

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Кодоров Артем Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Розробка комплексної програми мотивації розвитку персоналу
підприємства»

Група ІНЗ-8-24-М1 УПП(2.0з)
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 051 Економіка
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

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

(підпис)

Кодоров А.А.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Ліхота О.В.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

**Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри УПЕППУ**

к.е.н., доцент Попова Г.Ю.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
 «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
 ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
 Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
 управління

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень
 Ступінь вищої освіти: магістр
 Галузь знань: 05 СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ
 Спеціальність: 051 ЕКОНОМІКА
 Освітньо-професійна програма: «ЕКОНОМІКА»
 Освітня кваліфікація: магістр з економіки

«Затверджую»
 Завідувач
 кафедри
 Попова Г.Ю.

(підпис)

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувача

Кодоров Артем Андрійович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Розробка комплексної програми мотивації розвитку персоналу підприємства»

Керівник кваліфікаційної роботи

кандидат економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Ліхота О. В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):
здійснити аналіз теоретичних основ мотивації розвитку персоналу підприємства; дати загальну характеристику досліджуваного підприємства та проаналізувати його основні показники діяльності за 2023-2025 роки; провести аналіз ефективності мотивації розвитку персоналу підприємства упродовж 2023-2025 років; розробити шляхи підвищення ефективності мотивації розвитку персоналу підприємства та розрахувати економічний ефект їх реалізації на підприємстві.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:
рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примі тки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	16.02.26 – 02.03.26		
	Розділ 1.	03.03.26- 16.03.26		
	Розділ 2.	17.03.26– 06.04.26		
	Розділ 3.	07.04.26- 22.04.26		
	Висновки	До 30.04.2026		

6. Дата видачі завдання 16.02.2026 р.Здобувач (ка) _____
(підпис)Кодоров А.А.
(прізвище та ініціали)Науковий керівник _____
(підпис)Ліхота О.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Артем Кодоров. «Розробка комплексної програми мотивації розвитку персоналу підприємства» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти – Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». – Чернігів, 2026.

Актуальність теми дослідження була зумовлена тим фактом, що за сучасних умов поступового розвитку національної економіки нашої країни успіх будь-якого сучасного підприємства сильно залежить від багатьох чинників, серед котрих важливе місце займає як кваліфікація, так і розвиток працівників, котрі є ключовим ресурсом сучасного підприємства, при цьому від рівня кваліфікації працівників та ефективності їх мотивації залежить рівень ефективності діяльності самого підприємства та залежить його рівень конкурентоспроможності. Повномасштабна війна сформувала серйозні виклики перед національною економікою – сформувала необхідність вдосконалення знань, вдосконалення навичок. а також умінь, котрі необхідні працівникам для виконання ними професійних обов'язків у ході соціально-економічних трансформацій тощо. Основним завданням сучасних керівників виступає визначення основних напрямів та постійний пошук інноваційних, а також ефективних методів мотивації розвитку власного персоналу.

Мета роботи: здійснити ґрунтовне дослідження теоретичних основ, а також практичних аспектів забезпечення мотивації розвитку персоналу сучасного підприємства, розробити на основі вказаного чіткі напрямки підвищення ефективності даного процесу.

У роботі було застосовано цілий комплекс взаємопов'язаних методів дослідження, а саме методи логічного узагальнення (були використані задля уточнення поняття «мотивація розвитку персоналу підприємства»), метод статистико-економічного аналізу (було використано задля оцінки рівня ефективності використання на підприємстві наявних трудових ресурсів), метод анкетування (було використано задля визначення потреб персоналу підприємства у професійному навчанні), метод побудови сценаріїв (було використано задля розробки напрямків підвищення рівня ефективності мотивації розвитку працівників підприємства).

Ключові слова: працівники, розвиток, мотивація. професійне навчання, рівень кваліфікації.

ANNOTATION

Artem Kodorov. "Development of a Comprehensive Program for Personnel Development Motivation" – It's Manuscript.

Qualifying work for obtaining the second (master's) level of higher education - North Ukrainian Institute named after Heroes Krut PJSC "Interregional Academy of Personnel Management"- Chernihiv, 2026.

The relevance of the research topic is driven by the fact that in the current conditions of the national economy's gradual development, the success of any modern enterprise depends heavily on numerous factors. Among these, a crucial

role is played by both the qualifications and the development of employees, who constitute the key resource of a modern enterprise. Furthermore, the level of efficiency of the enterprise itself and its competitiveness directly depend on the proficiency of the staff and the effectiveness of their motivation.

The full-scale war has posed serious challenges to the national economy, creating a necessity to upgrade the knowledge, skills, and abilities required for employees to perform their professional duties during socio-economic transformations. The primary task for modern managers is to identify key directions and engage in a continuous search for innovative and effective methods to motivate the development of their personnel.

The purpose of the study is to conduct a thorough research of the theoretical foundations and practical aspects of ensuring motivation for personnel development in a modern enterprise, and based on the findings, to develop clear directions for enhancing the efficiency of this process.

The study employed a comprehensive set of interrelated research methods, specifically: logical generalization (used to clarify the concept of "enterprise personnel development motivation"); statistical and economic analysis (applied to assess the efficiency of existing labor resource utilization at the enterprise); surveying/questionnaire method (utilized to identify the professional training needs of the staff); and scenario building (used to develop strategic directions for enhancing the effectiveness of employee development motivation).

Keywords: personnel, development, motivation, professional training, qualification level.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ	
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Зміст та основні складові розвитку персоналу підприємства.....	12
1.2 Особливості мотивації професійного розвитку персоналу підприємства	22
1.3 Особливості стимулювання процесів саморозвитку та самореалізації персоналу сучасного підприємства.....	29
Висновки до першого розділу	39
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ	
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДУНАЄВСЬКИЙ»	41
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства у 2023-2025 роках	41
2.2. Дослідження структури персоналу підприємства та його динаміки упродовж 2023-2025 років	50
2.3 Аналіз ефективності функціонування системи розвитку персоналу підприємства у 2023-2025 роках	56
2.4 Оцінка заходів мотивації розвитку персоналу підприємства у 2023-2025 роках	65
Висновки до другого розділу	75
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДУНАЄВСЬКИЙ»	77
3.1 Заходи щодо удосконалення процесу мотивації розвитку персоналу підприємства	77
3.2 Забезпечення ефективного стимулювання саморозвитку працівників підприємства	89

3.3 Економічний ефекти від реалізації розроблених напрямків.....	98
Висновки до третього розділу	105
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми. За умов сучасності відносини між найманими працівниками та керівництвом сучасного підприємства будуються вже на якісно новій основі. При цьому мета управління проявляється у формі успіху на ринку, а також у формі одержання максимально можливого прибутку. Основна мета персоналу сучасного підприємства проявляється через можливість отримання матеріальної винагороди, а також через задоволення від роботи на підприємстві загалом. Керівництво такого підприємства намагається отримати максимальний прибуток за мінімуму затрат (затрат на персонал також). При цьому персонал сучасного підприємства намагається отримати вищу матеріальну винагороду при меншому обсягу виконуваних ним робіт тощо. У процесі формування компромісу між очікуваннями працівників і очікуваннями керівництва підприємства реалізується суть стимулювання найманих працівників.

Загалом, персонал для керівництва сучасного підприємства є найбільш вагомим та цінним ресурсом, адже працівники можуть постійно професійно удосконалюватися. Відповідно, більш ефективно керуючи трудовим колективом, можна більш якісно удосконалювати організацію процесу виробництва та поступового збільшувати прибуток підприємства. Відтак керівництво підприємства має добре розбиратися в особливостях управління трудовим колективом, має знати пріоритетні мотиви своїх працівників, котрі спонукають цих працівників до більш продуктивної праці тощо. Знання домінуючих мотивів діяльності працівників конкретного підприємства виступає фундаментом процесу формування високоефективної системи мотивації розвитку власних працівників.

Загалом, розвиток персоналу сучасного підприємства є необхідною умовою його ефективного функціонування, особливо у умовах повномасштабної війни, постійних сучасних змін, а також змін вимог щодо професійних знань в результаті проявів науково-технічного прогресу тощо.

Розвиток працівників сучасного підприємства має бути безперервним, він повинен включати і професійне навчання працівників, і підвищення рівня їх кваліфікації. При цьому одним із основних векторів розвитку працівників сучасного підприємства є організація та забезпечення взаємопов'язаних процесів відносно розвитку конкурентоспроможних, а також розвитку особистісних здібностей у кожного працівника підприємства.

Ефективна програма мотивації розвитку персоналу сучасного підприємства сприяє поступовому зростанню рівня умінь, рівня знань, навичок працівників, поступово підвищує професійний рівень працівників, духовний рівень працівників, а також інтелектуальний рівень, при цьому все зазначене підвищує конкурентоспроможність самих працівника, як на національному, так і на регіональних ринках праці.

Відомою причиною недостатності приділення уваги до мотивації розвитку працівників сучасного підприємства є і той факт, що підготовка трудових кадрів у межах конкретного підприємства потребує значних власних коштів підприємства, котрих часто у нього не вистачає. Також ще однією причиною неефективності процесу підготовки трудових кадрів на сучасному підприємстві є певне небажання керівництва витратити додаткові гроші на навчання власних персоналу, за рахунок побоювання втрати таких коштів при звільненні працівників.

Необхідність вирішення цілого комплексу проблем, котрі пов'язані із поняттям мотивації розвитку працівників сучасного підприємства на даний час залишається досить актуальною, а також обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Стан розробки проблеми. Щодо особливостей мотивації розвитку працівників сучасного підприємства було проаналізовано теоретичні основи і практичні напрацювання цілого ряду науковців, а саме: Андрейцева І. А., Богуславська С.І., Бондар Т.В., Бучинська Т. В., Ведерніков М. Д., Водолажська Т. О., Волобуєв М. І., Гончар О.П., Горбаль Н. І., Дідусь М. О., Дибчинська Я. С., Клєсман О. В., Коломієць Є. В., Король В. С.,

Крамаренко В., Краснонос А.С., Крушельницька О.В., Ланченко Є.О., Малтиз В.В., Мельничук К. Ю., Назарова Г. В., Ніколаєв Л. О., Осовська Г. В., Тарасенко Ю.В., Ценко М. Б., Холод Б., Червінська Л. П., Шавкун І. Г. тощо.

Мета кваліфікаційної роботи: здійснити ґрунтовне дослідження теоретичних основ, а також практичних аспектів забезпечення мотивації розвитку персоналу сучасного підприємства, розробити на основі вказаного чіткі напрямки підвищення ефективності даного процесу.

Об'єкт дослідження – процес мотивації розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський».

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми та методи стимулювання професійного й особистісного розвитку працівників підприємства як складові його системи управління персоналом.

Основні завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні основи мотивації розвитку працівників сучасного підприємства;
- проаналізувати особливості діяльності ТОВ «Дунаєвський» та показники ефективності діяльності за 2023-2025 роки;
- дослідити якісні та кількісні показники персоналу ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках;
- оцінити ефективність мотивації розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках;
- сформулювати шляхи підвищення ефективності мотивації розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський»;
- розрахувати економічний ефект від впровадження розроблених шляхів підвищення ефективності мотивації розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський».

У даній кваліфікаційній роботі було використано цілий ряд взаємопов'язаних *методів дослідження*, а саме методи логічного узагальнення (були використані задля уточнення поняття «мотивація

розвитку персоналу підприємства»)), метод статистико-економічного аналізу (було використано задля оцінки рівня ефективності використання на підприємстві наявних трудових ресурсів), метод анкетування (було використано задля визначення потреб персоналу підприємства у професійному навчанні), метод побудови сценаріїв (було використано задля розробки напрямків підвищення рівня ефективності мотивації розвитку працівників підприємства).

Теоретичною основою дослідження виступають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сферах менеджменту персоналу, психології праці та стратегічного управління людським капіталом.

Інформаційну основу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційна звітність ТОВ «Дунаєвський» за 2023-2025 роки, результати проведеного опитування персоналу даного підприємства, а також матеріали періодичних видань та наукових конференцій.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у розробці конкретних шляхів підвищення ефективності мотивації розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський».

Результати дослідження можуть бути застосовані при удосконаленні системи мотивації та системи розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський».

Структуру даної кваліфікаційної роботи було визначено на основі сформульованої мети дослідження, а також на основі послідовності виконання ряду завдань дослідження.

Кваліфікаційна робота загалом складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел (складає 77 найменувань). Загальний обсяг даної кваліфікаційної роботи склав 120 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст та основні складові розвитку персоналу підприємства

Якщо раніше головним активом вважалися матеріальні ресурси та виробничі потужності, то сьогодні стратегічним пріоритетом став людський капітал. Актуальність дослідження процесів розвитку персоналу зумовлена тим, що знання та навички працівників застарівають швидше, ніж будь-коли раніше. Концепція «освіти впродовж усього життя» перетворилася з теоретичної ідеї на життєво необхідну стратегію виживання будь-якого бізнесу.

Варто погодитися з думкою С.І. Богуславської та О.П. Гончара відносно того, що «розвиток кадрового потенціалу є комплексним процесом, що охоплює як традиційні підходи до управління персоналом, так і інноваційні технології та сучасні методики навчання. Компанії, які системно працюють над розвитком своїх працівників, отримують не лише високопродуктивний персонал, а й суттєві конкурентні переваги, що сприяють довгостроковому успіху на ринку» [48, с. 14].

Швидке впровадження штучного інтелекту, автоматизації та цифрових платформ вимагає від персоналу не лише технічної грамотності, але й високого рівня адаптивності, критичного мислення та креативності. Підприємства, які не інвестують у розвиток своїх кадрів, ризикують опинитися на узбіччі ринку через неможливість впроваджувати інновації та низьку ефективність застарілих методів роботи.

«Цифрова трансформація охоплює всі аспекти діяльності організації – від виробництва до управління, і вимагає від працівників нових знань, навичок та гнучкості мислення. У таких умовах питання стратегічного управління людськими ресурсами стає не лише функціональним завданням

HR-відділу, а й критичним чинником довгострокового розвитку бізнесу» [54, с. 351].

Таким чином, розвиток персоналу є ключовим інструментом забезпечення інноваційної сприйнятливості підприємства.

Для українських підприємств питання розвитку персоналу набуло критичної ваги у зв'язку з повномасштабною війною. Виклики, спричинені релокацією бізнесу, міграцією кваліфікованих кадрів та зміною структури ринку праці, висувають нові вимоги до гнучкості працівників. Необхідність швидкого опанування суміжних професій та вміння працювати в умовах високої невизначеності стали новими пріоритетами. Вдосконалення навичок персоналу в таких умовах є не просто елементом престижу, а засобом збереження життєздатності національної економіки та фундаментом для майбутньої післявоєнної відбудови.

Мотиваційний аспект та утримання талантів. Актуальність розробки комплексної програми мотивації розвитку персоналу підсилюється проблемою «боротьби за таланти». Сучасний працівник цінує можливість професійного зростання та самореалізації часто вище за пряму матеріальну винагороду. Відсутність системи розвитку на підприємстві призводить до плинності кадрів, втрати інтелектуального потенціалу та зростання витрат на пошук і адаптацію нових співробітників. Створення дієвої системи мотивації до навчання дозволяє сформувати лояльність персоналу та підвищити його залученість у досягнення стратегічних цілей компанії.

«Завдання працівників підрозділів, що займаються управлінням персоналом підприємства полягає в тому, щоб максимально розкрити потенціал працівника та використати всі його можливості та переваги для досягнення цілей, що ставить перед собою керівництво підприємства» [55, с. 77].

Пряма залежність між рівнем кваліфікації працівників та економічними показниками підприємства є доведеним фактом. Розвиток персоналу веде до:

- підвищення продуктивності праці;

- зниження рівня браку та виробничих помилок;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

У стратегічній перспективі розвиток людських ресурсів формує унікальну конкурентну перевагу, яку конкурентам найважче скопіювати — специфічну корпоративну базу знань та культуру постійного вдосконалення.

Попри розуміння важливості розвитку кадрів, багато керівників стикаються з проблемою низької ефективності навчальних програм. Часто навчання проводиться безсистемно, без врахування реальних потреб бізнесу та індивідуальних особливостей мотивації працівників. Це зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження теоретичних засад та розробки чітких, науково обґрунтованих алгоритмів формування комплексних програм мотивації.

Загалом, «Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу...» [25, с. 153].

Розвиток персоналу, як відомо, забезпечується заходами щодо виробничої адаптації, забезпечується заходами здійснення оцінювання кадрів підприємства задля здійснення атестації працівників, планування професійної кар'єри як фахівців, так і робітників, задля стимулювання процесу розвитку працівників підприємства.

Розвиток персоналу сучасного підприємства, як неперервний процес, дуже сильно залежить і від рівня профорієнтаційної роботи, що здійснюється ще у навчальних закладах, а також безпосередньо і на самих підприємствах. Одним із основних результатів здійснення розвитку персоналу сучасного підприємства є раціоналізаторська, а також винахідницька робота персоналу. При цьому його здійснення передбачає також наявність у підприємства відповідної сформованої системи як морального, так і матеріального

стимулювання персоналу.

Якщо розвиток персоналу сучасного підприємства переважно здійснюється на даному підприємстві чи за його ініціативи й за його сприянням поза процесом виробництва, у такому випадку професійний розвиток конкретної особистості може виходити за межі її трудової діяльності безпосередньо на її робочому місці, він може проводитися не тільки за рахунок коштів даного підприємства, а також за рахунок власних коштів працівника чи ж за рахунок бюджетних коштів тощо.

Окрім вказаного розвиток персоналу сучасного підприємства сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності його працівників, як на національному, так і на регіональному ринках праці.

Т. В. Бучинська пропонує наступне визначення зазначеної категорії: «Конкурентоспроможність персоналу – це реальна і потенційна його здатність, ділова та професійна компетентність, ініціативність, винахідливість, почуття відповідальності, які є істотними відмінностями від інших працівників і дають змогу витримувати конкуренцію на ринку» [52, с. 75].

Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи ж опановуючи нову професію або ж опановуючи спеціальність за рахунок поступового засвоєння нових знань, поступового засвоєння нових умінь і поступового засвоєння нових навичок, отримують додаткові можливості відносно здійснення планування їх професійної кар'єри на підприємстві та за його межами тощо. Навіть у разі виникнення безробіття через вивільнення з підприємства навчений працівник набагато швидше зможе знайти для себе нову роботу, швидше зможе організувати свою справу, а також забезпечити працевлаштування для інших.

Багато працівників високо оцінюють реальну можливість відносно підвищення свого рівня професійного розвитку. Вказана обставина відіграє суттєву роль у прийнятті рішення відносно питання працевлаштування на конкретному підприємстві. В такому випадку виграє загалом суспільство, так

як зростає освітній потенціал цілої країни, зростає продуктивність суспільної праці [61, с. 188].

Завданнями процесу розвитку персоналу сучасного підприємства є подані на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 – Основні завдання розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано на основі [70]

Розвиток персоналу сучасного підприємства, як постійний процес, забезпечує зростання інтелектуального рівня кожного працівника, розширює ерудицію працівника й коло його спілкування, так як освічена людина дуже вільно орієнтується у сучасному надскладному світі, орієнтується в відносинах з іншими людьми. У результаті поступово покращується сформований морально-психологічний клімат у всіх структурних підрозділах даного підприємства, зростає вмотивованість працівників даного підприємства до праці, зростає їхня вірність цілям, а також стратегічним завданням сучасного підприємства, забезпечується наступність в процесі управління підприємства, поступово знижується плинність кадрів тощо.

«Реалізація завдань з розвитку персоналу вимагає значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації» [70].

Питома вага витрат сучасного підприємства на персонал у загальній собівартості продукції або ж послуг підприємства має виражену тенденцію щодо зростання. Відтак важливого значення за вказаного набувають економічні аспекти процесу розвитку персоналу підприємства, заходи відносно забезпечення найбільш раціонального використання фінансів роботодавця на вказані цілі. Проблеми здійснення інвестування у розвиток персоналу знайшли власне відображення у сформованій концепції людського капіталу.

