ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
денної форми навчання
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи 22- 0911-002

_____ Колінко Андрій Олексійович
(пдпис)

Науковий керівник: д.е.н., проф.
_____ Вербова Оксана Степанівна
(підпис)

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Колінко А.О. Управління професійним розвитком працівників в організації.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ЗолочівАгробуд», м. Золочів, Львівської обл. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент». – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2026.

У роботі розглянуто теоретичні основи управління професійним розвитком працівників в організації. Досліджено соціально-економічну діяльність ТОВ «ЗолочівАгробуд». Оцінено ефективність управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд». Запропоновано напрями вдосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд».

Ключові слова: професійний розвиток, навчання, управління, компетенції, кадровий потенціал, ефективність, удосконалення, адаптація, технології, інновації, будівництво.

ANNOTATION

Kolinko A. O. Managing of the professional development of workers in the organisation.

Company with the limited liability (CwLL) «ZolochivAhrobud», c. Zolochiv, L'viv region. – Manuscript.

Qualification work for obtaining higher education of the first (bachelor) level for the educational and professional program «Management» specialty 073 «Management». – L'viv university of Trade and Economics. L'viv. 2026.

It is considered the theoretical bases of managing of the professional development of workers in the organisation at the work. It is researched the social-economic activities of LLC «ZolochivAhrobud». It is evaluated the effectiveness of the managing of professional development of the workers of LLC «ZolochivAhrobud». It is proposed the directions of improvement of the managing of professional development of the workers of LLC «ZolochivAhrobud».

Key words: professional development, education, management, competencies, stuffing potential, effectiveness, achievement, adaptation, technologies, innovations, building.

ЗМІСТ

ВСТУП……..4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ…….. ……...……7
1.1. Сутність управління професійним розвитком працівників в організації...7
1.2. Методика оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників в організації ……18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД» ……...24
2.1. Характеристика соціально-економічної діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд»……. 24
2.2. Оцінка ефективності управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»..…….. 33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД»..……..42
3.1. Пропозиції щодо напрямів удосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»……...……..42
ВИСНОВКИ ……..59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….64
ДОДАТКИ…… 67

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних технологічних трансформацій та воєнних ризиків організації потребують ефективної системи управління професійним розвитком працівників, яка забезпечуватиме набуття нових знань і професійних компетенцій та адаптацію до змін. Саме ефективне управління професійним розвитком працівників здатне підвищити їх інноваційну активність та забезпечити стійке функціонування організації. У цьому контексті актуалізується необхідність удосконалення управління професійним розвитком працівників в організації на основі розроблення і реалізації гнучкої інноваційної стратегії.

Проблематика управління професійним розвитком працівників в організації висвітлена у працях багатьох науковців, зокрема: Н. Бутенка, А. Білоусова, О. Грішнової, О. Драган, А. Левченка, О. Пшик-Ковальської, О. Трут, Ф. Хміля, Н. Фроленкова та інших. Водночас необхідністю є детальне дослідження управління професійним розвитком працівників організації у сучасному середовищі технологічних змін та кризових впливів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ управління професійним розвитком працівників в організації та розроблення пропозицій щодо напрямів його удосконалення на прикладі ТОВ «ЗолочівАгробуд».

Для досягнення мети окреслено наступні **завдання**:

• розкрити сутність управління професійним розвитком працівників в організації;

• розглянути методику оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників в організації;

• охарактеризувати соціально-економічну діяльність ТОВ «ЗолочівАгробуд»;

• оцінити ефективність управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»;

• запропонувати напрями вдосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд».

Об'єктом дослідження є процес управління професійним розвитком працівників в організації.

Предметом дослідження є інноваційні підходи до напрямів удосконалення управління професійним розвитком працівників в організації на прикладі ТОВ «ЗолочівАгробуд».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано: системний та комплексний підходи, метод узагальнення - для теоретичного обґрунтування управління професійним розвитком працівників; методи аналізу і синтезу - для оцінювання соціально-економічної діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд»; статистичний метод - для аналізу фінансових показників діяльності підприємства; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження; метод експертного оцінювання, KPI-оцінювання та порівняльний аналіз - для оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників; метод моделювання - для розроблення стратегії удосконалення управління професійним розвитком працівників підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові статті, монографії, навчальні посібники, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «ЗолочівАгробуд», матеріали науково-практичних конференцій, інтернет-ресурси.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробленні пропозицій щодо вдосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» на основі впровадження стратегії адаптивного управління, яка передбачає:

- Удосконалення внутрішньої системи навчання працівників шляхом поєднання професійних тренінгів, виробничих семінарів, корпоративного дистанційного навчання, корпоративних майстер-класів та інноваційного навчання на виробництві, що сприятиме: адаптації працівників до новітніх технологій у будівництві; формуванню інноваційного мислення; розвитку

цифрових компетенцій щодо цифрового планування будівельних процесів, використання будівельних 3D-принтерів та енергоефективних будівельних матеріалів.

- Впровадження моделі професійних компетенцій працівників, розроблену відповідно до рівнів їх кваліфікації та структуровану за трьома основними блоками компетенцій: Hard Skills, управлінські та організаційні компетенції, Soft Skills, що забезпечить комплексне оцінювання професійного потенціалу працівників та визначення напрямів їх професійному розвитку.

Практичне значення одержаних результатів дослідження підтверджене довідкою про впровадження наданих пропозицій щодо використання сучасної внутрішньої системи навчання працівників, моделі професійних компетенцій відповідно до рівня кваліфікації працівників, інноваційних методів навчання та оцінювання працівників.

Апробація результатів роботи та публікації. Результати роботи обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (Львів, Львівський торговельно-економічний університет, 27-28 травня 2026 р.). За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано тези «Управління професійним розвитком персоналу організації в умовах воєнної економіки» обсягом 0,2 д.а.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 74 сторінки. Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках комп’ютерного тексту, що містять 9 таблиць, 5 рисунків, 1 формулу та 7 додатків. Список використаних джерел налічує 18 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність управління професійним розвитком працівників в організації

Забезпечення адаптації організації до швидких змін зовнішнього середовища та її конкурентоспроможності пов'язано із професійним розвитком працівників. У цьому контексті управління професійним розвитком працівників організації набуває особливого значення. Насамперед з'ясуємо сутність поняття «професійний розвиток працівників». Зазначимо, що є різні трактування вченими цього поняття (див. табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «професійний розвиток працівників»

Автор	Трактування
Крушельницька О.В.	безперервний процес набуття та вдосконалення працівником організації компетенцій та знань, необхідних для професійної діяльності, через підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації
Левченко А.О.	процес постійного оновлення та набуття нових знань, умінь, навичок і компетенцій працівників, методи якого змінюються відповідно до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища організації
Літинська Л.А., Царук В.Ю.	фахове зростання працівника відповідно до його спеціальності, посади та професійної діяльності в організації
Донцова А.Ю.	комплекс заходів, спрямованих на оновлення професійних знань та умінь, набуття нових компетенцій та безперервне підвищення кваліфікації
Дудко С.В.	організування професійного розвитку працівника, спрямованого на задоволення як особистісних потреб, так і потреб суспільства

Продовження таблиці 1.1

Драган О.І., Бергер А.Д., Мізюк А.О.	мотиваційна складова реалізації працівника у професійній діяльності й суспільстві через освоєння нових технологій і розвиток потенціалу особистості

Джерело: складено автором на основі [1, с. 73]

Узагальнюючи трактування науковцями сутності поняття «професійний розвиток працівників» (див. табл. 1.1), на нашу думку, його слід розуміти як безперервне вдосконалення компетенцій, знань, умінь і навичок, необхідних для ефективної професійної діяльності та досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес охоплює як організування навчання і підвищення кваліфікації та перепідготовку, так і мотивування до безперервного розвитку і вдосконалення професійних компетенцій відповідно до викликів трансформаційних змін зовнішнього середовища, що вимагають швидкої адаптації працівників та організації.

Розглянемо основні види професійного розвитку працівників в організації - підвищення кваліфікації, перепідготовка та онлайн-навчання:

- Підвищення кваліфікації - це навчання працівників, обумовлене змінами професійної діяльності, вимогами до необхідності оновлення знань. Набута раніше кваліфікація має зберігатися, удосконалюватися відповідно до сучасних викликів і бути основою для кар'єрного зростання працівника.

- Перепідготовка - це здобуття працівником базових знань, необхідних для опанування іншої професії, а також формування здатності застосовувати їх у практичній професійній діяльності. Необхідність перепідготовки зумовлена змінами у професійній діяльності або потребою освоєння нових професійних обов'язків.

- Онлайн-навчання - це сучасні інструменти дистанційного навчання у формі онлайн лекцій, семінарів та вебінарів, серед яких значного поширення набули системи управління навчанням працівників (LMS-технології), що використовуються для розроблення та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу до освітніх ресурсів. Такі

системи включають різноманітні індивідуальні завдання, навчальні модулі, тести, проєкти для роботи в малих групах, а також інтерактивні елементи навчання, що поєднують змістовий і комунікативний компоненти. Використання LMS-технологій підвищує результативність безперервного професійного розвитку працівників та забезпечує швидке оновлення професійних знань і компетентностей [2].

З'ясуємо сутність поняття «Управління професійним розвитком працівників», зауваживши, що є різні підходи до його трактування (див. табл. 1.2 та Додаток А):

Таблиця 1.2

Підходи до трактування сутності поняття «управління професійним розвитком працівників»

Підходи	Трактування
Системний підхід	розвиток особистісних і професійних якостей працівників та необхідність формування в організації системи професійного навчання та розвитку як важливого елемента стратегічного управління відповідно до принципів цілісності та взаємозв'язку, безперервності навчання, комплексності, адаптивності до змін внутрішнього й зовнішнього середовища та орієнтації на досягнення результатів.
Компетентнісний підхід	розвиток тих компетенцій, які є важливими для конкретної посади або бізнес-процесів; розвиток компетенцій повинен бути спрямований на підвищення результативності праці для забезпечення стратегічних цілей організації; компетенції мають бути вимірюваними, що допоможе оцінити ступінь відповідності вимогам посаді; працівники повинні систематично оновлювати і розвивати компетенції відповідно до змін професійного середовища та ринкових вимог.
Особистісно-орієнтований підхід	професійний розвиток передбачає врахування як професійних навичок, так і особистісних якостей, мотивів і потенціалу працівника, що позитивно впливає на мотивацію, задоволеність працею та її продуктивність.

Продовження таблиці 1.2

Інноваційний підхід	забезпечення працівників сучасними знаннями, цифровими технологіями та новітніми методами навчання, що сприяє їхній адаптації до змін у професійному середовищі та конкурентоспроможності на ринку праці. Основою підходу є орієнтація на постійне оновлення професійних компетентностей відповідно до динамічних змін в економіці, технологіях і ринку праці.
Психологічний підхід	професійний розвиток орієнтований на пріоритетність психологічних факторів, які впливають на ефективність професійної діяльності працівників, їхнє задоволення роботою та емоційний добробут. Підхід спрямований на розвиток психологічної стійкості, мотивації, адаптивності до змін, комунікативних навичок та здатності долати стресові ситуації.
Адаптаційний підхід	розвиток здатності працівників ефективно пристосовуватися до змін, нових умов і вимог робочого середовища. Цей підхід спрямований на формування навичок і моделей поведінки, які дозволяють швидко освоювати нові знання, змінювати професійні функції та адаптуватися до внутрішніх і зовнішні викликів.
Інституційний підхід	Визначальна ролі інституцій у формуванні, підтримці та регулюванні професійного розвитку працівників. Професійний розвиток розглядається як процес, що залежить не лише від особистих зусиль працівників та внутрішньої політики організації, але й від впливу зовнішнього середовища та інституцій, що створюють умови, ресурси і стимули для професійного зростання працівників.
Процесуальний підхід	Безперервний та поетапний процес, що охоплює весь період професійної діяльності працівника в організації. Відповідно до цього підходу, професійний розвиток є комплексним процесом послідовного формування, оновлення та вдосконалення знань, умінь і компетенцій відповідно до змін вимог робочого середовища, кар'єрних цілей працівника та стратегічних потреб організації.

Джерело: складено автором на основі [3]

Отже, сутність поняття «Управління професійним розвитком працівників» необхідно розуміти як регулярний процес планування, організування, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей. Цей регулярний процес спрямований на створення сприятливих умов для безперервного навчання, адаптації до змін та інноваційного розвитку працівників, що забезпечує їхню здатність до особистісного і професійного зростання [3]. Отже, основною метою управління професійним розвитком працівників є забезпечення відповідності знань, навичок і компетенцій працівників сучасним вимогам ринку праці та стратегічним цілям організації. Управління професійним розвитком працівника проявляється через поєднання його інтересів з інтересами організації. Для організації професійний розвиток працівника є чинником підвищення її конкурентоспроможності, а для працівника - засобом підвищення доходів через професійне та особистісне зростання і самореалізацію.

Зазначимо, що підвищення професійної компетентності працівників є одним із основних механізмів ефективного вирішення низки соціально-економічних проблем. Сучасне виробництво, впроваджуючи новітні технології та розвиваючись в умовах глобалізації, підвищує вимоги до рівня освіти та професійної підготовки працівників. Серед основних умінь працівників особливого значення набувають здатність швидко адаптуватися до динамічного середовища, готовність до постійного навчання та вміння ефективно застосовувати набуті знання у виробничій діяльності. Відповідати сучасним вимогам може лише інноваційна освіта, яка орієнтована на впровадження новітніх технологій навчання [4, с. 159-160]. Відповідно до підвищених вимог сучасного виробництва інноваційних товарів та послуг необхідно вдосконалювати систему управління професійним розвитком працівників у таких напрямах:

- Підвищення та контроль якості планування навчання і навчальних матеріалів, що передбачає чітке визначення потреб у навчанні, а також груп

працівників, які потребують розвитку відповідних компетенцій. Такий підхід забезпечить обґрунтоване планування освітніх заходів, їх відповідність запитам організації та підвищить ефективність професійного розвитку працівників.

