

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

Франко Анна Сергіївна

Кваліфікаційна робота

На тему: « Управління професійним розвитком персоналу підприємства »

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

_____ А.С. Франко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Москаленко Наталя Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент

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

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства. Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до управління професійним розвитком персоналу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій і потреб підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління професійним розвитком персоналу, а предметом – сучасні підходи, методи та інструменти управління професійним розвитком персоналу в умовах діяльності підприємства.

У дослідженні використано нормативно-правові акти, наукові праці, статистичні дані, аналітичні матеріали та внутрішні документи підприємства. Практична частина роботи базується на аналізі діяльності ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» упродовж 2021–2024 років.

Проаналізовано динаміку фінансових показників і рентабельності підприємства, звіт про фінансові результати за 2024 рік, побудовано дерево цілей компанії та проведено SWOT-аналіз (станом на лютий 2025 року). Досліджено структуру та організацію системи навчання персоналу, методи оцінки й контролю ефективності професійного розвитку, а також проведено порівняння фактичних навичок працівників із вимогами компанії.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, графічний метод, SWOT-аналіз, елементи моделювання.

Практична значущість результатів полягає у можливості впровадження розроблених заходів у діяльність підприємств для підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу, що сприятиме зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності компаній.

ABSTRACT

The qualification paper is devoted to the study of the professional development management process within an enterprise. The purpose of the research is to analyze existing approaches to managing professional development of personnel and to justify practical recommendations for their improvement, taking into account modern trends and the needs of the enterprise.

The object of the study is the process of managing professional development of personnel, while the subject includes modern approaches, methods, and tools for managing professional development in the context of enterprise operations.

The research is based on legal regulations, scientific literature, statistical data, analytical materials, and internal documents of the enterprise. The practical part of the study is conducted on the basis of the activities of LLC “ZET-CAPITAL-UA” during 2021–2024.

The paper analyzes the dynamics of financial indicators and profitability, the financial results report for 2024, the company’s goal tree, and a SWOT analysis (as of February 2025). It also explores the structure and organization of the personnel training system, methods of evaluating and controlling the effectiveness of professional development, and compares employees’ actual competencies with company requirements.

Research methods include analysis and synthesis, comparative analysis, systems approach, graphical method, SWOT analysis, and elements of modeling.

The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed recommendations in real business practices to enhance the effectiveness of professional development management, which contributes to increased labor productivity and overall enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Еволюція підходів до управління професійним розвитком персоналу.....	8
1.2. Сутність і складові професійного розвитку персоналу.....	12
1.3. Актуальні тенденції в управлінні професійним розвитком персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА».....	19
2.2. Дослідження організаційної структури ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА»	26
2.3. Аналіз та оцінка системи управління професійним розвитком.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	36
3.1. Напрями розвитку системи професійного розвитку персоналу	36
3.2. Впровадження інноваційних підходів та методик навчання персоналу.....	39
3.3. Удосконалення мотиваційного механізму професійного розвитку персоналу.....	42
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

В умовах стрімких змін на ринку праці, глобалізації та технологічного розвитку питання управління професійним розвитком персоналу набуває все більшої актуальності. Сучасні підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю адаптації до нових економічних умов, впровадженням інноваційних технологій та зростаючими вимогами до кваліфікації працівників. Успішність організації значною мірою залежить від рівня професійної компетентності її персоналу, а отже, ефективне управління професійним розвитком стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємства.

Поняття «Управління професійним розвитком персоналу» досліджувалося багатьма вченими як в Україні, так і за її межами. Серед українських дослідників значний внесок у розвиток цієї тематики зробили М.В. Семикіна, С.В. Дудко та А.А. Орлова. У колективній монографії «Професійний розвиток персоналу підприємств» автори розкривають сутність і методи управління професійним розвитком з позицій мотиваційного менеджменту, визначають актуальні проблеми та пропонують шляхи їх вирішення [1].

Також варто відзначити дослідження А. Лівінського та У. Бортник, представлене у статті «Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації», опублікованій у журналі «Економіка та суспільство» (2024, №68) [2]. У статті систематизовано підходи вчених до визначення даної категорії, зокрема виділено такі концептуальні підходи: системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний та процесуальний.

Ці дослідники зробили вагомий внесок у розуміння та розвиток концепції управління професійним розвитком персоналу, запропонувавши різноманітні

підходи та моделі, що враховують як організаційні, так і індивідуальні аспекти розвитку.

Об’єкт дослідження – процес управління професійним розвитком персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – сучасні підходи, методи та інструменти управління професійним розвитком персоналу в умовах діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – проаналізувати існуючі підходи до управління професійним розвитком персоналу на підприємстві та обґрунтувати практичні рекомендації щодо їх удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій і потреб підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

дослідити еволюцію підходів до управління професійним розвитком персоналу ;

розкрити сутність і складові професійного розвитку персоналу ;

визначити актуальні тенденції в управлінні професійним розвитком персоналу ;

охарактеризувати організаційно-економічну характеристику підприємства «Зет-Кепітал-ЮА» ;

провести дослідження організаційної структури ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» ;

сформувати аналіз та оцінку системи управління професійним розвитком персоналу ;

виокремити напрями розвитку системи професійного розвитку персоналу ; запропонувати провадження іноваційних підходів та методик навчання персоналу ;

надати рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму професійного розвитку персоналу.

Інформаційне забезпечення дослідження включає :

нормативно-правові акти;

наукові праці;

статистичні дані;
аналітичні матеріали;
внутрішні документи підприємств, що стосуються управління розвитком персоналу.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості застосування отриманих висновків і рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу, що сприятиме покращенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності організацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Еволюція підходів до управління професійним розвитком персоналу.

Еволюція підходів до управління професійним розвитком персоналу відображає зміну пріоритетів та умов функціонування підприємств на різних історичних етапах. Сучасні організації усвідомлюють, що інвестиції в розвиток персоналу є запорукою їхньої конкурентоспроможності та успішності в динамічному бізнес-середовищі.

В сучасному зовнішньому середовищі для ефективного функціонування підприємств необхідні швидкі зміни та адаптація до мінливих умов ринкового середовища. Підприємствам необхідно слідкувати не тільки за рівнем відповідності матеріальних активів випуску продукції, наданням послуг, а й за вимогами до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу. Для перемоги в конкурентній боротьбі персонал повинен мати високу професійну підготовку, уміння використовувати знання на практиці, генерувати прогресивні нові ідеї та втілювати їх у життя, мати творчий підхід до вирішення проблем.

Реалізація на підприємстві перспективної стратегії розвитку, розширення виробництва, структурної перебудови, підвищення якості продукції й продуктивності праці тощо, можливі лише за умови безперервного навчання працівників, підвищенні їх кваліфікаційно-професійного рівня, підготовці фахівців, які здатні на практиці реалізовувати ці заходи. У сучасному світі необхідність перенавчатися фахівцям становить 3-5 років. Це зумовлено швидкими темпами науково-технічного прогресу, що диктує свої вимоги до професійної підготовки кадрів. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам підприємства негативно впливає на кінцеві результати його діяльності. Водночас, в Україні склалася

ситуація, коли ринок праці найбільше потребує саме кваліфікованих робітників. Зараз в Україні відчувається гостра потреба виробництва у фахівцях робітничих та інженерних професій, що зумовлено зниженням престижності робітничих професій. Тому сьогодні важливим та актуальним для всіх підприємств є питання розвитку та збереження професійних кадрів.

Дослідженню питань, щодо розвитку персоналу, різним аспектам професійного розвитку приділяли увагу видатні зарубіжні та українські науковці, такі як Маслово В.М., Гриньова В.М., Савченко В.А., Кибанов А.Я., Щекин Г.В., Кол-паков В.М., Лук'янова Л.Б., Ничкало Н.Г., Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С., Гугул О.Я., Шекшня С.В., А. Маслоу, М. Армстронг, Х. Грехема, Н. Том та інші.

Але , питання професійного розвитку персоналу на виробництві та його модернізація в сучасних умовах залишають підгрунття і для подальшого вивчення.

Професійне навчання персоналу є важливою умовою функціонування будь-якого підприємства. Сучасні ж вимоги до кваліфікації працівників швидко зростають та вимагають від працівника володіти різноманітними якостями, такими як широка ерудиція, стратегічне мислення, підприємливість, висока культура тощо. Сьогодні безперервний розвиток персоналу стає нагальною необхідністю. Кадрова політика з питань управління професійним розвитком персоналу повинна формуватися у різних напрямках – як на сьогоденні інтереси так і на довготривалі, в залежності від стратегії підприємства, його фінансового стану, поділу праці, необхідності в певних спеціалістах та ін. Тому модернізація професій-ного навчання стала однією з основних функцій системи управління професійним розвитком персоналу.

Основними формами професійного навчання є професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників. Якщо підприємство хоче забезпечити якнай-повнішу відповідність організаційної структури до структури робочих місць, то необхідно застосовувати систему безперервного навчання.

Завданням сучасного управління безперервного професійного розвитку персоналу на підприємстві є забезпечення відповідності професійного рівня робітників до вимог робочого місця або посади, підготовки нових працівників, які не мають жодної професії, можливості просування по кар'єрних сходах. В сучасних ринкових умовах система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на підприємстві повинна швидко реагувати на зміни потреб в робітничих спеціальностях, та надавати працівникам можливість підвищувати свій професійний рівень та вчитися відповідно до їх інтересів та необхідності.

Погоджуємося зі Зленко А.М. і Мірошніченко Д.А. у тому, що «...сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись» [5].

О.В. Баніт також доволі чітко визначила складові професійного розвитку персоналу, який може здійснюватися в певній послідовності, неперервності та взаємодії всіх елементів, це: «...– виробнича адаптація; – професійне навчання, яке охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації; – оцінювання й атестація;– планування трудової кар'єри; – професійно-кваліфікаційне просування; – формування резерву керівників;– службово-професійне просування керівників і супроводжуючий їх особистісний розвиток» [1].

В свою чергу існує ст. 4 Закону України «Про професійний розвиток працівників» , що регламентує основні напрями діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників, це:«...– розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;– визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;– розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;– організація професійного навчання працівників;– добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у

роботодавця; – ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;– стимулювання професійного зростання працівників;– забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;– визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення;– проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників» [4].