Світовою практикою вже давно було доведено той факт, що інвестиції підприємств у людський капітал будуть найефективнішими. Вказаним зумовлюється також нова якість економічного зростання, котра утвердилась за останні декілька десятиріч у найбільш розвинених країнах світу. У Західній Європі вказаний компонент забезпечує близько 75-ти відсотків приросту сукупного національного багатства.

У відповідності до свого цільового призначення загалом розрізняють підвищення рівня кваліфікації, а також перепідготовку управлінського персоналу. Загалом перепідготовка організується задля отримання нової

кваліфікації за певною спеціальністю та задля досвіду практичної роботи через зміни вимог до змісту та вимог до результатів праці тощо. Зростання рівня кваліфікації працівників здійснюється задля удосконалення власних знань, удосконалення власних умінь і власних навичок за отриманим фахом, оволодіння певними новими функціональними обов'язками, а також особливостями здійснення трудової діяльності працівників.

Так, за місцем здійснення виділяють методи відносно професійної підготовки працівників сучасного підприємства на робочому місці (а саме ротація, інструктаж, стажування працівників) та поза конкретним робочим місцем (а саме програмовані курси, лекції, а також семінари, конференції, круглі столи тощо).

За періодом тривалості виділяють короткострокову професійну підготовку управлінського персоналу (тобто тривалістю до 72 годин), а також довгострокову професійну підготовку управлінського персоналу (тобто тривалістю від 72 годин до 500 годин). З урахуванням того, що часова різниця для довго та короткострокової профпідготовки працівників є значною, то доцільно виокремлювати також і середньострокову підготовку управлінського персоналу (тобто тривалістю від 72 до 240 годин) [33, с. 104].

За часом здійснення здійснюють професійну підготовку управлінського персоналу в робочий час та у вільний час.

За основними суб'єктами виділяють професійну підготовку керівників сучасного підприємства і професійну підготовку фахівців сучасного підприємства. За характером отримуваних навичок, а також за характером отримуваних знань виділяють загальну, а також спеціальну підготовку персоналу. Підготовку, котра підвищує граничну продуктивність персоналу на конкретному підприємстві, яке її реально здійснює, а також на інших підприємствах країни називають загальною підготовкою; а ту, котра підвищує продуктивність праці трудового колективу на тому підприємстві, котре її надає, більше аніж це відбувається на інших підприємствах, – називається спеціальною підготовкою працівників.

Окрім вказаного розрізняють нетрадиційні, а також традиційні методи здійснення професійної підготовки працівників сучасного підприємства. Традиційні методи професійної підготовки були описані вище в складі методів професійного навчання працівників безпосередньо на їхньому робочому місці, а також поза ним. До переліку нетрадиційних відносять так зване «електронне навчання», різного роду тренінги, а також рольове моделювання тощо.

Управління кар'єрою персоналу сучасного підприємства у формі процесу подано на рисунку 1.2.

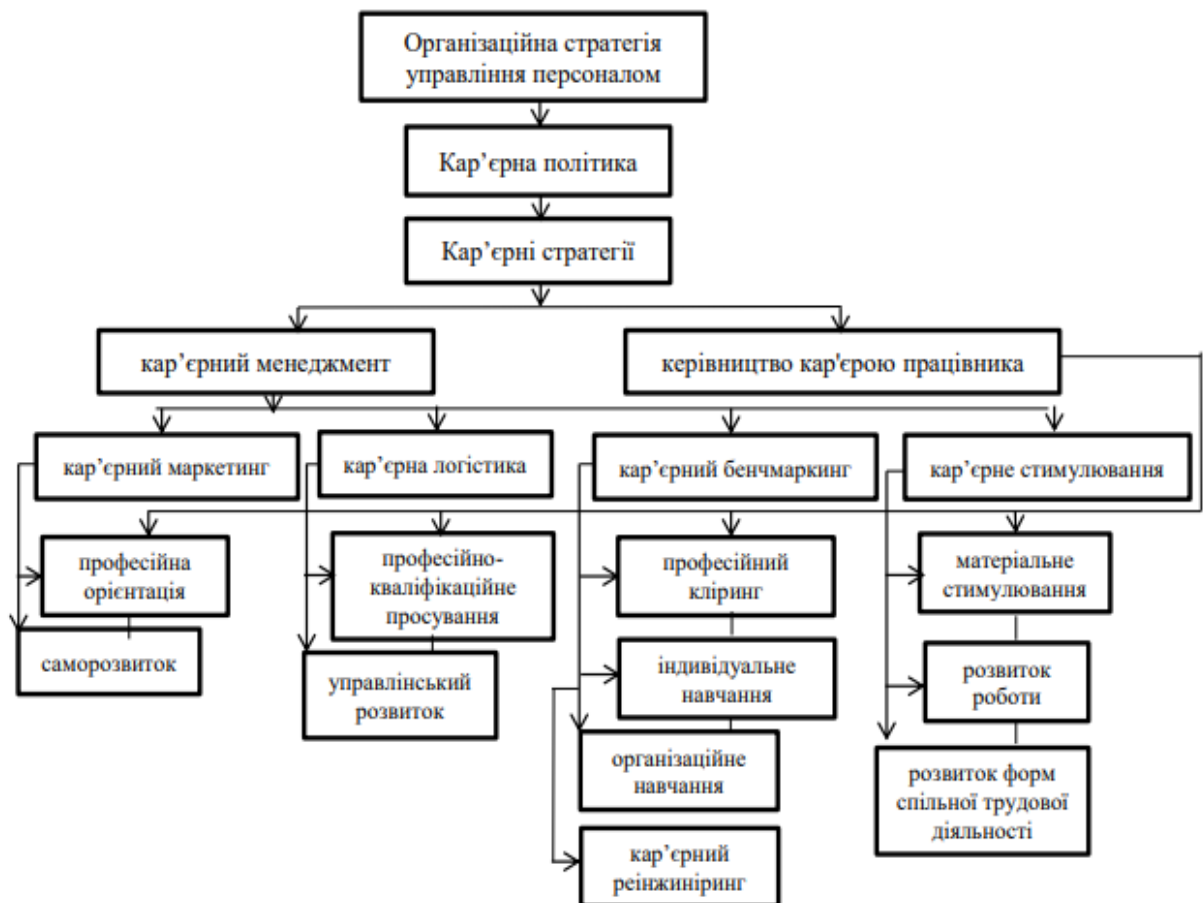


Рис. 1.2 – Управління кар'єрою персоналу сучасного підприємства

Джерело: побудовано на основі [47, с.28]

Дуже важливим напрямком здійснення розвитку управлінського персоналу сучасного підприємства виступає також планування їхньої внутрішньоорганізаційної кар'єри, тобто просування по кваліфікаційних або

ж просування по службових рівнях за певною схемою у межах одного підприємства. Професійне планування кар'єри управлінського персоналу виступає гарною альтернативою потенційним стихійним переміщенням працівників одного підприємства.

За основними напрямками внутрішньоорганізаційну кар'єру працівників сучасного підприємства поділяють на горизонтальну кар'єру, тобто просування працівника підприємства у кваліфікаційному плані, а також вертикальну, тобто перехід працівника підприємства у інші категорії персоналу, а також просування у ієрархії посад. Окрім того виділяють східчасту (тобто комбіновану) кар'єру працівників сучасного підприємства, що передбачає поступове початкове просування кожного працівника за горизонтальним напрямком розвитку, а вже потім і за вертикальним напрямком. Також виділяють доцентрову (приховану) кар'єру працівників сучасного підприємства – рух до керівництва підприємства.

За характером здійснення розрізняють спеціалізовану, а також неспеціалізовану кар'єру працівників. Спеціалізована кар'єра представляє собою вид кар'єри працівників, коли вони під час здійснення професійної діяльності проходить певні її етапи у рамках професії та у межах сфери професійної діяльності, у котрій спеціалізується. За неспеціалізованої кар'єри кожний працівник проходить різні етапи власної трудової діяльності у рамках різних професій та різних сфер діяльності тощо.

Із метою досягнення найбільш можливого максимального ефекту від здійснення розвитку управлінського персоналу сучасного підприємства не потрібно обмежуватися застосуванням тільки окремих аспектів даного процесу, а також використовувати все зазначене комплексно у поєднанні та у взаємодії тощо.

Інвестиції у розвиток конкретної особистості, інвестиції в розвиток персоналу сучасного підприємства, а також держави поділяють на певні групи, подані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Інвестиції у процес розвитку персоналу сучасного підприємства

Група інвестицій	Склад
Прямі матеріальні витрати	Оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання тощо
Непрямі витрати	Втрачені заробітки громадян під час навчання у закладах освіти, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання
Моральні	втрати працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруги та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки і оточуючого середовища

Джерело: складено на основі [70]

Віддача від інвестицій у персонал сучасного підприємства виражається в формі прямих матеріальних зисків, а також в формі непрямих матеріальних зисків. До числа прямих матеріальних зисків варто віднести подані нижче:

- вищий рівень заробітків працівників підприємств;
- більша можливість працівників відносно участі у прибутках конкретного підприємства;
- кращі умови праці працівників підприємства;
- привілеї і пільги для працівників підприємства.

До числа непрямих матеріальних зисків варто віднести потенційну можливість отримати більше додаткових інвестицій.

1.2 Особливості мотивації професійного розвитку персоналу підприємства

У умовах досить жорстокої ринкової конкуренції для великої кількості українських підприємств сам процес навчання власного персоналу є вирішальним чинником поступового розвитку, котрий обумовлює досить високі вимоги відносно рівня кваліфікації персоналу, високі вимоги відносно знань і навичок працівників сучасного підприємства. Суттєвою особливістю сучасності виступає його швидка зміна як ряду внутрішніх так і ряду зовнішніх умов щодо функціонування сучасного підприємств, а відтак усе більшого поширення серед українських підприємств набула ідея відносно формування системи безперервної освіти персоналу [5, с. 327].

Також існує і ряд перешкод та конкретних проблеми на шляху запровадження комплексної системи самоосвіти, при цьому гостро постає проблема щодо небажання персоналу сучасного підприємства навчатися через досить різні на то причини.

З метою забезпечення результативності, а також дієвості функціонування сформованої безперервної системи навчання персоналу сучасного підприємства необхідним виступає удосконалення механізму мотивації персоналу до розвитку задля ефективного управління їхніми індивідуальними мотивами діяльності.

Як зазначають Л. Лісогор та Н. Руденко «...можливості забезпечення професійного розвитку працівників в умовах трансформаційних економік суттєво звужуються внаслідок ослаблення мотивів та стимулів не тільки роботодавців, але й працівників до систематичного удосконалення отриманих знань; поступової універсалізації підготовки, оновлення навиків та кваліфікацій відповідно до змін технологічного базису розвитку економіки...» [63, с. 121].

Мотивація поступового професійного розвитку працівників сучасного підприємства позитивно впливає на основні результати його діяльності через

факт виявлення та високопродуктивного використання наявного професійного потенціалу працівників, підвищенню рівня професійно-кваліфікаційного складу персоналу підприємства, за рахунок створення системи самоосвіти, за рахунок скорочення загальних витрат щодо пошуку найбільш кваліфікованої робочої сили через використання послідовної, спланованої, а також активної політики на національному чи регіональному ринку праці. Відтак мотивація розвитку працівників сучасного підприємства є науково-практичним, а також актуальним завданням, котре вимагає його подальшого ґрунтовного дослідження.

Існуюча проблема мотивації та професійного розвитку персоналу сучасного підприємства у науковій літературі розглянута досить широко, при цьому дослідження різних аспектів вказаної проблеми продовжується, так як у ході розвитку виробничих, а також корпоративних відносин формується багато складних питань, що мають прикладний характер, вирішення цих проблем потребує використання саме наукового підходу.

Мотиваційні аспекти здійснення інвестування у людський капітал у формі чинника зростання рівня конкурентоспроможності робочої сили через здійснення інтелектуалізації суспільної праці досліджували різні науковці. З урахуванням певних наукових досягнень як зарубіжних, так і українських авторів сучасна практика мотивації здійснення розвитку персоналу сучасного підприємства не набула достатнього поширення, при цьому проблема мотивації професійного розвитку та мотивації професійного навчання працівників є відкритою.

Економічна сутність процесу мотивації професійного розвитку персоналу сучасного підприємства складається із двох достатньо різних, але при цьому пов'язаних процесів, а саме:

- складається із мотивації персоналу підприємства та з процесу розвитку професійних знань та професійних навичок працівників;
- складається із підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства.

Задля визначення сутності комплексного процесу здійснення мотивації

професійного розвитку працівників підприємства доцільним є дослідження кожної із основних складових зазначеного поняття.

У результаті проведеного аналізу та у результаті систематизації категорії «розвиток персоналу» й категорії «мотивація персоналу» пропонуємо процес мотивації професійного розвитку працівників сучасного підприємства розглядати як процес застосування внутрішніх та ряду зовнішніх стимулів, за рахунок яких сучасних працівників спонукають до постійного формування спеціальних знань, спонукають до розвитку необхідних навичок та необхідних вмінь, а це дозволяє поступово підвищувати продуктивність їх праці, дозволяє якісно виконувати покладені на них функціональні обов'язки, а також освоювати нові для працівників види професійної діяльності тощо.

Для того, щоб сформована система мотивації здійснення професійного розвитку персоналу сучасного підприємства забезпечувала бажані результати, то необхідно дотримуватися ряду основних правил, закономірностей, а також вимог щодо використання основних способів управління даними мотивами, котрі втілюються у ряді наукових принципах. Враховуючи те, що сама мотивація професійного розвитку працівників підприємства є складним поняттям, то і всі наукові принципи здійснення мотивації професійного розвитку працівників підприємства мають комплексний, а також універсальний характер, вони складаються із тих принципів, котрі одночасно забезпечують регулювання, а також результативність і у аспекті мотивації працівників, і в аспекті їх розвитку.

Порівняльний аналіз ряду принципів розвитку, а також принципів мотивації персоналу сучасного підприємства дозволив сформувати спільні риси, котрі було покладено за основу наукових принципів відносно мотивації професійного розвитку працівників сучасного підприємства [46, с. 90].

Базуючись на основах наукового менеджменту та використовуючи спеціально розроблений інструментарій відносно управління особливостями мотивації професійного розвитку працівників сучасного підприємства,

отримуємо можливість щодо організації роботи такого підприємства у форматі знаннєво-орієнтованого процесу. Сформована система мотивації професійного розвитку працівників сучасного підприємства має бути гнучкою, вона потребує постійного розвитку, а також постійного удосконалення, вона має базуватися на нововведеннях, базуватися на змінах на даному підприємстві. Задля розробки та подальшого впровадження найбільш ефективної системи мотивації професійного розвитку працівників сучасного підприємства слід реалізувати три основні етапи, що подані на рисунку 1.3.



Рис. 1.3 – Етапи розробки та подальшого впровадження ефективної системи мотивації професійного розвитку працівників сучасного підприємства

Так, першим етапом зазначеного процесу щодо розробки найбільш ефективної системи мотивації здійснення професійного розвитку працівників сучасного підприємства виступає діагностика мотиваційного середовища, сформованого на даному підприємстві, котра передбачає оцінку потреб працівників у навчанні, передбачає формування методів об'єктивного, а

також однозначного вимірювання усіх отриманих результатів щодо розвитку працівників даного підприємства [46, с. 120].

Визначено інструменти задоволення виявлені мотивів професійного розвитку працівників (таблиця 1.3).

Далі, на другому етапі необхідним виступає анкетування працівників сучасного підприємства з метою виділення конкретних груп і формування системи мотивації їх професійного розвитку. При цьому найбільш доцільним буде сегментація персоналу підприємства на категорії.

Так, для управлінської команди пропонуються три основні категорії працівників. Подані нижче:

- нижча категорія працівників (фахівці підприємства всіх рівнів);
- середня категорія працівників (начальники відділів підприємства),
- вища категорія працівників (керівники підприємства та топ-менеджмент).

У ході управління мотиваційною поведінкою працівників сучасного підприємства необхідно враховувати їхні особистісні риси, котрі впливають на їхню мотивацію професійного розвитку, а саме:

- сімейний стан працівників;
- вік/стать працівників;
- світогляд працівників;
- трудовий стаж працівників;
- професія працівників;
- стан здоров'я працівників;
- рівень культури працівників тощо.

На основі дослідження різних мотивів діяльності, котрі притаманні працівникам сучасного підприємства з різними індивідуальними характеристиками, сформована модель мотивів їхнього професійного розвитку.

Третій етап формування чіткої системи мотивації професійного розвитку працівників сучасного підприємства, як було визначено, передбачає

проведення моніторингу відносно стану умотивованості

Таблиця 1.3 – Мотиви та основні інструменти спонукання управлінського персоналу до здійснення професійного розвитку

Мотиватори	Інструменти
1. Бажання отримувати вищу заробітну плату	Розробка ефективної системи оплати праці
2. Бажання отримувати матеріальні винагороди	Розробка бонусної системи за умови досягнення певного результату
3. Бажання відшкодувати витрати на навчання за рахунок підприємства	Повна або часткова оплата навчання за рахунок коштів підприємства
4. Прагнення до володіння майном	Розробка системи додаткових можливостей, професійно-кваліфікаційне просування з одночасним збільшенням можливості покращення умов праці, володіння майном
5. Покращення умов праці	
6. Розширення змістовності роботи	Упровадження досвіду делегування повноважень для працівників, які здійснили навчання
7. Отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях	Надання сертифікатів про проходження навчання для підвищення «ринкової вартості» працівника
8. Використання можливості професійного розвитку	Забезпечення умов і можливостей навчання.
9. Прагнення до нових знань і вмінь	
10. Прагнення до стабільної зайнятості	Забезпечення умов для довготривалого партнерства
11. Можливість кар'єрного просування	Створення дієвої системи професійно-кваліфікаційного просування
12. Зайняття керівної посади	
13. Самоствердження, затребуваність	Застосування морального стимулювання, наставництва, упровадження школи внутр.. тренерів
14. Підвищення статусу, престижу	
15. Бажання відволіктися або відпочити від роботи	Створення умов для змістовної праці, зменшення монотонності
16. Встановлення корисних контактів	Проведення міжрегіональних та міжнародних заходів

На цьому етапі визначаються основні проблеми, котрі негативно впливають на ступінь мотивації працівників сучасного підприємства до професійного розвитку, визначаються шляхи їхнього подолання.

З метою забезпечення ефективності функціонування системи мотивації професійного розвитку персоналу сучасного підприємства необхідними є не просто заходи, спрямовані на поетапне вирішення певних загальних чи ж часткових проблем, а також низка «драйверів» мотивації, тобто конкретних інструментів, котрі впливають на зростання рівня мотивації до навчання, серед числа яких найбільш дієвими є подані нижче:

- активна участь працівників сучасного підприємства в процесі формування планів професійного навчання;
- наявність підтримки з боку керівництва сучасного підприємства відносно самого процесу навчання;
- практичність та затребуваність усіх отриманих працівниками знань й навичок;
- використання системи штрафів за невиконання або ж за несвоєчасність виконання сформованих планів навчання;
- здійснення пропаганди професійного навчання працівників на конкретному підприємстві;
- визнання працівників сучасного підприємства, котрі досягли високих результатів у навчанні;
- формування та упровадження порталу щодо професійного навчання працівників підприємства.

«Загострення конкуренції на ринку праці за кваліфіковані кадри потребує посилення уваги роботодавці в до систематичного оновлення знань, навиків та кваліфікацій працівників підприємств, запровадження принципів безперервної освіти для підвищення рівня їх професійної мобільності. З іншого боку, посилення мотивації працівників до розвитку професійного потенціалу залежить, передусім, від дієвості взаємозв'язку між рівнем їх

кваліфікації та рівнем доходів від зайнятості; націленості на підвищення конкурентоспроможності» [63, с. 125].

