищення кваліфікації та продовження освіти, здобутої в рамках дуальної системи чи під час професійної діяльності. Така самоосвіта може включати короткострокові курси на підприємствах, навчання у спеціалізованих школах, народних інститутах відповідно до законодавства федеральних земель, а також у рамках програм для державних службовців. Перепідготовка працівників здійснюється у спеціальних центрах перепідготовки або на підприємствах за підтримки регіональних управлінь праці.

На німецьких підприємствах активно залучають працівників до управлінських процесів. Колективне прийняття рішень є поширеною практикою, що дозволяє навіть простим робітникам висловлювати свої ідеї та пропозиції. Такий підхід сприяє розвитку ініціативності та інноваційного мислення серед персоналу, що є важливим чинником підвищення ефективності роботи підприємств.

Особливістю професійного розвитку персоналу в Німеччині є проведення підготовки безпосередньо на підприємствах, де роботодавці самостійно фінансують курси та навчальні програми. Для цього на підприємствах готують інструкторів, які мають право навчати працівників. Такий підхід не лише забезпечує якісну підготовку кадрів, але й дозволяє підприємствам формувати персонал, максимально адаптований до їхніх виробничих потреб. Отже, подвійна система професійного навчання, яка поєднує теорію та практику, створює надійний фундамент для розвитку кваліфікованого персоналу, сприяючи підвищенню продуктивності праці та інноваційності підприємств. Вона є прикладом ефективного співробітництва між державою, бізнесом і освітніми інституціями, яке відповідає сучасним викликам ринку праці.

Відтак, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в розвинених країнах має ряд характерних особливостей:

1) інтеграція освіти та виробництва - тісна співпраця навчальних закладів (коледжів, університетів) та підприємств/організацій для забезпечення практичної підготовки кадрів. Участь роботодавців у розробці освітніх програм, стажуванні студентів, працевлаштуванні випускників;

2) система безперервного навчання - постійне підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу впродовж трудової діяльності; поєднання формального (курси, семінари) та неформального (самоосвіта, наставництво) навчання; надання працівникам можливостей для професійного розвитку;

3) державна підтримка навчання - фінансування програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; податкові пільги для підприємств, що інвестують у розвиток персоналу; створення навчальних центрів, тренінгових майданчиків;

4) орієнтація на розвиток компетенцій - формування та вдосконалення навичок, необхідних для виконання поточних та перспективних завдань; адаптація навчальних програм до потреб ринку праці;

5) активна роль профспілок - участь в укладенні колективних угод щодо навчання та розвитку персоналу; сприяння професійному зростанню працівників.

Ще одним важливим аспектом є підхід до організації навчання, який ґрунтується на новітніх технологіях та інноваціях. У провідних компаніях активно впроваджуються інтерактивні методики, дистанційне навчання, використання симуляторів та ігрових практик, що дозволяє зробити процес опанування знань та навичок більш захоплюючим і ефективним.

Крім того, навчальні програми постійно оновлюються, щоб встигати за швидкозмінними вимогами ринку праці. Експерти ретельно відстежують нові тренди та компетенції, які стають затребуваними в тій чи іншій галузі, і адаптують зміст навчання відповідно до цих змін.

Окрему увагу приділяють розвитку лідерських, комунікативних та управлінських навичок персоналу. Вважається, що крім вузькопрофесійних компетенцій, працівники мають володіти широким спектром "м'яких" навичок, які допомагають ефективно взаємодіяти в команді, приймати зважені рішення та адаптуватися до нових умов. Не менш важливим елементом є постійний моніторинг та оцінка ефективності навчальних заходів. Компанії прагнуть отримувати чіткий зворотний зв'язок щодо того, наскільки отримані знання та вміння застосовуються працівниками на практиці і впливають на результативність їхньої роботи.

Загалом, така комплексна, гнучка та інноваційна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу є одним із ключових факторів, що забезпечують високу конкурентоспроможність провідних компаній розвинених країн.

3.2. Перспективні напрямки вдосконалення системи професійного розвитку персоналу

В умовах сучасних викликів та змін у будівельній галузі вдосконалення системи професійного розвитку персоналу є одним із ключових завдань для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПП «М-БУД». Для досягнення цієї мети необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на адаптацію працівників до нових умов, підвищення їхньої кваліфікації та забезпечення стійкого розвитку компанії.