- Організація навчання з мінімальним відривом від виробничого процесу передбачає впровадження форм навчання безпосередньо на робочому місці. Такий підхід допоможе працівникам одночасно виконувати свої професійні обов’язки та опановувати нові знання, уміння і навички в реальних умовах діяльності, що підвищить ефективність засвоєння матеріалу та скоротить витрати часу на навчання.

- Створення системи цільового та послідовного навчання основного персоналу передбачає формування структурованого підходу до розвитку працівників. Така система ґрунтується на визначенні пріоритетних груп працівників, встановленні чітких навчальних цілей і розробці поетапних програм професійного розвитку, що забезпечують поступове нарощування необхідних компетенцій.

- Забезпечення високого рівня підготовленості внутрішніх тренерів передбачає розвиток професійних і комунікативних компетенцій працівників, які здійснюють навчання персоналу в організації. Це сприяє підвищенню якості передачі знань та формуванню безперервного професійного розвитку працівників в організації.

- Обов’язкова участь профільних експертів у навчанні працівників забезпечує високий рівень їх професійної підготовки. Залучення експертів відповідного напряму сприяє ефективному застосуванню знань у практичній діяльності.

- Розроблення та впровадження сучасних форм презентаційного навчального матеріалу передбачає використання інноваційних методів подання інформації, інтерактивних технологій та візуальних засобів навчання, що покращує засвоєння інформації.

- Впровадження новітніх методів навчання, зокрема бізнес-сесій, електронного та дистанційного навчання, професійних експерт-класів та інших сучасних освітніх форматів, забезпечує доступність навчання, оперативне оновлення професійних знань та розвиток практичних навичок працівників.

- Максимальний розвиток спеціалістів передбачає створення умов для безперервного професійного зростання через навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечить стабільний розвиток організації.

- Якісна оцінка професійності працівників з метою розроблення напрямів розвитку передбачає комплексне визначення рівня знань, умінь, навичок і компетенцій, що допомагає виявити потреби у професійному вдосконаленні відповідно до стратегічних цілей організації.

- Співпраця з освітніми закладами з метою надання бази практики сприяє поєднанню теоретичної підготовки з практичним досвідом та залученню майбутніх працівників до професійної діяльності [5, с. 524].

Управління професійним розвитком працівників основується на таких основних принципах - системність, безперервність, ритмічність, цілеспрямованість, інформативність, адаптивність, індивідуальний підхід, мотивація до навчання та відповідність потребам організації. Реалізація цих принципів забезпечує формування ефективної системи управління професійним розвитком працівників [6, с. 9]. Важливо при управлінні професійним розвитком працівників враховувати їх особистісні характеристики. Однією із сучасних технологій управління професійним розвитком працівників є модель DISC, розроблена американським психологом і PR-фахівцем Уільямом Марстоном. Дана модель використовується для аналізу поведінкових стилів працівників та ґрунтується на визначенні особливостей їхньої поведінки, комунікації та взаємодії в колективі. Модель DISC класифікує людей за чотирма основними стилями поведінки: домінування (Dominance), впливовість (Influence), стабільність (Steadiness) та відповідність правилам (Compliance). Використання цієї технології в

управлінні професійним розвитком персоналу допомагає ефективніше визначати потреби у навчанні та розвитку, мотивувати працівників відповідно до типу стилю їх поведінки, розвивати лідерські якості працівників, покращувати комунікацію та підвищувати результативність діяльності організації [7, с. 299]. Розглянемо управління професійним розвитком працівників, що належать до різних стилів поведінки. (див. табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Управління професійним розвитком працівників організації, що належать до різних поведінкових стилів

Поведінкові стилі працівників	Особливості управління професійним розвитком працівників
Домінування (стиль D)	Ставити перед працівниками складні й відповідальні завдання та надати можливість самостійно їх виконувати. Професійний розвиток працівників здійснювати за допомогою тренінгів, бізнес-симуляцій, ділових ігор. Інструменти мотивації - преміювання та публічне визнання лідерських якостей.
Впливовість (стиль I)	Залучати до проєктної роботи, обговорення нових рішень і творчих завдань. Професійний розвиток працівників здійснювати через тренінги, різні курси та групові заняття.
Сталість (стиль S)	Забезпечувати структуроване керівництво, надавати покрокові пояснення завдань та інтенсивну підтримку. Професійний розвиток працівників здійснювати через відео- та аудіокурси, індивідуальні консультації з коучами.
Сумлінність (стиль C)	Встановлювати контрольовані терміни виконання завдань та чітко визначати очікувані результати. При обговоренні їх роботи орієнтуватися на фактичні показники, уникаючи емоційних оцінок. Професійний розвиток працівників здійснювати через індивідуальні завдання з коучами та тренерами.

Джерело: складено автором на основі [7, с. 299-300]

Для працівників, поведінка яких належить до стилю домінування (D) у моделі DISC, характерними є лідерські якості, орієнтація на результат,

рішучість та прагнення до досягнення амбітних цілей. У процесі управління професійним розвитком такими працівниками доцільно ставити перед ними складні й відповідальні завдання, надаючи достатній рівень самостійності у прийнятті рішень та виконанні професійних обов'язків. Ефективна взаємодія з працівниками цього стилю передбачає чітке формулювання цілей, визначення меж повноважень і доступних ресурсів, а також мінімізацію надмірного контролю. Для них важливим є визнання їхніх лідерських здібностей, професійних досягнень та управлінського потенціалу. Професійний розвиток працівників стилю D доцільно здійснювати за допомогою тренінгів, бізнес-симуляцій, ділових ігор та інших активних методів навчання, які допоможуть проявити ініціативність і навички управління. Важливими інструментами мотивації є не тільки матеріальне стимулювання, зокрема преміювання за результативність, а й публічне визнання професійних успіхів, лідерських якостей та внеску працівника в розвиток організації [7, с. 299-300].

Для працівників, поведінка яких належить до стилю впливу (I) у моделі DISC, характерними є комунікабельність, енергійність та здатність генерувати нові ідеї. Такі працівники найбільш ефективно проявляють себе в умовах колективної роботи, активної комунікації та участі у групових проєктах. У процесі управління професійним розвитком представників стилю I доцільно їх залучати до командної діяльності, проєктної роботи, обговорення нових рішень і творчих завдань. Для таких працівників важливими є різноманітність діяльності та можливість відкритого висловлення власних думок й ідей. Під час організації роботи таких працівників необхідно періодично контролювати щодо виконання завдань, акцентувати увагу на дотриманні планів і термінів виконання робіт. Професійний розвиток представників стилю впливу ефективно здійснюється через тренінги, різні курси та групові заняття, які сприяють удосконаленню їхніх професійних і соціальних компетенцій [7, с. 300].

Для працівників, поведінка яких належить до стилю сталості (S) у моделі DISC, характерними є спокій, надійність, орієнтація на стабільність та бажання працювати в комфортному середовищі. Такі працівники ефективно виконують завдання за умови чітких інструкцій, поступового введення в нові процеси та достатнього рівня підтримки з боку керівництва. У процесі управління професійним розвитком працівників цього поведінкового типу важливо забезпечувати структуроване керівництво, надавати покрокові пояснення завдань і створювати безпечні умови для поступового освоєння нових обов'язків. Вони потребують більше часу для адаптації до змін, тому важливо уникати різких змін у роботі та забезпечувати стабільність робочого середовища. Особливу увагу слід приділяти підтримці впевненості таких працівників, визнанню їхнього внеску в роботу команди та підкресленню значущості їхньої діяльності для організації. Професійний розвиток представників стилю S доцільно організовувати через комфортні форми навчання, зокрема відео- та аудіокурси, індивідуальні консультації з коучами, що сприятиме їхній адаптації та зростанню професійних компетенцій [7, с. 300].

Для працівників, які належать до стилю сумлінності (C) у моделі DISC, ключовими характеристиками є аналітичність, уважність до деталей, орієнтація на якість та точність виконання завдань. Вони віддають перевагу самостійній роботі, особливо у сфері аналітичних і логічних завдань, де можна максимально застосувати системне мислення та ретельний підхід. У процесі управління професійним розвитком таких працівників важливо забезпечувати їх структурованою та детальною інформацією щодо проєктів, переважно у письмовій формі. Вони потребують достатнього часу для обдумування рішень і якісного виконання завдань, тому важливо враховувати їхній темп роботи та не створювати надмірного тиску. Водночас для підвищення ефективності їхньої діяльності доцільно чітко визначати очікувані результати та встановлювати зрозумілі й контрольовані терміни виконання завдань. У процесі зворотного зв'язку керівнику слід орієнтуватися на фактичні

показники та результати роботи, уникаючи емоційних оцінок. Професійний розвиток працівників стилю С найбільш ефективно реалізується через індивідуальні форми навчання з тренерами та коучами, а також детально структуровані навчальні програми, що дозволяють поглиблено опрацьовувати матеріал [7, с. 300].

Отже, ефективне управління професійним розвитком працівників потребує врахування індивідуальних особливостей їхньої поведінки. Для представників стилю домінування (D) важливими є самостійність, амбітні цілі та можливість прояву лідерських якостей; працівники стилю впливу (I) потребують активної комунікації, командної роботи та емоційної підтримки; представники стилю сталості (S) найбільш ефективно розвиваються в умовах стабільності, чітких інструкцій і підтримки; працівники стилю сумлінності (C) орієнтовані на якість, аналітичність і структурованість навчального процесу. Врахування поведінкових стилів працівників у процесі управління їхнім професійним розвитком підвищує ефективність навчання, мотивацію та забезпечує розкриття їхнього потенціалу і підвищує результативність діяльності організації.

Таким чином, управління професійним розвитком працівників є важливою складовою системи управління персоналом організації, спрямованою на безперервне вдосконалення професійних знань, умінь, навичок і компетенцій відповідно до стратегічних цілей організації. Сутність управління професійним розвитком полягає у системному плануванні, організуванні, реалізації та контролі заходів, спрямованих на підвищення професійних компетенцій працівників, успішну професійну адаптацію до змін та забезпечення ефективного виконання трудових функцій. Важливими складовими цього процесу є професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, розвиток компетенцій та створення умов для безперервного навчання персоналу. Найбільш ефективним в управлінні професійним розвитком працівників є комплексний підхід, який поєднує системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний,

адаптаційний, інституційний і процесуальний підходи. Їх застосування дозволяє враховувати як стратегічні цілі організації, так і індивідуальні поведінкові стилі працівників. Особливого значення у сучасних умовах набуває використання інноваційних технологій професійного розвитку персоналу, зокрема онлайн-навчання, LMS-систем, коучингу, тренінгів, ділових ігор, майстер-класів та інших інтерактивних методів навчання. Вони сприяють підвищенню гнучкості системи навчання, розвитку адаптивності працівників і формуванню сучасних професійних компетентностей.

Отже, ефективне управління професійним розвитком працівників забезпечує їх професійне й особистісне зростання та підвищення інноваційного потенціалу організації.

1.2 Методика оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників в організації

Оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників є важливим показником результативності системи управління персоналом, оскільки визначає рівень кваліфікованих компетентностей працівників та їх вплив на досягнення стратегічних цілей організації. Постійне проведення діагностики персоналу дозволяє своєчасно виявляти проблеми та визначати потреби у навчанні, коригувати навчальні програми професійного розвитку, визначати пріоритетні напрями професійного розвитку та перспективи кар’єрного зростання працівників. Систематичне оцінювання рівня компетенцій та професійного потенціалу працівників сприяє підвищенню мотивації до безперервного навчання й саморозвитку, забезпечує ефективніше планування заходів професійного розвитку та впливає на підвищення конкурентоспроможності організації [8]. Методика оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників організації включає сукупність кількісних і якісних методів, аналітичних інструментів та критеріїв, за допомогою яких визначається результативність заходів

професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки та розвитку працівників.

Основними завданнями оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників є:

- визначення рівня відповідності професійного розвитку працівників стратегічним цілям організації;
- оцінка результативності навчальних програм і заходів;
- оцінка компетенцій працівників;
- визначення впливу професійного розвитку на продуктивність праці;
- оцінка ефективності навчання працівників;
- визначення напрямів удосконалення системи професійного розвитку працівників.