1.3 Особливості стимулювання процесів саморозвитку та самореалізації персоналу сучасного підприємства

Мотивація як важливий психологічний фактор здатна підвищувати ефективність, а також якість роботи, здатна підвищувати результативність загальної виробничої діяльності, здатна підвищувати рівень якості наданих послуг, здатна поліпшувати мікроклімат у колективі підприємства, здатна допомагати у досягненні встановлених професійних цілей діяльності, здійснювати підготовку трудових кадрів до інновацій, здатна давати позитивну перспективу розвитку, підвищувати самоповагу працівників та, загалом, запобігати відтоку найкращих фахівців з колективу конкретного підприємства.

Удосконалення виступає як процес формування, а також процес розвитку у людини особистісних рис професіоналізму, процес формування та процес розвитку здібностей, поступового отримання професійних знань, а також професійних умінь [2, с. 144].

До процесу самовдосконалення працівника спонукають три основні обставини, котрі подано на рисунку 1.4.

Як відомо, відсутність одного із вказаних компонентів не спричинить формування мотивації самовдосконалення людини. А навіть, коли людина і буде постійно оцінювати себе не надто високо, то її прагнення до поступового самовдосконалення може і не виникнути, якщо у неї не буде розвинена потреба у самоповазі.

Розрізняють інтелектуальне самоудосконалення, фізичне самоудосконалення, а також моральне самоудосконалення людини. Моральне самоудосконалення людини пов'язане з самовихованням, а інтелектуальне самоудосконалення людини пов'язане з її самоосвітою, ну а

фізичне самоудосконалення людини пов'язане з її саморозвитком.

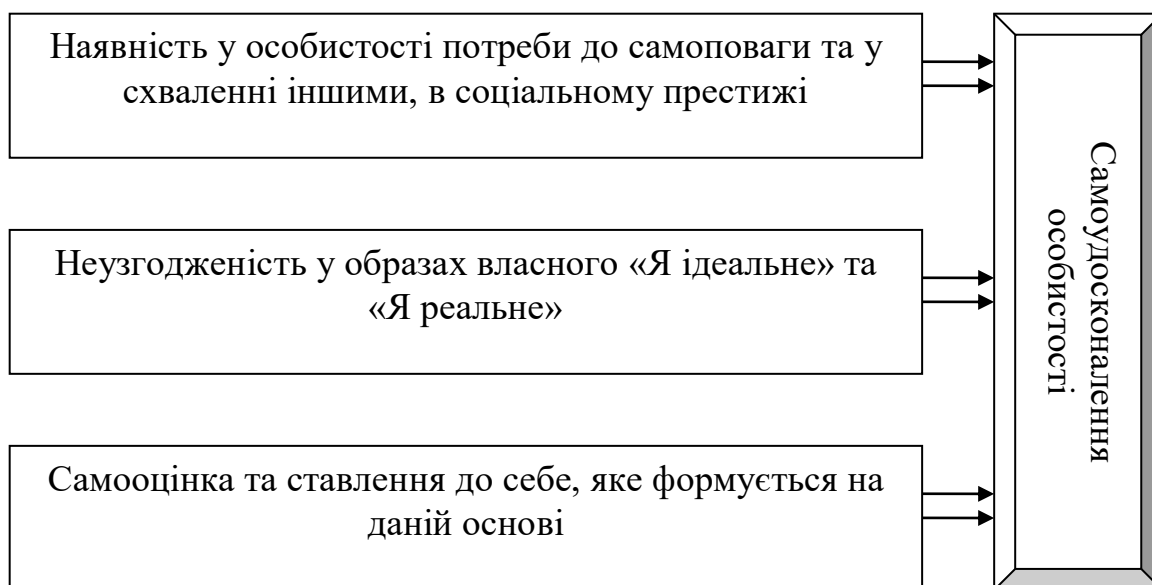


Рис. 1.4 – Фактори, котрі спонукають особистість до поступового самовдосконалення

Самовдосконалення, як відомо, пов'язано з установками конкретної людини та пов'язано із її схильностями щодо певного виду діяльності, а також пов'язано з певними життєвими ситуаціями.

Основні типові мотиватори, котрі стосуються усіх вказаних сфер відносин (тобто відносин до людей, відносин до життя і відносин до себе) та котрі показують, заради чого загалом людина прагнути до здійсненнясамоудосконалення, подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Типові мотиви прагнення людини до самовдосконалення

Група мотиваторів	Склад групи
1	2
Мотиватори щодо відношення людини до життя	<ul style="list-style-type: none"> - з метою полегшеного власного існування; - з метою забезпечення матеріального благополуччя; - з метою уникнення певних неприємностей; - з метою кращого життя.
Мотиватори щодо відношення людини до інших людей	<ul style="list-style-type: none"> - з метою формування гарних взаємин із іншими людьми; - з метою альтруїзму, з метою можливості допомагати іншим.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Мотиватори щодо відношення людини до себе	- заради самореалізації.

Установки, що пов'язані із відношенням до життя, як правило, зустрічаються частіше за установки, котрі характеризують ставлення людини до себе.

Існують статеві, а також вікові особливості щодо визначенні ступеню впливу тих або ж інших мотиваційних установок. При цьому установки на певний рівень матеріального благополуччя, а також на самореалізацію є більше важливими саме для студентів. Загалом жінки проявляють більше зацікавленість саме в матеріальному благополуччі, аніж чоловіки юнаки. Але у останніх осіб установка на альтруїзм буде вища, аніж у дівчат. При цьому для жінок вищою є потреба у спілкуванні, ну і нижчій чим у чоловіків, рівень моральної мотивації.

Стійкість процесу мотивації саморозвитку особи залежить від стійкості ідеалу (тобто образів ідеальних особистостей, а також ідеального «Я» й незмінності процесу самооцінки).

У процесі оцінювання себе, кожний суб'єкт виявляє власні недоліки, котрі можуть мати різну природу. При цьому з одного боку, недоліком людина може розуміти певне відставання від норми у процесі розвитку позитивної якості, а з іншого – рівень розвитку позитивної якості порівняно з сформованими наявним ідеалом. У даному випадку недолік буде помітний для оточення, відтак вирішальна роль у процесі спонукування людини до саморозвитку буде вже належати власній ініціативі такого суб'єкта.

Можливими є випадки, за яких під недоліком мають на увазі наявність негативної якості. При цьому самовиховання виражається в процесі перевиховання, котре пов'язано із наявністю старих негативних стереотипів, котрі виникають у людини внутрішнім конфліктом.

Ефективність процесу самовдосконалення конкретної людини залежить від рівня стійкості її самооцінки [16, с. 74].

Нестійкості процесу самооцінки додає стихійність, а також суперечливість результатів, котрі досягаються в певній діяльності: наразі коли випадково досяг успіху, та на завтра так же випадково можеш зазнати невдачі. Вказане веде не до планомірного, не до систематичного самовдосконалення персоналу на основі установки, котра діє певний час, а веде до виправлення вчинків, виправлення результатів, тобто веде до ситуативного поводження на основі певних короточасних мотивів, відтак збереження стійкості самої мотиваційної установки можна реалізувати через здійснення регулювання рівня самооцінки людини.

Загалом, людям властивим є прагнення до чогось кращого. При цьому людям хочеться вже зараз уміти та мати чогось більше, аніж це було учора. Найбільш активні особи не бажають чогось чекати милостей. Вони готові брати повну відповідальність за власне життя. Це ті люди, котрі здатні до самонавчання та здатні до саморозвитку.

Хтось з зазначених осіб хоче розвинути свої здібності, при цьому хтось хоче виявити власні приховані таланти. Певні люди хочуть зробити власне життя цікавішим, іншим людям важливий власне професійне зростання, вони хочуть знати певні секрети досягнення суттєвих вершин кар'єри. Певні людини прагнуть розв'язати існуючі проблеми взаємин із близькими людьми, хтось із них прагне бути володарем власної долі. Загалом, можливо, що одну людину підштовхнуть до її саморозвитку певні зміни у навколишньому світі, при цьому інші люди прагнуть змінитися самим. Мотивація, при цьому, може бути дуже різноманітною. Людей є декілька мільярдів, при цьому ще більше причин, що спонукають до особистісного росту та і до саморозвитку.

Як відомо, існує безліч методів відносно досягнення певної попередньо встановленої мети:

- заняття НЛП,

- сучасні психотерапевтичні методики,
- сучасні психологічні тренінги,
- практика йоги, самогіпноз,
- медитативні практики тощо.

Сучасні психологічні практики, котрі спрямовані на здійснення самовдосконалення та котрі спрямовані на особистісне зростання, додадуть новий вимір відносно сприйняття світу, вони розширяють життєві перспективи, а також відкриють певні можливості, вони збагатять життя багатьма ідеями та певними корисними навичками, вони зроблять самовдосконалення повним й глибоким тощо.

На шляху до власного «Я» особистості треба буде подолати три етапи, подані у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні етапи пізнання особою самої себе

Етап	Сутність
Перший – знайомство із собою	Людина здивується, як багато приховано в глибині її свідомості. Раптом виявляться таємничі взаємозв'язки між її вчинками й давно забутими дитячими переживаннями. Раптово відкриваються нові таланти. Вона вивчить мову тіла й наочно зрозуміє, що говорять їй на цій мові інші люди.
Другий – зміна себе.	Людина навчиться міняти свої поведінкові моделі, прогнозувати успіх, перетворювати розчарування в безцінний досвід, а удачу – у постійну стратегію. Вона покінчить із залежністю від власного минулого й навчиться досягати бажаного майбутнього через зміну сьогодення. Вона довідається секрет успішних людей і навчиться сама досягати успіху.
Третій – світ довкола неї стане дружелюбним учителем і джерелом натхнення.	Людина виявить, що реальність податлива й пластична, що можна впливати на події й навіть змінювати їх у потрібному напрямку. Вона навчиться краще розуміти себе й навколишніх.

Основне, щоби особа не стояла на місці, щоб вона росла, постійно вчилася, а також давала собі розвиватися. У такому випадку відсутність певного руху вперед практично буде рівнозначно процесу руху назад.

Отже, з метою більш успішної мотивації працівників сучасного підприємства не існує конкретних об'єктивних перешкод, при цьому виникають численні, а також погано доланні чіткі суб'єктивні перешкоди:

- неадекватні рішення певних членів адміністрації підприємства;
- плітки, а також стереотипи мислення у трудовому колективі підприємства тощо.

Загалом психологія працівників сучасного підприємства за період ринкових відносин суттєво змінилася помінялася [27, с. 116].

Керівникові сучасного підприємства необхідно враховувати той факт, що всі працівники мотивуються різними чинниками. Запорука успіху, як відомо, полягає у спробі дати власним співробітникам саме те, чого вони прагнуть, чого хочуть. При цьому розібратися у даному та сформуванню необхідну систему мотивації працівників допоможуть процеси визначення соціально-психологічних типів тощо.

Молоді фахівці (тобто фахівці, що мають менше 5-ти років загального трудового стажу) дуже часто готові працювати лише за невеликий оклад, з несуттєвим навантаженням з метою одержання певного досвіду й відповідного рівня кваліфікації. Деякі вказані працівники досить інертні, вони пасивні у справах трудового колективу, вони прагнуть кувати, засвоювати тощо, а не впливати. При цьому молоді працівники сучасного підприємства не вміють планувати роботу, не вміють прогнозувати, не вміють визначати кінцевий результат тощо. Їхнє завдання – лише впоратися із своїми посадовими обов'язками тощо.

Професіонали (ті, що мають більше 5 років загального трудового стажу) – це висококласні фахівці, котрі працюють, у першу чергу, на результат (тобто на конкретні досягнення). Професіонали реалістичні, активні, ініціативні, а також прагнуть до участі у процесі управління сучасного підприємства, виконують різні суспільні доручення тощо.

Творці – це найбільш креативні особистості, котрі надають перевагу евристичним методам роботи. Творці шукають цікаві прийоми, шукають

цікаві підходи, при цьому прагнучи модернізувати сам виробничий процес. Вони здатні висувати ідеї, а також реалізовувати їх, при цьому творці не просто вживаються в трудовому колективі, адже вони доволі критичні та дуже самокритичні.

Педанти, як відомо особливо цінують саме комфортність роботи, цінують своєчасний початок та своєчасне завершення, цінують чіткість та спланованість дій власного керівництва сучасного підприємства.

Хранителі традицій почуваються наставниками, почуваються неформальними лідерами у колективі. Перебуваючи дещо осторонь звичної суєти, вони володіють механізмом здійснення впливу на керівництво, формують суспільну думку, а також визначають доленосні рішення тощо.

З метою вивчення мотивації працівників сучасного підприємства можна застосовувати дуже розповсюджені методи проведення опитування та анкетування, методи діагностичного інтерв'ю та співбесіди, можна застосовувати кейс-аналіз тощо.

В кожному трудовому колективі сучасного підприємства працюють особи, для котрих в певний момент актуальні потреби. Вказане залежить від рівня освіти, залежить від віку, залежить від характеристик особистості, від досвіду роботи особистості, залежить від соціально-психологічних умов праці особистості.

Вчені потенційні варіанти поведінки сучасних працівників сучасного підприємства зводять до 2-х основних альтернатив, а саме:

- трудові колективи, що орієнтовані на саморозвиток, а також орієнтовані на самореалізацію;
- трудові колективи, що орієнтовані на захищеність та орієнтовані на матеріальне благополуччя тощо.

Задля визначення чинників, котрі сприяють росту сили мотивації працівників сучасного підприємства необхідно виявити конкретні мотиватори у ході безпосереднього спілкування із працівниками підприємства, запропонувавши їм завдання на визначення чинників, котрі

впливають на рівень незадоволеності своєю працею.

Список основних факторів, котрі виступають демотиваторами здійснення ефективної трудової діяльності подано нижче:

- відсутність певного виду пільг працівниками;
- мала сума самої заробітної плати працівників;
- погані взаємини у трудовому колективі сучасного підприємства;
- не дуже зручний робочий графік;
- надто низький рівень комфорту на робочих місцях;
- відсутність або ж певна недостатність визнання зі сторони власних колег;
- відсутність або ж певна недостатність визнання праці зі сторони керівників сучасного підприємства;
- неможливість досягти конкретних успіхів у роботі, котрі підвищують статус працівника підприємства;
- відсутність реальної можливості підвищення по службовій драбині;
- побоювання втрати роботи через невисокий статус у трудовому колективі конкретного підприємства;
- відсутність можливості потенційної участі в розробці та у подальшому впровадженні інновацій на підприємстві;
- відсутність стійкого інтересу до роботи саме на даному підприємстві (через низький статус такого підприємства);
- відсутність реальної можливості вчитися, реальної можливості підвищувати власну кваліфікацію тощо;
- відсутність реальної можливості уникати критики зі сторони керівників підприємства та зі сторони колег;
- відсутність або ж навіть крайня нестача певних технічних засобів, котрі сприяють ефективній роботі персоналу підприємства;
- несвоєчасна оплата праці працівників підприємства;
- відсутність постійного доступу до ресурсів мережі Інтернет тощо.

Економічні методи. Найбільш реалістичні та найбільш малозатратні

разові варіанти, котрі виконують психологічне завдання, а, також можуть бути корисними на певний час. Економічні методи ні до чого не зобов'язують членів адміністрації сучасного підприємства і можуть бути застосовані до всіх членів трудового колективу. До вказаних варіантів належать наступні:

- премії, що виплачуються працівникам сучасного підприємства за підсумками роботи чи ж певного періоду;
- надана профспілкова путівка на оздоровлення в санаторій чи ж до будинку відпочинку;
- цінний подарунок (подарунок на день народження, подарунок на ювілей, подарунок на сімейне торжество тощо);
- пільговий проїзд для певних працівників підприємства;
- оплату басейну, оплату тренажерного залу тощо;
- екскурсії, а також інші види дозвілля;
- корпоративні свята тощо.

Можна також назвати довгострокові, а також більш витратні методи підтримки, застосовувати котрі треба вже вибірково, при цьому усвідомлюючи, що навряд буде реальна можливість мотивувати конкретного співробітника сильніше. Тут буде важливий рівень особистої довіри, важливий рівень поваги у трудовому колективі, важливий рівень цінності працівників для самого підприємства.

До вказаних вище способів мотивації можна віднести подані нижче, а саме:

- купівля літератури за рахунок даного підприємства;
- можливість роботи за сумісництвом на іншому підприємстві;
- призначення працівника на керівну посаду на підприємстві;
- матеріальна допомога при лікуванні, за умови навчання у ЗВО;
- поліпшення житлових умов працівників.

Серед сучасних працівників поширеною є думка про те, що підвищення рівня оплати праці – це найбільш дієвий спосіб заохочення їхньої

діяльності. Але вказане не зовсім є вірним, адже економічні методи стимулювання узагалі є обмеженими. А відтак керівництву сучасного підприємства необхідно частіше використовувати саме нематеріальні стимули [37, с. 255].

Творчі стимули - інструменти мотивації працівників, котрі сприяють професійному, а також освітньому росту. Такі підходи необхідні при роботі із найбільш активними професіоналами, необхідні при роботі із креативними особистостями тощо. Серед числа даних прийомів виділяють подані нижче:

- доброзичлива та предметна розмова, що має позитивну оцінку проведеної роботи;
- можливість представляти своє підприємство на значимих заходах (тобто на конференціях, а також на форумах);
- участь у престижному конкурсі;
- допомога у набутті досвіду, допомога у підготовці авторських посібників, допомога у підготовці авторських публікацій;
- сприяння у формуванні авторської програми.

Ресурсні способи. До їхнього числа відносять способи мотивації, котрі дозволяють заощаджувати час:

- додаткові відгули для працівників;
- зручний графік відпустки працівників, безперервність відпустки;
- гнучкий графік роботи тощо.

Статусні методи - покликані підвищити значимість працівників у трудовому колективі:

- подяка у наказі по підприємству;
- публічна похвала працівника;
- подання на отримання грамоти чи на отримання звання;
- розміщення фотографії на стенді підприємства.

Висновки до першого розділу

У даному розділі кваліфікаційної роботи було розкрито теоретичні засади мотивації розвитку персоналу підприємства та обґрунтовано її ключову роль у забезпеченні ефективності сучасної організації. Дослідження показало, що в умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та зростання конкуренції людський капітал стає визначальним ресурсом розвитку підприємства. Саме тому розвиток персоналу розглядається не як допоміжна функція, а як стратегічний напрям управління, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Встановлено, що розвиток персоналу є комплексним, безперервним процесом, який включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, планування кар'єри, формування кадрового резерву та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Його ефективність безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції та послуг, рівень інноваційності підприємства, а також на здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності розвиток персоналу набуває для українських підприємств в умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності, міграції кадрів та необхідності швидкої адаптації до нових умов господарювання.

Значну увагу приділено мотивації професійного розвитку персоналу, яка виступає ключовим фактором ефективності системи навчання. Доведено, що без належного мотиваційного механізму навіть найкращі програми розвитку не дають очікуваного результату. Мотивація розвитку персоналу визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до набуття нових знань, умінь і навичок, підвищення кваліфікації та самореалізації. Ефективна система мотивації повинна бути комплексною, гнучкою, індивідуалізованою та орієнтованою на потреби різних категорій працівників.

У роботі також визначено основні етапи формування системи мотивації

професійного розвитку персоналу: діагностика мотиваційного середовища, сегментація персоналу та впровадження відповідних інструментів стимулювання, а також постійний моніторинг і коригування системи. Важливу роль відіграє врахування індивідуальних характеристик працівників, таких як вік, досвід, цінності та професійні цілі.

Окремо розглянуто питання стимулювання саморозвитку та самореалізації персоналу. Встановлено, що прагнення до самовдосконалення формується під впливом як внутрішніх потреб особистості, так і зовнішніх умов, створених на підприємстві. Використання різноманітних методів стимулювання — економічних, соціально-психологічних, статусних та творчих — дозволяє підвищити зацікавленість працівників у розвитку та зміцнити їхню лояльність до організації.

Таким чином, розвиток персоналу та його мотивація є взаємопов'язаними процесами, що формують основу ефективного функціонування підприємства. Інвестиції у розвиток працівників забезпечують не лише економічний ефект, але й створюють умови для формування інноваційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДУНАЄВСЬКИЙ»

2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства у 2023-2025 роках

ТОВ «Дунаєвський» з метою одержання економічного прибутку здійснює надання в оренду, а також експлуатацію власного або ж орендованого нерухомого майна. Зазначене вказане як основний вид діяльності даного підприємства [74].