Сучасні технології відкривають значні можливості для навчання персоналу. Використання онлайн-платформ, відеолекцій, інтерактивних симуляторів та мобільних додатків сприятиме більшій гнучкості та доступності освітнього процесу. Наприклад, працівники можуть навчатися у зручний для них час, поєднуючи теоретичні знання з практичними завданнями, що моделюють

реальні виробничі ситуації. Впровадження таких інструментів дозволить зменшити витрати часу на навчання без відриву від виробництва.

Системне співробітництво з професійно-технічними навчальними закладами та університетами може стати основою для підготовки кваліфікованих кадрів. Наприклад, створення програм дуальної освіти, які поєднують теоретичне навчання з практикою на виробництві, допоможе підприємству забезпечити постійний потік молодих спеціалістів, готових до роботи в умовах сучасних вимог. Крім того, підприємство може брати участь у розробці навчальних програм, які враховують специфіку будівельної галузі та потреби ринку праці.

Одним із важливих напрямків вдосконалення системи навчання є розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника. Такі плани повинні враховувати поточний рівень знань, професійні навички та кар'єрні амбіції працівника, що дозволить більш ефективно інтегрувати його у виробничі процеси та забезпечити розвиток компетенцій, які є найбільш затребуваними для підприємства.

У зв'язку з динамічними змінами в галузі будівництва зростає необхідність у здобутті працівниками нових спеціальностей або вдосконаленні наявних. Наприклад, працівники, які спеціалізуються на традиційних технологіях, можуть бути перекваліфіковані для роботи з новітніми матеріалами чи автоматизованими системами управління будівельними процесами. Важливим аспектом є забезпечення перепідготовки без відриву від виробництва, що дозволяє зберегти робочий темп підприємства.

Для успішного вдосконалення системи навчання необхідно створити умови, за яких працівники будуть зацікавлені у постійному розвитку. Важливо впровадити систему заохочень за успішне проходження навчальних курсів, отримання сертифікатів чи досягнення високих результатів у роботі. Такі стимули можуть включати підвищення заробітної плати, премії, можливість

кар'єрного зростання та інші форми матеріального та нематеріального заохочення.

Автоматизація процесів управління навчанням є ще одним перспективним напрямком. Інтеграція HRM-систем дозволить підприємству ефективно планувати графіки навчальних заходів, відстежувати результати працівників і оптимізувати витрати на навчання. Наприклад, за допомогою таких систем можна проводити регулярне оцінювання компетенцій працівників та визначати пріоритетні напрями їхнього розвитку.

Для забезпечення якісного навчання підприємству необхідно інвестувати у створення сучасної навчально-матеріальної бази. Це можуть бути як спеціалізовані аудиторії, оснащені мультимедійним обладнанням, так і будівельні майданчики, де працівники зможуть здобувати практичні навички. Такі інвестиції сприятимуть не лише підвищенню рівня підготовки працівників, а й зміцненню репутації підприємства як роботодавця.

Таким чином, перспективні напрямки вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу на ПП «М-БУД» спрямовані на створення високопрофесійної команди, здатної адаптуватися до викликів сучасного ринку будівельних послуг. Інтеграція інноваційних підходів до навчання, розширення програм перепідготовки, автоматизація управлінських процесів та стимулювання працівників до професійного розвитку є ключовими кроками до забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Для ПП «М-БУД» організація процесу професійного підвищення кваліфікації персоналу має стати комплексним і безперервним процесом, який охоплює декілька важливих етапів. Управління професійним навчанням повинно починатися з визначення потреб персоналу, що формуються на основі стратегічних цілей підприємства, особливостей будівельної галузі та професійних обов'язків працівників, що дозволить підприємству забезпечити якісну підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, адаптованих до сучасних вимог ринку та специфіки діяльності компанії.

Таблиця 3.3

**Перспективні напрямки вдосконалення системи підготовки,
перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу ПП «М-БУД»***