Методика оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників організації охоплює підготовчий, аналітичний та організаційний етапи (див. рис. 1.1 та Додаток Б):

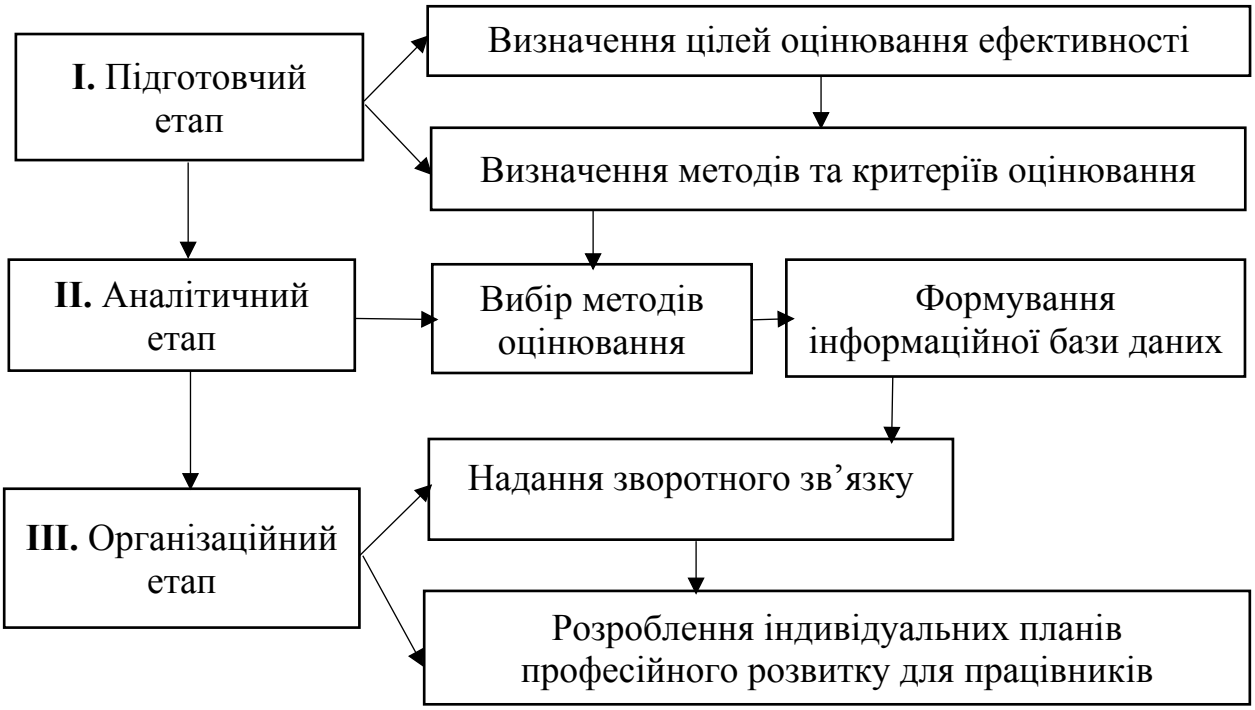


Рис. 1. 1. Методика оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників організації

Джерело: складено автором на основі [9, с.88]

На підготовчому етапі методики оцінювання чітко визначають її цілі, тобто встановлюють, які саме аспекти професійного розвитку працівників

підлягають аналізу: оцінювання ефективності діяльності працівників, рівня розвитку їхніх компетенцій, професійного потенціалу, результативності навчання тощо. Відповідно до визначених цілей формуються конкретні критерії оцінювання, за допомогою яких визначається ступінь досягнення поставлених завдань. На підготовчому етапі розробляють анкети та обирають для оцінювання ефективності професійного розвитку працівників як кількісні, так і якісні методи оцінювання, зокрема Assessment Centre, метод «360 градусів», KPI та інші сучасні оцінювальні інструменти [9, с. 88]. Зазначимо, що використання окреслених методів допомагає виявити особистісний потенціал працівників для подальшого професійного розвитку.

На аналітичному етапі формується інформаційна база даних: збір, систематизація та аналіз необхідної інформації для одержання реального стану ефективності професійного розвитку працівників. Для забезпечення достовірності інформації застосовуються методи описового та експертного оцінювання [9, с. 88], які допомагають визначити сильні сторони працівників, виявити проблеми у професійному розвитку та оцінити відповідність їх компетенцій посаді.

На організаційному етапі особливе значення має наданий працівникам зворотний зв’язок щодо результатів проведеного оцінювання. Працівники повинні отримати об’єктивну інформацію щодо свого рівня розвитку професійних компетенцій, сильних сторін професійного розвитку, а також слабких сторін, які потребують удосконалення. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації працівників до професійного зростання. На основі результатів оцінювання для кожного працівника необхідно розробити індивідуальний план професійного розвитку, який включатиме конкретні заходи щодо вдосконалення знань, умінь, навичок і компетенцій [9, с. 88-89]. Реалізація індивідуальних планів професійного розвитку допоможе підвищити ефективність професійної діяльності працівників та сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

Розглянемо сучасні методи оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників організації. Особливе значення в окресленій системі оцінювання належить методу KPI, який допомагає визначити рівень ефективності професійного розвитку працівників та оцінити їхню здатність досягати цілей організації. Метод KPI ґрунтується на об'єктивному аналізі фактичних результатів професійного розвитку працівників. Методика оцінювання за KPI передбачає формування для кожної посади двох моделей: моделі результативності та моделі компетенцій. Перша модель включає кількісні і якісні показники, за якими оцінюється ефективність діяльності працівника. Друга модель містить перелік компетенцій, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків. Із загального переліку показників відбирають найбільш важливі критерії оцінювання, які заносяться до індивідуальної карти оцінювання працівника на визначений період. При цьому компетенції розглядаються як якісна складова результативності працівника. Керівник визначає вагомість кожного показника через встановлення коефіцієнтів значущості від 0 до 1. Для кожного показника встановлюються три рівні результативності:

- базовий рівень - мінімально допустимий показник;

- нормативний рівень - очікуваний результат, який працівник повинен досягнути;

- цільовий рівень - максимально бажаний результат, що виступає орієнтиром професійного розвитку.

Після завершення оціночного періоду здійснюється аналіз досягнутих результатів за всіма визначеними KPI. Якісні показники, як правило, оцінюються за спеціальною бальною шкалою, тоді як кількісні - за допомогою конкретних метричних показників [10, с. 488]. Використання методу KPI забезпечує об'єктивність оцінювання професійного розвитку працівників та мотивує їх на покращення професійних компетенцій.

Сучасним методом комплексного оцінювання компетенцій працівників в організації є Ассессмент-центр. Цей метод дає можливість оцінити не тільки

професійні знання та навички працівників, але і їхню поведінку в різних ситуаціях та здатність працювати в команді. У процесі проведення «Ассессмент-центру» використовується комплекс різноманітних інструментів оцінювання, серед яких: інтерв'ю; психологічне тестування; ділові ігри; презентації перед експертами та учасниками; біографічне анкетування; аналіз професійних досягнень; індивідуальний аналіз ситуацій; експертне спостереження за поведінкою працівників. Використання таких інструментів оцінювання дозволяє працівникам продемонструвати свої професійні компетентності, аналітичні здібності, комунікативні навички та особистісні якості в умовах, максимально наближених до реальної професійної діяльності. За допомогою спеціальних та індивідуальних і групових вправ з планування оцінюється здатність працівників проявляти ініціативу, лідерські якості, уміння координувати дії команди та приймати управлінські рішення, а також навички стратегічного мислення, планування діяльності та ефективного розподілу ресурсів [11, с. 178-179]. Отже, метод Ассессмент-центр забезпечує комплексне та об'єктивне оцінювання професійного потенціалу працівників, допомагає визначити перспективи їхнього професійного розвитку та підвищити ефективність управління професійним розвитком працівників організації.

Сучасний метод експертного оцінювання компетентностей орієнтований на визначення рівня відповідності професійних, поведінкових та особистісних характеристик працівника вимогам посади й стратегічним цілям організації. Цей метод допомагає комплексно оцінити рівень розвитку компетентностей, управлінські здібності та готовність працівника до професійного зростання. Використання методу експертного оцінювання сприяє підвищенню ефективності процесів добору, професійного розвитку працівників, забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і формування кадрового резерву. Важливою перевагою цього методу є використання гнучкої моделі компетенцій, яка може адаптуватися до специфіки діяльності організації, вимог конкретної посади та змін професійного середовища. Це допомагає

точніше визначати потреби у професійному розвитку працівників і формувати ефективні індивідуальні програми навчання та розвитку [12, с. 295].

Наголосимо, що поєднання кількісних і якісних методів оцінювання є найбільш ефективним підходом до визначення результативності професійного розвитку працівників, оскільки допомагає сформувати комплексну інтегральну оцінку кожного працівника. Такий підхід забезпечує об'єктивне оцінювання не тільки результатів професійної діяльності, але й рівня розвитку компетентностей, особистісних якостей, мотивації та потенціалу працівників, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень щодо їх подальшого професійного розвитку.

Таким чином, методика оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників є вагомим інструментом забезпечення результативності системи управління персоналом організації. Її основною метою є комплексне визначення рівня професійної підготовки працівників, розвитку їхніх компетенцій, ефективності навчальних заходів і впливу професійного розвитку на досягнення стратегічних цілей організації. Процес оцінювання охоплює послідовні етапи: визначення цілей і критеріїв оцінювання, вибір методів та інструментів аналізу, формування інформаційної бази, проведення оцінювання результативності працівників і надання зворотного зв'язку з подальшим розробленням індивідуальних планів професійного розвитку. Важливе значення у цьому процесі мають сучасні методи оцінювання - KPI, Assessment Centre, метод «360 градусів», експертне оцінювання компетентностей, ROI та інші інструменти, що забезпечують об'єктивність оцінки. Особливу роль відіграє поєднання кількісних та якісних методів оцінювання, яке допомагає сформувати інтегральну характеристику професійного потенціалу працівника. Ефективна система оцінювання професійного розвитку працівників забезпечує сталий розвиток організації в умовах сучасного динамічного середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД»

2.1 Характеристика соціально-економічної діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗолочівАгробуд» засноване 06 березня 2000 року у місті Золочів Золочівського району Львівської області (код ЄДРПОУ 03585082). Директором ТОВ «ЗолочівАгробуд» є Барабаш Йосип Петрович. Основним видом економічної діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд» є будівництво житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41.20) [13], що включає виконання комплексу будівельно-монтажних робіт, спорудження об'єктів різного призначення, а також реалізацію будівельних проєктів відповідно до сучасних вимог ринку.

Іншими видами діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд» є виробництво будівельних виробів, зокрема виробів із бетону для будівництва, цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини. Важливим напрямом діяльності є також добування піску, гравію, глин і каоліну. Окрім цих напрямів діяльності, ТОВ «ЗолочівАгробуд» займається виготовленням дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів. Вагома роль у діяльності Товариства належить вантажному автомобільному транспорту, який забезпечує перевезення будівельних матеріалів. Важливою складовою господарської діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд» є оптова торгівля металами, будівельними матеріалами, санітарно-технічними і залізними виробами. Підприємство також здійснює посередницьку діяльність у сфері торгівлі паливом, металами, деревиною та товарами широкого асортименту, що сприяє розширенню ринків збуту. Додатковим джерелом доходів ТОВ «ЗолочівАгробуд» є надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [13]. Підприємство функціонує в умовах

високої конкуренції будівельної галузі, забезпечуючи виконання будівельних, виробничих, логістичних і торговельних функцій.

Організаційна структура управління ТОВ «ЗолочівАгробуд» сформована відповідно до специфіки його будівельної діяльності та є лінійно-функціональною (див. рис. 2.1):

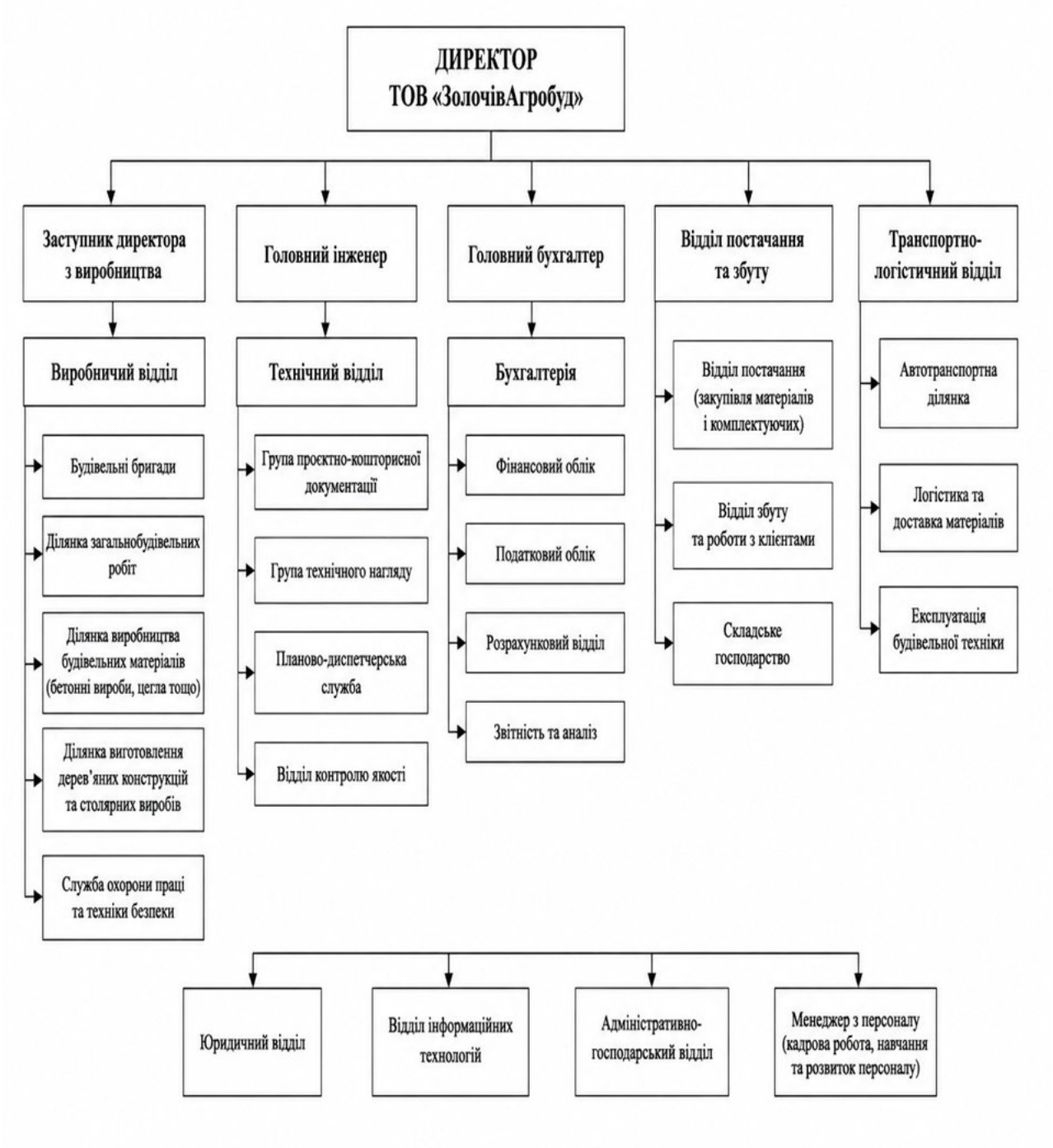


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЗолочівАгробуд»
Джерело: сформовано автором на основі даних [13]

Директор ТОВ «ЗолочівАгробуд» Барабаш Йосип Петрович приймає стратегічні управлінські рішення та координує роботу структурних підрозділів – виробничого, технічного, постачання та збуту, транспортно-логістичного, фінансово-економічного, кадрового, юридичного, інформаційних технологій, адміністративно-господарського. Така лінійно-функціональна структура забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, але потребує високого рівня координації між підрозділами, оскільки діяльність підприємства є багатопрофільною.