Іншими видами діяльності ТОВ «Дунаєвський» є наступні:

- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- комплексне обслуговування об'єктів;
- купівля та продаж власного нерухомого майна [73].

Код ЄДРПОУ ТОВ «Дунаєвський»: 43328145.

Дата реєстрації ТОВ «Дунаєвський»: 04.11.2019 року.

ТОВ «Дунаєвський» працює у мікроформаті бізнесу з дуже невеликим оборотом і мінімальним прибутком.

ТОВ «Дунаєвський» функціонує як оператор нерухомості, тобто його основними напрямками діяльності є:

- здача в оренду майна, власного чи орендованого;
- можливе управління власними чи орендованими об'єктами нерухомості;
- дрібні операції щодо купівлі/продажу об'єктів нерухомості.

Аналіз масштабі діяльності ТОВ «Дунаєвський» показав, що це дуже малий бізнес (тобто мікропідприємство). Кількість персоналу. Що працює на підприємстві незначна. ТОВ «Дунаєвський» має обмежені фінансові потоки.

Аналіз економічної ефективності діяльності ТОВ «Дунаєвський» показав, що прибутковість даного підприємства низька, але стабільна.

Витрати підприємства за останні декілька років його функціонування мінімальні. Бізнес, загалом, працює на локальному рівні (Миколаїв/регіон).

ТОВ «Дунаєвський» має як переваги, так і ризики діяльності, подані нижче.

Переваги ТОВ «Дунаєвський»:

- простота структури управління;
- відсутність боргів і податкових проблем;
- стабільна реєстрація та діяльність.

Ризики діяльності ТОВ «Дунаєвський»:

- дуже мала фінансова потужність;
- залежність від ринку нерухомості;
- обмежена диверсифікація доходів;
- низька масштабованість;

Отже, ТОВ «Дунаєвський» — це невелике приватне підприємство, котре працює у сфері нерухомості та оренди. ТОВ «Дунаєвський» має стабільний, але малий фінансовий оборот, має мінімальний штат працівників, а також просту структуру власності.

Трудовий колектив ТОВ «Дунаєвський» становлять усі громадяни, котрі своєю власною працею беруть активну участь у діяльності даного підприємства на основі попередньо заключного трудового договору (попередньо заключного контракту чи угоди).

Трудовий колектив ТОВ «Дунаєвський»:

- розглядає проєкт колективного договору;
- здійснює формування порядку надання найманим працівникам даного підприємства соціальних пільг різного характеру;
- розглядає порядок здійснення заохочення, здійснення морального та матеріального стимулювання більш продуктивної праці, порядок заохочення винахідницької, а також раціоналізаторської діяльності тощо.

Повноваження членів трудового колективу ТОВ «Дунаєвський» реалізуються в порядку, що було передбачено чинним національним

законодавством.

Організаційна структура управління ТОВ «Дунаєвський» представлена на рисунку 2.1.

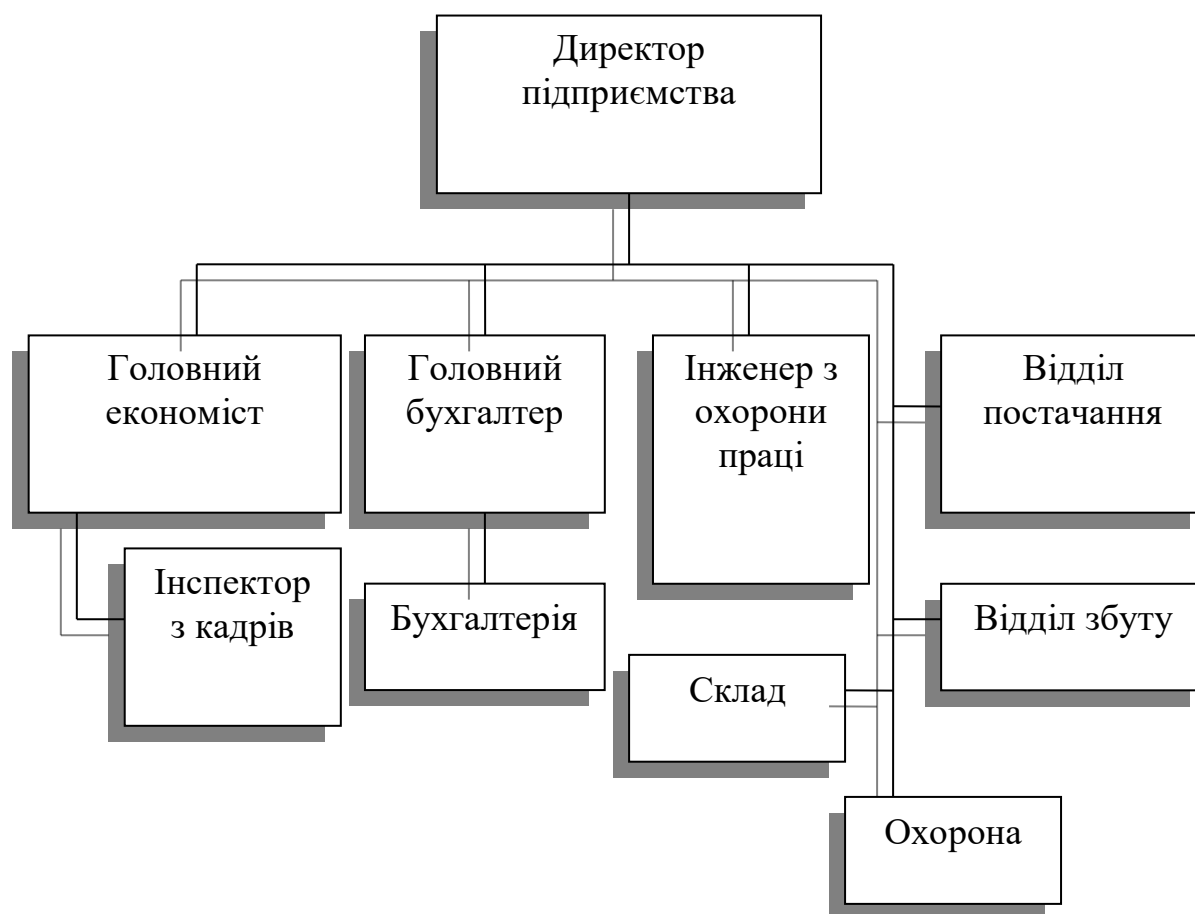


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Дунаєвський»

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Дунаєвський» подано у таблиці 2.1.

Таблиці 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках

Показник	Значення			Темп приросту, %	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024
1	2	3	4	5	6
Активи підприємства, тис. грн.	21372	22082	20572	3,32	-6,84
Необоротні активи, тис. грн.	2839	2350	2069	-17,22	-11,96

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Оборотні активи, тис. грн.	18533	19732	18503	6,47	-6,23
Запаси підприємства, тис. грн.	8181	9233	7485	12,86	-18,93
Питома вага запасів у оборотних активах підприємства, %	44,14	46,79	40,45	6	-13,55
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	9181	8977	9509	-2,22	5,93
Питома дебіторської заборгованості у оборотних активах підприємства, %	49,54	45,49	51,39	-8,18	12,97
Власний капітал підприємства, тис. грн.	4055	5224	7124	28,83	36,37
Залучений капітал підприємства, тис. грн.	17317	16858	13448	-2,65	-20,23
Питома вага власного капіталу у загальній структурі капіталу підприємства, %	18,97	23,66	34,63	24,72	46,37
Питома вага залученого капіталу у загальній структурі капіталу підприємства, %	81,03	76,34	65,37	-5,79	-14,37
Чистий дохід, тис. грн.	131224	141505	152656	7,83	7,88
Собівартість реалізованої продукції та наданих послуг, тис. грн.	114069	121021	127392	6,09	5,26
Частка собівартості у чистому доході, %	86,93	85,52	83,45	-1,62	-2,42
Валовий прибуток, тис. грн.	17155	20484	25264	19,41	23,34
Чистий прибуток, тис. грн.	1261	1742	1900	38,14	9,07
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	76	78	69	2,63	-11,54
Частка чистого прибутку на 1 працівника, тис. грн.	16,592	22,333	27,536	34,6	23,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці, тис. грн.	1726,63	1814,16	2212,40	5,07	21,95

Проведений аналіз ключових фінансово-економічних показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Дунаєвський», засвідчив незначне скорочення активів підприємства за досліджуваний період: з 21 372 тис. грн у 2023 році до 20 572 тис. грн у 2025 році. У цілому за три роки загальний обсяг активів ТОВ «Дунаєвський» зменшився майже на 4%. Таке зниження зумовлене скороченням як оборотних, так і необоротних активів даного підприємства.

Динаміку загальної вартості активів, що були наявні у досліджуваного підприємства у аналізованому періоді представлено на рисунку 2.2.

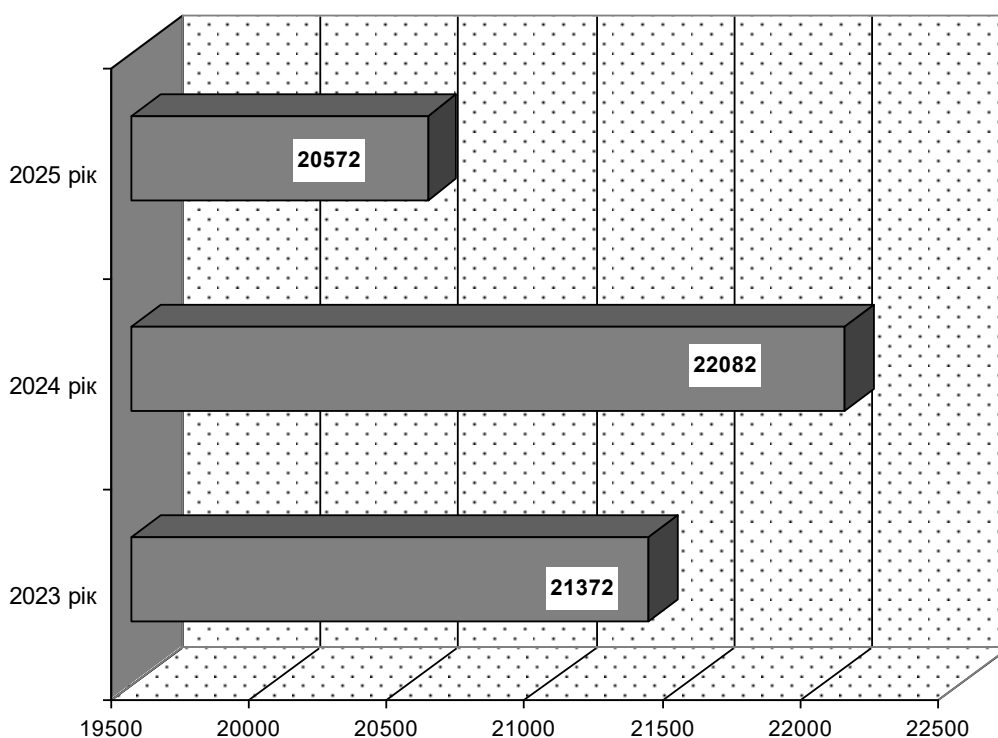


Рис. 2.2 – Динаміка загальної вартості активів, наявних у ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках, тис. грн.

Необоротні активи ТОВ «Дунаєвський» за досліджуваний період

становили: 2839 тис. грн у 2023 році, 2350 тис. грн у 2024 році та 2069 тис. грн у 2025 році. У цілому за три роки їх обсяг зменшився на 27%. Це свідчить про те, що темпи скорочення необоротних активів підприємства були суттєво вищими, ніж темпи зниження загальної вартості його активів.

Оборотні активи ТОВ «Дунаєвський» у період 2023–2025 років також демонстрували незначну тенденцію до зменшення: з 18 533 тис. грн у 2023 році до 18 503 тис. грн у 2025 році. Загалом за три роки скорочення цієї складової активів становило лише 0,16%, що свідчить про практично стабільний їх рівень протягом аналізованого періоду.

Динаміка, а також співвідношення необоротних активів ТОВ «Дунаєвський» та його оборотних активів у аналізованому періоді подана на рисунку 2.3.

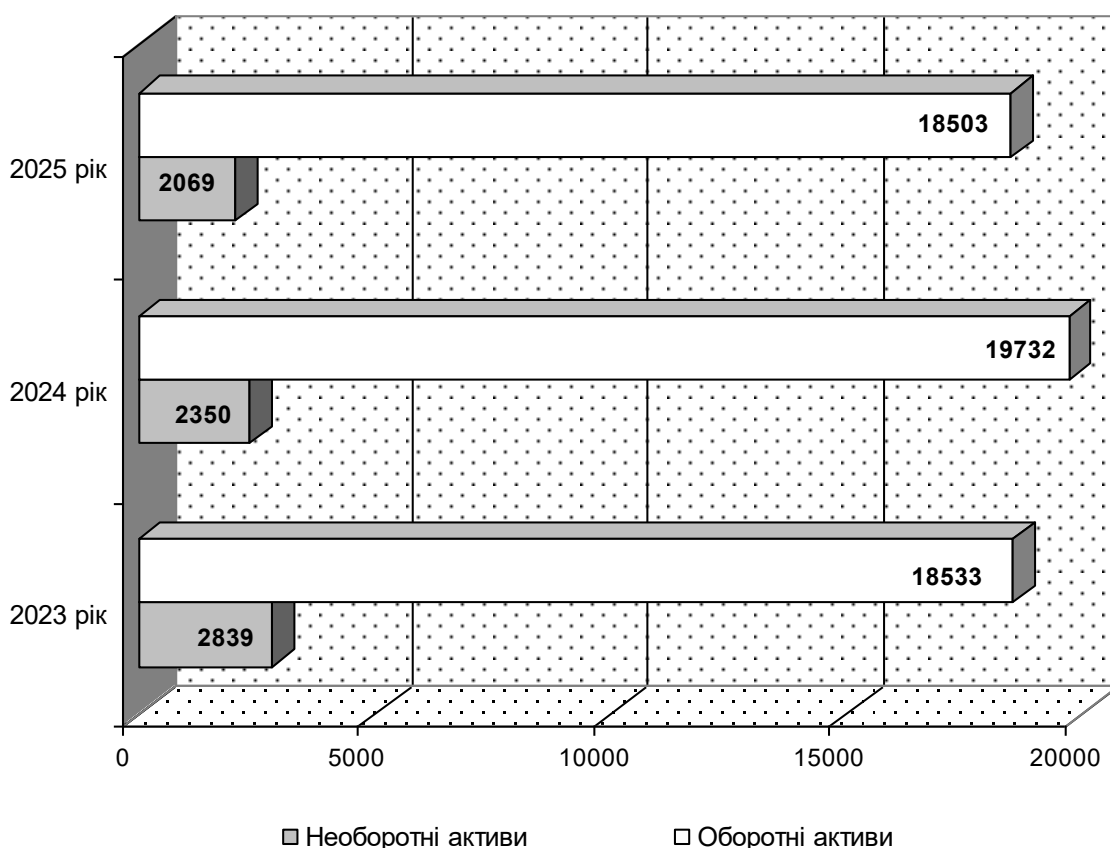


Рис. 2.3 – Необоротні, а також оборотні активи ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках, тис. грн.

На фінансові результати та загальний фінансовий стан ТОВ

«Дунаєвський» суттєво впливає рівень якості управління виробничими запасами, оскільки вони мають підтримуватися на оптимальному рівні.

Питома вага виробничих запасів у структурі оборотних активів підприємства наведена на рисунку 2.4.

Як випливає з даних таблиці 2.1 та рисунку 2.4, ТОВ «Дунаєвський», як і будь-яке інше підприємство, формує запаси, обсяг яких у 2023 році становив 8181 тис. грн. У 2024 році, порівняно з попереднім роком, їх сума зросла на 12,86% і досягла 9233 тис. грн. У 2025 році спостерігалось зменшення запасів на 18,93%, у результаті чого їх обсяг становив 7485 тис. грн.

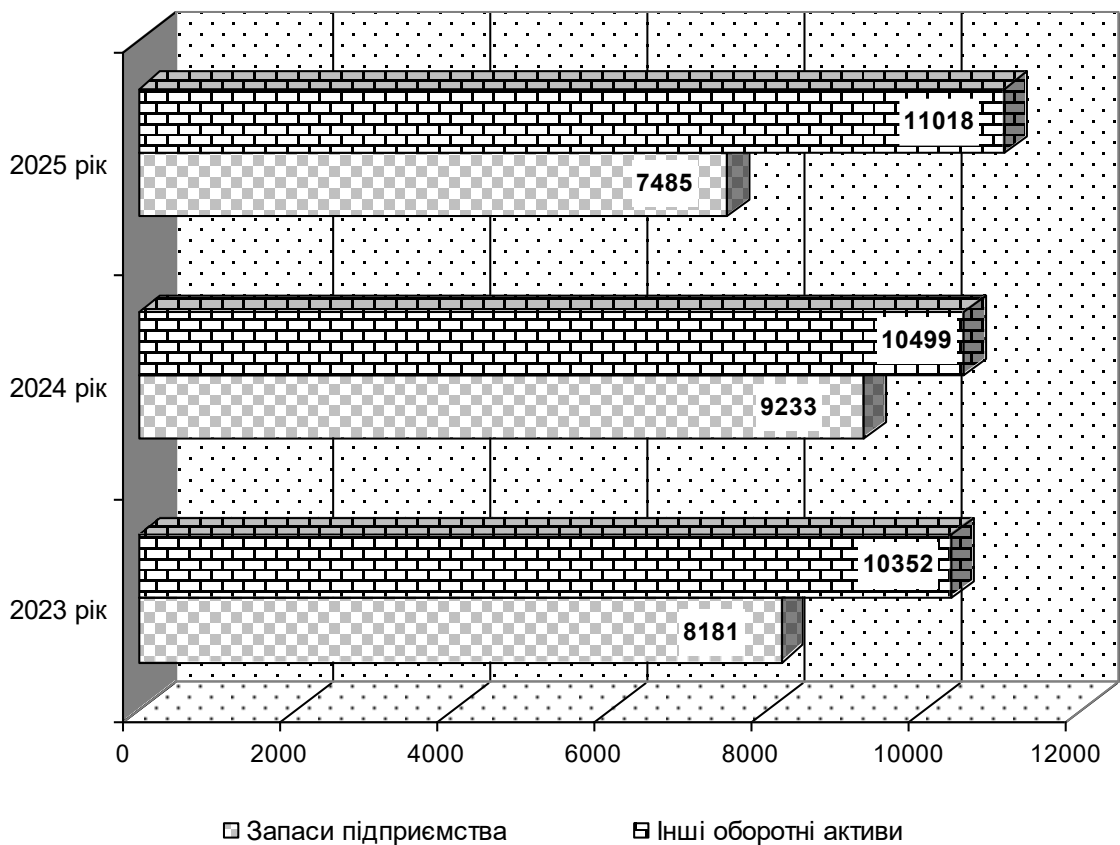


Рис. 2.4 – Виробничі запаси у наявних оборотних активах ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках, тис. грн.

Загалом виявлена динаміка не є негативною для підприємства, зважаючи на помірну питому вагу виробничих запасів у структурі оборотних активів, що є типовим для торговельної діяльності. У 2023 році вона

становила 44,14%, у 2024 році — 46,79%, а у 2025 році — 40,45%. Таким чином, протягом усього аналізованого періоду частка запасів не перевищувала 50% оборотних активів підприємства.

Некритичний рівень запасів у активі досліджуваного підприємства може свідчити про відносно ефективну політику управління ними та чинити позитивний вплив на результативність господарської діяльності ТОВ «Дунаєвський».