Таким чином, підприємства повинні задля отримання професійних кадрів, намагатися втримати працівників втілюючи на підприємстві ефективне сучасне управління професійним розвитком персоналу та мотивуючи його виходячи з соціальних, психологічних, професійних, особистісних потреб працівника.

Сьогодні в Україні на ринку функціонує велика кількість кадрових агенцій, тренінгових та консалтингових компаній, учбових комбінатів, які займаються навчанням персоналу. Якщо підприємство вирішило звернутися за допомогою зі сторони, то необхідно звернути увагу на статус, вік, спеціалізацію компанії та на спеціалістів (тренерів, викладачів) з практичним досвідом роботи у вибраному напрямку. Слід уникати компаній з універсальним набором навчальних пропозицій, бо це є більш недоліком ніж перевагою. Все це відомі істини в роботі кадрової служби, яка повністю або хоча б частково намагається виконувати покладені на неї функції в умовах су-часності.

Як вже зазначалося, на сучасному етапі значна увага приділяється професійному розвитку працівника, але ж й вимоги до нього стали більш широкими в плані загальної освіченості. Тому, окрім підвищення кваліфікації та перекваліфікації, яка стосується безпосередньо займаємої посади, підприємства залучають цих працівників до програм загального навчання. Серед іншого потрібно акцентувати увагу на помилках в управлінні професійним навчанням на підприємстві, так як на навчання також існує мода, яка швидко змінюється, враховуючи можливість застосування методів навчання на окремому

підприємстві. Адже не на всіх підприємствах можна застосовувати шаблонні матеріали та навчати персонал, так би мовити для галочки. Потрібно, як вже зазначалося, проаналізувати необхідність та прийнятність програм навчання, відповідно до виробничих вимог підприємства.

1.2 Сутність і складові професійного розвитку персоналу.

Управління професійним розвитком персоналу є багатограним комплексним поняттям, що охоплює дуже широке коло питань: професійних та особистих, соціальних, економічних, та психологічних. Зважаючи на це, в наукових економічних джерелах не існує єдиного чіткого підходу до визначення даної категорії. Окремі вчені по-різному розглядають сутність даного поняття, акцентуючи увагу на окремих аспектах управління розвитком персоналу.

Основні концепції та визначення, запропоновані різними дослідниками :

системний підхід – у межах системного підходу управління професійним розвитком персоналу розглядається як безперервний процес, що включає планування, організацію, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей. Цей підхід акцентує увагу на створенні сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку, що дозволяє працівникам успішно адаптуватися до змін і зростати професійно;

компетентнісний підхід - зосереджується на розвитку конкретних компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. Управління професійним розвитком персоналу в цьому контексті передбачає ідентифікацію ключових компетенцій, оцінку їх наявності у працівників та впровадження навчальних програм для їх вдосконалення;

особистісно-орієнтований підхід - цей підхід підкреслює важливість індивідуального підходу до розвитку кожного працівника, враховуючи його особисті цілі, мотивацію та потенціал. Управління професійним розвитком персоналу в цьому випадку спрямоване на створення умов для самореалізації та особистісного зростання співробітників;

інноваційний підхід - акцентує увагу на впровадженні новітніх технологій та методів у процес професійного розвитку персоналу. Це включає використання сучасних навчальних платформ, інтерактивних методів навчання та інших інноваційних інструментів для підвищення ефективності розвитку працівників;

психологічний підхід - розглядає управління професійним розвитком персоналу через призму психологічних аспектів, таких як мотивація, задоволення від роботи та емоційний інтелект. Цей підхід спрямований на створення психологічно комфортного середовища, що сприяє розвитку працівників;

адаптаційний підхід - фокусується на здатності працівників адаптуватися до змін у робочому середовищі та вимогах професії. Управління професійним розвитком персоналу в цьому контексті передбачає підготовку співробітників до змін та розвиток їхньої гнучкості;

інституційний підхід - розглядає управління професійним розвитком персоналу як частину загальної стратегії організації, інтегровану в її структуру та культуру. Цей підхід підкреслює важливість політик та процедур, що підтримують розвиток працівників;

процесуальний підхід - акцентує увагу на послідовності та логіці дій у процесі управління професійним розвитком персоналу. Це включає чітке визначення етапів розвитку, від планування до оцінки результатів.

Кожен з цих підходів надає унікальну перспективу на управління професійним розвитком персоналу, і їхнє поєднання може забезпечити комплексний та ефективний розвиток працівників у сучасних організаціях.

Професійний розвиток персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами, спрямованим на підвищення кваліфікації працівників, їх адаптацію до змін та забезпечення конкурентоспроможності організації. Він охоплює процеси набуття нових знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків.

При управлінні професійним розвитком персоналу необхідно враховувати відмінність між навчанням за професіями і загальним навчанням. Професійне навчання направлене на розвиток визначених конкретних умінь, які потрібні для даного підприємства. Загальне навчання ж направлене на загальний інтелектуальний рівень освіченості працівника.

Виділяють основні напрями професійного розвитку персоналу:

- навчання з метою підвищення професійної кваліфікації ;
- первинне навчання відповідно до специфіки виконуваної роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між ви-могами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу ;
- навчання новим суміжним професіям ;
- навчання з метою освоєння нових операцій (наприклад, праця на новому обладнанні).

Розвиток персоналу включає безперервне навчання та вдосконалення компетенцій працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконуваних завдань. Він є важливим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності на ринку. Згідно з дослідженнями, професійний розвиток персоналу позитивно впливає на ефективність діяльності підприємств, підвищуючи продуктивність праці та якість виконуваних завдань.

Професійний розвиток персоналу може здійснюватися через різні форми та методи, зокрема (рис.1.1) :

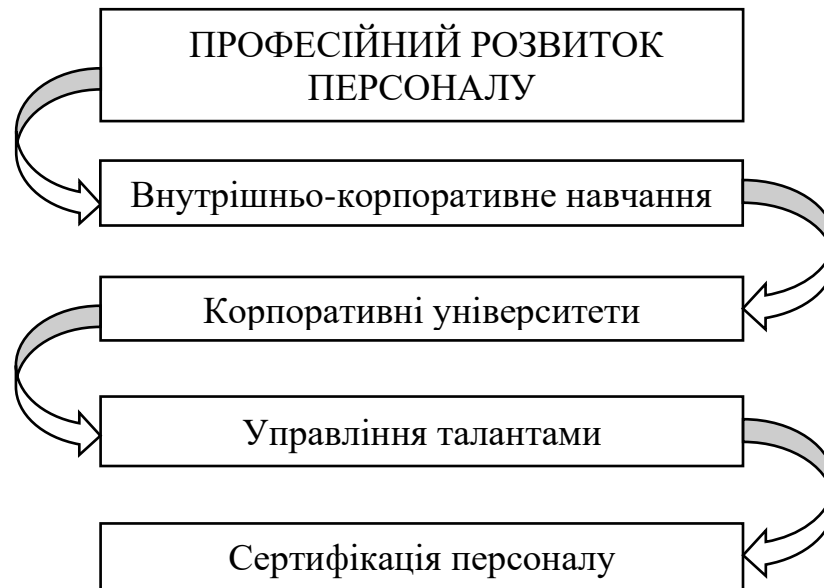


Рис.1.1. Професійний розвиток персоналу

Джерело: створено автором на основі [12; 13]

внутрішньо-корпоративне навчання: організація тренінгів, семінарів та майстер-класів безпосередньо на підприємстві ;

корпоративні університети: створення власних навчальних закладів для підготовки та перепідготовки кадрів. Корпоративний університет є інноваційною формою організації професійного розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства ;

управління талантами: система заходів, спрямованих на виявлення, розвиток та утримання перспективних працівників ;

сертифікація персоналу: оцінка та підтвердження професійних компетенцій працівників через відповідні сертифікаційні програми.

1.3. Актуальні тенденції в управлінні професійним розвитком персоналу

В умовах швидких технологічних змін, глобалізації та автоматизації ринку праці професійний розвиток персоналу стає критичним фактором конкурентоспроможності підприємств. Сучасні підходи до управління професійним розвитком орієнтовані на безперервне навчання, персоналізацію освітніх траєкторій та використання цифрових технологій :

1. Персоналізація навчання та індивідуальні траєкторії розвитку

Сучасні компанії відходять від традиційного підходу до підготовки кадрів і впроваджують персоналізовані програми розвитку. Це включає: індивідуальні навчальні плани, які враховують потреби конкретного працівника; використання аналізу даних (Big Data) для прогнозування кар'єрних можливостей; формування гнучких освітніх маршрутів на основі навичок та потенціалу працівників.

Приклад: Google впроваджує систему внутрішнього навчання, яка адаптується до компетенцій співробітника та його кар'єрних цілей.

2. Використання цифрових технологій та EdTech

Сучасне управління професійним розвитком активно використовує цифрові інструменти: LMS (Learning Management Systems) – платформи для онлайн-навчання та моніторингу прогресу; мікронавчання (Microlearning) – короткі освітні модулі, адаптовані до робочого процесу; гейміфікація – елементи гри для підвищення мотивації співробітників; VR/AR-технології для інтерактивного навчання у виробничих сферах.

Приклад: У компанії Walmart застосовують VR-симулятори для навчання персоналу взаємодії з клієнтами та екстреним ситуаціям.

3. Навчання впродовж життя (Lifelong Learning) та Upskilling/Reskilling

Світовий ринок праці змінюється, і професії майбутнього вимагають безперервного навчання.

Upskilling – підвищення кваліфікації в межах поточної професії ;

Reskilling – освоєння нових навичок для переходу в іншу сферу ;

Self-learning – самостійне навчання за допомогою онлайн-ресурсів.

Приклад: Amazon інвестує \$1,2 млрд у перекваліфікацію своїх співробітників, щоб адаптувати їх до змін у ринку праці.

4. Гнучкі підходи до управління професійним розвитком (Agile Learning)

Методологія Agile трансформує підходи до навчання: навчання проводиться невеликими спринтами; працівники беруть активну участь у виборі навчальних модулів; постійний зворотний зв'язок допомагає швидше адаптувати програми розвитку.

Приклад: IBM використовує метод Agile Learning, коли співробітники навчаються паралельно з виконанням робочих завдань, а зміст курсів постійно оновлюється.