У структурі виробничого відділу ТОВ «ЗолочівАгробуд» функціонують будівельні бригади, виробничі дільниці, які забезпечують: виробництво будівельних матеріалів, цегли, бетонних виробів та інших будівельних конструкцій; виконання будівельно-монтажних робіт; якість будівельної продукції. За організацію виробничих процесів та координацію роботи виробничих підрозділів і контроль якості будівельної продукції підприємства відповідає заступник директора з виробництва. Транспортно-логістичний відділ забезпечує перевезення будівельних матеріалів та контролює використання транспортних засобів. Діяльність відділу постачання та збуту спрямована на організацію співпраці з постачальниками та закупівлі будівельних матеріалів, пошук нових ринків збуту та реалізацію будівельної продукції, а також на контроль запасів матеріальних будівельних ресурсів. Бухгалтерія забезпечує облік витрат і доходів підприємства, розрахунки із постачальниками, замовниками та працівниками. Контролює фінансові операції та використання фінансових ресурсів головний бухгалтер Марутяк Оксана Ігорівна. Діяльність менеджера з персоналу спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та їх професійного розвитку.

ТОВ «ЗолочівАгробуд», як надійний партнер у будівництві, виробництві та постачанні будівельних матеріалів, пропонує різноманітні послуги, а саме: будівельні роботи, виробництво будівельних матеріалів, продаж будівельних матеріалів, транспортні та логістичні послуги, оренда спецтехніки, проєктні

та інжинірингові послуги, благоустрій територій, комплексне забезпечення будівництва (див. Додаток В).

Здійснимо аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд» на основі його фінансових показників за 2020-перший квартал 2026 років (див. табл. 2.1 та Додаток Г):

Табл. 2.1

Фінансові показники ТОВ «ЗолочівАгробуд» за 2020-перший квартал 2026 рр.

Роки	**1-ий кварт. 2026 року**	**2025**	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**
Дохід	46 777 200	211 078 200 +156,31%	82 353 600 -18,52%	101 075 900 -22,72%	130 794 900	-	35 842 300
Чистий прибуток	2 130 900	8 654 200	1 875 800	2 302 300	3 260 000	-	1 854 100
Рентабельність		4,1%	2,28%	2,28%	2,49%	-	5,17%
Активи	58 003 100	64 172 400	88 311 800	30 758 000	52 713 200	-	14 494 800
Зобов'язання	28 888 800	37 189 000	69 982 600	14 304 600	38 562 100	-	-
Кількість працівників	54	51	39	46	69	-	-
Дохід на працівника		4 138 788	2 111 631	2 197 302	1 895 578	-	-
	Прогноз на 2026 рік						
Дохід	392 475 011 +85,94%						

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності [13]

Проведений нами аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд» за 2020 – перший квартал 2026 років свідчить про нестабільний, проте загалом позитивний його розвиток. У 2025 році дохід підприємства становив 211 078 200 грн, що на 156,31 % більше порівняно з 2024 роком. Зростання доходу зумовлене значним збільшенням обсягів будівельних робіт підприємства у 2025 році. Скорочення доходу у 2024 році на 18,52 %, а у 2023 році на 22,72 % було спричинено зниженням попиту на будівельні послуги, що пов’язано з негативним впливом зовнішніх факторів.

Позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку ТОВ «ЗолочівАгробуд» (див. рис. 2.2 та Додаток Г):

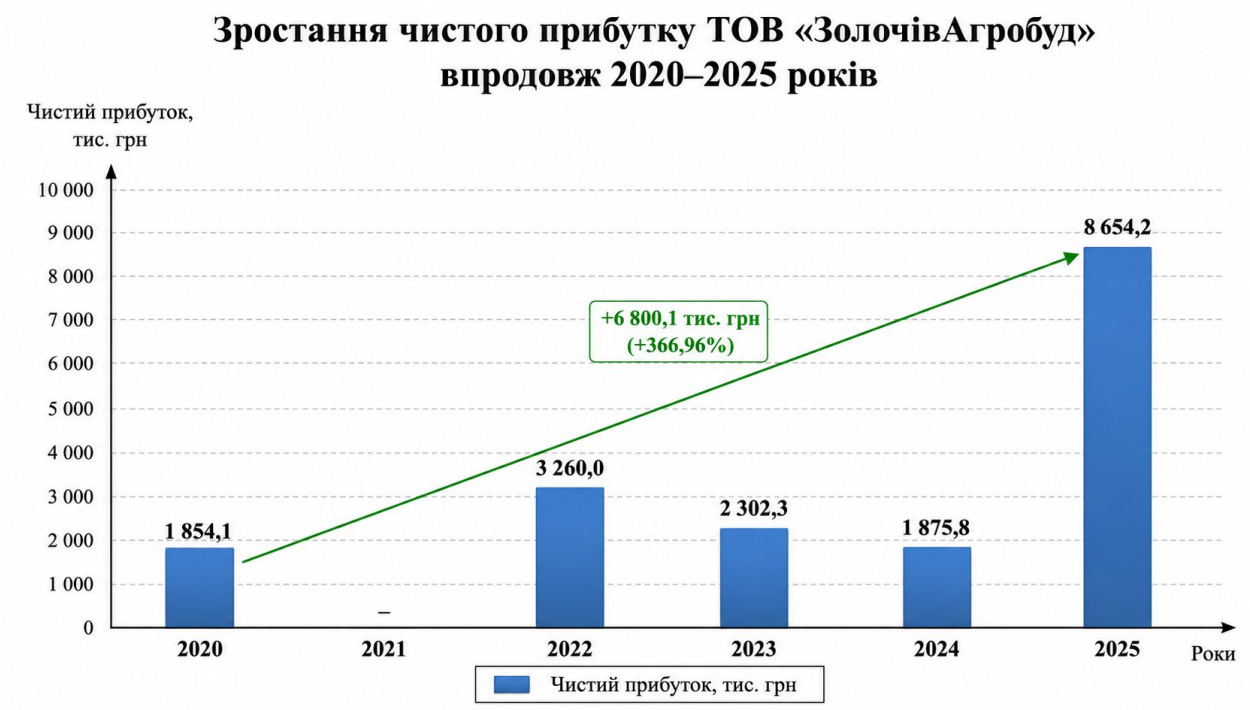


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЗолочівАгробуд» упродовж 2020-2025 років.

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності [13]

У 2025 році чистий прибуток становив 8 654 200 грн, що суттєво перевищує показники попередніх років, оскільки: у 2020 році чистий прибуток становив 1 854 100 грн, у 2023 році - 2 302 300 грн, а у 2024 році чистий прибуток становив 1 875 800 грн. Це свідчить про покращення результативності використання ресурсів. Про здатність ТОВ «ЗолочівАгробуд» генерувати

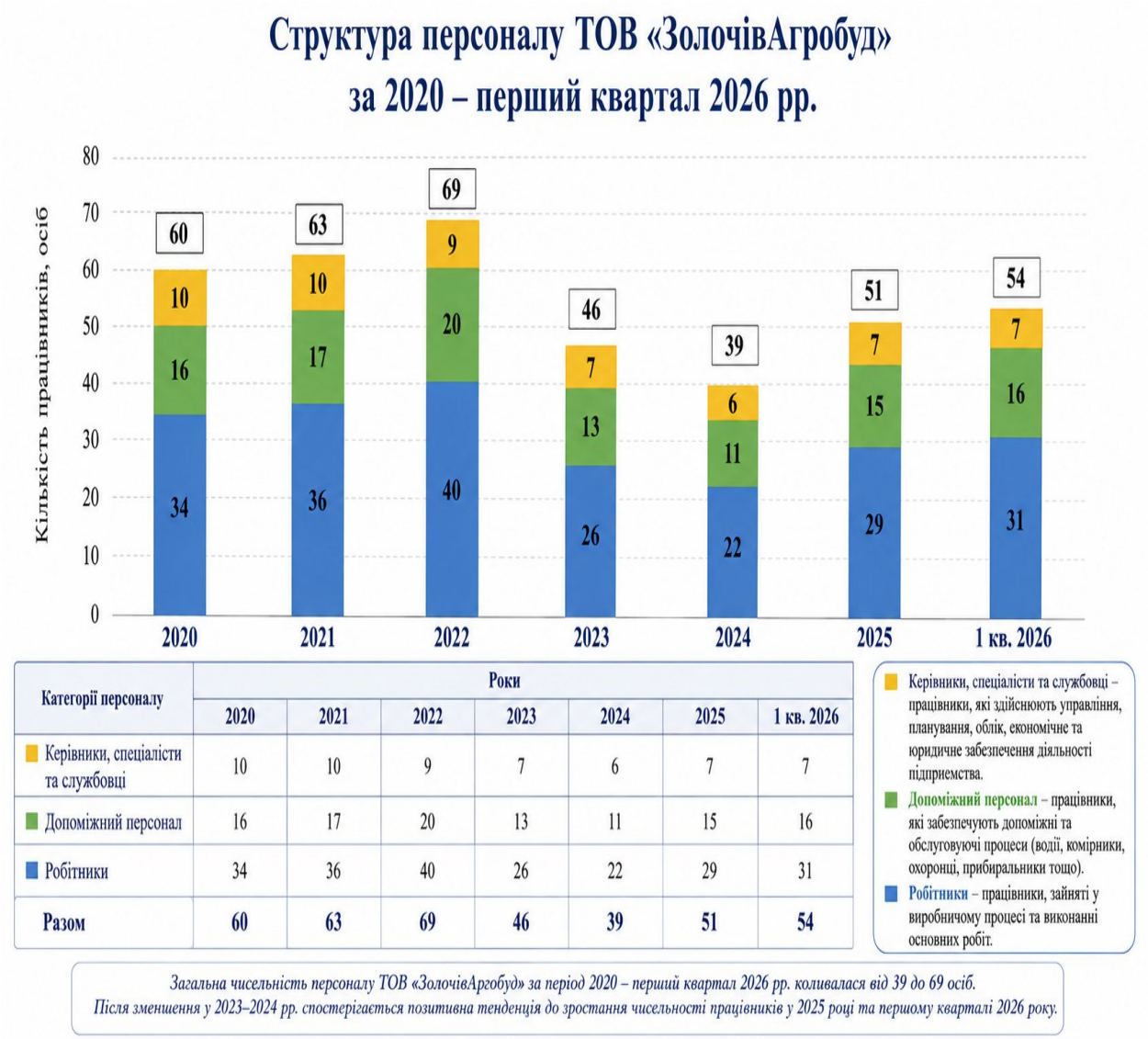
прибуток свідчить і зростання рентабельності: показник рентабельності у 2025 році становив 4,1 %, що є вищим за показники 2024 та 2023 років (2,28 %).

Аналіз динаміки активів підприємства показує їх значне збільшення. Якщо у 2020 році активи становили 14 494 800 грн, то у 2025 році вони становили вже 64 172 400 грн. Це вказує на збільшення ресурсного потенціалу. Одночасно спостерігаємо зростання зобов'язань ТОВ «ЗолочівАгробуд»: у 2025 році вони становили 37 189 000 грн, а у 2023 році - 14 304 600 грн. Зростання зобов'язань підприємства свідчить про активне використання залучених коштів, а це потребує постійного контролю платоспроможності підприємства.

Здійснимо аналіз структури персоналу ТОВ «ЗолочівАгробуд» на основі даних статистичної звітності за 2020 - перший квартал 2026 років (див. рис.2.3). У 2022 році на підприємстві спостерігалася найбільша чисельність персоналу - 69 працівників, що вказує на активізацію виробничо-господарської діяльності. Однак у наступні роки відбулося скорочення чисельності персоналу: у 2024 році кількість працівників зменшилася до 39 осіб. Скорочення чисельності персоналу пов'язане зі складними економічними умовами, спричиненими повномасштабною війною. Однак у 2025 році спостерігаємо зростання чисельності персоналу до 51 працівника, а у першому кварталі 2026 року - до 54 осіб. Це свідчить про стійкість ТОВ «ЗолочівАгробуд» викликам війни і нагальною потребою збільшення обсягів будівельних робіт, оскільки масштаби руйнувань війною інфраструктури (особливо житлової) є критичними.

Найбільшу частку у структурі персоналу підприємства займають робітники, які безпосередньо забезпечують виконання будівельних, виробничих і транспортно-логістичних процесів. У 2020 році їх чисельність становила 34 особи, у 2021 році - 36 осіб, а у 2022 році зросла до 40 працівників, що було найвищим показником за досліджуваний період. У 2023–2024 рр. спостерігалося скорочення кількості робітників до 26 та 22 осіб відповідно, що пов'язано зі зниженням обсягів діяльності підприємства.

Водночас у 2025 році чисельність робітників зросла до 29 осіб, а у першому кварталі 2026 року - до 31 особи, що свідчить про збільшення обсягів будівельних робіт у зв'язку із критичними руйнуваннями війною інфраструктури. .