Подальший аналіз структури оборотних активів підприємства показав, що протягом досліджуваного періоду значну частку займала дебіторська заборгованість: у 2023 році — 49,54%, у 2024 році — 45,49%, а у 2025 році — 51,39%. Її питома вага у структурі оборотних активів ТОВ «Дунаєвський» представлена на рисунку 2.5.

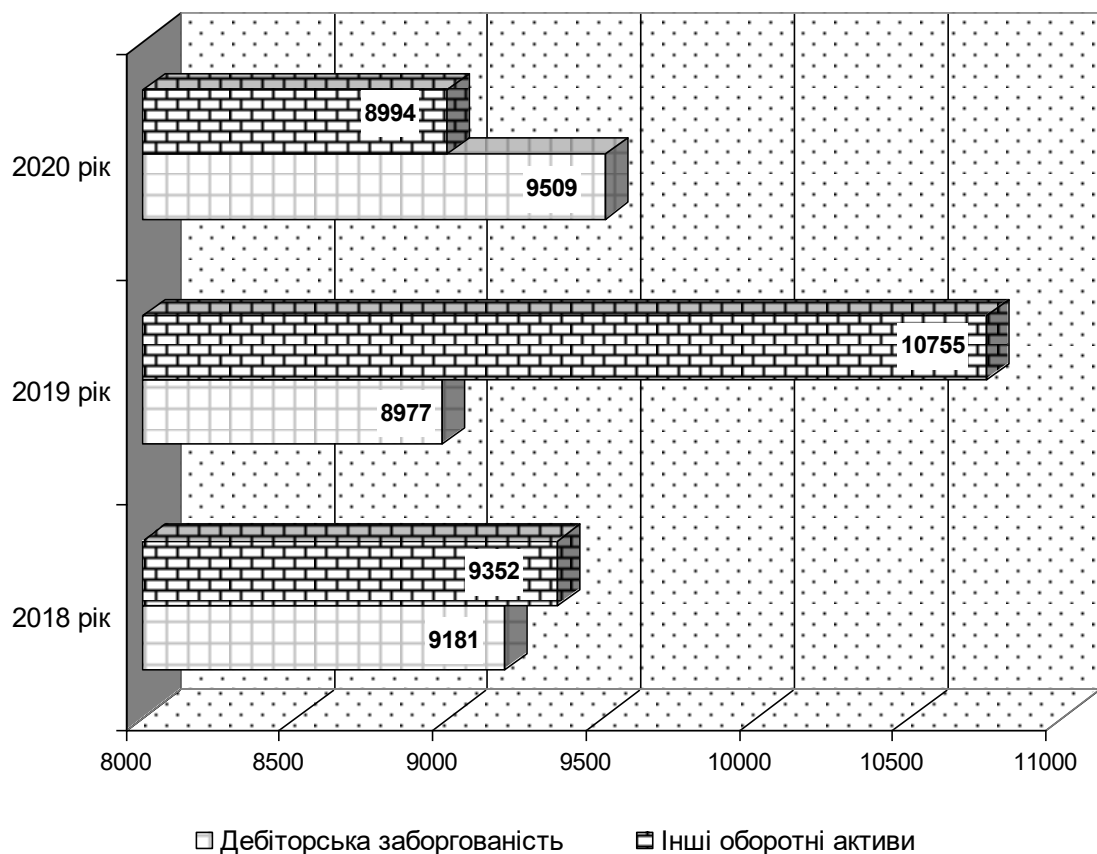


Рис. 2.5 – Дебіторська заборгованість ТОВ «Дунаєвський» у структурі оборотних активів даного підприємства у 2023-2025 роках, тис. грн.

Таким чином, у 2023–2025 роках майже половину оборотних активів підприємства формувала дебіторська заборгованість. У 2023 році її обсяг

становив 9181 тис. грн, у 2024 році зменшився до 8977 тис. грн, що на 2,22% менше порівняно з попереднім роком. У 2025 році спостерігалось зростання дебіторської заборгованості на 5,93%, у результаті чого її сума досягла 9509 тис. грн.

Зростання обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «Дунаєвський» не є критичним, однак її значна частка в структурі оборотних активів може свідчити про недостатньо ефективну політику роботи з дебіторами.

Аналіз і управління дебіторською та кредиторською заборгованістю є одним із ключових чинників підвищення норми прибутку, забезпечення ліквідності та платоспроможності, а також мінімізації фінансових ризиків. Грамотно сформована стратегія управління заборгованістю дозволяє своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами, що сприяє формуванню позитивної ділової репутації підприємства як надійного партнера.

Проведений аналіз структури джерел формування майна ТОВ «Дунаєвський» засвідчив поступове зменшення обсягу залученого капіталу протягом 2023–2025 років: з 17 317 тис. грн у 2023 році до 16 858 тис. грн у 2024 році та 13 448 тис. грн у 2025 році. Частка залученого капіталу у загальній структурі капіталу, хоча й знижувалася, залишалася доволі високою і становила відповідно 81,03%, 76,34% та 65,37%.

Водночас частка власного капіталу мала позитивну динаміку зростання: 18,97% у 2023 році, 23,66% у 2024 році та 34,63% у 2025 році. Така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня фінансової незалежності підприємства.

Чистий дохід ТОВ «Дунаєвський» у досліджуваному періоді становив 131 224 тис. грн у 2023 році, 141 505 тис. грн у 2024 році та 152 656 тис. грн у 2025 році. Темпи зростання чистого доходу склали 107,83% у 2024 році порівняно з 2023 роком та 107,88% у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Собівартість реалізованої продукції та наданих послуг у 2023 році

становила 114 069 тис. грн, у 2024 році зросла на 6,09% і досягла 121 021 тис. грн, а у 2025 році становила 127 392 тис. грн, що на 5,26% більше, ніж у попередньому році.

Питома вага собівартості у структурі чистого доходу залишалася високою, однак мала тенденцію до поступового зниження: з 86,93% у 2023 році до 85,52% у 2024 році та 83,45% у 2025 році.

Позитивною є динаміка зростання валового прибутку підприємства, який збільшився з 17 155 тис. грн у 2023 році до 20 484 тис. грн у 2024 році та 25 264 тис. грн у 2025 році. Загалом за три роки його обсяг зріс на 47%.

Також спостерігається зростання чистого прибутку підприємства: з 1 261 тис. грн у 2023 році до 1 900 тис. грн у 2025 році, що становить приріст понад 51% порівняно з 2023 роком.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Дунаєвський» у 2023–2025 роках становила відповідно 76 осіб, 78 осіб та 69 осіб, тобто загалом зменшилася на 7 осіб.

Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника зріс з 16,592 тис. грн у 2023 році до 22,333 тис. грн у 2024 році та 27,536 тис. грн у 2025 році.

Продуктивність праці персоналу також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 1 726,63 тис. грн у 2023 році до 2 212,40 тис. грн у 2025 році. Загалом рівень продуктивності праці є достатньо високим для підприємства та відповідає позитивним тенденціям розвитку його діяльності.

2.2 Дослідження структури персоналу підприємства та його динаміки упродовж 2023-2025 років

Оцінку ефективності процесів мотивації розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський» розпочнемо з дослідження його чисельності та структури за остання декілька років.

Результати дослідження чисельності та структури персоналу ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості та структура трудового колективу підприємства ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках

Показник	Значення			Темп приросту, %	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	76	78	69	2,63	-11,54
Чисельність керівники, чол.	7	8	7	14,29	-12,5
Питома вага керівників у загальній кількості персоналу, %	9,21	10,26	10,14	11,36	-1,09
Чисельність фахівців, чол.	22	24	21	9,09	-12,5
Питома вага фахівців у загальній кількості персоналу, %	28,95	30,77	30,43	6,29	-1,09
Чисельність робітників, чол.	47	46	41	-2,13	-10,87
Питома вага робітників у загальній кількості персоналу, %	61,84	58,97	59,42	-4,64	0,76

Отже, проведене дослідження засвідчило той факт, що у чисельності, а також у структурі персоналу досліджуваного підприємства, тобто у ТОВ «Дунаєвський» протягом усього аналізованого у роботі періоду критичних змін не зафіксовано.

Загалом, у 2023-2025 роках середньоспискова чисельність персоналу даного підприємства становила: 76 чол. у 2023 році, 78 чол. у 2024 році та 69 чол. у 2025 році. Відповідно, як показало дослідження, за три аналізовані у даній роботі роки чисельність персоналу ТОВ «Дунаєвський» зменшилась всього на 7 осіб, або ж на 9,21%, але при такій чисельності цей показник є суттєвим та свідчить про певні проблеми в кадровому менеджменті та може бути і свідченням неефективності чи недостатньої ефективності мотивації розвитку працівників даного підприємства.

Графічне відображення виявленої у ході дослідження динаміки, а також виявленої структури персоналу досліджуваного підприємства упродовж усього аналізованого у даній роботі періоду представлене на рисунку 2.6.

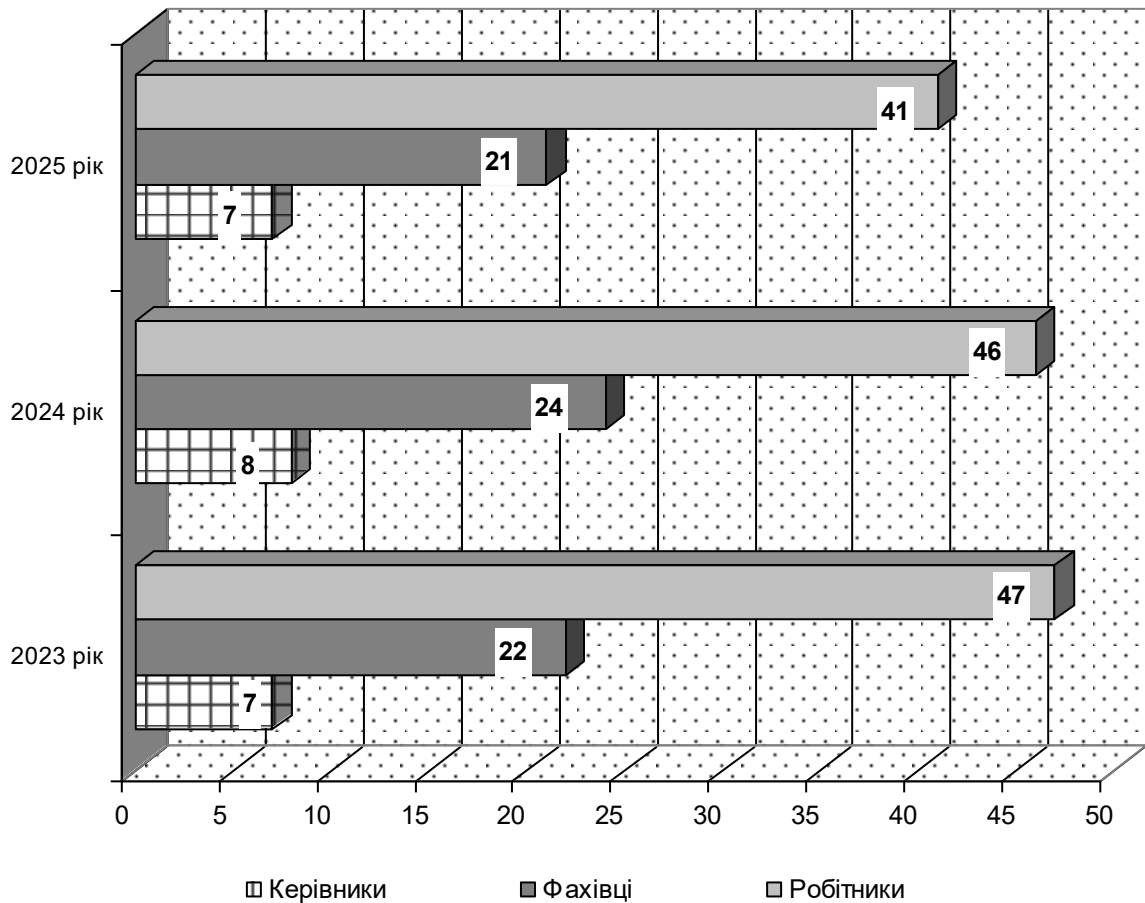


Рис. 2.6 – Динаміка, а також структура персоналу ТОВ «Дунаєвський» упродовж 2023-2025 років, чол.

Кількість керівників у загальній структурі персоналу даного підприємства становила 7 чол. у 2023 році, 8 чол. у 2024 році та знову 7 чол. у 2025 році. Питома вага керівників у загальній структурі персоналу даного підприємства, тобто ТОВ «Дунаєвський», становила 9,21% у 2023 році, 10,26% у 2024 році та 10,14% у 2025 році.

Кількість фахівців підприємства, тобто ТОВ «Дунаєвський», у 2023 році становила 22 чол., у 2024 році – 24 чол. та у 2025 році – 21 чол., а їхня питома вага у загальній структурі персоналу того ж досліджуваного

підприємства становила у 2023 році – 28,95%, у 2024 році – 30,77%, а у 2025 році – 30,43%.

Виявлена чисельність робітників, що працювали у аналізованому періоді на досліджуваному підприємстві, тобто у ТОВ «Дунаєвський» становила 47 чол., 46 чол. та 41 чол. відповідно у 2023-2025 роках, а їхня питома вага у загальній структурі працівників була наступною: 61,84%, 58,97% та 59,97% у тому ж періоді.

З метою здійснення характеристики руху робочої сили у межах ТОВ «Дунаєвський» упродовж 2023-2025 років розрахуємо ряд наступних показників, а також проаналізуємо їхню динаміку.

Коефіцієнт обороту працівників з приймання (КобПр):

$$\text{КобПр}^{2023} = 0,08$$

$$\text{КобПр}^{2024} = 0,12$$

$$\text{КобПр}^{2025} = 0,03$$

Коефіцієнт обороту працівників із вибуття (КобВиб):

$$\text{КобВиб}^{2023} = 0,03$$

$$\text{КобВиб}^{2024} = 0,02$$

$$\text{КобВиб}^{2025} = 0,01$$

Коефіцієнт плинності у колективі (КПлин):

$$\text{КПлин}^{2023} = 0,03$$

$$\text{КПлин}^{2024} = 0,02$$

$$\text{КПлин}^{2025} = 0,01$$

Коефіцієнт постійності трудового колективу (КПостр):

$$\text{КПостр}^{2023} = 0,94$$

$$\text{КПостр}^{2024} = 0,82$$

$$\text{КПостр}^{2025} = 0,91$$

Результати розрахунку ряду показників щодо тенденцій руху трудових ресурсів у межах досліджуваного підприємства, тобто у межах ТОВ

«Дунаєвський», у продовж аналізованого у роботі періоду представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники руху трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2023рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
КобПр - обороту працівників з приймання	0,08	0,12	0,03	50	-75
КобВиб - обороту працівників із вибуття	0,03	0,02	0,01	-33,33	-50
КПлин - плинності у колективі	0,03	0,02	0,01	-33,33	-50
КПостр - постійності трудового колективу	0,94	0,82	0,91	-12,77	10,98

Графічне відображення виявленої у ході дослідження динаміки ряду розрахованих показників, котрі характеризують тенденції рух робочої сили у межах ТОВ «Дунаєвський» упродовж останніх трьох років, представлене у вигляді двомірної гістограми на рисунку 2.7.

Дослідження показало, що протягом аналізованого у даній роботі періоду, саме 2023-2025 років, коефіцієнт обороту працівників ТОВ «Дунаєвський» з приймання спочатку збільшився з 0,08 у 2023 році до 0,12 у 2024 році, а потім стрімко зменшився до 0,03 у 2025 році, що свідчить про зменшення кількості нових прийнятих працівників протягом 2025 року, у порівнянні у обома попередніми роками.

Коефіцієнт обороту працівників ТОВ «Дунаєвський» із вибуття протягом усіх трьох аналізованих років зменшувався: 0,03 у 2023 році, 0,02 у 2023 році, 0,01 у 2023 році. Виявлена тенденція може вважатися позитивною, адже не зважаючи на складну ситуацію в країні, пов'язану з

повномасштабною війною і проблемами на ринку праці, все менша кількість працівників даного підприємства звільнялась на протязі кожного року.

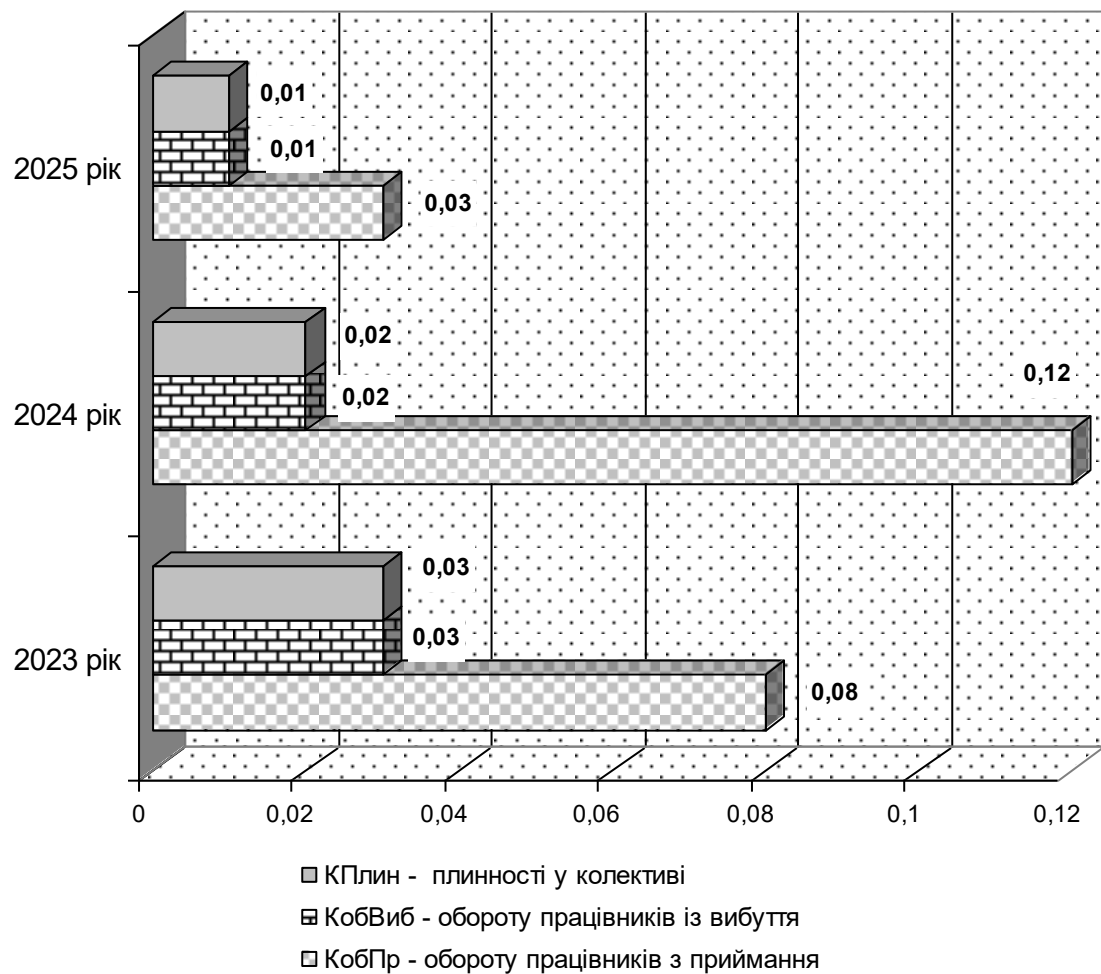


Рис. 2.7 – Коефіцієнти руху трудових ресурсів у межах ТОВ «Дунаєвський» упродовж 2023-2025 років

Відповідно до зменшення коефіцієнту обороту працівників ТОВ «Дунаєвський» із вибуття було зафіксовано і зменшення коефіцієнту плинності у колективі даного підприємства: 0,03 у 2023 році, 0,02 у 2023 році, 0,01 у 2023 році.

Коефіцієнт постійності трудового колективу ТОВ «Дунаєвський» був достатньо високим, а це говорить про несуттєве навантаження на систему кадрового менеджменту даного підприємства, пов'язаного з розвитком нових працівників.