5. Використання штучного інтелекту та аналітики

ШІ допомагає персоналізувати навчальні програми, автоматизувати оцінку знань і рекомендувати оптимальні освітні траєкторії. Аналіз сильних і слабких сторін працівника на основі його продуктивності. Рекомендація курсів, які найкраще підходять для розвитку кар'єри. Автоматизація атестації та тестування.

Приклад: LinkedIn Learning використовує AI для створення персоналізованих освітніх рекомендацій на основі активності користувача.

Сучасні тенденції в управлінні професійним розвитком персоналу спрямовані на цифровізацію, персоналізацію навчання та впровадження гнучких методик. Компанії, що інвестують у професійний розвиток співробітників, отримують конкурентні переваги, підвищують продуктивність праці та забезпечують довгострокову стабільність на ринку.

Інвестування у професійний розвиток співробітників є стратегічно важливим кроком для будь-якої компанії. Ось основні причини, чому це необхідно:

підвищення продуктивності та якості роботи - навчені працівники краще виконують свої обов'язки, що сприяє зменшенню кількості помилок і підвищенню ефективності. Це також знижує витрати, пов'язані з виправленням помилок та нещасними випадками на виробництві ;

залучення та утримання талантів - компанії, які інвестують у розвиток персоналу, приваблюють висококваліфікованих кандидатів і зменшують плінність кадрів. Працівники цінують можливості для зростання та розвитку, що підвищує їхню лояльність ;

формування внутрішнього резерву лідерів - розвиток співробітників дозволяє готувати майбутніх лідерів з числа наявного персоналу, що забезпечує безперервність управління та знижує витрати на зовнішній рекрутинг ;

покращення корпоративної культури та задоволеності працівників - інвестиції в навчання демонструють турботу компанії про своїх працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою ;

адаптація до змін та інновацій - у сучасному динамічному середовищі постійне навчання дозволяє працівникам швидко адаптуватися до нових технологій та змін на ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність компанії ;

підвищення прибутковості бізнесу - дослідження показують, що інвестиції в розвиток персоналу можуть призвести до значного зростання прибутку компанії. Наприклад, навчання «м'яким навичкам» може забезпечити до 250% повернення інвестицій протягом восьми місяців ;

економія на наймі та адаптації нових співробітників - розвиток наявного персоналу зменшує потребу в частому наймі нових працівників, що дозволяє зекономити кошти на рекрутингу та адаптації.

Таким чином, інвестування в професійний розвиток співробітників не лише підвищує ефективність та конкурентоспроможність компанії, але й сприяє створенню позитивної корпоративної культури та довгостроковому успіху бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА»

ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» є сучасним підприємством, що здійснює діяльність у сфері нерухомості, забезпечуючи професійні послуги з купівлі, продажу, оренди та управління об'єктами нерухомого майна. У сучасних умовах економічного розвитку нерухомість залишається стратегічно важливою галуззю, що сприяє формуванню інвестиційного клімату, розвитку підприємницької діяльності та реалізації соціально-економічних програм.

Підприємство було засноване 17 квітня 2019 р. та зареєстроване за юридичною адресою: 03038, Україна, місто Київ, вулиця Протасів Яр, будинок 2, літера Д, офіс 9 [23, с. 4].

З моменту заснування компанія поступово розширювала спектр своєї діяльності, вдосконалюючи механізми управління та адаптуючись до сучасних тенденцій ринку нерухомості. Початковий етап діяльності підприємства був орієнтований на здійснення посередницьких послуг у сфері купівлі-продажу та оренди житлової нерухомості. Проте, з урахуванням зростаючих вимог клієнтів та загальних тенденцій розвитку ринку, компанія розширила перелік своїх послуг, додавши консалтинг з питань інвестування, оцінку нерухомості та юридичний супровід угод.

ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» належить до групи приватних комерційних підприємств, оскільки засноване приватними особами та функціонує на засадах комерційного розрахунку. Відповідно до класифікації організацій за формою власності, підприємство є недержавною організацією, оскільки не фінансується державним бюджетом та не має відношення до державного управління [31].

За критерієм масштабу діяльності ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» можна віднести до малих та середніх підприємств у сфері надання послуг, оскільки воно має обмежений штат співробітників, здійснює свою діяльність у певних регіонах України та працює в умовах високої конкуренції з іншими агентствами нерухомості.

Цільова аудиторія підприємства включає приватних осіб, які шукають житлову нерухомість, власників комерційної нерухомості, підприємців та інвесторів, що прагнуть вкласти кошти у ринок нерухомості, а також забудовників, які потребують професійного консалтингу та аналітики ринку. Основний сегмент ринку, на якому працює ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА», – це ринок нерухомості великих міст, зокрема Києва та регіонів із високим рівнем ділової активності [18, с. 56].

Враховуючи напрям діяльності, місію ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» можна сформулювати таким чином: «Забезпечення якісного, прозорого та ефективного посередництва в операціях з нерухомістю, орієнтованого на створення комфортних умов для клієнтів, сприяння розвитку цивілізованого ринку нерухомості та впровадження інноваційних підходів у сфері управління нерухомим майном».

Основними складовими місії є [26]:

1. Клієнтоорієнтованість – надання послуг на найвищому рівні відповідно до потреб клієнтів, забезпечення професійного супроводу угод.
2. Прозорість та етичність – дотримання чесності та відкритості у веденні бізнесу, відповідність діяльності законодавчим нормам.
3. Інноваційність – використання сучасних технологій для автоматизації процесів, застосування аналітичних інструментів для прогнозування змін ринку.
4. Розвиток ринку нерухомості – сприяння формуванню конкурентного та цивілізованого ринку шляхом впровадження передових методів оцінки та управління нерухомістю.

На основі визначеної місії можна сформулювати систему цілей підприємства у вигляді «дерева цілей» (Дод. А.). Структура цілей ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» демонструє взаємозалежність стратегічних, тактичних та операційних аспектів управління компанією. Стратегічні цілі спрямовані на довгостроковий розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності та впровадження інноваційних технологій. Тактичні цілі фокусуються на оптимізації бізнес-процесів, підвищенні кваліфікації персоналу та покращенні маркетингових підходів. Операційні цілі визначають конкретні дії, спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів, ефективність комунікації та підвищення рівня клієнтського сервісу. Сформоване «Дерево цілей» дозволяє системно оцінювати діяльність компанії, визначати її сильні та слабкі сторони, а також забезпечувати адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Цілі ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» безпосередньо залежать від економічних, соціальних, технологічних, політичних та законодавчих чинників [4, с. 331]:

1. Економічні фактори визначають купівельну спроможність населення, інвестиційний клімат, попит на нерухомість і рівень конкуренції на ринку. У періоди економічної нестабільності компанія адаптує свої стратегії, впроваджуючи нові методи залучення клієнтів.

2. Соціальні фактори включають демографічні зміни, переваги клієнтів та їх очікування від послуг ріелторських компаній. Орієнтація на якісне обслуговування та професіоналізм персоналу є ключовими аспектами для формування лояльності клієнтів.

3. Технологічні фактори впливають на автоматизацію бізнес-процесів, використання цифрових платформ, аналітичних інструментів для оцінки нерухомості та управління клієнтськими відносинами. Компанія активно впроваджує новітні технології, що дозволяє їй зберігати конкурентні переваги.

4. Політичні фактори включають державне регулювання ринку нерухомості, зміну податкового законодавства, кредитну політику та інші регуляторні

механізми. Компанія слідкує за змінами у правовому полі, що дозволяє їй ефективно реагувати на нові виклики.

5. Законодавчі фактори визначають правові аспекти оформлення угод із нерухомістю, захист прав споживачів та стандарти здійснення діяльності у сфері нерухомості. Дотримання всіх нормативно-правових вимог є обов'язковою умовою для стабільної та ефективної роботи підприємства.

Якщо взяти до уваги аналіз економічних ресурсів ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА», то він свідчить про збалансовану структуру матеріальних, нематеріальних та трудових активів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Високий рівень технологічного забезпечення та професійний кадровий склад дозволяють компанії підтримувати конкурентні позиції та розширювати спектр своїх послуг. Подальший розвиток компанії передбачає вдосконалення цифрових технологій, розширення клієнтської бази та оптимізацію кадрової політики для підвищення ефективності роботи.

Фінансові показники компанії характеризують її стабільність, прибутковість та ефективність використання ресурсів (дод. В-Г). Для аналізу використано основні показники: виручка, чистий прибуток, рівень рентабельності, динаміка доходів та витрат. За даними фінансової звітності, у 2022 р. компанія відчула зниження прибутковості через скорочення обсягів угод у зв'язку з початком війни. Виручка скоротилася на 25% порівняно з 2021 р., проте у 2023 р. зафіксовано стабілізацію та зростання на 12% завдяки активізації ринку оренди житла та частковому відновленню попиту на купівлю нерухомості. У 2024 р. темпи зростання доходів компанії продовжилися, а чистий прибуток зріс на 18% порівняно з попереднім роком, що свідчить про ефективну адаптацію до ринкових умов (рис. 2.1.).