Напрямок	Зміст ініціативи	Очікуваний результат
Розширення можливостей внутрішнього навчання	Впровадження власних навчальних програм із сучасними технологіями будівництва та охорони праці на базі підприємства.	Зменшення витрат на навчання, підвищення кваліфікації працівників без відриву від виробництва.
Організація стажувань на провідних підприємствах	Укладання угод із партнерами для обміну досвідом та впровадження передових методів роботи у будівельній сфері.	Отримання нових знань працівниками, покращення якості виконання робіт.
Використання цифрових технологій у навчанні	Створення онлайн-курсів, впровадження системи управління навчанням (LMS), доступ до міжнародних навчальних платформ.	Зростання доступності навчання, економія часу і ресурсів, підвищення рівня знань працівників.
Індивідуалізація підходів до навчання	Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника відповідно до його кваліфікаційного рівня та потреб.	Зростання зацікавленості працівників у навчанні, підвищення мотивації та продуктивності.
Розширення програми наставництва	Призначення досвідчених працівників наставниками для молодих спеціалістів та новачків.	Скорочення терміну адаптації нових працівників, закріплення знань у колективі, зниження плинності кадрів.
Розробка мотиваційних програм	Надання працівникам фінансових та нефінансових стимулів за успішне проходження навчання чи підвищення кваліфікації.	Підвищення зацікавленості у професійному розвитку, зростання рівня компетентності персоналу.
Співпраця з навчальними закладами	Залучення студентів до проходження стажувань, розробка спільних програм із технічними університетами.	Підготовка висококваліфікованих працівників для підприємства, впровадження інновацій у виробничі процеси.
Оцінка ефективності навчальних програм	Запровадження регулярного аналізу результативності навчання та професійного розвитку працівників.	Оптимізація витрат на навчання, підвищення ефективності навчальних програм.

* Складено автором самостійно.

На ПП «М-БУД» важливим кроком є створення чіткої стратегії розвитку персоналу, яка базується на принципах системності, актуальності знань та мотивації працівників до професійного розвитку. Аналіз поточної ситуації свідчить, що підприємство потребує впровадження системного підходу до навчання персоналу, оскільки хаотичний і спонтанний характер цього процесу

знижує ефективність роботи працівників і може негативно впливати на конкурентоспроможність компанії.

Одним із важливих етапів є визначення ступеня актуальності знань персоналу, що дає змогу чітко зрозуміти, які аспекти професійної діяльності потребують оновлення чи вдосконалення. Для ПП «М-БУД» доцільно запровадити процедуру регулярної оцінки знань працівників залежно від їхньої професії, що особливо важливо для будівельної галузі, де постійно змінюються технології, стандарти якості та методи роботи. Працівники, чия професія тісно пов'язана зі швидкими змінами в будівельних процесах, повинні регулярно проходити перепідготовку або підвищення кваліфікації.

Розвиток персоналу підприємства має зосередитися на визначенні ступеня відповідності професійних знань актуальним вимогам. Застарілі знання можуть стримувати продуктивність роботи та ускладнювати виконання інноваційних будівельних проєктів. Оновлення знань дозволить працівникам краще адаптуватися до нових умов і сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства.

Ефективність навчання значно підвищується за умови врахування мотиваційної складової. Працівники, які займаються своєю справою за покликанням і мають природну зацікавленість у професії, є більш продуктивними і приносять більшу користь підприємству. ПП «М-БУД» варто проводити опитування серед працівників для визначення їхніх потреб та інтересів у сфері професійного розвитку. Такий підхід дозволить враховувати думку персоналу щодо вибору курсів, термінів і форматів навчання, що сприятиме індивідуалізації цього процесу. Індивідуальний підхід дає змогу уникнути формального характеру навчання, краще визначити зміст і складність курсів, а також забезпечити більш обґрунтоване формування навчальних груп. Крім того, це допоможе зменшити ризики плинності кадрів і сприятиме підвищенню задоволеності працівників своєю роботою.

Важливо впровадити систему планування професійного розвитку працівників, яка передбачатиме тісну взаємодію між керівництвом підприємства, департаментом навчання та працівниками. На ПП «М-БУД» можна організувати регулярні зустрічі працівників із керівниками для обговорення прогресу в професійному розвитку. Під час таких зустрічей визначатимуться цілі, терміни та ресурси, необхідні для подальшого навчання або підвищення кваліфікації.

Результати оцінювання ефективності планів розвитку мають підтверджуватися управлінськими документами. Аналіз прогресу працівників дозволить підприємству своєчасно коригувати навчальні програми, забезпечувати їхню відповідність потребам ринку та завданням компанії.

Керівництву ПП «М-БУД» слід врахувати, що створення системи професійного розвитку персоналу є довгостроковою інвестицією, яка приносить стабільні результати. Досвід провідних підприємств свідчить, що витрати на організацію системи навчання персоналу позитивно впливають на продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Важливо інтегрувати цей процес у загальну стратегію розвитку підприємства, що дозволить підвищити якість роботи персоналу та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Отже, системний підхід до навчання та розвитку персоналу ПП «М-БУД» сприятиме формуванню професійно компетентного кадрового потенціалу, що стане запорукою ефективної діяльності підприємства в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі. Підготовка персоналу формує базові компетенції, необхідні для виконання професійних обов'язків, перепідготовка дозволяє адаптуватися до змін ринку праці чи технологічних вимог, а підвищення кваліфікації сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності організації. Ефективна система навчання повинна базуватися на концепції безперервної освіти, враховувати специфіку діяльності підприємства, забезпечувати інтеграцію теорії та практики, а також орієнтуватися на досягнення довгострокових цілей. Застосування інноваційних підходів, таких як дистанційне навчання, наставництво та кейс-методи, дозволяє гнучко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. В умовах сучасної економіки система розвитку персоналу є не лише засобом підвищення ефективності працівників, але й важливим фактором забезпечення стійкого зростання підприємства та його адаптивності до нових викликів.