Отже, зафіксоване у ході дослідження зменшення у кінці кожного аналізованого у роботі року коефіцієнтів обороту працівників з приймання, обороту працівників із вибуття та коефіцієнту плинності у колективі на фоні високого значення коефіцієнту постійності трудового колективу є позитивною тенденцією, але вважати її частковим свідченням суттєвого рівня задоволеності персоналу ТОВ «Дунаєвський» мотивацією його професійного розвитку недоцільно.

2.3 Аналіз ефективності функціонування системи розвитку персоналу підприємства у 2023-2025 роках

На даному етапі доцільно проаналізувати рівень освіти працівників ТОВ «Дунаєвський» упродовж 2023-2025 років, для цього використаємо дані кадрової служби даного підприємства, зведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Рівень освіти членів трудового колективу ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках

Показник	Значення			Темп приросту, %	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
1	2	3	4	5	6
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	76	78	69	2,63	-11,54
Чисельність працівників підприємства з вищою освітою, чол.	42	41	35	-2,38	-14,63
Питома вага працівників підприємства з вищою освітою у загальній кількості персоналу, %	55,26	52,56	50,72	-4,88	-3,50
Чисельність працівників підприємства з середньою освітою, чол.	12	10	9	-16,67	-10,00

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Питома вага працівників підприємства з середньою освітою у загальній кількості персоналу, %	15,79	12,82	13,04	-18,80	1,74
Чисельність працівників підприємства з середньою спеціальною освітою, чол.	22	27	25	22,73	-7,41
Питома вага працівників підприємства з середньою спеціальною освітою у загальній кількості персоналу, %	28,95	34,62	36,23	19,58	4,67

Графічне відображення рівня освіти працівників ТОВ «Дунаєвський» упродовж 2023-2025 років подано на рисунку 2.8.

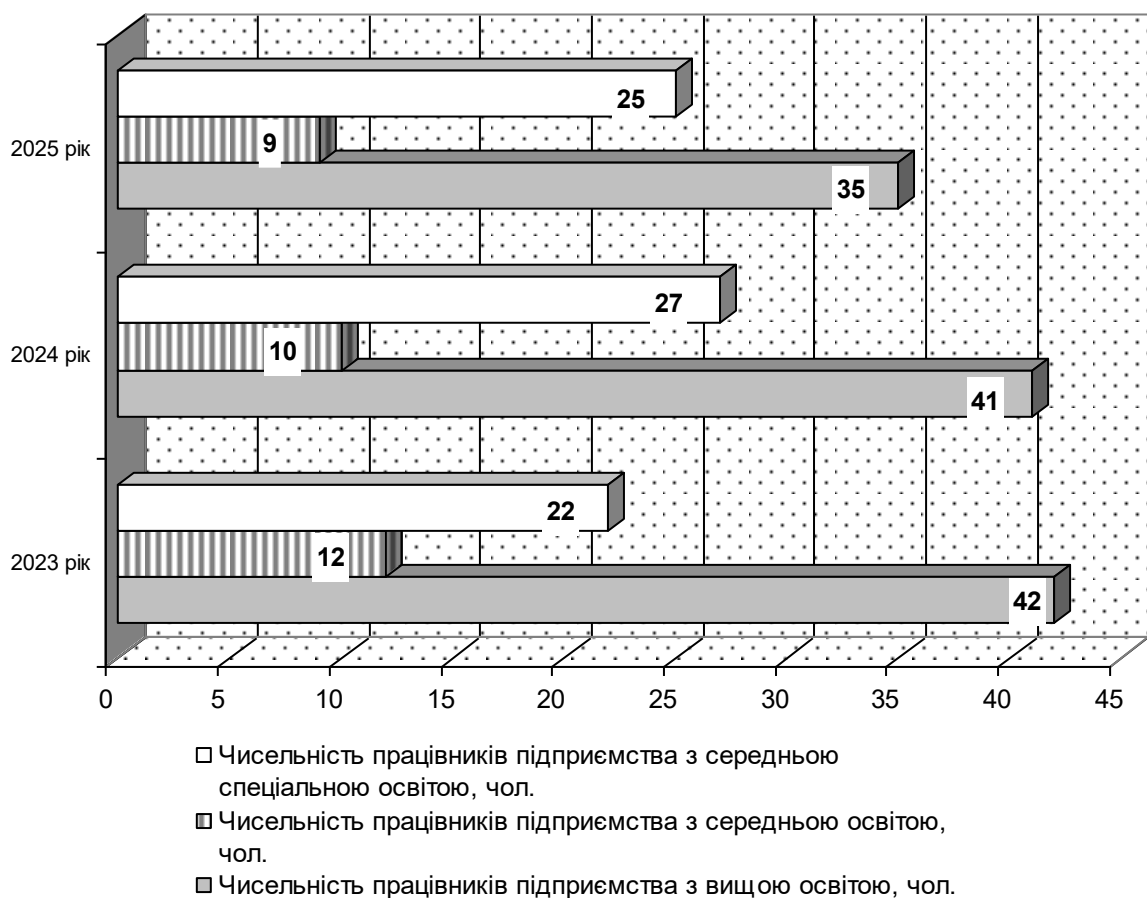


Рис. 2.8 – Динаміка рівня освіти членів трудового колективу ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках

Аналіз кадрового складу ТОВ «Дунаєвський» за 2023-2025 роки дозволяє оцінити динаміку змін у чисельності персоналу та його освітньому рівні, що є дуже важливим показником кадрового потенціалу та ефективності управління трудовими ресурсами даного підприємства.

Динаміка середньостискової чисельності персоналу

Середньостискова чисельність персоналу у 2023 році становила 76 осіб, у 2024 році вона зросла до 78 осіб, що відповідає темпу приросту 2,63%. Це свідчить про незначне розширення штату підприємства, ймовірно, у зв'язку з розширенням виробничої або адміністративної діяльності.

Однак у 2025 році спостерігається зниження чисельності ТОВ «Дунаєвський» до 69 осіб, що означає скорочення на 11,54% порівняно з 2024 роком. Така негативна динаміка може бути пов'язана з:

- оптимізацією персоналу;
- скороченням обсягів діяльності;
- міграцією або звільненням працівників;
- автоматизацією окремих процесів.

Загалом, тенденція свідчить про нестабільність кадрового складу ТОВ «Дунаєвський» у 2025 році.

Динаміка працівників з вищою освітою

Кількість працівників з вищою освітою у 2023 році становила 42 особи. У 2024 році цей показник знизився до 41 особи (-2,38%), а у 2025 році — до 35 осіб (-14,63%).

Таким чином, спостерігається стійка тенденція до зменшення кількості висококваліфікованих працівників ТОВ «Дунаєвський». Це є негативним явищем, оскільки зниження частки працівників з вищою освітою може:

- зменшити інноваційний потенціал підприємства;
- погіршити якість управлінських рішень;
- вплинути на конкурентоспроможність.

Питома вага працівників з вищою освітою

Частка працівників ТОВ «Дунаєвський» з вищою освітою також

зменшується:

- 2023 рік — 55,26%;
- 2024 рік — 52,56% (-4,88%);
- 2025 рік — 50,72% (-3,50%).

Попри те, що понад половина персоналу ТОВ «Дунаєвський» має вищу освіту, спостерігається поступове зниження цього показника. Це може свідчити про:

- найм працівників із нижчим рівнем освіти;
- звільнення кваліфікованих спеціалістів;
- зміну структури посад.

Працівники із середньою освітою

Чисельність працівників ТОВ «Дунаєвський» із середньою освітою зменшується:

- 2023 рік — 12 осіб;
- 2024 рік — 10 осіб (-16,67%);
- 2025 рік — 9 осіб (-10,00%).

Це свідчить про поступове скорочення найменш кваліфікованої категорії працівників ТОВ «Дунаєвський».

Питома вага цієї категорії також демонструє нестабільну динаміку:

- 15,79% у 2023 році;
- 12,82% у 2024 році (-18,80%);
- 13,04% у 2025 році (+1,74%).

Невелике зростання у 2025 році може бути наслідком загального скорочення персоналу ТОВ «Дунаєвський», коли частка цієї категорії незначно збільшилась через швидше зменшення інших груп.

Працівники із середньою спеціальною освітою

Ця категорія демонструє найбільш позитивну динаміку у 2024 році:

- 2023 рік — 22 особи;
- 2024 рік — 27 осіб (+22,73%);
- 2025 рік — 25 осіб (-7,41%).

У 2024 році спостерігалось суттєве зростання кількості працівників ТОВ «Дунаєвський» із середньою спеціальною освітою, що може свідчити про орієнтацію підприємства на практично підготовлених фахівців.

Питома вага цієї категорії також зростає:

- 28,95% у 2023 році;
- 34,62% у 2024 році (+19,58%);
- 36,23% у 2025 році (+4,67%).

Це означає, що ТОВ «Дунаєвський» поступово зміщує акцент у бік середньої спеціальної освіти, що може бути пов'язано з потребою у практичних навичках.

Аналіз показників дозволяє виділити такі ключові тенденції:

Зменшення загальної чисельності персоналу ТОВ «Дунаєвський» у 2025 році після незначного зростання у 2024 році.

Скорочення кількості працівників ТОВ «Дунаєвський» з вищою освітою, що може негативно впливати на інтелектуальний потенціал підприємства.

Зростання ролі працівників ТОВ «Дунаєвський» із середньою спеціальною освітою, що свідчить про орієнтацію на практичні навички.

Нестабільність структури персоналу ТОВ «Дунаєвський», що вказує на зміни у кадровій політиці даного підприємства.

Отже, за досліджуваний період (2023-2025 рр.) на підприємстві спостерігаються суттєві зміни у чисельності та освітній структурі персоналу. Загальна тенденція характеризується скороченням штату ТОВ «Дунаєвський» у 2025 році та поступовим зниженням частки працівників з вищою освітою.

Водночас зростає значення працівників ТОВ «Дунаєвський» із середньою спеціальною освітою, що може свідчити про переорієнтацію підприємства на більш практично орієнтований персонал.

Для підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Дунаєвський» доцільно:

- посилити роботу з утримання кваліфікованих працівників;
- впровадити програми підвищення кваліфікації;
- збалансувати структуру персоналу за рівнем освіти;
- удосконалити систему мотивації праці.

Певні кількість працівників отримала освіту вже безпосередньо під час роботи на даному підприємстві, в основному вищу освіту, але були і такі, що отримали середню спеціальну освіту (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Отримали освіту безпосередньо під час роботи у ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках

Показник	Значення			Темп приросту, %	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024/2023	2025/2024
Чисельність працівників підприємства з вищою освітою, чол.	42	41	35	-2,38	-14,63
Чисельність працівників з вищою освітою, що отримали її вже під час роботи на даному підприємстві, чол.	15	8	5	-46,67	-37,50
- питома вага, %	35,71	19,51	14,29	-45,37	-26,79
Чисельність працівників підприємства з середньою спеціальною освітою, чол.	22	27	25	22,73	-7,41
Чисельність працівників з середньою спеціальною освітою, що отримали її вже під час роботи на даному підприємстві, чол.	2	4	1	100,00	-75,00
- питома вага, %	9,09	14,81	4,00	62,96	-73,00

Аналіз показників освітнього рівня працівників ТОВ «Дунаєвський» та динаміки здобуття освіти під час роботи дозволяє оцінити якість кадрового потенціалу, рівень професійного розвитку персоналу та ефективність політики даного підприємства щодо підвищення кваліфікації.

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Дунаєвський» з вищою

освітою

У 2023 році кількість працівників ТОВ «Дунаєвський» з вищою освітою становила 42 особи. У 2024 році спостерігається незначне зниження до 41 особи, що відповідає темпу зниження -2,38%. У 2025 році відбулося більш суттєве скорочення — до 35 осіб (-14,63% порівняно з 2024 роком).

Таким чином, загальна тенденція свідчить про поступове зменшення частки висококваліфікованих працівників ТОВ «Дунаєвський». Це може бути пов'язано з:

- звільненням або природним вибуттям працівників;
- недостатнім оновленням кадрового складу;
- переходом працівників до інших підприємств;
- зміною вимог до посад у бік менш формалізованої освіти.

Зниження кількості працівників ТОВ «Дунаєвський» з вищою освітою є негативним сигналом, оскільки може зменшувати інтелектуальний та управлінський потенціал підприємства.

Працівники ТОВ «Дунаєвський», які отримали вищу освіту під час роботи

Особливу увагу привертає показник працівників ТОВ «Дунаєвський», які здобули вищу освіту безпосередньо під час роботи на даному підприємстві.

У 2023 році таких працівників ТОВ «Дунаєвський» було 15 осіб. У 2024 році їх кількість різко скоротилася до 8 осіб (-46,67%), а у 2025 році — до 5 осіб (-37,50%).

Питома вага цієї категорії також зменшується:

- 2023 рік — 35,71%;
- 2024 рік — 19,51% (-45,37%);
- 2025 рік — 14,29% (-26,79%).

Це свідчить про суттєве послаблення процесів внутрішнього професійного розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський».

Можливі причини такої тенденції:

- відсутність або скорочення програм навчання;
- зниження мотивації працівників до здобуття освіти;
- недостатня підтримка з боку підприємства (фінансова або організаційна);
- кадрові зміни та скорочення персоналу.

Загалом, така динаміка є негативною, оскільки внутрішнє навчання є важливим інструментом підвищення кваліфікації та утримання працівників ТОВ «Дунаєвський».

Працівники із середньою спеціальною освітою

Кількість працівників ТОВ «Дунаєвський» із середньою спеціальною освітою демонструє більш стабільну динаміку:

- 2023 рік — 22 особи;
- 2024 рік — 27 осіб (+22,73%);
- 2025 рік — 25 осіб (-7,41%).

Зростання у 2024 році свідчить про активне залучення працівників ТОВ «Дунаєвський» із практичною професійною підготовкою. У 2025 році відбулося незначне скорочення, однак загалом рівень залишається вищим, ніж у 2023 році.

Це може свідчити про орієнтацію ТОВ «Дунаєвський» на практико-орієнтований персонал, який швидше адаптується до виробничих завдань.

Працівники ТОВ «Дунаєвський», які отримали середню спеціальну освіту під час роботи

Динаміка цієї категорії є нестабільною та характеризується значними коливаннями.

У 2023 році таких працівників ТОВ «Дунаєвський» було 2 особи. У 2024 році їх кількість зростає до 4 осіб (+100%), що може свідчити про активізацію навчання або підвищення кваліфікації. Проте у 2025 році показник різко знизився до 1 особи (-75%).

Питома вага також змінюється:

- 2023 рік — 9,09%;

- 2024 рік — 14,81% (+62,96%);
- 2025 рік — 4,00% (-73,00%).

Такі коливання свідчать про відсутність стабільної системи професійного навчання та перепідготовки персоналу ТОВ «Дунаєвський».

Можливі причини:

- нерегулярність навчальних програм;
- фінансові обмеження;
- зниження мотивації працівників;
- скорочення персоналу або зміна кадрової політики.

На основі аналізу можна виділити такі ключові тенденції:

1. Зменшення загальної кількості працівників з вищою освітою, особливо у 2025 році.
2. Різке скорочення працівників, які отримали освіту під час роботи, що свідчить про ослаблення системи внутрішнього навчання.
3. Нестабільна динаміка серед працівників із середньою спеціальною освітою, але загалом їх частка залишається значною.
4. Відсутність системності у професійному розвитку персоналу, що проявляється у коливаннях показників.

Отже, аналіз освітньої структури персоналу підприємства за 2023–2025 роки свідчить про загальне погіршення динаміки професійного розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський». Зменшення кількості працівників з вищою освітою та різке скорочення тих, хто підвищує освіту під час роботи, є негативними тенденціями.

Разом із тим, зберігається відносно стабільна частка працівників ТОВ «Дунаєвський» із середньою спеціальною освітою, що свідчить про орієнтацію підприємства на практичні навички.

Для покращення ситуації доцільно:

- впровадити системні програми навчання та підвищення кваліфікації;
- стимулювати працівників до здобуття освіти;
- розробити програми внутрішнього розвитку персоналу;

- посилити кадрову політику щодо утримання кваліфікованих працівників.

2.4 Оцінка заходів мотивації розвитку персоналу підприємства у 2023-2025 роках

На розвиток членів трудового колективу ТОВ «Дунаєвський» впливає рівень ефективності мотивації, а, особливо, рівень заробітної плати працівників. Проаналізуємо динаміку, а також проаналізуємо структуру фонду оплати праці для ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках. На основі даних кадрової служби даного підприємства, поданих у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура фонду оплати праці ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках

Показник	Значення			Темп приросту, %	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024
Фонд оплати праці (річне значення), тис. грн.	6526	7428	6646	13,82	-10,53
Основна заробітна плата(річне значення), тис. грн.	4127,04	5036,93	4328,54	22,05	-14,06
- % у структурі фонду	63,24	67,81	65,13	7,23	-3,95
Додаткова заробітна плата(річне значення), тис. грн.	1195,56	1273,90	1188,30	6,55	-6,72
- % у структурі фонду	18,32	17,15	17,88	-6,39	4,26
Інші виплати(річне значення), тис. грн.	1203,39	1117,17	1129,16	-7,16	1,07
- % у структурі фонду	18,44	15,04	16,99	-18,44	12,97

Динаміка фонду оплати праці працівників досліджуваного підприємства та його структура представлена на рисунку 2.9.

Фонд оплати праці виступає є одним із основних економічних показників діяльності ТОВ «Дунаєвський», оскільки відображає витрати

даного підприємства на персонал, рівень матеріальної мотивації працівників підприємства і ефективність кадрової політики підприємства тощо. Аналіз динаміки фонду оплати праці ТОВ «Дунаєвський» та його структури дасть можливість оцінити зміни у системі оплати праці, а також виявити тенденції розвитку даного підприємства.

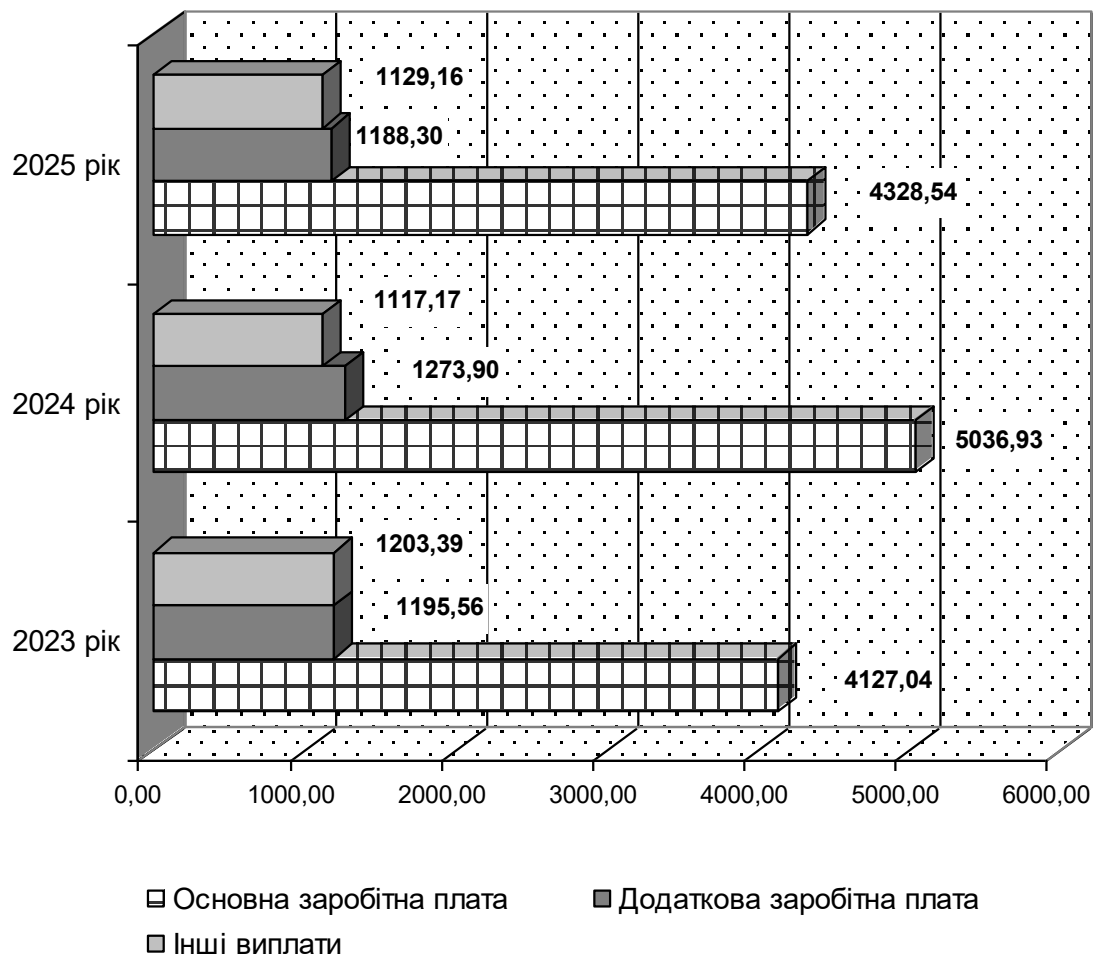


Рис. 2.9 – Динаміка фонду оплати працівників ТОВ «Дунаєвський» та його структура у 2023-2025 роках, тис. грн.