Категорії персоналу	Роки						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	1 кв. 2026
Керівники, спеціалісти та службовці	10	10	9	7	6	7	7
Допоміжний персонал	16	17	20	13	11	15	16
Робітники	34	36	40	26	22	29	31
Разом	**60**	**63**	**69**	**46**	**39**	**51**	**54**

Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «ЗолочівАгробуд» за 2020 - перший квартал 2026 років

Джерело: складено автором за даними статистичної звітності із праці [14]

Допоміжний персонал посідає другу за чисельністю позицію у структурі персоналу ТОВ «ЗолочівАгробуд». До цієї категорії належать працівники, які забезпечують обслуговування виробничих будівельних процесів, логістичну доставки будівельних матеріалів. У 2020 році чисельність допоміжного персоналу становила 16 осіб, у 2022 році - 20 осіб, після чого у 2023–2024

роках спостерігалося її скорочення до 13 та 11 осіб відповідно. У 2025 році кількість працівників допоміжного персоналу знову зросла до 15 осіб, а у першому кварталі 2026 року - до 16 осіб.

Найменшу частку у структурі персоналу займають керівники, спеціалісти та службовці, які здійснюють управлінські, фінансово-економічні, кадрові та адміністративні функції. Їх чисельність упродовж досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною: 10 осіб у 2020–2021 роках, 9 осіб у 2022 році, 7 осіб у 2023 та 2025 роках, а також 6 осіб у 2024 році. Така тенденція свідчить про збереження відносно сталого управлінського апарату.

Загалом структура персоналу ТОВ «ЗолочівАгробуд» характеризується переважанням виробничого персоналу, що відповідає специфіці діяльності будівельного підприємства. Основну частину трудових ресурсів формують робітники та допоміжний персонал, які забезпечують виконання будівельних робіт. Частка управлінського персоналу є відносно невеликою, що свідчить про раціональний розподіл трудових ресурсів і орієнтацію ТОВ «ЗолочівАгробуд» на будівельну діяльність.

Щодо структури персоналу за віком, стажем роботи, освітою та статтю, то для ТОВ «ЗолочівАгробуд» характерним є переважання працівників працездатного віку, які мають практичний досвід роботи у сфері будівництва та виробництва. Значна частина працівників має професійно-технічну або спеціальну освіту, що обумовлено специфікою будівельних робіт. У структурі персоналу підприємства за статтю переважають чоловіки, оскільки будівельні роботи пов’язані з фізичною працею. Адміністративно-управлінські, бухгалтерські та кадрові функції виконують як чоловіки, так і жінки.

Показник доходу на одного працівника вказує позитивну динаміку (див. Додаток Г). У 2025 році він становив 4 138 788 грн, тоді як у 2024 році - 2 111 631 грн. Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ЗолочівАгробуд», удосконалення організації праці та покращення соціального розвитку

персоналу. Це сприяє зростанню добробуту працівників, мотивації до праці та професійного розвитку, задоволеності умовами праці, а також формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, характеристика соціально-економічної діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд» вказує на її багатопрофільність, що забезпечує будівельні, транспортно-логістичні і торговельні процеси. Проведений нами аналіз показав, що упродовж 2020 – першого кварталу 2026 років діяльність ТОВ «ЗолочівАгробуд» характеризувалася нестабільною, проте загалом позитивною динамікою, про що свідчить зростання доходів, чистого прибутку, активів і продуктивності праці. Особливо позитивною є тенденція значного збільшення доходу та чистого прибутку у 2025 році, а також прогнозоване зростання доходу у 2026 році.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства засвідчив, що найбільшу частку персоналу становлять робітники та допоміжний персонал, що відповідає специфіці його будівельної діяльності. У 2025–2026 рр. спостерігається позитивна тенденція до збільшення чисельності працівників, що вказує на зростання нагальної потреби у трудових ресурсах в умовах війни для відбудови зруйнованої інфраструктури.

Організаційна структура управління ТОВ «ЗолочівАгробуд» має лінійно-функціональний характер та забезпечує ефективний розподіл обов’язків та соціальної відповідальності між структурними підрозділами. Це сприяє оперативності прийняття та виконання управлінських рішень і забезпеченню стійкого функціонування підприємства в умовах війни.

Загалом ТОВ «ЗолочівАгробуд» характеризується достатньою соціально-економічною діяльністю, наявністю необхідної кваліфікації та ресурсного забезпечення, а також перспективами подальшого зростання. Водночас для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно більше приділяти уваги впровадженню сучасних технологій управління.

2.2 Оцінка ефективності управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»

Для ТОВ «ЗолочівАгробуд», діяльність якого пов’язана з використанням сучасних будівельних технологій, технічного обладнання та організацією складних виробничих будівельних процесів, професійний розвиток персоналу має стратегічне значення. Оцінку ефективності управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» здійснимо через аналіз кадрового потенціалу, рівня професійної підготовки персоналу, продуктивності праці, результативності навчання, адаптації працівників до змін виробничого середовища та впливу професійного розвитку на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Насамперед зазначимо, що координацією процесів професійного навчання та розвитку працівників займається менеджер з персоналу спільно з керівниками структурних підрозділів. Основну увагу вони приділяють розвитку професійних компетенцій працівників виробничого підрозділу, оскільки саме ця категорія забезпечує виконання основних видів будівельних робіт підприємства.

Проведений нами у попередньому підрозділі аналіз структури персоналу ТОВ «ЗолочівАгробуд» засвідчив, що найбільшу частку працівників становлять робітники та допоміжний персонал, діяльність яких потребує постійного оновлення професійних знань та навичок, а також практичного досвіду. У зв’язку з цим на підприємстві важливого значення набула організація професійного навчання безпосередньо на робочому місці та проведення інструктажів. Нами виявлено, що основну увагу ТОВ «ЗолочівАгробуд» приділяє навчанню працівників на робочому місці через ознайомлення із сучасними технологіями будівництва та правилами експлуатації обладнання, а також через ознайомлення із особливостями виконання будівельно-монтажних робіт та вимогами до якості будівельної продукції. Під контролем досвідчених працівників і керівників структурних підрозділів нові працівники отримували практичні навички у процесі

виконання будівельних операцій. Ми також виявили регулярне проведення керівниками виробничих підрозділів та відповідальними особами з охорони праці різних видів інструктажів - вступного інструктажу для прийнятих на роботу нових працівників, позапланового інструктажу під час змін технологічних процесів, цільового інструктажу під час виконання небезпечних видів будівельних робіт. Сформувати необхідні професійні навички для нових працівників допомогло також стажування.

Підвищення кваліфікації працівників здійснюється через участь у спеціалізованих тренінгах. Особлива увага приділялася працівникам виробничих підрозділів, діяльність яких пов’язана із застосуванням сучасних будівельних технологій, нових матеріалів та обладнання. Крім того, працівники отримали можливість вдосконалити професійні знання через спеціалізовані тренінги. У березні 2026 року у ТОВ «ЗолочівАгробуд» був проведений тренінг «Використання BIM-технологій», метою якого було формування у працівників практичних навичок роботи з BIM-технологіями (це сучасна технологія інформаційного моделювання будівель, яка дозволяє створювати цифрову модель об’єкта будівництва з урахуванням усіх характеристик), ознайомлення з сучасними цифровими інструментами управління будівельними проєктами та підвищення ефективності виконання будівельно-монтажних робіт. Особлива увага під час тренінгу була приділена практичному застосуванню BIM-технологій у діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд». Працівники вчилися аналізувати цифрові моделі будівельних об’єктів та здійснювати планування будівельних робіт за допомогою BIM-технологій. Учасниками тренінгу були працівники виробничих підрозділів, фахівці з проєктування та керівники будівельних бригад. Тренінг «Використання BIM-технологій» став важливою складовою професійного розвитку працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд», оскільки підвищив цифрову грамотність працівників та забезпечив їх обізнаність із сучасними цифровими трендами розвитку будівельної галузі. Зазначимо також, що в минулі роки були проведені тренінги з використання сучасних

будівельних технологій та з управління якістю будівельних робіт, а також адаптаційні тренінги для нових працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд».

Ефективність управління професійним розвитком персоналу підтверджується і позитивною динамікою продуктивності праці. Зокрема, дохід на одного працівника у 2025 році становив 4 138 788 грн, тоді як у 2024 році - 2 111 631 грн, а у 2023 році - 2 197 302 грн. Таке зростання продуктивності праці (див. Додаток Г) свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу та покращення професійної підготовки працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд». Про позитивний вплив професійного розвитку персоналу на результати господарської діяльності підприємства вказує і збільшення чистого прибутку підприємства у 2025 році до 8 654 200 грн.

Оцінимо ефективність управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» за системою оцінювання компетентностей персоналу - оцінювання за KPI. Саме KPI допоможе комплексно оцінити професійні компетентності працівника та його результати праці. Здійснимо індивідуальну оцінку KPI для виконроба будівельної дільниці ТОВ «ЗолочівАгробуд». Результати індивідуальної оцінки KPI (див. табл. 2.2) свідчать про високий рівень ефективності професійної діяльності виконроба ТОВ «ЗолочівАгробуд». Загальний інтегральний показник становить 95,65 балів зі 100 можливих, що характеризує працівника як висококваліфікованого фахівця. Найвищі результати працівник продемонстрував за показниками:

- дотримання норм охорони праці та техніки безпеки;
- професійного розвитку та участі у навчанні;
- якості виконання будівельних робіт.

Це свідчить про відповідальне ставлення до виконання професійних обов’язків, дотримання виробничих стандартів та готовність до професійного вдосконалення. Дещо нижчі результати спостерігаються за показником раціонального використання матеріальних ресурсів, що вказує на необхідність

посилення контролю витрат будівельних матеріалів та оптимізації виробничих процесів.

Таблиця 2.2

Індивідуальна оцінка KPI працівника ТОВ «ЗолочівАгробуд»

KPI-показник	**Вага показника**	**Планове значення**	**Фактичне значення**	**Рівень виконання, %**	**Оцінка**
Виконання будівельних робіт у встановлені терміни	0,25	100 %	95 %	95 %	23,75
Якість виконання будівельних робіт	0,20	100 %	98 %	98 %	19,60
Дотримання норм охорони праці та техніки безпеки	0,15	100 %	100 %	100 %	15,00
Раціональне використання матеріальних ресурсів	0,15	100 %	90 %	90 %	13,50
Продуктивність праці бригади	0,15	100 %	92 %	92 %	13,80
Професійний розвиток та участь у навчанні	0,10	100 %	100 %	100 %	10,00
Загальний результат KPI	**1,00**	-	-	-	**95,65**

Джерело: розраховано автором кваліфікаційної роботи

Проведене нами оцінювання KPI виконроба ТОВ «ЗолочівАгробуд» допомогло:

- визначити рівень результативності працівника;
- оцінити професійні компетентності;
- виявити сильні сторони та напрями вдосконалення;
- обґрунтувати рішення щодо преміювання;
- формувати індивідуальні плани професійного розвитку;

- підвищити мотивацію працівника до досягнення високих результатів праці.

Отже, застосування системи KPI у ТОВ «ЗолочівАгробуд» сприяє розвитку кадрового потенціалу. Для комплексного оцінювання ефективності працівників у ТОВ «ЗолочівАгробуд» використаємо інтегральний підхід, який враховує як кількісні, так і якісні показники професійної діяльності працівників. Здійснимо індивідуальну інтегральну оцінку ефективності працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Індивідуальна інтегральна оцінка ефективності працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»

Критерії оцінювання	**Вага критерію**	**Працівник 1 (виконроб)**	**Працівник 2 (інженер)**	**Працівник 3 (робітник)**
Результативність праці	0,25	5	4	4
Якість виконання робіт	0,20	5	5	4
Професійні компетентності	0,15	5	4	3
Трудова дисципліна	0,10	4	5	4
Ініціативність та відповідальність	0,10	5	4	3
Професійний розвиток та навчання	0,10	5	5	3
Дотримання вимог охорони праці	0,10	5	5	4

Джерело: розраховано автором кваліфікаційної роботи

Для оцінювання використовувалася п’ятибальна шкала: 5 балів - високий рівень; 4 бали - достатній рівень; 3 бали - середній рівень; 2 бали - низький рівень; 1 бал - критично низький рівень.

Розрахунок інтегрального показника ми здійснювали за формулою (2.1):

$$I = \sum(K_i \times W_i)$$

де, І-інтегральна оцінка ефективності працівника;

K_i -оцінка за окремим критерієм;

W_i - ваговий коефіцієнт критерію.

Результати інтегрального оцінювання ефективності працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» наведені у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Результати інтегрального оцінювання ефективності працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»

Працівник	**Інтегральний показник**	**Рівень ефективності**
Виконроб	4,9	Високий
Інженер	4,5	Високий
Робітник	3,7	Достатній

Джерело: розраховано автором кваліфікаційної роботи

Результати інтегральної оцінки свідчать, що найвищий рівень ефективності професійної діяльності має виконроб будівельної дільниці, інтегральний показник якого становить 4,9 бали. Це пояснюється високими результатами щодо якості виконання робіт, професійної компетентності, ініціативності та професійного розвитку. Інженер підприємства також характеризується високим рівнем ефективності - 4,5 бали. Працівник демонструє належний рівень професійної підготовки, дисциплінованість та активну участь у професійному навчанні. Робітник будівельної бригади отримав інтегральний показник 3,7 бали, що відповідає достатньому рівню ефективності. Водночас результати оцінювання свідчать про необхідність подальшого розвитку професійних компетенцій, підвищення ініціативності та активнішої участі у професійному навчанні.

Проведення інтегрального оцінювання працівників у ТОВ «ЗолочівАгробуд» допомогло об’єктивно оцінити результати їх праці та визначити потреби у професійному розвитку.

Насамкінець оцінимо ефективність професійно-кваліфікаційного просування працівників у ТОВ «ЗолочівАгробуд», що є важливою складовою управління професійним розвитком. Професійно-кваліфікаційне просування працівників спрямоване на підвищення професійних компетенцій та створення сприятливих умов для кар'єрного зростання. Відповідно до специфіки діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд» професійно-кваліфікаційне просування працівників здійснюється через поєднання професійного навчання та набуття практичного досвіду. підвищення кваліфікації та поступового розширення посадових обов'язків. Важлива роль у цьому процесі належить виробничому навчанню безпосередньо на робочому місці, що допомагає працівникам вдосконалювати професійні навички відповідно до сучасних вимог будівельної галузі. У ТОВ «ЗолочівАгробуд» професійно-кваліфікаційне просування працівників реалізується за декількома основними напрямами:

- підвищення професійного розряду робітників;
- переведення працівників на відповідальніші види робіт;
- кар'єрне просування на керівні посади;
- професійна перепідготовка;
- розвиток управлінських і цифрових компетентностей;
- формування кадрового резерву.