Підвищення кваліфікації персоналу виступає стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах сучасного ринку. Воно спрямоване на поглиблення професійних знань і вдосконалення навичок працівників, що дозволяє їм відповідати сучасним вимогам виробництва та технологій. Такий процес забезпечує підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції чи послуг та підвищення рівня задоволеності працівників, що, у свою чергу, зменшує плинність кадрів. Інвестиції у професійний розвиток сприяють формуванню кадрового резерву, підвищенню інноваційного потенціалу підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Таким чином, підвищення кваліфікації персоналу є невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз діяльності приватного підприємства «М-БУД» демонструє, що, попри значні зовнішні виклики, компанія залишається конкурентоспроможною

у будівельному секторі завдяки своїй професійності та кваліфікованому персоналу. Зокрема, основною проблемою є зменшення кількості замовлень через економічну нестабільність та воєнний стан, що зумовило скорочення чисельності працівників із 58 до 34 осіб за період 2019–2023 років. Особливо постраждала управлінська та спеціалізована ланка, де кількість керівників зменшилася до однієї особи, а спеціалістів – до двох, що може негативно вплинути на організаційні процеси. Водночас частка робітників, яка залишається найвищою серед категорій персоналу (85,3%), підкреслює виробничу орієнтацію компанії. Значне зростання плинності кадрів до 22,7% у 2023 році вказує на проблеми в кадровій політиці, які можуть бути пов'язані зі зниженням умов праці та нестабільністю ринку. Попри це, підприємство активно шукає шляхи адаптації до нових реалій, зокрема через оптимізацію витрат, впровадження інноваційних рішень та розвиток партнерських відносин.

Аналіз системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу ПП «М-БУД» демонструє її важливість як одного з ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптивності до сучасних економічних викликів. Використання різноманітних форм навчання, таких як виробничо-технічні курси, стажування, курси підвищення кваліфікації, а також навчання за стандартами безпеки, дозволяє поєднувати теоретичну підготовку з практичним досвідом, що сприяє ефективному освоєнню нових технологій, підвищенню рівня професійних знань і навичок працівників та створенню умов для їхнього кар'єрного зростання.

Підготовка персоналу на базі підприємства дозволяє враховувати специфіку виробничих процесів та оперативно реагувати на зміни в будівельній галузі. Особливу увагу приділяють розвитку компетенцій керівників, бригадирів і фахівців, що забезпечує ефективне управління проєктами, зменшення виробничих ризиків та дотримання високих стандартів охорони праці. Водночас впровадження механізмів мотивації, таких як преміювання, перспектива

кар'єрного зростання, а також визнання досягнень працівників, сприяє підвищенню їхньої трудової активності та залученості.

Міжнародний досвід професійного розвитку персоналу підтверджує, що системний підхід до навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Японія акцентує увагу на довгостроковому інвестуванні в працівників і інтеграції їхнього розвитку з корпоративними цілями. У США впроваджують системи безперервного навчання та корпоративні університети, орієнтовані на адаптацію до новітніх технологій. Німецька дуальна система освіти забезпечує готовність працівників до виробничих викликів завдяки поєднанню теорії з практикою. Велика Британія надає підприємствам свободу у формуванні програм навчання, тоді як Данія і Франція активно залучають державу та соціальних партнерів до організації професійного навчання.

Перспективні напрямки вдосконалення системи професійного розвитку персоналу ПП «М-БУД» повинні базуватися на системному та комплексному підході, що враховує сучасні виклики будівельної галузі. Інтеграція інноваційних навчальних технологій, співпраця з навчальними закладами, впровадження індивідуальних планів розвитку та автоматизація процесів управління навчанням є ключовими компонентами цього процесу. Важливим аспектом є створення мотиваційної системи, яка стимулює працівників до безперервного професійного вдосконалення, а також інвестиції у сучасну навчально-матеріальну базу. Впровадження таких заходів сприятиме формуванню високопрофесійної команди, адаптованої до змін ринку, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах динамічних змін економічного середовища.