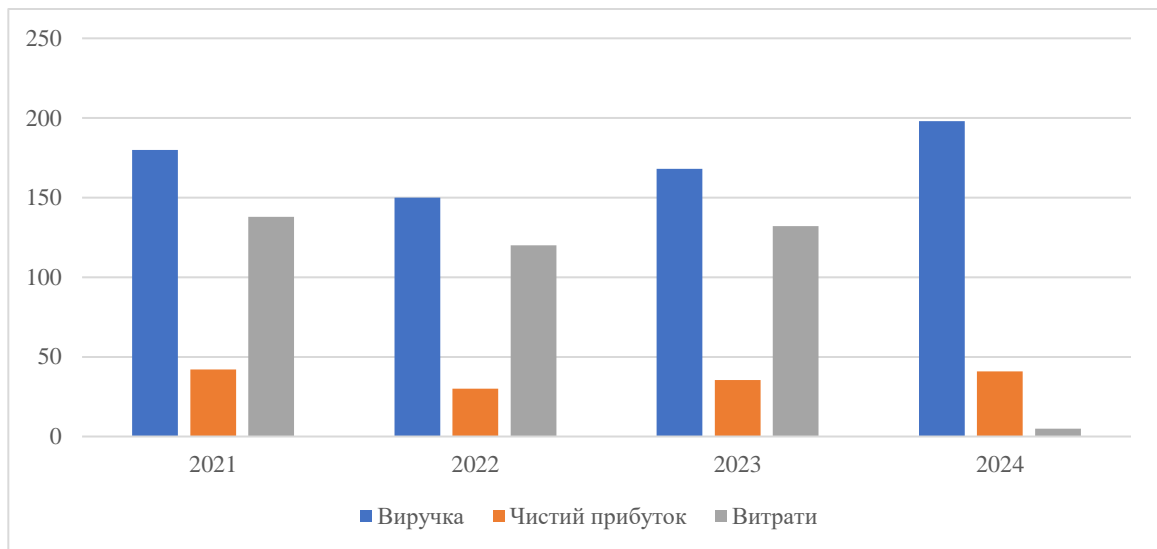


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» протягом 2021–2024 років

Джерело: створено автором на основі [35; 36]

Для аналізу рентабельності ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» розглянуто кілька основних показників: рентабельність продажів, рентабельність активів і рентабельність власного капіталу (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Динаміка рентабельності ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» протягом 2021–2024 років

Рік	Рентабельність продажів (%)	Рентабельність активів (%)	Рентабельність власного капіталу (%)
2021	23.3	15.0	28.6
2022	20.0	12.8	24.5
2023	21.1	13.5	25.2
2024	22.3	14.1	27.1

Джерело: створено автором на основі [35; 36]

Рентабельність діяльності ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» зазнала змін протягом 2021–2024 років. У 2022 р. всі показники рентабельності знизилися внаслідок

економічної кризи, спричиненої війною, падінням попиту на нерухомість і зменшенням кількості угод. Рентабельність продажів у 2022 р. зменшилася на 3,3% порівняно з 2021 р., що свідчить про зниження прибутковості кожної гривні доходу компанії. Основними причинами цього були необхідність зниження комісійної винагороди для залучення клієнтів, зростання маркетингових витрат та загальна нестабільність ринку [35; 36].

Рентабельність активів також впала, що пояснюється скороченням обсягів операцій та зменшенням використання активів у період ринкової нестабільності. У 2023 р. ситуація покращилася, і показник почав зростати завдяки поступовому відновленню активності на ринку та підвищенню ефективності використання ресурсів. Рентабельність власного капіталу у 2022 р. скоротилася на 4,1%, що свідчить про зменшення доходності для власників компанії. Однак у 2023–2024 роках цей показник поступово відновився, що свідчить про стабілізацію ринку та покращення фінансового стану компанії. Рис. 2.2. ілюструє розподіл основних витрат компанії за категоріями.

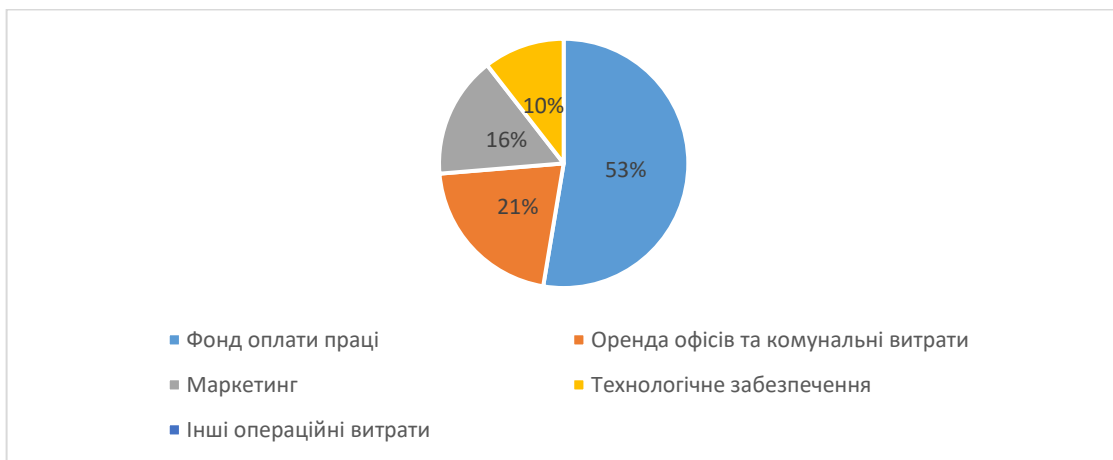


Рис. 2.2. Структура витрат ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ІОА» у 2024 р.

Джерело: створено автором на основі [35; 36]

Аналіз витрат демонструє, що компанія орієнтована на підтримку високого рівня обслуговування клієнтів та впровадження сучасних технологій. Водночас

можливими напрямками оптимізації витрат є зниження вартості оренди шляхом переходу на дистанційну модель роботи, підвищення ефективності маркетингових інвестицій та автоматизація рутинних операцій для зменшення адміністративних витрат [19, с. 36].

Отже, підсумувавши, ми можемо сказати, що, оцінка зовнішнього середовища ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» засвідчує, що діяльність компанії значною мірою залежить від економічних, політичних, соціальних, технологічних та екологічних факторів. Військові дії, економічні коливання, законодавчі зміни та динаміка ринку нерухомості формують умови функціонування підприємства, змушуючи адаптувати стратегії управління. Високий рівень конкуренції та зростаючі споживчі вимоги стимулюють компанію до впровадження інновацій, підвищення якості послуг і цифровізації бізнес-процесів. Гнучкість, технологічна адаптація та стратегічне планування є ключовими факторами збереження конкурентних позицій та подальшого розвитку підприємства в умовах сучасного ринку. А фінансовий аналіз ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» підтверджує стабілізацію діяльності компанії після кризи 2022 р. З метою підвищення фінансової ефективності та стійкості компанія має продовжувати: диверсифікацію джерел доходу, зокрема розвиток нових послуг та вихід на сегмент комерційної нерухомості; розширення інвестицій у цифрові технології, що дозволить підвищити ефективність операцій та скоротити витрати; оптимізацію витрат на рекламу та маркетинг, використовуючи сучасні методи аналітики та персоналізовані підходи до клієнтів; зміцнення партнерських відносин із забудовниками та фінансовими установами, що сприятиме зростанню кількості угод. Завдяки цим заходам компанія зможе не лише втримати свої позиції на ринку нерухомості, а й забезпечити подальше зростання прибутковості та стійкості бізнесу в умовах економічних змін.

2.2. Організаційна структура підприємства

ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» є агентством нерухомості, основною діяльністю якого є надання посередницьких послуг у сфері купівлі, продажу та оренди нерухомості. Організаційна структура підприємства побудована з урахуванням забезпечення ефективного управління та надання якісних послуг клієнтам.

Основні функціональні підрозділи ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА»:

1. Відділ продажу та оренди нерухомості. Відповідає за взаємодію з клієнтами, підбір об'єктів нерухомості відповідно до потреб замовників, організацію переглядів та укладання договорів.

2. Юридичний відділ. Забезпечує правовий супровід угод, перевірку документів на нерухомість, підготовку та оформлення договорів, а також консультування клієнтів з юридичних питань.

3. Відділ маркетингу та реклами. Відповідає за просування послуг агентства, розробку та реалізацію рекламних кампаній, аналіз ринку та формування стратегії залучення клієнтів.

4. Фінансовий відділ. Займається бухгалтерським обліком, фінансовим плануванням, контролем за грошовими потоками та підготовкою фінансової звітності.

5. Адміністративний відділ. Забезпечує організаційну підтримку діяльності підприємства, координує роботу офісу, займається кадровими питаннями та діловодством.

6. Інформаційно-технічний відділ. Відповідає за підтримку та обслуговування інформаційних систем, забезпечення безперебійної роботи технічного обладнання та впровадження нових технологій.

Окрім центрального офісу в місті Києві, ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» має розгалужену мережу представництв у різних регіонах України, що дозволяє оперативно обслуговувати клієнтів на місцевому рівні. Кожне представництво

підпорядковується центральному офісу та діє відповідно до загальних стандартів компанії.

Нижче представлено схематичну організаційну структуру ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» (рис. 2.3.):

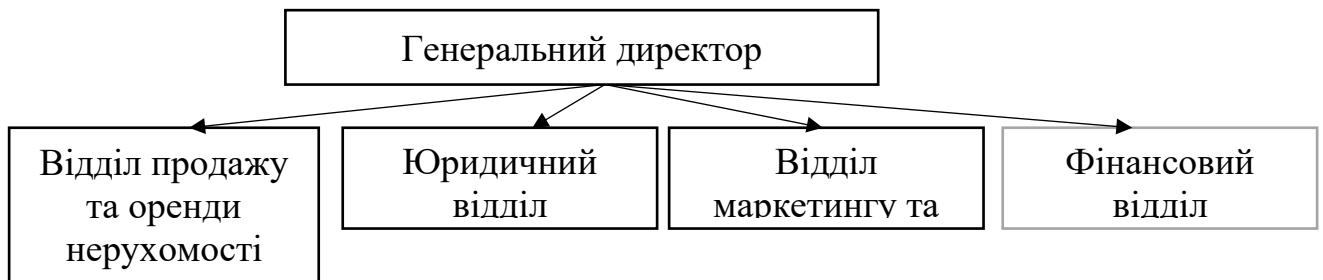


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА»

Джерело: створено автором на основі [26; 31]

Взаємозв'язки між підрозділами вибудовані таким чином, що всі ключові управлінські рішення приймаються централізовано генеральним директором, тоді як кожен відділ має автономію у виконанні власних завдань. Відділ продажу та оренди нерухомості тісно взаємодіє з юридичним відділом у процесі оформлення угод, фінансовий відділ співпрацює з усіма підрозділами щодо бюджетного планування та розрахунків, а маркетинговий відділ здійснює комунікацію з відділом продажу для розробки ефективних стратегій залучення клієнтів. Регіональні представництва працюють під управлінням центрального офісу, що забезпечує дотримання загальних корпоративних стандартів.

Серед переваг такої структури можна виокремити чіткий розподіл обов'язків, ефективне управління процесами, можливість масштабування діяльності та контрольованість операцій. Висока спеціалізація кожного відділу дозволяє підвищити якість послуг, забезпечити швидке реагування на зміни ринку та оптимізувати робочі процеси. Однак певним недоліком є централізований характер управління, що може уповільнювати прийняття рішень на рівні регіональних

представництв, а також існує ризик дублювання функцій між відділами, особливо в частині маркетингових і комерційних процесів. Крім того, велика кількість функціональних одиниць може спричиняти труднощі у внутрішній комунікації.