Для виробничого персоналу професійно-кваліфікаційне просування насамперед пов'язане з набуттям вищого кваліфікаційного розряду та освоєнням сучасних будівельних технологій. Працівники, які виявляють високі результати праці та професійну відповідальність, одержують можливість брати участь у реалізації складніших будівельних проєктів. Значна увага у ТОВ «ЗолочівАгробуд» приділяється розвитку управлінського персоналу. Працівники, які проявляють лідерські здібності та високий рівень професійної компетентності, можуть бути включені до кадрового резерву ТОВ «ЗолочівАгробуд» для подальшого призначення на посади майстрів, виконробів або керівників структурних підрозділів.

Важливим інструментом професійно-кваліфікаційного просування є система наставництва. Досвідчені працівники передають професійний досвід новим працівникам, що сприяє становленню стабільного кадрового потенціалу підприємства. У ТОВ «ЗолочівАгробуд» також приділяється увага розвитку цифрових навичок, про що підтверджує проведення спеціалізованих тренінгів, зокрема щодо використання BIM-технологій, який ми вже описали.

Ефективність професійно-кваліфікаційного просування у ТОВ «ЗолочівАгробуд» підтверджується підвищенням якості виконання будівельних робіт та мотивації працівників до професійного розвитку. Проведений нами аналіз засвідчив, що система професійно-кваліфікаційного просування на підприємстві загалом є результативною та сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу. Насамперед це підтверджується позитивною динамікою продуктивності праці та доходу на одного працівника, адже у 2025 році дохід на одного працівника становив 4 138 788 грн, що майже у два рази перевищує показник 2024 року (2 111 631 грн). Це свідчить про підвищення рівня професійної підготовки працівників. Важливим показником ефективності професійно-кваліфікаційного просування є також зростання фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд», зокрема, чистого прибутку. Це свідчить про позитивний вплив професійного розвитку працівників на якість виконання робіт.

Але у системі професійно-кваліфікаційного просування ТОВ «ЗолочівАгробуд» є окремі проблеми, серед яких: недостатня формалізація індивідуальних планів професійного розвитку; обмежене використання цифрових платформ навчання; недосконаліть системи оцінювання професійних компетенцій; недостатність програм зовнішнього професійного навчання. Отже потрібно вдосконалити систему професійно-кваліфікаційного просування ТОВ «ЗолочівАгробуд», що має важливе значення у сучасних умовах розвитку будівельної галузі. Для цього необхідно розробити індивідуальні програми кар’єрного розвитку; вдосконалити систему оцінювання компетентностей працівників; розширити використання

цифрових платформ навчання; активізувати співпрацю з професійними закладами підготовки кадрів та посилити мотиваційні механізми професійного розвитку працівників. Саме ефективна система безперервного професійного розвитку працівників здатна забезпечити їх адаптацію до викликів зовнішнього середовища.

Таким чином, проведена оцінка ефективності управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» свідчить, що підприємство приділяє значну увагу розвитку кадрового потенціалу та підвищенню професійної компетентності працівників. У результаті дослідження встановлено, що на підприємстві застосовуються різні форми професійного розвитку працівників, зокрема навчання безпосередньо на робочому місці, стажування, наставництво, інструктажі, спеціалізовані тренінги, підвищення кваліфікації та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Важливу роль у професійному розвитку працівників відіграє практичне навчання, що дозволяє ефективно поєднувати процес професійної підготовки з виконанням виробничих завдань.

Позитивним результатом ефективності управління професійним розвитком працівників є зростання продуктивності праці, доходу на одного працівника, покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення якості виконання будівельних робіт. Проведення оцінювання працівників за допомогою KPI, інтегральної оцінки ефективності та експертних методів сприяє об’єктивному визначенню результативності праці та плануванню професійного розвитку працівників. Водночас проведене нами дослідження показало, що система управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» потребує подальшого вдосконалення, а саме: розширення програм професійного навчання, цифровізації процесів розвитку персоналу, удосконалення системи оцінювання компетенцій працівників, формування індивідуальних планів професійного та кар’єрного розвитку, а також посилення мотивації персоналу до безперервного навчання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД»

3.1 Пропозиції щодо напрямів удосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»

У сучасних умовах будівельна галузь стикається з численними викликами, серед яких економічна нестабільність, спричинена війною, дефіцит трудових ресурсів, зростання логістичних витрат, інфляційні процеси та нестабільність енергозабезпечення. Водночас галузь має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки впровадженню інноваційних технологій і сучасних підходів до будівництва, які сприяють зниженню собівартості будівельних робіт, підвищенню енергоефективності та покращенню екологічних характеристик будівель, що особливо актуально в контексті реалізації принципів сталого розвитку [15, с. 11]. У цьому контексті ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їхньої здатності адаптуватися до сучасних викликів та технологічних змін, освоювати нові технології у будівництві та забезпечувати високу якість виконання будівельних робіт. Тому підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЗолочівАгробуд» в умовах сучасних викликів вимагає вдосконалення управління професійним розвитком працівників. Саме ефективне управління професійним розвитком працівників, як стратегічно важливим процесом постійного професійного навчання та вдосконалення Hard Skills і Soft Skills, забезпечить їхню здатність адаптуватися до швидких змін сучасного зовнішнього середовища, опановувати цифрові технології та підвищувати конкурентоспроможність підприємства [16, с. 218].

Проведене нами дослідження виявило низку проблем управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд», серед яких

недостатня системність професійного навчання, обмежене використання цифрових технологій навчання, недостатня формалізація оцінювання компетенцій працівників та недостатня мотивація до професійного розвитку. Для підвищення ефективності управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» необхідно реалізувати комплекс організаційних, кадрових та інноваційних заходів.

Одним із основних напрямів удосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» вважаємо впровадження системи цілеспрямованого професійного навчання. Наголосимо, що в умовах постійного оновлення будівельних технологій працівники повинні регулярно підвищувати професійні знання та навички. Для цього пропонуємо створити внутрішню систему навчання працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» (див. рис. 3.1; Додаток Ґ):



Рис. 3.1. Внутрішня система навчання працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»
Джерело: розроблено автором

Запропонована внутрішня система навчання працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» охоплює професійні тренінги, виробничі семінари, корпоративне дистанційне навчання, корпоративні майстер-класи та інноваційне навчання на виробництві. Професійні тренінги є важливою складовою внутрішньої системи навчання працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд», оскільки спрямовані на розвиток практичних професійних навичок та підвищення ефективності виконання виробничих завдань у будівництві. Професійні тренінги у ТОВ «ЗолочівАгробуд» повинні проводитися для різних категорій працівників відповідно до специфіки їх діяльності. Для інженерно-технічних працівників необхідно організовувати тренінги щодо використання сучасних будівельних технологій, цифрових систем управління будівельними проєктами (прикладом є проведений у березні 2026 року професійний тренінг «Використання BIM-технологій», який ми описали у підрозділі 2.2) та нових методів організації будівельного виробництва. Для виробничого персоналу пропонуємо проводити тренінги з технології виконання будівельних робіт. Вважаємо, що професійні тренінги сприятимуть адаптації працівників до нових технологій у будівництві та покращать якість виконання будівельних робіт.

Виробничі семінари вважаємо гнучкою формою обміну професійним досвідом та поширення новітніх практик у сфері будівництва. У ТОВ «ЗолочівАгробуд» виробничі семінари повинні проводитися з метою ознайомлення працівників із новими будівельними матеріалами та сучасними технологіями будівництва, а також з інноваційними методами організації праці на будівельних підприємствах. Пропонуємо до проведення виробничих семінарів у ТОВ «ЗолочівАгробуд» залучати керівників структурних підрозділів та внутрішніх експертів, а також представників будівельних організацій. Проведення виробничих семінарів сприятиме формуванню інноваційного мислення та підвищить рівень обізнаності працівників щодо сучасних трендів будівельної галузі.

Наголосимо, що в умовах цифровізації та нестабільного складного середовища, спричиненого війною, важливе значення має корпоративне дистанційне навчання. У ТОВ «ЗолочівАгробуд» необхідно використовувати дистанційне навчання для забезпечення безперервності професійного розвитку працівників та оперативного оновлення їх професійних знань. Корпоративне дистанційне навчання для працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» повинно включати онлайн-курси, вебінари, відеолекції та онлайн-консультації. Зазначимо особливу важливість використання дистанційного навчання, перевагами якого є гнучкість навчального процесу та доступність навчальних ресурсів всім категоріям працівників, для розвитку їх цифрових компетенцій.

Пропонуємо також проводити корпоративні майстер-класи у ТОВ «ЗолочівАгробуд», наприклад, майстер-клас «Пріоритетна ціль професійного розвитку працівників будівельного підприємства», який спрямований на формування єдиного бачення пріоритетної цілі підприємства щодо розвитку та поєднання Hard Skills і Soft Skills, що сприятиме максимальному розкриттю та реалізації їхнього потенціалу. Особливе значення має інноваційне навчання безпосередньо на виробництві. Пропонуємо для проведення інноваційного навчання на виробництві створити в ТОВ «ЗолочівАгробуд» спеціалізований підрозділ з питань організації та координації професійного розвитку персоналу, діяльність якого буде спрямована на впровадження сучасних методів навчання працівників відповідно до потреб підприємства. Вважаємо, що основними завданнями такого підрозділу мають стати впровадження: інноваційних технологій навчання; індивідуальних програм професійного розвитку, орієнтованих на формування інноваційного мислення та розвиток цифрових компетенцій. Доцільність створення такого підрозділу обумовлена нагальною необхідністю забезпечення безперервного професійного розвитку працівників, їх адаптації до впровадження цифрових технологій у будівництві. Особливу увагу підрозділ повинен приділяти організації інноваційного навчання безпосередньо на виробництві, що поєднуватиме таке навчання з

практичною діяльністю працівників. Це сприятиме швидкому освоєнню інноваційних технологій та удосконаленню професійних навичок. Діяльність створеного спеціалізованого підрозділу має бути орієнтована на розвиток креативного мислення працівників, цифрових компетенцій та стимулювання їх професійної ініціативності. Створення запропонованого спеціалізованого підрозділу з проблематики інноваційного навчання допоможе працівникам за допомогою адаптованих навчальних програм здобути знання щодо цифрового планування будівельних процесів, ефективного використання будівельних 3D-принтерів, енергоефективних будівельних матеріалів тощо, що дасть можливість зміцнити конкурентні позиції ТОВ «ЗолочівАгробуд» на ринку будівельних послуг.

Актуальним напрямом удосконалення є впровадження компетентнісного підходу до управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд». Зазначимо, що сутність компетентнісного підходу полягає в тому, що основним результатом навчання повинно бути не лише засвоєння знань, умінь і навичок, а формування професійної компетентності працівника відповідного кваліфікаційного рівня. У межах цього підходу особлива увага приділяється здатності працівника ефективно застосовувати набуті знання, практичні вміння та особистісні якості у професійній діяльності. Відповідно до ISO 9000:2005, IDT, компетентність трактується як сукупність особистісних характеристик і підтверджена здатність використовувати знання та навички для успішного виконання професійних завдань [17, с. 155].

Для удосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» пропонуємо розробити нову модель професійних компетенцій відповідно до рівня кваліфікації працівників із подальшим її оновленням та визначити критерії оцінювання компетенцій.

Запропонована модель професійних компетенцій працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» побудована за рівнями кваліфікації персоналу та структурована за трьома основними блоками компетенцій: Hard Skills (професійні знання та навички), управлінські та організаційні компетенції

(управлінські знання та навички) та Soft Skills (особистісні та міжособистісні навички) (див. табл. 3.1; Додаток Д). Запропонована модель професійних компетенцій працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» допоможе комплексно оцінювати професійний потенціал працівників та визначати потреби у професійному розвитку.