У 2023 році фонд оплати праці ТОВ «Дунаєвський» становив 6526 тис. грн. У 2024 році він зріс до 7428 тис. грн., що відповідає темпу приросту 13,82%. Це свідчить про:

- підвищення рівня заробітної плати працівників ТОВ «Дунаєвський»;
- можливе збільшення чисельності персоналу ТОВ «Дунаєвський»;
- посилення матеріального стимулювання працівників ТОВ

«Дунаєвський».

Однак у 2025 році фонд оплати праці ТОВ «Дунаєвський» зменшився до 6646 тис. грн., що означає зниження на 10,53% порівняно з 2024 роком.

Така динаміка може бути зумовлена:

- скороченням персоналу;
- оптимізацією витрат;
- зниженням обсягів діяльності;
- переглядом системи оплати праці.

Загалом, фонд оплати праці ТОВ «Дунаєвський» демонструє нестабільну тенденцію: зростання у 2024 році змінюється спадом у 2025 році.

Основна заробітна плата ТОВ «Дунаєвський» є найбільшою складовою фонду оплати праці. Її динаміка наступна:

- 2023 рік — 4127,04 тис. грн.;
- 2024 рік — 5036,93 тис. грн. (+22,05%);
- 2025 рік — 4328,54 тис. грн. (-14,06%).

Зростання у 2024 році є суттєвим і перевищує темпи зростання загального фонду оплати праці, що свідчить про:

- підвищення тарифних ставок;
- збільшення посадових окладів;
- орієнтацію на стабільну частину доходу працівників.

У 2025 році відбулося зниження, однак рівень залишається вищим, ніж у 2023 році. Структурна частка:

- 63,24% у 2023 році;
- 67,81% у 2024 році (+7,23%);
- 65,13% у 2025 році (-3,95%).

Це означає, що основна заробітна плата займає домінуючу позицію у структурі фонду оплати праці. Зростання її частки у 2024 році є позитивним явищем, оскільки свідчить про стабільність доходів працівників ТОВ «Дунаєвський».

Додаткова заробітна плата працівників ТОВ «Дунаєвський» включає

премії, надбавки, доплати та інші стимулюючі виплати. Її динаміка наступна:

- 2023 рік — 1195,56 тис. грн.;
- 2024 рік — 1273,90 тис. грн. (+6,55%);
- 2025 рік — 1188,30 тис. грн. (-6,72%).

Зростання у 2024 році є помірним і нижчим за темпи зростання основної зарплати, що може свідчити про обережну політику стимулювання. У 2025 році відбулося незначне зниження, що може бути результатом скорочення премій або оптимізації витрат. Структурна частка:

- 18,32% у 2023 році;
- 17,15% у 2024 році (-6,39%);
- 17,88% у 2025 році (+4,26%).

Частка додаткової заробітної плати персоналу ТОВ «Дунаєвський» є відносно стабільною, хоча спостерігається її незначне зменшення у 2024 році та часткове відновлення у 2025 році. До інших виплат належать соціальні виплати, компенсації та інші витрати, не пов'язані безпосередньо з оплатою праці. Динаміка:

- 2023 рік — 1203,39 тис. грн.;
- 2024 рік — 1117,17 тис. грн. (-7,16%);
- 2025 рік — 1129,16 тис. грн. (+1,07%).

У 2024 році спостерігається зниження цих виплат, що може свідчити про:

- скорочення соціальних витрат;
- оптимізацію бюджету підприємства.

У 2025 році відбулося незначне зростання, але показник не досяг рівня 2023 року. Структурна частка:

- 18,44% у 2023 році;
- 15,04% у 2024 році (-18,44%);
- 16,99% у 2025 році (+12,97%).

Це свідчить про суттєве зменшення ролі інших виплат у 2024 році та часткове відновлення у 2025 році.

Отже, фонд оплати праці ТОВ «Дунаєвський» має нестабільну динаміку — зростання у 2024 році змінюється зниженням у 2025 році. Основна заробітна плата є домінуючою складовою, її частка перевищує 65%, що є позитивним показником стабільності доходів. Додаткова заробітна плата займає помірну частку і виконує стимулюючу функцію. Інші виплати мають тенденцію до скорочення, що може негативно впливати на соціальний захист працівників. У 2024 році структура фонду оплати праці ТОВ «Дунаєвський» стала більш орієнтованою на основну зарплату, що є позитивним, але у 2025 році спостерігається частковий відкат.

Отже, аналіз фонду оплати праці ТОВ «Дунаєвський» за 2023-2025 роки свідчить про зміну підходів до формування заробітної плати. Позитивною тенденцією є зростання ролі основної заробітної плати, що підвищує стабільність доходів працівників ТОВ «Дунаєвський».

Водночас негативним є зниження загального фонду оплати праці ТОВ «Дунаєвський» у 2025 році, а також скорочення інших виплат, що може впливати на мотивацію та соціальний захист персоналу.

Для підвищення ефективності системи оплати праці працівників ТОВ «Дунаєвський» доцільно здійснити наступне:

- забезпечити стабільність фонду оплати праці;
- підтримувати баланс між основною та стимулюючою частинами;
- розвивати систему преміювання;
- не допускати значного скорочення соціальних виплат;
- удосконалити політику матеріального стимулювання працівників ТОВ «Дунаєвський».

З метою оцінки ефективності процесів мотивації розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський» було здійснено дослідження. У якості респондентів виступили працівники даного підприємства, а конкретно 52 особи, з яких було 3 – керівники підприємства, 17 - фахівців підприємства, а також 32 – робітники ТОВ «Дунаєвський». Усі вони мали стаж роботи на даному підприємстві від 5 до 15 років, а також були у віці від 28 до 49 років, що

демонструють дані таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Рівень охоплення проведеним дослідженням персоналу ТОВ «Дунаєвський»

Показник	Категорія персоналу підприємства		
	Керівники підприємства	Фахівці підприємства	Робітники підприємства
Середньоспискова чисельність персоналу підприємства, чол.	7	21	41
Кількість працівників залучених у дослідженні, чол.	3	17	32
Рівень охоплення, %	55,00	82,00	79,00

З метою виявлення рівня ефективності мотивації розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський» використано конкретні методики, а саме:

- «Дослідження стимулювання досягнення персоналу»,
- «Дослідження основного типу трудової мотивації персоналу»,
- «Методика здійснення дослідження ступеню суб'єктивного контролю персоналу».

Задля діагностики основного виду локалізації контролю залучених до дослідження працівників використано тест-опитувальник під назвою «Рівень суб'єктивного контролю», тобто тест-опитувальник Дж. Роттера [69].

Використання методики «Дослідження основного типу трудової мотивації персоналу» дала можливість скласти мотиваційний профіль членів трудового колективу ТОВ «Дунаєвський». Загалом існує 5-ть типів трудової мотивації, відповідно до вказаної методики:

- «професійний тип працівника» ;
- «інструментальний тип працівника»;
- «хазяйський тип працівника»;
- «патріотичний тип працівника»;
- «уникаючий тип працівника».

Виявлені основні мотиваційні типи членів трудового колективу ТОВ

«Дунаєвський» дають можливість охарактеризувати найбільш ефективні форми стимулювання їхнього професійного розвитку, а також характер діяльності, котра спонукає членів трудового колективу до виконання певного виду роботи [71].

Результати дослідження за рахунок використання зазначеної методики подані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Одержані результати дослідження щодо визначення типу трудової мотивації членів трудового колективу ТОВ «Дунаєвський»

Тип трудової мотивації співробітників підприємства	Питома вага співробітників підприємства із конкретним типом трудової мотивації, %
1. Інструментальний	38,60
2. Професійний	30,60
3. Патріотичний	15,11
4. Хазяйський	3,92
5. Унікаючий	12,21

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що у переважній більшості охоплених дослідженням працівників ТОВ «Дунаєвський» переважає професійний та інструментальний тип мотивації.

Інструментальний різновид мотивації виявлено у 38,6% опитаних. Він відображає орієнтацію персоналу ТОВ «Дунаєвський» на рівень оплати праці та інші матеріальні вигоди, отримувані як винагорода за виконану роботу, а також на очікування справедливого її оцінювання. Винагорода має відповідати уявленню працівника про адекватність власним зусиллям. Для цієї групи характерне почуття власної соціальної значущості.

Професійно зорієнтовану мотивацію (30,6%) мають співробітники, які цінують різноманітність завдань, зацікавленість у діяльності та її творчий зміст. Вони прагнуть самореалізації, готові доводити свою спроможність розв'язувати складні задачі й орієнтуються на підвищення фахового рівня. Загалом їм притаманна сформована професійна гідність.

Патріотичний тип зафіксовано лише у 15,1% персоналу підприємства. Це свідчить, що відносно невелика частка працівників відчуває свою

причетність до спільної важливої справи та усвідомлює власну необхідність для організації. Для них суттєвим є суспільне визнання досягнень.

Хазяйський різновид мотивації притаманний 43,9% працівників. Їм властиве добровільне прийняття персональної відповідальності за результати роботи, прагнення до автономності у виконанні завдань і обережне ставлення до надмірного контролю з боку керівництва.

У 12,2% співробітників визначено унікаючий тип мотивації. Такі особи схильні зменшувати власні зусилля, уникати відповідальності й прояву ініціативи, покладаючись переважно на випадкові обставини або прихильність керівника.

Підвищенню ступеню ефективності здійснення впливу на працівників конкретного підприємства сприяє облік їхніх індивідуальних відмінностей. Задля цього необхідно проаналізувати результати використання методики «Дослідження конструктивності процесу мотивації працівників». За вказаної методики, кожному працівникові притаманний конкретний вид конструктивності мотивації, а саме: «тигр», «лев», «ведмідь», «пантера».

Одержані результати здійснення визначення типу конструктивності мотивації персоналу підприємства дали можливість розподілити усіх охоплених дослідженням працівників ТОВ «Дунаєвський» на чотири основні групи, подані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати «Дослідження процесу мотивації працівників» ТОВ «Дунаєвський»

Тип	Питома вага співробітників підприємства із конкретним типом конструктивності їх мотивації, %
«Пантера»	20,22
«Лев»	58,81
«Ведмідь»	17,90
«Тигр»	7,11

Опрацювання результатів дослідження показало, що до першої групи з конструктивним типом мотивації «лев» належить 58,81% персоналу.

Домінування цього типу свідчить про взаєморозуміння між працівниками ТОВ «Дунаєвський», їхню готовність до співпраці та орієнтацію на саморозвиток.

Другу групу становлять респонденти, у яких переважає тип «пантера» (20,22%). Для таких співробітників характерне уникнення складних і напружених ситуацій, пов'язаних із внутрішніми суперечностями та взаємодією із зовнішнім середовищем. Вони схильні обирати діяльність, що передбачає індивідуальну роботу. «Пантери» відзначаються творчою самостійністю, однак за відсутності контролю можуть проявляти недостатню дисциплінованість і відповідальність.

Третю групу (17,90%) формують працівники з типом «ведмідь». Їхня поведінка може проявлятися у двох напрямках: прагненні домінувати та підпорядковувати інших або ж у схильності до пристосування. Залежно від обставин такі особи варіюють від поступливості до жорсткого придушення як власних, так і чужих потреб.

До четвертої групи належать 7,11% співробітників із типом «тигр». Вони переконані, що оточення має дотримуватися встановлених ідей, норм і правил. Для них типовим є виражене прагнення до суперництва, через яке вони досягають самоствердження.

Методика визначення рівня суб'єктивного контролю дала можливість швидко, а також ефективно оцінити у членів трудового колективу ТОВ «Дунаєвський» рівень активності, рівень емоційної зрілості, рівень самостійності особистості, а також сформулювати ефективні способи впливу, подані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - результати визначення рівня суб'єктивного контролю членів трудового колективу ТОВ «Дунаєвський»

Рівень	Питома вага працівників із вказаним рівнем, %
Низький	82,32
Високий	71,91

Підсумки дослідження показали, що серед працівників ТОВ «Дунаєвський» домінує низький рівень суб'єктивного контролю у сфері виробничих відносин (82,32%). Це означає, що значна частина персоналу не схильна брати на себе відповідальність за власні професійні досягнення чи невдачі. Такі співробітники вважають, що ключову роль у їхній діяльності відіграють зовнішні чинники — керівництво, колеги або обставини. Вони також переконані, що кар'єрне зростання та службове просування залежать переважно не від них самих. Загалом особи з екстернальним типом контролю зазвичай демонструють себе як ефективні виконавці за умов належного нагляду.

Водночас у сфері міжособистісної взаємодії у працівників підприємства переважає високий рівень суб'єктивного контролю (71,91%). Це свідчить про їхню впевненість у здатності впливати на власні формальні та неформальні зв'язки з колегами, формувати позитивне ставлення до себе та здобувати повагу. Такі працівники активно вибудовують своє коло спілкування й можуть ефективно регулювати соціальні контакти.

Виявлені у ході дослідження недоліки відносно мотивації розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський» включають:

- рівень робочого ентузіазму членів трудового колективу підприємства є низький;
- забезпеченню упевненості членів трудового колективу у власних силах приділяється неналежна увага;
- діяльність не просто окремих членів трудового колективу, а й навіть цілих структурних підрозділів даного підприємства носить відносно до підсумкового результату лише проміжний характер;
- на думку членів трудового колективу цінність використовуваних заохочень є недостатньою;
- мотивація саморозвитку членів трудового колективу практично не використовується.

Висновки до другого розділу

Проведене дослідження дає можливість зробити висновок, що ТОВ «Дунаєвський» є малим підприємством зі стабільною, проте обмеженою фінансово-економічною базою, що безпосередньо впливає на можливості розвитку персоналу та ефективність мотиваційної політики. Аналіз основних фінансово-економічних показників за 2023-2025 роки засвідчив позитивні тенденції у зростанні доходів, валового та чистого прибутку, а також підвищенні продуктивності праці. Водночас спостерігається скорочення активів, зменшення чисельності персоналу та нестабільність фонду оплати праці, що свідчить про наявність певних обмежень у розвитку підприємства.

Дослідження структури та динаміки персоналу показало, що суттєвих структурних змін не відбулося, однак зафіксовано скорочення чисельності працівників у 2025 році. Незважаючи на відносно стабільні показники руху кадрів та високий рівень постійності трудового колективу, така тенденція може свідчити про недостатню ефективність системи мотивації та проблеми у кадровій політиці. Додатково встановлено зниження частки працівників із вищою освітою та скорочення кількості тих, хто підвищує кваліфікацію під час роботи, що негативно впливає на інтелектуальний потенціал підприємства.

Аналіз системи розвитку персоналу підтвердив відсутність системності у професійному навчанні та підвищенні кваліфікації. Хоча підприємство частково орієнтується на працівників із середньою спеціальною освітою, що забезпечує практичну спрямованість діяльності, загальна тенденція свідчить про послаблення внутрішнього розвитку персоналу.

Оцінка системи оплати праці показала, що основна заробітна плата займає домінуюче місце у структурі доходів працівників, що є позитивним фактором стабільності. Проте нестабільність фонду оплати праці, скорочення додаткових і соціальних виплат у 2025 році негативно впливають на мотивацію персоналу та рівень його задоволеності.

Результати соціально-психологічного дослідження свідчать про переважання інструментального та професійного типів мотивації, що означає орієнтацію працівників як на матеріальне стимулювання, так і на змістовність праці та самореалізацію. Домінування типу «лев» у структурі конструктивності мотивації вказує на сприятливий соціально-психологічний клімат і готовність до співпраці. Водночас значна частка працівників із низьким рівнем суб'єктивного контролю у виробничій сфері свідчить про недостатню відповідальність за результати праці та залежність від зовнішніх факторів.

Загалом система мотивації розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський» є недостатньо ефективною та потребує вдосконалення. Основними проблемами є слабка підтримка професійного розвитку, недостатній рівень нематеріальної мотивації, обмежені можливості кар'єрного зростання та зниження зацікавленості працівників у саморозвитку. Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно впровадити комплексний підхід до мотивації, який поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули, розвивати систему навчання і підвищення кваліфікації, а також посилити роль внутрішніх факторів мотивації працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДУНАЄВСЬКИЙ»

3.1 Заходи щодо удосконалення процесу мотивації розвитку персоналу підприємства

Г. В. Назарова зазначає, що «...сучасні концепції управління персоналом акцентують увагу на поєднанні економічних та соціально-психологічних підходів, що забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства. Водночас традиційні механізми кадрової політики втрачають ефективність через їхню орієнтацію переважно на авторитарні методи управління...» [67, с. 60].

Успіх діяльності ТОВ «Дунаєвський» є результатом певних здібностей та ефективної мотивації його працівників. Загалом нерідко доводиться чути певні нарікання від перших осіб досліджуваного підприємства та нарікання від їхніх помічників на той факт, що керовані ними команди вже досягли «можливої продуктивності». Співробітники працюють без належного ентузіазму, без належної енергії, при цьому активність та підприємливість поступово поступаються формальному виконанню своїх обов'язків, а певні працівники ТОВ «Дунаєвський» й узагалі сприймають їх як обтяжливу повинність щодо перебування на своєму робочому місці. Все зазначене є симптомами доволі відомої корпоративної хвороби під назвою де мотивація розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський».

Не секретом є і той факт, що пасивність, а також байдужість найманих працівників пов'язані із фактом недостатності компетентності саме керівників, котрі недооцінюють важливість процесу мотивування розвитку своїх підлеглих, а основне – вони практично не знають основні прийоми мотивування працівників. І дійсно, спілкування з менеджерами різних рівнів

ТОВ «Дунаєвський» показує те, що сформована у них компетенція «Мотивування розвитку» є однією із менш розвинених.