Для покращення організаційної структури підприємству доцільно впроваджувати автоматизовані системи управління бізнес-процесами, розширювати делегування повноважень регіональним підрозділам та створювати міжфункціональні робочі групи для більш оперативного вирішення комплексних завдань. Оптимізація функцій адміністративного та фінансового відділів також сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами та мінімізації бюрократичних процесів. Така модель організації дозволить компанії стати більш гнучкою та адаптивною до змін ринкового середовища, що є необхідною умовою її подальшого розвитку [11, с. 124].

В управлінні діяльністю ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» ключове значення мають такі функції менеджменту, як планування, організація, мотивація та контроль. Їх реалізація забезпечує ефективну роботу компанії та досягнення стратегічних цілей у сфері нерухомості (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Функції менеджменту в ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА»

Функція менеджменту	Основні аспекти реалізації	Приклад реалізації у ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА»
планування	розробка стратегічних, тактичних та оперативних планів розвитку компанії, прогнозування ринкової ситуації, визначення фінансових цілей.	визначення річного плану продажів, розширення ринку шляхом відкриття нових представництв, аналіз попиту на нерухомість у різних регіонах України.
організація	розподіл обов'язків між підрозділами, координація діяльності центрального офісу та регіональних представництв, управління взаємодією між відділами.	делегування завдань між відділами (продажі, маркетинг, фінанси), формування робочих груп для впровадження нових послуг, автоматизація CRM-

		систем для ефективного управління клієнтською базою.
мотивація	впровадження матеріальних (зарплата, бонуси, премії) та нематеріальних (навчання, кар'єрний ріст) мотиваційних заходів, оцінка ефективності роботи персоналу.	запровадження КРІ для менеджерів з продажу, виплата бонусів за досягнення високих результатів, проведення тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників.
контроль	здійснення внутрішнього контролю за виконанням планів, фінансовий моніторинг, аудит витрат, оцінка ефективності маркетингових та юридичних процесів.	перевірка виконання плану продажів на щомісячній основі, фінансовий аудит витрат на маркетингові кампанії, моніторинг ефективності взаємодії з клієнтами.

Джерело: створено автором на основі [22, с. 140-141]

Реалізація функцій менеджменту в ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» сприяє ефективній організації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності працівників та забезпеченню фінансової стабільності. Планування дозволяє прогнозувати ринкові тенденції та формувати стратегії розвитку, організація допомагає налагодити ефективну взаємодію між відділами, мотивація забезпечує залученість персоналу, а контроль дає змогу підтримувати високу якість послуг та стабільні фінансові показники. Оптимальне поєднання цих функцій робить компанію гнучкою та конкурентоспроможною у сфері нерухомості [24, с. 127].

Таким чином, організаційна структура ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» побудована на функціональному розподілі підрозділів, що забезпечує ефективне управління, спеціалізацію працівників та оперативне ухвалення рішень. Чітка ієрархія управління та взаємозв'язок між структурними підрозділами дозволяє компанії забезпечувати високий рівень послуг у сфері нерухомості. Взаємодія між центральним офісом і регіональними представництвами підтримує єдині корпоративні стандарти та сприяє ефективному розвитку бізнесу.

Серед переваг організаційної структури варто виділити чіткий розподіл функцій, ефективний контроль за діяльністю, можливість масштабування бізнесу

та спеціалізацію відділів. Однак, існують певні недоліки, серед яких централізована модель управління, що може уповільнювати прийняття рішень у регіональних підрозділах, ризик дублювання функцій та складність комунікацій між підрозділами.

2.3. Аналіз та оцінка системи управління професійним розвитком

Управління професійним розвитком персоналу ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» базується на принципах безперервного навчання, адаптації до ринкових змін і розвитку ключових компетенцій співробітників. Компанія орієнтується на підвищення кваліфікації через внутрішні тренінги, наставництво та співпрацю з зовнішніми освітніми установами. Основними принципами кадрової політики є персоналізований підхід до навчання, що враховує індивідуальні потреби працівників, інтеграція сучасних технологій, зокрема онлайн-освіти та корпоративних навчальних платформ, а також мотивація до кар'єрного зростання через систему бонусів, премій і можливостей внутрішнього підвищення [26; 33, с. 1-2].

Компанія підтримує стратегічний розвиток персоналу, спрямований на формування конкурентоспроможних фахівців, здатних швидко адаптуватися до змін у сфері нерухомості.

Структура системи навчання передбачає активну участь керівництва, HR-відділу та самих працівників у процесі підвищення кваліфікації. Нижче наведено основні форми навчання та їх характеристику (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Структура та організація системи навчання персоналу ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА»

Форма навчання	Опис	Відповідальні особи	Частота проведення
внутрішні тренінги	навчальні сесії, що проводяться внутрішніми фахівцями або запрошеними тренерами	керівники відділів, hr-відділ	щомісяця
наставництво (менторинг)	призначення досвідчених співробітників для адаптації та навчання нових працівників	керівники відділів	за потреби
онлайн-курси , вебінари	використання корпоративних платформ для дистанційного навчання	hr-відділ, зовнішні освітні партнери	постійно
стажування у партнерських компаніях	обмін досвідом із представниками інших компаній та організацій у сфері нерухомості	керівництво, hr-відділ	раз на пів року
зовнішні навчальні програми	участь у семінарах, сертифікаційних курсах та професійних конференціях	hr-відділ, запрошені лектори	раз на квартал
самоосвіта з фінансовою підтримкою компанії	надання працівникам доступу до професійної літератури, курсів, фінансування навчання	керівництво, hr-відділ	індивідуально

Джерело: створено автором на основі [28; 29]

Система навчання персоналу у ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» є багаторівневою та включає як внутрішні ініціативи (тренінги, менторинг), так і зовнішні програми (курси, стажування, семінари). Це дозволяє працівникам не лише адаптуватися до роботи, але й постійно підвищувати кваліфікацію, що сприяє професійному розвитку та покращенню ефективності бізнес-процесів. Ключовими перевагами є регулярність навчання, доступність онлайн-ресурсів та підтримка самоосвіти.

ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» застосовує різні методи оцінки ефективності професійного розвитку, що дозволяє отримати комплексну картину рівня компетентності працівників (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Методи оцінки та контролю ефективності професійного розвитку

Метод оцінки	Опис	Відповідальні особи	Частота проведення
атестація персоналу	оцінювання знань і навичок працівників за результатами навчальних програм	керівники відділів, ІІГ-відділ	раз на пів року
оцінка ефективності через КРІ	аналіз продуктивності працівників на основі виконання ключових показників ефективності (КРІ)	керівники відділів	щоквартально
зворотний зв'язок від працівників	опитування та анкетування співробітників щодо ефективності навчання та умов професійного зростання	ІІГ-відділ, керівництво	раз на рік
аналіз кар'єрного зростання	відстеження кількості підвищень, внутрішніх переведень та збільшення кваліфікації персоналу	ІІГ-відділ, топ-менеджмент	постійно
тестування після навчальних заходів	перевірка рівня засвоєних знань після тренінгів, курсів і семінарів	відповідальні тренери, ІІГ	після кожного навчання
оцінка впливу навчання на продуктивність	аналіз змін у продуктивності та якості роботи після проходження навчання	керівники відділів	щопівроку

Джерело: створено автором на основі [28; 29]

Атестації, КРІ, тестування та зворотний зв'язок допомагають не лише оцінити результати навчання, але й визначити напрями для подальшого вдосконалення. Використання системного підходу до контролю ефективності навчання сприяє підвищенню рівня кваліфікації персоналу, оптимізації робочих процесів та підвищенню загальної продуктивності [33, с. 25].

Для подальшого покращення процесів доцільно запровадити персоналізовані плани розвитку працівників та посилити автоматизацію процесу аналізу ефективності навчання.

Запровадження персоналізованих планів розвитку навчання працівників має кілька важливих цілей і переваг:

урахування індивідуальних потреб і цілей - кожен працівник має різний рівень знань, досвід, амбіції та професійні інтереси. Персоналізований план дозволяє врахувати ці особливості й запропонувати саме ті знання й навички, які йому потрібні для зростання ;

підвищення мотивації та залученості - коли працівник бачить, що компанія інвестує саме в його розвиток, це підвищує його лояльність, мотивацію й бажання залишатися в компанії ;

цільове формування кадрового резерву - через індивідуальні плани можна підготувати спеціалістів до майбутніх управлінських або експертних ролей, виходячи з потенціалу та кар'єрних амбіцій ;

покращення результатів навчання - персоналізований підхід дозволяє уникнути «формального» навчання «для галочки». Працівник вчиться тому, що справді відповідає його посаді або бажаній посаді, отже — краще засвоює матеріал і швидше застосовує знання на практиці.

адаптація до змін і підвищення гнучкості - індивідуальні плани можна швидко коригувати залежно від змін у бізнесі, ринку чи ролі працівника. Це робить навчання динамічним і актуальним ;

оцінка ефективності інвестицій у навчання - завдяки чітким цілям і етапам персоналізованих планів легше відстежувати результати: що вивчено, які навички здобуто, як це вплинуло на ефективність працівника.

Посилення автоматизації процесу аналізу ефективності навчання сприяє кільком важливим речам:

прискорення отримання результатів - автоматичні системи швидко обробляють великі обсяги даних (тестування, оцінки КРІ, результати атестацій), що дозволяє оперативно бачити картину успішності навчання без тривалого ручного аналізу ;

підвищення об'єктивності оцінки - людський фактор мінімізується. Автоматичні системи оцінюють результати за чіткими показниками без упередженості, що робить аналіз більш точним і справедливим ;

можливість персоналізованої аналітики -завдяки автоматизації можна створювати індивідуальні профілі розвитку працівників, відстежувати їхній прогрес і пропонувати персоналізовані рекомендації для подальшого навчання ;

прогнозування потреб у навчанні - системи можуть не лише аналізувати минулі результати, а й на основі даних прогнозувати, які навички будуть потрібні в майбутньому для кожного працівника чи для всієї компанії ;

підвищення прозорості процесів розвитку персоналу -менеджмент у будь-який момент може бачити реальну картину: хто навчається, що саме вивчається, які результати це дає, чи є ефект для бізнесу ;

оптимізація витрат на навчання - чіткий аналіз дозволяє інвестувати в ті навчальні програми, які реально приносять користь, і скорочувати витрати на неефективні заходи ;

підвищення гнучкості навчання - завдяки регулярному автоматизованому збору даних можна швидше коригувати програми навчання відповідно до нових викликів ринку або змін у стратегії компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Напрями розвитку системи професійного розвитку персоналу

Система професійного розвитку персоналу – це комплекс заходів, стратегій і процесів, спрямованих на підвищення кваліфікації, навичок, знань і професійної компетентності працівників. Її мета – забезпечити ефективну роботу працівників, їхню адаптацію до змін на ринку праці, інновацій, а також кар’єрне зростання.