Таблиця 3.1

Модель професійних компетенцій відповідно до рівня кваліфікації працівників «ЗолочівАгробуд»

Рівень кваліфікації працівників	**Hard Skills (професійні знання та навички)**	**Управлінські та організаційні компетентності**	**Soft Skills (особистісні та міжособистісні навички)**
I. Початковий рівень (некваліфіковані працівники, стажери, помічники)	Базові будівельні навички; виконання допоміжних робіт; використання ручного інструменту; дотримання правил безпеки; базові знання про матеріали	Виконання простих завдань; дотримання інструкцій; підтримання чистоти та порядку; оперативне інформування керівника; бажання навчатися	Дисциплінованість; відповідальність; пунктуальність; фізична витривалість; взаємодопомога; орієнтація на якість
II. Базовий рівень (кваліфіковані працівники)	Виконання будівельних робіт відповідно до технологій; робота з інструментами та обладнанням; знання матеріалів та їх властивостей; дотримання норм охорони праці; контроль якості на робочому місці	Виконання завдань за інструкціями; дотримання технологічних процесів; взаємодія в бригаді; раціональне використання матеріалів; підтримання порядку на робочому місці	Дисциплінованість; відповідальність; пунктуальність; фізична витривалість; взаємодопомога; орієнтація на якість
III. Середній рівень (провідні спеціалісти, інженери, майстри)	Технологія будівельних робіт; читання креслень і специфікацій; контроль якості робіт та матеріалів; робота з вимірювальними приладами; знання нормативної документації (ДБН, ДСТУ); робота у Word, Excel, AutoCAD	Організація робочого процесу; планування та координація завдань; контроль термінів і якості; взаємодія з підрозділами; ведення документації; раціональне використання ресурсів	Комунікабельність; уважність до деталей; ініціативність; здатність до навчання і саморозвитку; стресостійкість; клієнтоорієнтованість

Продовження таблиці 3.1

IV. Високий рівень (керівники середньої ланки: начальники відділів, головні інженери, виконроби, керівники проєктів)	Управління будівельними процесами; технічне планування та контроль; кошторисна справа і бюджетування; охорона праці та техніка безпеки; робота з проєктною документацією; BIM, CAD, MS Project та інші професійні програми	Планування та організація робіт; контроль виконання завдань; управління командою; розподіл ресурсів і контроль витрат; управління якістю; управління ризиками; звітність та аналітика	Командна робота; ефективна комунікація; мотивація персоналу; вирішення проблем; адаптивність; відповідальність; орієнтація на якість
V. Вищий рівень (керівники вищої ланки: директор, заступники директора)	Стратегічне планування та управління; управління будівельними проєктами; фінансовий та економічний аналіз; управління інвестиціями та ризиками; знання сучасних будівельних технологій; BIM, цифрові технології, автоматизація процесів; законодавство та нормативна база	Стратегічне управління; прийняття управлінських рішень; управління змінами; управління ресурсами та бюджетами; управління проєктами і програмами; формування та розвиток команди; управління ефективністю (KPI, OKR)	Лідерство; стратегічне мислення; ефективна комунікація та вплив; ведення переговорів; управління конфліктами; інноваційність; креативність; стресостійкість; орієнтація на результат

Джерело: розроблено автором

Запропонована нами модель охоплює п’ять рівнів кваліфікації працівників - від початкового рівня до вищої управлінської ланки. Для кожного рівня визначено перелік професійних знань, навичок, управлінських здібностей та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання професійних обов’язків. На першому рівні моделі представлені некваліфіковані працівники, стажери та помічники. Для цієї категорії персоналу ключовими є базові професійні навички виконання допоміжних будівельних робіт, знання правил техніки безпеки, вміння працювати з ручним інструментом, а також розвиток таких особистісних якостей, як відповідальність, дисциплінованість, працьовитість та готовність до навчання. Основний акцент на цьому рівні зосереджений на професійній адаптації працівників та формуванні базових виробничих компетенцій.

Другий рівень охоплює кваліфікованих працівників, для яких важливими є професійні навички виконання будівельних робіт відповідно до технологічних вимог, знання будівельних матеріалів, дотримання стандартів якості та охорони праці. Значна увага приділяється організації робочого процесу, взаємодії у виробничих бригадах та розвитку відповідальності за результати роботи.

Третій рівень моделі представлений провідними спеціалістами, майстрами та інженерами. Для цієї категорії працівників необхідними є поглиблені професійні знання у сфері технології будівництва, вміння працювати з технічною документацією, цифровими програмами та нормативними документами. Водночас важливими стають організаційні здібності, координація роботи підрозділів, планування виробничих процесів і розвиток комунікаційних навичок, ініціативності та здатності до саморозвитку.

Четвертий рівень охоплює керівників середньої ланки - начальників відділів, головних інженерів, виконробів та керівників проєктів. Для них визначено комплекс управлінських компетенцій, пов’язаних із плануванням, контролем виконання робіт, управлінням персоналом, ресурсами, ризиками та якістю будівельних процесів. Важливу роль відіграють лідерські якості, командна взаємодія, аналітичне мислення та здатність приймати управлінські рішення.

П’ятий рівень моделі представлений керівниками вищої ланки управління. Для цієї категорії працівників основне значення мають стратегічне мислення, управління змінами, розвиток інновацій, фінансове та проєктне управління, а також здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей ТОВ «ЗолочівАгробуд». Особливу увагу приділено розвитку лідерських якостей, стратегічного бачення, інноваційності, стресостійкості та орієнтації на результат.

Важливою особливістю моделі є її комплексність та взаємозв’язок між різними групами компетенцій. Професійні компетенції (Hard Skills) забезпечують технічну та професійну підготовку працівників, управлінські й

організаційні компетенції формують здатність ефективно організовувати робочі процеси, а особистісні та міжособистісні навички (Soft Skills) сприяють розвитку комунікації, командної роботи, адаптивності та особистісного розвитку працівників. Вважаємо, що запропонована модель професійних компетенцій відповідно до рівня кваліфікації працівників «ЗолочівАгробуд» є важливим інструментом удосконалення системи управління їх професійним розвитком та забезпечить формування професійно підготовленого кадрового потенціалу підприємства.

Пропонуємо вдосконалити систему оцінювання ефективності працівників «ЗолочівАгробуд». Необхідно активніше використовувати KPI-оцінювання та експертне оцінювання компетенцій, що сприятиме швидкому виявленню потреб у навчанні. Для підвищення мотивації працівників до безперервного професійного розвитку необхідно вдосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання. Зокрема, рекомендуємо запровадити преміювання за професійні досягнення та покращити умови для професійної самореалізації працівників та підтримки професійної ініціативності. Перспективним напрямом удосконалення управління професійним розвитком працівників є активізація співпраці ТОВ «ЗолочівАгробуд» із закладами професійної та вищої освіти. Пропонуємо підприємству організовувати виробничу практику студентів та проводити спільні навчальні заходи, що сприятиме формуванню кадрового резерву.

Насамкінець, зазначимо, що важливою складовою удосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» є розроблення та реалізація стратегії розвитку персоналу. Реалізація стратегії значною мірою залежить від ефективності організації системи управління, чіткого розподілу функціональних обов’язків між рівнями менеджменту, раціонального делегування повноважень, а також дієвості систем оцінювання, контролю та мотивації працівників. Окрім цього, успішність реалізації стратегії визначається наявністю необхідних трудових ресурсів, їх професійним рівнем, компетентністю, кількісним та якісним складом, а також

здатністю адаптуватися до сучасних викликів [18, с. 47]. Пропонуємо розробити стратегію управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» (див. 3.2; Додаток Е):

Таблиця 3.2

Етапи стратегії управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»

Етапи стратегії	Зміст етапу	Основний результат
І. Формування команди фахівців	Створення робочої групи - директор підприємства, заступники директора, керівник відділу управління персоналом, керівники структурних підрозділів, провідні спеціалісти, інженерно-технічні працівники, представники основного та допоміжного виробничого персоналу	Формування команди, відповідальної за розроблення та реалізацію стратегії професійного розвитку працівників
ІІ. Визначення цілей професійного розвитку працівників та їх узгодження із HR-стратегією	Визначення стратегічних цілей професійного розвитку працівників відповідно до потреб підприємства, сучасних вимог будівельної галузі та узгодження їх із загальною стратегією управління персоналом і стратегічними цілями підприємства	Формування стратегічних пріоритетів професійного розвитку працівників
ІІІ. Формування моделі професійних компетенцій працівників	Розроблення моделі компетенцій відповідно до рівнів кваліфікації працівників за основними блоками: Hard Skills, управлінські та організаційні компетенції, Soft Skills.	Визначення необхідного рівня професійних компетенцій для кожної категорії працівників
ІV. Оцінювання фактичного рівня компетенцій працівників	Проведення комплексного оцінювання професійних, управлінських та особистісних компетенцій працівників із використанням KPI, Assessment Centre, методу «360 градусів», експертного оцінювання та тестування	Отримання об’єктивної інформації про фактичний рівень професійного розвитку працівників
V. Аналіз результатів оцінювання та виявлення компетентнісних прогалин	Аналіз результатів оцінювання, визначення невідповідностей між фактичним та необхідним рівнем компетенцій, виявлення потреб у професійному навчанні та розвитку	Визначення пріоритетних напрямів професійного розвитку працівників

Продовження таблиці 3.2

VI. Розроблення програм професійного розвитку працівників	Формування короткострокових і довгострокових програм розвитку персоналу для різних категорій працівників з урахуванням результатів оцінювання та стратегічних потреб підприємства	Розроблення комплексних програм професійного розвитку працівників
VII. Розроблення та впровадження заходів професійного розвитку працівників	Реалізація заходів професійного розвитку за напрямами управління працівниками: професійне навчання, адаптація, наставництво, стажування, планування кар'єри, кадровий резерв, атестація, мотивація та стимулювання працівників	Підвищення рівня професійних компетенцій та мотивації працівників
VIII. Повторне оцінювання рівня професійних компетенцій працівників	Проведення повторного оцінювання після проходження програм професійного розвитку та впровадження кадрових заходів для визначення результативності навчання та змін у рівні компетенцій працівників	Визначення ефективності заходів професійного розвитку та рівня досягнення поставлених цілей
IX. Узгодження результатів професійного розвитку із загальною стратегією підприємства	Аналіз відповідності результатів професійного розвитку працівників стратегічним цілям підприємства та кадровій політиці	Забезпечення стратегічної узгодженості професійного розвитку персоналу із загальною стратегією підприємства
X. Коригування стратегії професійного розвитку працівників	У разі невідповідності результатів поставленим цілям здійснюється перегляд стратегічних цілей, програм розвитку, методів навчання та системи оцінювання працівників	Удосконалення та адаптація стратегії професійного розвитку працівників до сучасних потреб підприємства
Постійний моніторинг та безперервне вдосконалення	Систематичний контроль результативності професійного розвитку працівників, оновлення моделей компетенцій, програм навчання та методів оцінювання	Забезпечення безперервного розвитку кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Першим етапом розроблення стратегії управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» є формування робочої групи фахівців, відповідальних за планування, координацію та реалізацію заходів

професійного розвитку персоналу. До складу такої групи доцільно включити директора підприємства, заступників директора, керівника відділу управління персоналом, керівників структурних підрозділів, провідних спеціалістів, інженерно-технічних працівників, а також представників основного та допоміжного виробничого персоналу. Залучення працівників різних рівнів управління та професійних категорій забезпечить комплексний підхід до формування стратегії професійного розвитку та дозволить врахувати потреби працівників підрозділів у професійному навчанні.

Другим етапом розроблення стратегії управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» є визначення стратегічних цілей розвитку персоналу та забезпечення їх узгодженості із загальною стратегією управління персоналом і стратегічними цілями підприємства. На цьому етапі особлива увага приділяється формуванню пріоритетних напрямів професійного розвитку працівників відповідно до потреб ТОВ «ЗолочівАгробуд». Визначення стратегічних цілей професійного розвитку працівників повинно базуватися на результатах оцінювання їх професійних компетенцій та потреб у підвищенні кваліфікації. Вважаємо, що на другому етапі розроблення стратегії необхідно визначити такі основні стратегічні цілі професійного розвитку працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд»: розвиток цифрових компетенцій; забезпечення сприятливих умов для безперервного професійного навчання; покращення якості виконання будівельних робіт; розвиток управлінських і лідерських компетенцій. Узгодженість стратегічних цілей професійного розвитку працівників із загальною стратегією управління персоналом ТОВ «ЗолочівАгробуд» допоможе забезпечити взаємозв’язок між професійним розвитком працівників і стратегічними пріоритетами підприємства. Вважаємо також, що на цьому етапі необхідно визначити основні показники оцінювання ефективності професійного розвитку працівників.

На третьому етапі розроблення стратегії управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» необхідно сформувати модель

професійних компетенцій працівників відповідно до посад, рівнів кваліфікації та специфіки діяльності підприємства за основними блоками: професійні компетенції, управлінські та організаційні компетенції; особистісні та комунікаційні компетенції. На цьому етапі розроблення стратегії також необхідно встановити критерії оцінювання рівня сформованості компетенцій працівників та визначити ключові індикатори професійного розвитку, які дозволять здійснювати моніторинг ефективності реалізації стратегії професійного розвитку персоналу.

На четвертому етапі розроблення стратегії управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» на основі вибору найбільш ефективних методів оцінювання персоналу здійснюється комплексне оцінювання фактичного рівня сформованості професійних компетенцій працівників. Основною метою цього етапу є визначення відповідності наявного рівня професійної підготовки працівників сучасним умовам функціонування будівельної галузі та сформованій моделі компетенцій. Оцінювання рівня професійного розвитку працівників повинно здійснюватися із застосуванням сучасних кількісних і якісних методів оцінювання, які забезпечують достовірність результатів. Залежно від категорії працівників та специфіки виконуваних функцій доцільно використовувати: KPI-оцінювання; метод «360 градусів»; Assessment Centre; експертне оцінювання; тестування професійних знань, оцінювання професійних і поведінкових компетенцій тощо. Особливу увагу доцільно приділити оцінюванню цифрових компетенцій працівників, умінню використовувати сучасні будівельні технології, BIM-системи.

На п’ятому етапі розроблення стратегії управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» необхідно здійснити комплексний аналіз результатів оцінювання рівня професійного розвитку за окремими категоріями працівників. Основною метою цього етапу є виявлення наявних професійних, управлінських та особистісних компетентнісних прогалин, які можуть негативно впливати на якість виконання будівельних робіт. На основі

результатів аналізу формуються основні напрями подальшого професійного розвитку персоналу.

На основі висновків, отриманих у результаті аналізу рівня професійного розвитку працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» на п’ятому етапі, на шостому етапі розроблення стратегії необхідно здійснити формування комплексних програм професійного розвитку для окремих категорій працівників як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Основною метою цього етапу є забезпечення безперервного професійного розвитку працівників відповідно до стратегічних цілей ТОВ «ЗолочівАгробуд». Програми професійного розвитку повинні враховувати результати оцінювання компетенцій працівників. Короткострокові програми професійного розвитку працівників необхідно спрямовувати на усунення виявлених професійних прогалин та підвищення рівня професійних знань і практичних навичок. До короткострокових заходів можуть належати професійні тренінги, виробничі семінари, корпоративні майстер-класи, інструктажі тощо. Довгострокові програми професійного розвитку працівників повинні бути орієнтовані на формування кадрового резерву, професійно-кваліфікаційне просування працівників, підготовку перспективних фахівців тощо. До довгострокових заходів можуть належати систематичне підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих професійних програмах; співпраця із закладами освіти та професійними центрами підготовки фахівців. Особливу увагу необхідно приділяти диференційованому підходу до формування програм професійного розвитку для різних категорій працівників:

- для виробничих працівників - розвиток професійно-технічних навичок;
- для інженерно-технічних працівників - розвиток цифрових компетенцій;
- для керівників - розвиток стратегічного мислення, лідерських та управлінських компетенцій.