Проведення регулярного аналізу системи професійного розвитку є стратегічно важливим для компаній, оскільки дозволяє адаптувати навчальні програми до змін у бізнес-середовищі та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Чому важливо проводити аналіз системи професійного розвитку :

1. Виявлення прогалин у навичках

Аналіз допомагає визначити розриви між поточними компетенціями працівників та тими, що необхідні для досягнення стратегічних цілей компанії. Це дозволяє спрямувати навчальні зусилля на найбільш критичні області.

2. Оптимізація навчальних ресурсів

Регулярний аналіз забезпечує ефективне використання бюджету на навчання, спрямовуючи інвестиції в програми, які приносять найбільшу користь.

3. Підвищення мотивації та залученості персоналу

Коли працівники бачать, що їхній професійний розвиток підтримується та відповідає їхнім потребам, це сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи.

4. Адаптація до змін у бізнес-середовищі

Аналіз дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в технологіях, ринку та вимогах клієнтів, оновлюючи відповідні навчальні програми.

Як часто слід проводити аналіз :

щорічно: рекомендується проводити повний аналіз системи професійного розвитку щонайменше раз на рік, щоб забезпечити її актуальність та ефективність;

після значних змін: у випадках впровадження нових технологій, змін у стратегії компанії або організаційних структур, доцільно проводити додатковий аналіз;

регулярні оцінки ефективності: крім повного аналізу, варто здійснювати регулярні (наприклад, щоквартальні) оцінки ефективності навчальних програм та їх відповідності поточним потребам бізнесу.

Регулярний аналіз системи професійного розвитку дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи високий рівень компетентності персоналу та ефективне досягнення бізнес-цілей.

Аналіз поточної системи професійного розвитку персоналу в компанії T.H.E Capital, а також запропоновані напрямки її вдосконалення для досягнення цілей, таких як зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації та підготовка майбутніх керівників (табл.3.1.)

Таблиця 3.1.

Аналіз поточної системи професійного розвитку персоналу

Поточний стан	Виявлені обмеження / ризики	Пропозиція / ініціатива	Очікуваний ефект
5-денне навчання для новачків	обмежене лише початковим періодом, далі немає структури	впровадити поетапні навчальні маршрути (learning paths) за рівнями досвіду	краще занурення, зменшення плинності, швидше зростання
постійні тренінги та курси	немає індивідуалізації або зв'язку з кар'єрним ростом	створити індивідуальні плани розвитку (іпр) після щорічної оцінки	зростання мотивації, підвищення кваліфікації
відсутня формалізован а підготовка лідерів	не формуються внутрішні керівники, ризик кадрового голоду	запустити програму «лідери t.h.e» з навчанням, проєктами, наставництвом	створення кадрового резерву, прозорість підвищень

є внутрішні експерти	їхній досвід не використовується системно	запровадити щомісячні зустрічі «експерт ділиться» + відеоархів	поширення знань, розвиток культури обміну досвідом
----------------------	---	--	--

Джерело: створено автором на основі [33, с. 9]

В нинішній системі професійного розвитку персоналу ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» є як сильні, так і слабкі сторони.

До сильних сторін можна віднести :

5-денне навчання для новачків, що забезпечує базову адаптацію; інвестиції компанії в проведення тренінгів та курсів – це говорить про наявність культури навчання;

наявність доволі великої команди (450+ експертів з нерухомості), що створює потенціал для внутрішнього обміну знаннями та формування кадрового резерву.

Проте в результаті дослідження, були виявлені і слабкі сторони :

відсутня структура безперервного розвитку після адаптаційного періоду – немає чітких навчальних маршрутів за рівнями досвіду;

немає системного кар'єрного планування або прозорого підходу до просування;

немає програми розвитку керівників, хоча підготовка лідерів – одна з цілей компанії;

навчання є, але відсутня індивідуалізація під потреби конкретних ролей чи працівників.

На основі цього аналізу, є декілька напрямів розвитку, які я можу запропонувати компанії «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» :

побудова навчальних маршрутів для кожного рівня досвіду (новачок, досвідчений експерт, тімлід);

програма підготовки майбутніх керівників, мета: виявити лідерів серед персоналу та готувати до керівних ролей;

внутрішнє навчання від досвідчених експертів компанії (формат «експерт ділиться досвідом» : раз на місяць досвідчені агенти діляться кейсами , навичками , невдачами та успіхами) ;

розвиток мотиваційної складової.

Як наслідок , ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» отримає :

підвищення залученості працівників ;

скорочення часу адаптації новачків ;

формування кадрового резерву зсередини ;

зменшення плинності персоналу , підвищення якості послуг для клієнтів.

3.2. Впровадження інноваційних підходів та методик навчання персоналу

Впровадження інноваційних підходів та методик навчання персоналу є ключовим чинником успішного розвитку сучасних організацій , і компанія «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» не є виключенням . Це зумовлено низкою причин , які охоплюють як внутрішні потреби компанії , так і зовнішні виклики на ринку.

Аналіз відповідності фактичних навичок персоналу ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» посадовим інструкціям та стандартам компанії показує, що в цілому працівники мають необхідний рівень кваліфікації, однак існують певні прогалини, які потребують доопрацювання (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Порівняння фактичних навичок працівників із вимогами компанії

Категорія працівників	Основні вимоги компанії	Фактичні навички працівників у 2024 р.
Менеджери з продажу	комунікабельність, знання сгм, техніки продажів, ведення переговорів	високий рівень комунікації, 90% знають сгм, але лише 75% володіють техніками продажів

Адміністративний персонал	організаційні навички, володіння документообігом, знання ділової етики	добрі організаційні навички, 85% знають документообіг, 70% орієнтуються в діловій етиці
Аналітики	аналітичне мислення, робота з великими масивами даних, фінансовий аналіз	високий рівень аналітичного мислення, 80% володіють аналізом даних, 65% знають фінансовий аналіз
Технічний персонал	знання технічного обладнання, програмного забезпечення, усунення технічних несправностей	95% працівників добре знають технічне обладнання, але лише 60% володіють програмним забезпеченням

Джерело: створено автором на основі [33, с. 11]

На даний момент, можна зробити висновки, що менеджери з продажу добре розвинені в комунікаціях та роботі з CRM-системою (90% володіють CRM), однак лише 75% працівників впевнено застосовують техніки продажів, що вимагає додаткового навчання. В такому випадку рекомендується проведення додаткових тренінгів з технік продажів і практичне навчання ефективному використанню CRM (табл.3.3).

Адміністративний персонал має високий рівень організаційних навичок та розуміння документообігу (85%), але лише 70% працівників добре орієнтуються в діловій етиці, що може впливати на ефективність взаємодії з клієнтами та партнерами. Рекомендується розширити навчальні програми з ділової етики та вдосконалити курси з документообігу (табл.3.3.)

Аналітики в свою чергу демонструють високий рівень аналітичного мислення (80%) і володіння аналізом великих масивів даних, але лише 65% з них мають достатній рівень знань у фінансовому аналізі, що може впливати на точність прогнозування ринкових тенденцій. Рекомендується запровадити додаткові тренінги з фінансового аналізу та роботи з великими даними (табл.3.3.)

Технічний персонал має найвищий рівень відповідності вимогам компанії – 95% добре орієнтуються у технічному обладнанні, однак лише 60% впевнено володіють програмним забезпеченням, що може створювати труднощі у його налаштуванні та підтримці. Для підвищення рівня кваліфікації рекомендується посилити навчання з використання програмного забезпечення та організувати курси з усунення технічних несправностей (табл.3.3) . [21, с. 231-232]

Таблиця 3.3

Орієнтовна вартість курсів , тренінгів , навчальних програм для підвищення кваліфікації та якості роботи

Назва навчальної програми	Орієнтовна вартість
тренінг з технік продажів	4.500 – 9.675 грн.
практичне навчання ефективному використанню CRM	9.000 – 12.000 грн.
навчальні програми з ділової етики	5.900 – 10.250 грн.
тренінги з фінансового аналізу	5.370 – 7.500 грн.
курси з усунення технічних несправностей комп'ютеру	4.000 – 7.500 грн.

Джерело: створено автором на основі [21, с. 231-232]

Проведення додаткових курсів і тренінгів є стратегічно важливим для компаній, оскільки сприяє розвитку персоналу та підвищенню ефективності бізнесу.

Загалом, додаткові курси та тренінги є інвестицією в майбутнє компанії, оскільки сприяють розвитку персоналу, покращенню бізнес-процесів та зміцненню позицій на ринку.

3.3 Удосконалення мотиваційного механізму професійного розвитку персоналу

Удосконалення мотиваційного механізму професійного розвитку є ключовим чинником підвищення ефективності роботи організації . Це обумовлено кількома важливими аспектами :

підвищення продуктивності праці ;

ефективна мотивація стимулює працівників до досягнення високих результатів , що безпосередньо впливає на загальну продуктивність підприємства ;

зниження плинності кадрів ;

задоволеність працівників умовами праці та можливостями професійного зростання зменшує ймовірність їхнього звільнення , що сприяє стабільності колективу ;

покращення якості роботи ;

мотивовані працівники більш відповідально ставляться до своїх обов'язків, що призводить до підвищення якості виконуваних завдань ;

сприяння інноваціям ;

заохочення до саморозвитку та навчання стимулює працівників до впровадження нових ідей та рішень, що є важливим для конкурентоспроможності організації ;

формування позитивного іміджу роботодавця.

Компанії, які інвестують у розвиток персоналу, сприймаються як привабливі роботодавці, що полегшує залучення нових талантів.

На сьогоднішній день , ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» застосовує різноманітні механізми мотивації персоналу для стимулювання професійного розвитку. Нижче наведено основні види мотивації та їх характеристику (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Система мотивації та стимулювання професійного зростання персоналу

Вид мотивації	Опис	Відповідальні особи	Частота застосування
матеріальна мотивація	підвищення зарплати, премії, бонуси за виконання планів, додаткові виплати за підвищення кваліфікації	керівництво, hr-відділ	щоквартально/щорічно
кар'єрне зростання	внутрішнє підвищення, ротація посад, створення індивідуальних кар'єрних планів	керівники відділів, hr-відділ	за результатами оцінювання
навчальні програми з фінансуванням	компанія оплачує навчальні курси, сертифікаційні програми, участь у конференціях	hr-відділ, керівництво	за потреби
гнучкий графік роботи	дозволяє працівникам ефективніше розподіляти робочий час, що сприяє навчанню та саморозвитку	керівництво, hr-відділ	постійно
корпоративні заходи	тімблдинги, семінари, відзначення професійних досягнень	hr-відділ	раз на пів року
програми наставництва	нові працівники отримують підтримку від досвідчених колег, що сприяє швидшій адаптації	керівники відділів	за потреби
визнання досягнень працівників	публічне відзначення результатів роботи, нагороди за внесок у розвиток компанії	керівництво	щорічно

Джерело: створено автором на основі [28; 29]

Таким чином, можна відслідкувати, що ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» використовує збалансований підхід до мотивації персоналу, поєднуючи фінансові стимули з кар'єрними можливостями, навчанням та комфортними умовами праці. Матеріальна мотивація у вигляді премій та підвищення зарплати допомагає залучати та утримувати кваліфікованих спеціалістів. Кар'єрне зростання та навчальні програми дають змогу співробітникам розвиватися та підвищувати свій професійний рівень.

Важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, зокрема гнучкий графік, корпоративні заходи та наставництво. Всі ці фактори позитивно впливають на продуктивність персоналу та його залученість у робочий процес.

Проте, для подальшого вдосконалення системи мотивації доцільно розширити програми індивідуального розвитку та покращити механізми визнання досягнень працівників.

У 2024 р. частка працівників, які використовують онлайн-курси, зросла з 65% до 80%, що свідчить про підвищений інтерес до дистанційного навчання. Кількість доступних онлайн-курсів збільшилася з 30 до 45, а середня тривалість одного курсу зросла з 4 до 5 тижнів, що вказує на розширення навчальних програм. Кількість проведених вебінарів у компанії також зросла з 15 у 2023 р. до 22 у 2024 р., а частка працівників, які брали в них участь, зросла з 50% до 65%. Це свідчить про підвищену залученість персоналу у навчальний процес.

Корпоративна навчальна бібліотека була значно розширена: кількість навчальних відеоматеріалів збільшилася з 200 до 300, що дозволяє працівникам отримувати необхідні знання у зручному форматі. Частка працівників, які використовують корпоративну навчальну платформу, зросла з 70% до 85%, що свідчить про її ефективність та доступність. Рівень задоволеності онлайн-навчанням, згідно з опитуванням, зріс з 78% у 2023 р. до 85% у 2024 р., а частка працівників, які отримали сертифікати після проходження курсів, збільшилася з 40% до 55%. Це демонструє підвищення якості навчальних програм та їх вплив на професійний розвиток персоналу. Дистанційне стажування також набуло популярності: кількість співробітників, що його пройшли, зросла з 10 до 18 осіб. В результаті загальний рівень продуктивності працівників після впровадження цифрових технологій зріс на 12% у порівнянні з попереднім роком (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Використання цифрових технологій у професійному розвитку персоналу

Показник	2023р.	2024р.
частка працівників, що використовують онлайн-курси	65%	80%
кількість доступних онлайн-курсів	30 курсів	45 курсів
середня тривалість одного онлайн-курсу	4 тижні	5 тижнів
кількість проведених вебінарів	15	22
частка працівників, що брали участь у вебінарах	50%	65%
кількість навчальних відеоматеріалів у бібліотеці	200 відео	300 відео
частка працівників, що використовують корпоративну навчальну платформу	70%	85%
рівень задоволеності онлайн-навчанням (за опитуванням)	78%	85%
частка працівників, які отримали сертифікати після проходження онлайн-курсів	40%	55%
кількість співробітників, що пройшли дистанційне стажування	10 осіб	18 осіб
рівень підвищення продуктивності після впровадження цифрових технологій	+8%	+12%

Джерело: створено автором на основі [28; 29]

Система управління професійним розвитком персоналу ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» є комплексною та поєднує різні методи навчання, оцінки ефективності та мотивації співробітників. Компанія активно використовує внутрішні тренінги, наставництво, онлайн-курси та корпоративні освітні платформи, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників. Впровадження цифрових технологій значно розширило можливості навчання, а фінансова та нематеріальна мотивація стимулює персонал до професійного зростання.

Проте завжди рекомендується не зупинятись на досягнутому, і хотілось би сказати, що у випадку ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» подальший розвиток компанії можливий безпосередньо через персоналізацію навчальних програм, удосконалення механізмів оцінки компетенцій та розширення партнерських освітніх ініціатив. Чому це важливо?

Персоналізація навчальних програм дозволяє створити ефективне, гнучке та орієнтоване на учня освітнє середовище. Вона сприяє розвитку ключових

компетентностей, необхідних для успішного навчання та життя в сучасному суспільстві.

Основні переваги персоналізованого навчання:

1. Підвищення мотивації та залученості

Коли навчальний матеріал відповідає інтересам учня та подається у зручному для нього темпі, зростає його зацікавленість у навчанні. Дослідження показують, що персоналізоване навчання може підвищити залученість учнів на 30% .

2. Розвиток відповідальності та самостійності

Персоналізація сприяє розвитку навичок самоорганізації та самоконтролю, оскільки учні беруть активну участь у плануванні та реалізації власного навчального процесу .

3. Гнучкість та адаптивність

Персоналізоване навчання дозволяє учням рухатися у власному темпі, отримуючи необхідну підтримку та ресурси саме тоді, коли це потрібно .

4. Покращення результатів навчання

Індивідуальний підхід дозволяє краще виявляти та усувати прогалини в знаннях, що веде до глибшого розуміння матеріалу та вищих академічних досягнень .

5. Підготовка до реального життя

Персоналізоване навчання розвиває навички критичного мислення, творчості та співпраці, які є необхідними для успішної адаптації в сучасному світі.

Вдосконалювати механізми оцінки компетенцій необхідно задля :

1. Підвищення якості освіти

Сучасні методи оцінювання, що орієнтовані на компетентнісний підхід, дозволяють краще відображати реальні знання та навички учнів. Це сприяє гармонізації освітнього простору та підвищенню конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

2. Справедливість та прозорість

Чіткі критерії оцінювання забезпечують об'єктивність та прозорість у визначенні рівня підготовки студентів, що зміцнює довіру до освітніх установ.

3. Підтримка інклюзивної освіти

Адаптовані механізми оцінювання враховують потреби дітей з особливими освітніми потребами, сприяючи їхній соціалізації та рівному доступу до якісної освіти.

А розширення освітніх ініціатив призведе до :

1. Забезпечення доступності освіти

Розширення освітніх програм, зокрема через онлайн-платформи, дозволяє учням навчатися у зручному темпі та форматі, що особливо актуально в умовах кризи або переміщення населення.

2. Підвищення мотивації та залученості

Інноваційні освітні ініціативи, такі як змішані форми навчання, сприяють підвищенню мотивації студентів через різноманітність методів та індивідуалізований підхід.

3. Підготовка до викликів майбутнього

Освітні ініціативи, спрямовані на розвиток ключових компетентностей, таких як критичне мислення та цифрова грамотність, готують учнів до успішної адаптації в сучасному суспільстві та на ринку праці.

Як висновок : удосконалення механізмів оцінки компетенцій та розширення освітніх ініціатив сприяють створенню ефективної, інклюзивної та гнучкої освітньої системи, яка відповідає потребам сучасного суспільства та готує учнів до викликів майбутнього.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи на тему «Управління професійним розвитком персоналу підприємства» було комплексно досліджено теоретичні засади, практичні аспекти та перспективи удосконалення процесів управління професійним зростанням працівників на прикладі ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА».

У першому розділі було визначено, що професійний розвиток персоналу – це системний, динамічний і безперервний процес набуття працівниками нових знань, умінь, навичок та компетенцій відповідно до змін у зовнішньому середовищі й внутрішніх потреб підприємства. Було встановлено, що ефективне управління цим процесом передбачає використання різних підходів – системного, компетентнісного, особистісно-орієнтованого, інституційного та інноваційного. Важливою умовою є поєднання стратегічного бачення розвитку персоналу з оперативними інструментами його реалізації, такими як корпоративне навчання, планування кар'єри, оцінка результатів тощо.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз діяльності підприємства «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА», визначено його організаційно-економічну характеристику, особливості структури та фінансово-господарську динаміку в умовах нестабільного ринку. Аналіз показав, що компанія вже використовує низку елементів системи професійного розвитку: внутрішні тренінги, наставництво, онлайн-курси, корпоративні платформи. Проте встановлено, що системність і стратегічна узгодженість цих заходів потребує покращення. Зокрема, бракує індивідуальних планів розвитку, формалізованої програми підготовки майбутніх керівників, сучасної системи мотивації, а оцінювання результатів навчання проводиться нерегулярно.

У третьому розділі було розроблено конкретні пропозиції з удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу в компанії. Основні напрями включають:

формування індивідуальних планів розвитку (ІПР) з урахуванням результатів щорічної оцінки та цілей працівника;

впровадження програми підготовки лідерів («Лідери Т.Н.Е.») з фокусом на управлінські навички, наставництво та участь у внутрішніх проєктах;

модернізацію системи мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули (бонуси за результатами ІПР, внутрішнє просування, публічне визнання);

автоматизацію навчального процесу за допомогою сучасних LMS-платформ та аналітики результатів;

посилення контролю та оцінки ефективності навчання через KPI, регулярне тестування, зворотний зв'язок і моніторинг кар'єрного зростання.

Таким чином, у процесі дослідження підтверджено, що професійний розвиток персоналу є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах постійних змін ринку, цифрової трансформації та високої плинності кадрів. Компанії, які активно інвестують у розвиток людського капіталу, формують лояльну, ефективну команду, здатну адаптуватися до нових викликів і забезпечувати довгострокове зростання.