На сьомому етапі реалізації стратегії управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» необхідно розробити та впровадити комплекс практичних заходів щодо розвитку персоналу окремих категорій.

Основною метою цього етапу є підвищення професійної результативності працівників та створення умов для їх безперервного професійного й кар'єрного зростання. На цьому етапі заходи професійного розвитку повинні реалізовуватися комплексно та охоплювати всі основні процеси управління персоналом, зокрема: професійну адаптацію працівників; планування та розвиток кар'єри; стажування; підтримку інноваційної активності працівників тощо. Вважаємо, що сьомий етап є практичною основою реалізації стратегії професійного розвитку працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» та забезпечує комплексне вдосконалення системи управління персоналом.

Після проходження працівниками програм професійного розвитку та опанування інноваційних методів навчання на восьмому етапі здійснюється повторне оцінювання рівня сформованості професійних компетенцій. Основною метою цього етапу є визначення результативності проведених заходів професійного розвитку та оцінювання динаміки змін у рівні професійної підготовки працівників. За результатами повторного оцінювання чітко простежуються наявність або відсутність позитивних змін у професійному розвитку працівників, рівень досягнення необхідних компетенцій, а також можливі відхилення від запланованих показників. Це дозволяє своєчасно виявити проблемні аспекти у системі професійного розвитку персоналу та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

На дев'ятому етапі здійснюється узгодження результатів реалізації стратегії управління професійним розвитком працівників із загальною стратегією ТОВ «ЗолочівАгробуд». Основним завданням цього етапу є забезпечення відповідності професійного розвитку працівників стратегічним цілям підприємства. Якщо результати повторного оцінювання не відповідають стратегічним цілям ТОВ «ЗолочівАгробуд», то на десятому етапі здійснюється коригування стратегії професійного розвитку працівників. У такому випадку доцільно повернутися до попередніх етапів процесу, насамперед до етапу визначення цілей професійного розвитку працівників. Отже, завершальні етапи реалізації стратегії управління професійним розвитком працівників ТОВ

«ЗолочівАгробуд» спрямовані на оцінювання ефективності впроваджених заходів.

Таким чином, удосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» є основою для забезпечення ефективного його функціонування та формування сучасного кадрового потенціалу в умовах динамічних змін будівельної галузі. Запропоновані напрями удосконалення управління професійним розвитком працівників підприємства передбачають формування сучасної внутрішньої системи навчання працівників, впровадження компетентнісного підходу до управління, моделі професійних компетенцій відповідно до рівня кваліфікації працівників, використання інноваційних методів навчання та оцінювання працівників.

Запропоновано розробити гнучку стратегію управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд», яка охоплює послідовні етапи: формування команди фахівців, визначення цілей професійного розвитку працівників, формування моделі професійних компетенцій працівників, оцінювання фактичного рівня компетенцій, аналіз результатів оцінювання, розроблення та впровадження заходів професійного розвитку працівників, повторне оцінювання рівня професійних компетенцій та коригування стратегії відповідно до стратегічних потреб підприємства. Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є впровадження безперервного професійного навчання працівників через професійні тренінги, виробничі семінари, корпоративне дистанційне навчання, майстер-класи та інноваційне навчання безпосередньо на виробництві. Це сприятиме підвищенню професійних компетенцій працівників, розвитку цифрових навичок, адаптації до нових технологій і покращенню якості виконання будівельних робіт.

Запропонована модель професійних компетенцій працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» грунтується на комплексному підході до оцінювання професійного потенціалу персоналу, визначення потреб у навчанні та формування індивідуальних програм професійного розвитку. Поєднання Hard Skills, управлінських компетенцій та Soft Skills створює основу для

формування висококваліфікованих та адаптивних до динамічних змін працівників. Удосконалення системи оцінювання персоналу через використання KPI, Assessment Centre, методу «360 градусів» та експертного оцінювання сприятиме об’єктивності оцінювання результативності праці, визначенню професійних прогалин та ефективнішому плануванню професійного розвитку працівників.

Реалізація запропонованих нами заходів посилить мотивацію працівників до професійного зростання, підвищить рівень їх професійної адаптивності та конкурентоспроможності ТОВ «ЗолочівАгробуд» на ринку будівельних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні основи управління професійним розвитком працівників в організації та розроблено пропозиції щодо напрямів його удосконалення на прикладі ТОВ «ЗолочівАгробуд».

Це дало можливість сформулювати висновки, що мають теоретичне і практичне значення:

1. Сутність управління професійним розвитком полягає у системному плануванні, організуванні, реалізації та контролі заходів, спрямованих на підвищення професійних компетенцій працівників, успішну професійну адаптацію до змін та забезпечення ефективного виконання трудових функцій. Важливими складовими цього процесу є професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, розвиток компетенцій та створення умов для безперервного навчання персоналу. Найбільш ефективним в управлінні професійним розвитком працівників є комплексний підхід, який поєднує системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний і процесуальний підходи. Їх використання дозволяє враховувати як стратегічні цілі організації, так і індивідуальні поведінкові стилі працівників. Особливого значення у сучасних умовах набуває використання інноваційних технологій професійного розвитку персоналу, зокрема онлайн-навчання, LMS-систем, коучингу, тренінгів, ділових ігор, майстер-класів та інших інтерактивних методів навчання. Вони сприяють підвищенню гнучкості системи навчання, розвитку адаптивності працівників і формуванню сучасних професійних компетентностей.

2. Методика оцінювання ефективності управління професійним розвитком працівників є вагомим інструментом забезпечення результативності системи управління персоналом організації. Її основною метою є комплексне визначення рівня професійної підготовки працівників, розвитку їхніх компетенцій, ефективності навчальних заходів і впливу професійного розвитку на досягнення стратегічних цілей організації. Процес оцінювання

охоплює послідовні етапи: визначення цілей і критеріїв оцінювання, вибір методів та інструментів аналізу, формування інформаційної бази, проведення оцінювання результативності працівників і надання зворотного зв'язку з подальшим розробленням індивідуальних планів професійного розвитку. Важливе значення у цьому процесі мають сучасні методи оцінювання - KPI, Assessment Centre, метод «360 градусів», експертне оцінювання компетентностей, ROI та інші інструменти, що забезпечують об'єктивність оцінки. Особливу роль відіграє поєднання кількісних та якісних методів оцінювання, яке допомагає сформувати інтегральну характеристику професійного потенціалу працівника. Ефективна система оцінювання професійного розвитку працівників забезпечує сталий розвиток організації в умовах сучасного динамічного середовища.

3. Характеристика соціально-економічної діяльності ТОВ «ЗолочівАгробуд» вказує на її багатопрофільність, що забезпечує будівельні, транспортно-логістичні і торговельні процеси. Проведений нами аналіз показав, що упродовж 2020 – першого кварталу 2026 років діяльність ТОВ «ЗолочівАгробуд» характеризувалася нестабільною, проте загалом позитивною динамікою, про що свідчить зростання доходів, чистого прибутку, активів і продуктивності праці. Особливо позитивною є тенденція значного збільшення доходу та чистого прибутку у 2025 році, а також прогнозоване зростання доходу у 2026 році.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства засвідчив, що найбільшу частку персоналу становлять робітники та допоміжний персонал, що відповідає специфіці його будівельної діяльності. У 2025–2026 роках спостерігається позитивна тенденція до збільшення чисельності працівників, що вказує на зростання нагальної потреби у трудових ресурсах в умовах війни для відбудови зруйнованої інфраструктури.

Організаційна структура управління ТОВ «ЗолочівАгробуд» має лінійно-функціональний характер та забезпечує ефективний розподіл обов'язків та соціальної відповідальності між структурними підрозділами. Це сприяє

оперативності прийняття та виконання управлінських рішень і забезпеченню стійкого функціонування підприємства в умовах війни.

Загалом ТОВ «ЗолочівАгробуд» характеризується достатньою соціально-економічною діяльністю, наявністю необхідної кваліфікації та ресурсного забезпечення, а також перспективами подальшого зростання. Водночас для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно більше приділяти уваги впровадженню сучасних технологій управління.

4. Проведена оцінка ефективності управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» свідчить, що підприємство приділяє значну увагу розвитку кадрового потенціалу та підвищенню професійної компетентності працівників. У результаті дослідження встановлено, що на підприємстві застосовуються різні форми професійного розвитку працівників, зокрема навчання безпосередньо на робочому місці, стажування, наставництво, інструктажі, спеціалізовані тренінги, підвищення кваліфікації та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Важливу роль у професійному розвитку працівників відіграє практичне навчання, що дозволяє ефективно поєднувати процес професійної підготовки з виконанням виробничих завдань.

Позитивним результатом ефективності управління професійним розвитком працівників є зростання продуктивності праці, доходу на одного працівника, покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення якості виконання будівельних робіт. Проведення оцінювання працівників за допомогою KPI, інтегральної оцінки ефективності та експертних методів сприяє об’єктивному визначенню результативності праці та плануванню професійного розвитку працівників. Водночас проведене нами дослідження показало, що система управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» потребує подальшого вдосконалення, а саме: розширення програм професійного навчання, цифровізації процесів розвитку персоналу, удосконалення системи оцінювання компетенцій працівників, формування індивідуальних планів професійного та кар’єрного розвитку, а також посилення мотивації персоналу до безперервного навчання.

5. Удосконалення управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» є основою для забезпечення ефективного його функціонування та формування сучасного кадрового потенціалу в умовах динамічних змін будівельної галузі. Запропоновані напрями удосконалення управління професійним розвитком працівників підприємства передбачають формування сучасної внутрішньої системи навчання працівників, впровадження компетентнісного підходу до управління, моделі професійних компетенцій відповідно до рівня кваліфікації працівників, використання інноваційних методів навчання та оцінювання працівників.

Запропоновано розробити стратегію управління професійним розвитком працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд», яка охоплює послідовні етапи: формування команди фахівців, визначення цілей професійного розвитку працівників, формування моделі професійних компетенцій працівників, оцінювання фактичного рівня компетенцій, аналіз результатів оцінювання, розроблення та впровадження заходів професійного розвитку працівників, повторне оцінювання рівня професійних компетенцій та коригування стратегії відповідно до стратегічних потреб підприємства. Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є впровадження безперервного професійного навчання працівників через професійні тренінги, виробничі семінари, корпоративне дистанційне навчання, майстер-класи та інноваційне навчання безпосередньо на виробництві. Це сприятиме підвищенню професійних компетенцій працівників, розвитку цифрових навичок, адаптації до нових технологій і покращенню якості виконання будівельних робіт.

Запропонована модель професійних компетенцій працівників ТОВ «ЗолочівАгробуд» грунтується на комплексному підході до оцінювання професійного потенціалу персоналу, визначення потреб у навчанні та формування індивідуальних програм професійного розвитку. Поєднання Hard Skills, управлінських компетенцій та Soft Skills створює основу для формування висококваліфікованих та адаптивних до динамічних змін працівників. Удосконалення системи оцінювання персоналу через

використання KPI, Assessment Centre, методу «360 градусів» та експертного оцінювання сприятиме об’єктивності оцінювання результативності праці, визначенню професійних прогалин та ефективнішому плануванню професійного розвитку працівників.

Реалізація запропонованих нами заходів посилить мотивацію працівників до професійного зростання, підвищить рівень їх професійної адаптивності та конкурентоспроможності ТОВ «ЗолочівАгробуд» на ринку будівельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драган О.І., Бергер А.Д., Мізюк А.О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємництві. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 4. С. 71-78. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-4-10.

2. Подзігун С. М., Пачева Н. О. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67. DOI:10.32782/2524-0072/2024-67-76.

3. Лівінський А.І., Бортник У.М. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114.

4. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

5. Кучеренко С.К., Кот І.П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). Листопад. С. 521-525. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-112.

6. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073“Менеджмент”/ укл. С.П. Коляда. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. – 125 с.

7. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство.* 2018. Випуск № 15. С. 296-302. URI: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf (дата звернення 15.04. 2026).

8. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства.

Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56.

9. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 84–96. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96.

10. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 484-489.

11. Хребтій І.В., Шевченко С.О. Використання методу ASSESSMENT-CENTER при оцінюванні кандидатів на зайняття посад державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 176-181. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.176.

12. Алькема В.Г., Скиба В.М. Модель оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 294 – 298. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-55.

13. Опендатабот. ТЗОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД». URI: https://opendatabot.ua/c/03585082 (дата звернення 25.04. 2026).

14. Звіт із праці за формою № 1-ПВ (квартальна) за 2020 - перший квартал 2026 рр. : статистична звітність / ТОВ «ЗолочівАгробуд». Золочів, 2026.

15. Бойчик В. Є. Аналіз розвитку будівельної галузі України в умовах війни. *Економіка і регіон.* 2026. № 1 (100). С. 8-14. DOI: 10.26906/EiR.2026.1(100).4358.

16. Колінко А. О. Управління професійним розвитком персоналу організації в умовах воєнної економіки // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (до 210-річчя Львівського торговельно-економічного університету) / [відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів :

вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2026. – 660 с. С. 217-218.

17. Модульно-компетентнісний підхід у підготовці кваліфікованих робітників будівельної та машинобудівельної галузей : монографія / П. Г. Лузан, В. В. Ягупов, Г. І. Лук'яненко, Т. В. Пятничук, М. І. Михнюк. – Київ : 2015. – 255 с.

18. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2021. Випуск 36. С. 46-50. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-8