Запропоновані в роботі заходи можуть бути використані для побудови ефективної, гнучкої та результативної системи управління професійним розвитком персоналу не лише в ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА», а й в інших компаніях галузі, які прагнуть до стратегічного оновлення своєї кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Гордєєв О. Ю., Петрищенко Н. А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі України // Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. №2(7). С. 30–40.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства // Економіка та суспільство. 2023. №8. С. 193–198.
3. Белікова Н. І., Чижевська Л. П. Ринок нерухомості України: проблеми та перспективи розвитку // Економічний вісник. 2022. №4. С. 45–58.
4. Білецький І. В. Класифікація важелів державного регулювання будівельного сектору житлової нерухомості // Український журнал прикладної економіки. 2021. №6(2). С. 330–337.
5. Волобуєв О. В. Соціальні комунікації інформаційного суспільства: теоретичні та прикладні аспекти / за ред. О. В. Волобуєва. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 250 с.
6. Державна служба статистики України. Огляд ринку нерухомості в Україні: основні тенденції та показники. 2023. 87 с.
7. Дзямудич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві // Економіка та суспільство. 2023. №54. С. 292–298.
8. Dynamic Silos: Increased Modularity in Intra-organizational Communication Networks during the Covid-19 Pandemic / Tiona Zuzul, Emily Cox Pahnke, Jonathan Larson та ін. 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2104.00641> (дата звернення: 22.02.2025).
9. Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Context of Digitalization // Public Administration Aspects. 2022. Т. 10, №5. С. 16–22.

10. Ілляш О. В. Розвиток ринку житлової нерухомості в Україні: сучасні виклики та шляхи вирішення // Вісник економічної науки України. 2021. №2. С. 34–49.

11. Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №3. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02> (дата звернення: 22.02.2025).

12. Кара Н. І., Пшик-Ковальська О. О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип. 14(1). С. 23–35.

13. Лепейко Т. І., Грузіна І. А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією // Проблеми економіки та управління. 2021. №184. С. 123–128.

14. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації // Економіка та суспільство. 2024. №68. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>.

15. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2023. С. 1–4.

16. Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві // Київський економічний науковий журнал. 2024. №4. С. 72–80.

17. Могильна Л. М., Харченко Т. М., Клецова Н. В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку // Економіка та суспільство. 2023. №54. С. 292–298.

18. Національний банк України. Макроекономічний огляд: вплив війни на ринок нерухомості в Україні. Київ: НБУ, 2023. 77 с.

19. Нікольчук Ю., Небжицький Б., Савчук О. Фінансова стійкість як індикатор ефективності використання фінансових ресурсів підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2023. №1. С. 220–225.

20. Партин Г. О. Економіко-правові аспекти державного регулювання ринку нерухомості в Україні // Юридичний журнал. 2020. №3. С. 87–96.

21. Поморцева О. Є., Шапочкін О. О., Некрасов Я. В. Дослідження ринку нерухомості України.

22. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства // Економіка і суспільство. 2022. №43. С. 34–39.

23. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. Професійний розвиток персоналу підприємств: колективна монографія. Київ: НАДУ, 2020. 256 с.

24. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. та ін. Професійний розвиток персоналу підприємств: мотиваційний менеджмент: колективна монографія. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

25. Солоненко Ю. В., Куца Я. О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством // Фінансовий простір. 2021. №4(44). С. 136–145.

26. Статут ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА». Київ, 2019. 56 с.

27. Стельмах Т. П., Бондар В. В. Інноваційні підходи до розвитку ринку комерційної нерухомості в Україні // Бізнес Інформ. 2023. №5. С. 123–135.

28. Сучасні проблеми економіки та підприємництва в Україні: монографія. Ринок нерухомості в умовах нестабільності: стратегії розвитку. Київ: Центр економічних досліджень, 2023. 165 с.

29. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА». Дані з Єдиного державного реєстру юридичних осіб. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42958960/ (дата звернення: 18.02.2025).

30. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА». Звіт про професійний розвиток персоналу за 2023 рік. Київ, 2024. 22 с.

31. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА». Звіт про управління за 2023 рік. Київ, 2024. 32 с.
32. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА». Звіт про управління за 2024 рік. Київ, 2025. 35 с.
33. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА». Методика оцінювання компетентності працівників. Київ, 2024. 12 с.
34. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА». Офіційний веб-сайт. URL: <https://thecapital.com.ua/about-company/> (дата звернення: 18.02.2025).
35. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА». Положення про управління персоналом. Київ, 2024. 18 с.
36. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА». Програма внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Київ, 2024. 15 с.
37. Філіппов В. Ю., Антощук В. М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі // Економіка та регіон. 2020. №6. С. 122–127.
38. Фінансова звітність ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» за 2023 рік. 49 с.
39. Фінансова звітність ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» за 2024 рік. 47 с.
40. Чорний М. В. Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві: дипломна робота магістра. Дніпро: ДДАЕУ, 2021. 79 с.
41. Шевченко Н. В. Професійний розвиток керівників закладів загальної середньої освіти: системний підхід // Педагогічний науковий журнал. 2024. Вип. №1. С. 13–20.
42. Шубалий О. М. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с

ДОДАТКИ

Додаток А

Дерево цілей ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА»

Рівень цілі	Ціль	Опис взаємозв'язку з зовнішнім середовищем
Стратегічні цілі	підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку нерухомості	залежність від економічної ситуації в країні, купівельної спроможності населення та рівня конкуренції
	розширення сфери діяльності, вихід на нові регіональні ринки	вплив державної політики щодо регулювання нерухомості та розвитку регіональних економік
	вдосконалення системи управління якістю послуг	необхідність відповідати очікуванням клієнтів та міжнародним стандартам якості
	використання інноваційних технологій для покращення сервісу та автоматизації процесів	зростання цифрових технологій та необхідність автоматизації для підвищення ефективності
Тактичні цілі	розвиток та навчання персоналу, підвищення кваліфікації співробітників	ринок нерухомості потребує висококваліфікованих спеціалістів, що відповідають сучасним викликам
	оптимізація внутрішніх бізнес-процесів для підвищення ефективності роботи	вплив сучасних технологій на структуру бізнес-процесів та необхідність підвищення продуктивності
	залучення нових клієнтів шляхом маркетингових стратегій та партнерських відносин	зміна поведінки споживачів, необхідність нових маркетингових рішень та діджиталізації
	удосконалення інформаційної підтримки клієнтів через розширення онлайн-платформ	розвиток онлайн-комунікацій та важливість оперативного реагування на запити клієнтів
Операційні цілі	підвищення ефективності комунікації між відділами та співробітниками	розширення команди та необхідність ефективного внутрішнього управління персоналом
	розширення бази нерухомості та вдосконалення методів оцінки об'єктів	зростання вимог до оцінки нерухомості, необхідність використання сучасних методів аналізу
	оптимізація договірних відносин із партнерами та забудовниками	зміни у законодавстві та нормативно-правових актах щодо ринку нерухомості
	збільшення рівня задоволеності клієнтів через вдосконалення сервісу	зростаючий рівень конкуренції потребує вдосконалення сервісу для підвищення лояльності клієнтів

SWOT-аналіз ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» (станом на лютий 2025 р.)

Категорія	Фактори
Сильні сторони	стабільна репутація компанії на ринку нерухомості. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» має позитивний імідж серед клієнтів та партнерів, що сприяє залученню нових угод та довгостроковій співпраці.
	використання сучасних технологій у роботі з клієнтами. застосування CRM-систем, аналітики ринку, онлайн-консультацій та віртуальних турів дозволяє підвищити ефективність операцій.
	орієнтація на клієнта та високий рівень сервісу. компанія пропонує персоналізований підхід до кожного клієнта, що сприяє формуванню лояльності.
	гнучка адаптація до змін ринку. ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» швидко реагує на макроекономічні та політичні зміни, використовуючи нові стратегії розвитку.
Слабкі сторони	високий рівень конкуренції. ринок агентств нерухомості в Україні є дуже насиченим, що потребує постійного вдосконалення маркетингових стратегій.
	обмежені фінансові ресурси для масштабного розширення діяльності.
	залежність від державного регулювання. діяльність компанії значною мірою залежить від змін у законодавстві, що регулює ринок нерухомості.
	нестабільна макроекономічна ситуація в країні. фінансові ризики, інфляція та коливання валютного курсу можуть впливати на купівельну спроможність клієнтів.
Можливості	збільшення попиту на енергоефективну та екологічну нерухомість. споживачі все більше цікавляться нерухомістю, яка відповідає сучасним екологічним стандартам.
	розвиток цифрових платформ. автоматизація процесів та активне використання технологій дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність роботи.
	державні програми підтримки будівельного сектор. уряд запроваджує програми іпотечного кредитування та компенсацій для придбання житла, що стимулює попит.
	можливість виходу на нові регіональні ринки.
Загрози	політична нестабільність та потенційні законодавчі зміни. військові дії та зміни у державному регулюванні можуть впливати на ринок нерухомості.
	інфляційні ризики та зростання вартості житла. зростання цін на будівельні матеріали та загальне підвищення вартості нерухомості може знизити купівельний попит.
	можливі ускладнення у видачі іпотечних кредитів. банківські обмеження та зростання відсоткових ставок можуть ускладнити доступність житла для покупців.
	збільшення вимог споживачів. очікування клієнтів щодо сервісу, швидкості укладання угод та прозорості процесів постійно зростають, що вимагає від компанії підвищення якості обслуговування.

Звіт про фінансові результати ТОВ «ЗЕТ-КЕПІТАЛ-ЮА» за 2024 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період (2024р.), тис.грн.	За аналогічний період попереднього року (2023р.), тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	198 000	168 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(135 500)	(115 800)
Валовий прибуток	2090	62 500	52 200
Валовий збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	6 200	5 300
Адміністративні витрати	2130	(25 200)	(22 300)
Витрати на збут	2150	(16 800)	(14 500)
Інші операційні витрати	2180	(3 900)	(3 600)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49 600	40 100
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	1 400	1 200
Інші фінансові доходи	2220	2 900	2 500
Інші доходи	2240	4 500	4 000
Фінансові витрати	2250	(6 500)	(6 800)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(2 400)	(2 200)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	45 200	36 500
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 300)	(1 100)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	40 800	35 400

Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-
--	------	---	---