Відповідно, задля підвищення ефективності процесу мотивації розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський» пропонується впровадити ряд заходів, поданих у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо підвищення ефективності процесів мотивації розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський»

№ з/п	Розроблені заходи	Необхідні дії для реалізації запропонованих заходів
1	2	3
1.	Підвищення робочого ентузіазму працівників	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення впевненості персоналу підприємства у тому, що їх активність призведе до попередньо запланованого робочого результату відносно зростання продажів, відносно своєчасної розробки вже нового продукту, призведе до успішної реалізації певного проекту, призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів тощо; - формування впевненості за те, що досягнуті успіхи персоналом підприємства не будуть непоміченими керівництвом підприємства, а будуть оцінені, а також винагородженні; - забезпечення цінності у кожного працівника підприємства відносно очікуваного заохочення; - отримання конкретного позитивного результату від процесу заохочення працівників підприємства.
2.	Посилення впевненості персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - початок роботи щодо мотивації розвитку працівників ще на стадії їх прийому на роботу; - оцінка усіх можливих причин раніше досягнутого успіху чи певного неуспіху; - розробка конкретних пропозицій безпосередніми керівниками підприємства щодо подолання труднощів й подолання бар'єрів, котрі виникають в результаті господарської діяльності підприємства перед його працівниками; - розподіл потенційного ризику невиконання певних завдань конкретними працівниками підприємства.
3.	Оцінка досягнень персоналу	- періодичні відвідування як бек-офісних, так і інфраструктурних підрозділів даного

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
		<p>підприємства його вищим керівництвом задля засвідчення своєї уваги до основної роботи виконуваної працівниками, котрі не відчують свого вкладу у кінцевий результат спільної діяльності колективу підприємства;</p> <ul style="list-style-type: none"> - здійснення «вертикалізації» робочого навантаження задля підвищення рівня усвідомленості відношення виконавців до їхньої роботи та до їх зацікавленості у спільному успіху діяльності;
4.	Збільшення цінності заохочення персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - мотивація персоналу через почуття обов'язку, мотивація персоналу через бажання «не впасти обличчям у бруд» або ж прагнення виправдати певною старанністю довіру з боку безпосереднього керівника; - внутрішнє стимулювання через використання інструментів «мотивації компетентності».
5.	Використання коучингу з метою мотивації саморозвитку працівників	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційне забезпечення процесу коучингової взаємодії працівників підприємства; - структуризація процесу коучингової взаємодії працівників підприємства; - оцінка необхідних ресурсів для здійснення коучингової взаємодії; - встановлення перешкод, а також способів їхнього потенційного усунення; - моделювання графіку коучингової взаємодії; - моніторинг реалізації моделі коучингової взаємодії.

1. Підвищення робочого ентузіазму

Професійний ентузіазм найманих працівників у першу чергу залежить від основних чотирьох факторів, поданих на рисунку 3.1.

«Робота персоналу без належної енергії та бажання досягати поставлених цілей, втрата ініціативи та відповідальності, перебування на робочому місці лише задля отримання заробітної платні – це симптоми демотивації персоналу» [57, с. 109].

Виходячи із моделі поданої на рисунку 3.1 неважко виділити ряд основних причини де мотивації працівників. Усі фахівці сучасного

підприємства працюватимуть «абияк» саме так і стільки, як саме вони відчують власну невпевненість у можливості щодо досягнення поставлених результатів, у тій мірі, у якій вони сумніваються у тому, що їх загальна ефективність буде відзначена, а також буде винагороджена, ну і, нарешті, досить низько оцінюють потенційну привабливість відносно очікуваної «винагороди».

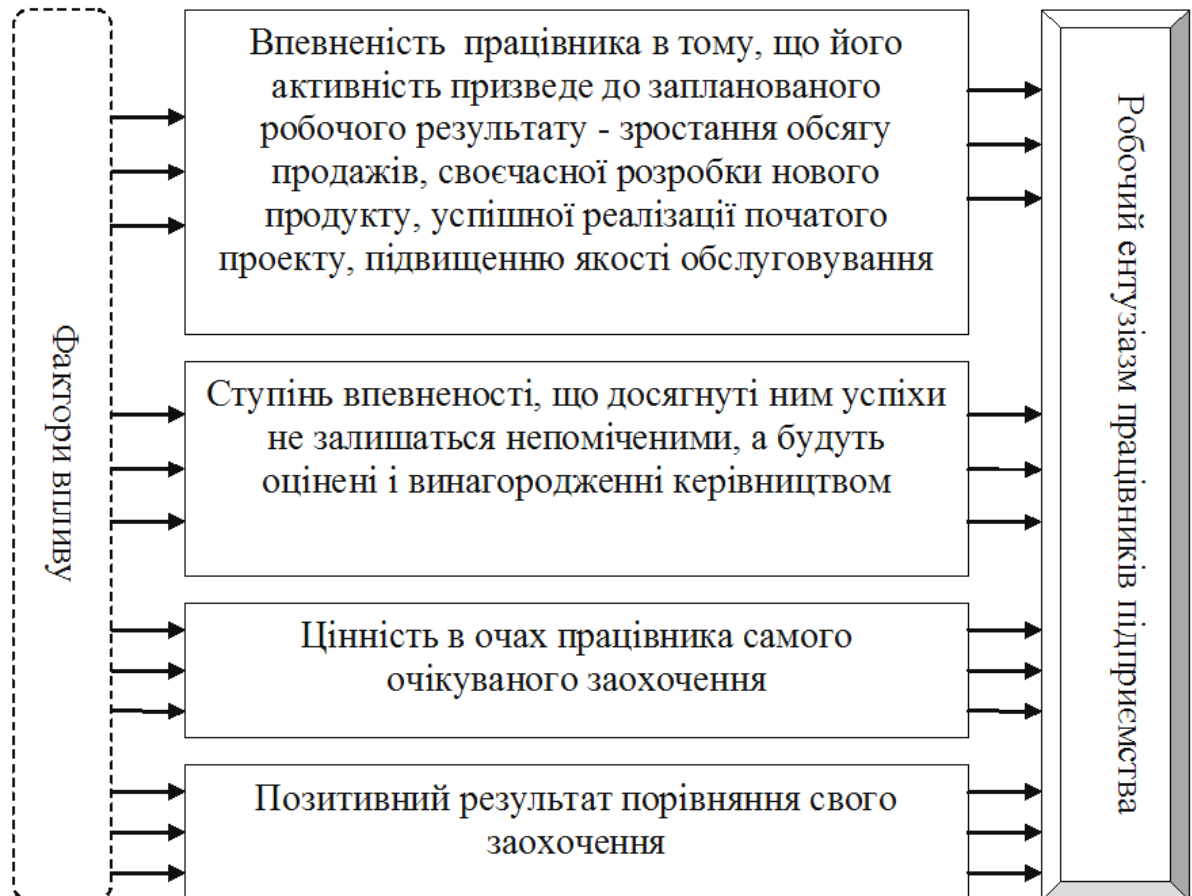


Рис. 3.1 – Фактори, котрі необхідно врахувати менеджерам ТОВ «Дунаєвський» при спробі підвищенні робочого ентузіазму серед власних працівників

Відповідно до зазначеного, розуміння того, у якій саме ланці даного ланцюга можливий збій, дасть можливість керівництву ТОВ «Дунаєвський» намітити чіткі напрямки відносно поступового підвищення вмотивованості процесійного розвитку власних співробітників.

2. Посилення впевненості персоналу.

Рівень упевненості або, навпаки, сумнівів щодо здатності виконати поставлені керівництвом завдання працівники ТОВ «Дунаєвський», як і персонал інших організацій, формують насамперед на основі самооцінки власної професійної підготовки. Водночас враховується й забезпеченість необхідними зовнішніми ресурсами — фінансовими, матеріальними та інформаційними.

Важливу роль у формуванні професійної мотивації розвитку відіграє те, як керівник ТОВ «Дунаєвський» інтерпретує причини досягнень або невдач. Саме підхід менеджера ТОВ «Дунаєвський» до пояснення результатів діяльності впливає на ставлення працівників до роботи та їхню подальшу активність.

Наприклад, якщо на даному підприємстві знижується обсяг реалізації та посилюється конкурентний тиск, це можна трактувати по-різному. З одного боку, як наслідок помилок управління комерційного підрозділу, а з іншого — як результат впливу зовнішнього середовища, зокрема низької платоспроможності споживачів. Однак схильність пояснювати невдачі лише зовнішніми причинами формує пасивність персоналу ТОВ «Дунаєвський» та знижує прагнення досягати кращих результатів, адже виникає відчуття відсутності особистого впливу на ситуацію.

«Сучасні організації мають все більше приділяти увагу виявленню рівня залученості працівників, адже активна участь співробітників у роботі є ключовим чинником успішної діяльності компанії» [60, с. 75].

У поясненні причин успіхів і невдач спостерігається так звана «асиметрія». Найчастіше працівники приписують позитивні результати власним зусиллям, тоді як відповідальність за негативні наслідки перекладають на обставини — нестачу ресурсів, часу або несприятливу кон'юнктуру ринку.

Разом із тим зустрічається й протилежна ситуація. Фахівці, які не впевнені у власних силах, навіть заслужені досягнення схильні пояснювати

випадковістю або допомогою колег і часто не приймають визнання від керівництва. Така поведінка зумовлена побоюванням не впоратися з більш складними завданнями у майбутньому.

Під час визначення професійних стандартів і цілей працівники ТОВ «Дунаєвський» нерідко керуються не стільки бажанням досягти високих результатів, скільки прагненням уникнути невдачі. Якщо орієнтований на успіх співробітник мислить у категоріях лідерства, то інший, мотивований страхом помилки, більше переймається тим, щоб не опинитися серед аутсайдерів.

З урахуванням викладеного доцільно запропонувати для керівництва ТОВ «Дунаєвський» відповідну програму підвищення мотивації, подану у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Алгоритм посилення впевненості серед працівників ТОВ «Дунаєвський»

Пропоновані етапи алгоритму	Сутність етапів щодо посилення впевненості серед працівників
1	2
Етап №1 «Старт мотивації розвитку персоналу даного підприємства»	Формування мотивації до професійного зростання доцільно розпочинати вже з перших днів перебування працівника в організації. Під час первинних зустрічей із новоприйнятими спеціалістами варто чітко окреслювати вимоги щодо результативності їхньої діяльності та закладати орієнтацію на високі досягнення як звичний стандарт роботи підприємства. Водночас, попри встановлення амбітних цілей, працівники повинні відчувати реальність їх досягнення. Якщо ж такі цілі сприймаються як недосяжні, провідним стимулом стає не прагнення до успіху, а бажання уникнути невдач.
Етап №2 «Розпочати доцільно із керівників даного підприємства»	Керівник, який впроваджує заходи щодо мотивації розвитку персоналу, має виступати прикладом упевненості та внутрішньої енергії для своїх підлеглих. Часто менеджер не усвідомлює, наскільки

Продовження таблиці 3.2

1	2
	<p>його емоційний стан і ставлення до роботи впливають на колектив.</p> <p>Якщо керівна особа сама не переконана в успішності обраної стратегії або сумнівається у реалістичності реалізації проєкту, це закономірно відображається на загальному психологічному кліматі в команді та формує відповідні настрої серед працівників.</p>
Етап №3 «Табу на так звані упадницькі настрої у керівників даного підприємства»	<p>Доцільно запровадити для заступників та помічників правило уникнення висловлювань на кшталт: «ми не здатні витіснити конкурентів» або «вплинути на перебіг подій неможливо». Водночас не варто заохочувати і спрощене трактування складних управлінських завдань чи їхнє приховування.</p> <p>Повідомлення про наявні перешкоди та проблемні ситуації повинно обов'язково супроводжуватися конструктивними варіантами їх вирішення, що сприятиме формуванню відповідального та проактивного підходу до роботи.</p>
Етап №4 «Розподіл можливого ризику невиконання»	<p>По можливості доцільно не доручати надто емоційно нестабільним працівникам завдання з високим рівнем ризику та значною невизначеністю. Такі співробітники зазвичай ефективно проявляють себе у виконанні рутинних і чітко регламентованих операцій, які часто уникають більш упевнені та амбітні колеги. Це дозволяє раціонально розподілити навантаження та максимально використати сильні сторони кожного працівника.</p>

Ефективним засобом подолання невпевненості працівників у власній компетентності є впровадження системи наставництва, яка передбачає закріплення досвідчених співробітників за новачками, а також організація професійного навчання. Такі заходи не лише формують практичні навички та моделі поведінки, а й суттєво підвищують рівень зацікавленості персоналу у

розвитку.

3. Оцінка досягнень персоналу

Важливим елементом системи мотивації розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський» має бути адекватна оцінка усіх їхніх досягнень. При цьому важливими параметрами відносно будь-якої діяльності виступає її ступінь завершеності, ступінь наочності отриманих результатів, а також ступінь вимірності.

На думку В.В. Малтиз та Ю.В. Тарасенка «Оцінка допомагає отримати інформацію про потреби організації у персоналі необхідної кваліфікації, рівні трудового потенціалу, психологічному портреті працівників, з їх перевагами і професійними пробілами, мотиваційними потребами. Отримана інформація допомагає вирішувати кадрові завдання і забезпечує умови для ефективного прийняття управлінських рішень» [64, с. 485].

Як свідчить попередній аналіз, діяльність як окремих фахівців, так і цілих структурних підрозділів ТОВ «Дунаєвський» щодо кінцевого результату підприємства часто має опосередкований характер і ніби «розчиняється» у загальному підсумку.

Цілком закономірно, що управлінський персонал ТОВ «Дунаєвський» насамперед фокусується на результатах «на виході», приділяючи менше уваги ефективності роботи підрозділів, які забезпечують проміжні етапи діяльності. При цьому виникає певний парадокс: чим стабільніше та безпомилково функціонують такі підрозділи ТОВ «Дунаєвський», тим менше вони помітні для вищого керівництва.

Нерідко лише суттєві збої в їх роботі дозволяють усвідомити реальну значущість цих «непомітних» ланок. Унаслідок такого підходу працівники ТОВ «Дунаєвський» можуть відчувати себе малозначущими елементами великої організаційної системи, що формує байдужість до загальних результатів діяльності даного підприємства.

Водночас навіть такі функції, як коректне оформлення документації чи своєчасна її передача, можуть суттєво впливати на ефективність роботи ТОВ

«Дунаєвський» в цілому.

З метою підвищення ефективності мотивації працівників, які не усвідомлюють власного внеску в кінцевий результат діяльності ТОВ «Дунаєвський», доцільно запропонувати цілу низку заходів, що подані на рисунку 3.2.

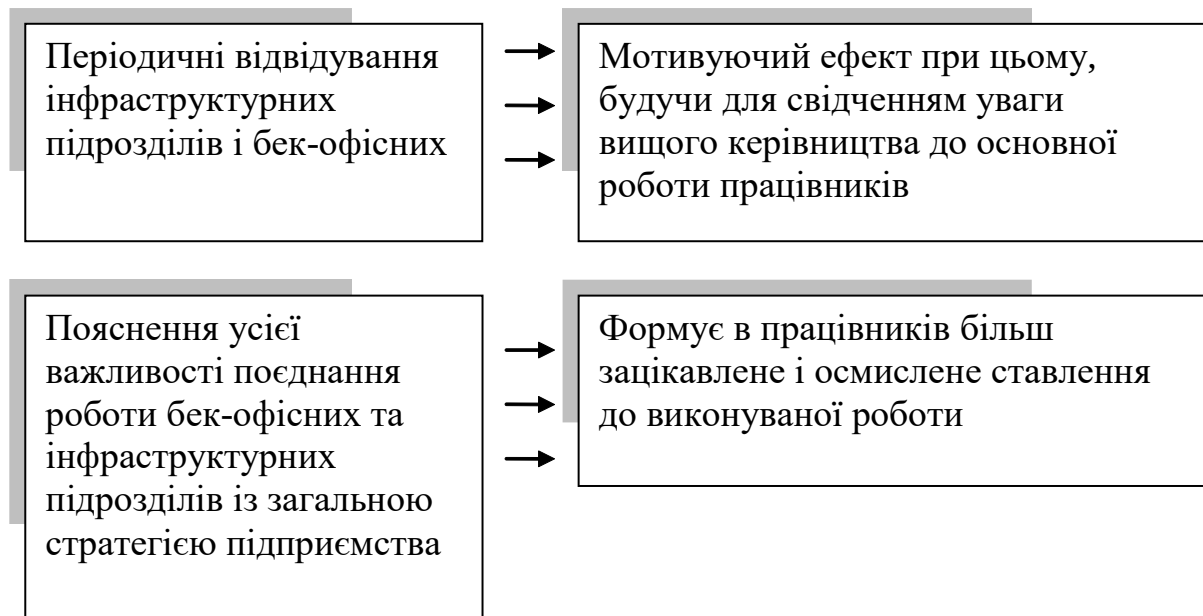


Рис. 3.2 – Підвищення ступеню вмотивованості працівників ТОВ «Дунаєвський», котрі не відчують свого власного вкладу у кінцевий результат діяльності даного підприємства

Періодичні візити керівництва ТОВ «Дунаєвський» до інфраструктурних та бек-офісних підрозділів даного підприємства здатні забезпечити сильний мотиваційний ефект, оскільки такі заходи демонструють реальну зацікавленість топ-менеджменту в щоденній праці цих працівників.

Водночас важливо зрозуміло пояснювати, яким чином завдання конкретного відділу ТОВ «Дунаєвський» або його поточні функції пов'язані з ключовими цілями всього підприємства. Після завершення проєктів або наприкінці звітної періоду доцільно окремо акцентувати увагу на тому, як злагожденість і своєчасність роботи «невидимих» підрозділів вплинули на загальні результати компанії. Також ефективним є прив'язування системи

винагороди працівників таких підрозділів ТОВ «Дунаєвський» до досягнень в цілому. У сукупності це сприяє формуванню більш усвідомленого та зацікавленого ставлення до виконуваних обов'язків.

Ще однією проблемою, що була виявлена в діяльності ТОВ «Дунаєвський», є надмірна фрагментація робочих процесів. У значної частини співробітників, включно з управлінським персоналом, робота стає вузькоспеціалізованою, одноманітною та рутинною. У результаті цього працівники ТОВ «Дунаєвський» часто не сприймають загальної картини діяльності підприємства, не бачать зв'язку між окремими завданнями та стратегічними цілями, що призводить до зниження інтересу до роботи.

З огляду на це керівництву ТОВ «Дунаєвський» доцільно проаналізувати можливість об'єднання суміжних функцій у межах однієї посади, щоб розширити зміст роботи та надати їй більш цілісний і завершений характер.

Одним із дієвих підходів до підвищення залученості працівників та усвідомлення ними значущості своєї діяльності є запровадження вертикального розширення робочих обов'язків, що передбачає більшу участь виконавців у різних етапах робочого процесу.

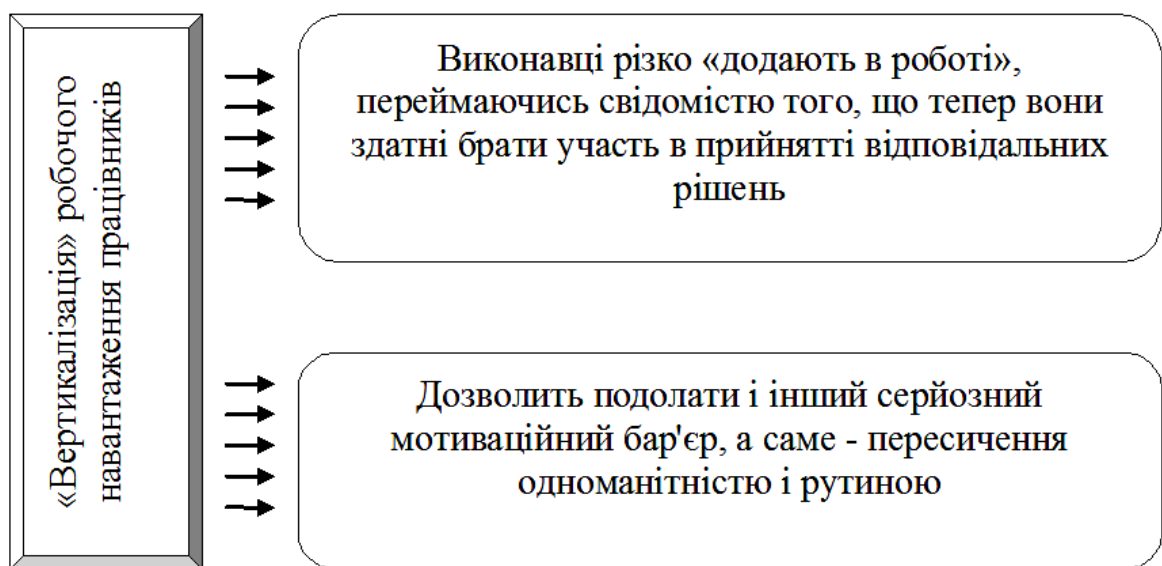


Рис. 3.3 – Ефект запровадження практики «вертикалізація» робочого навантаження персоналу ТОВ «Дунаєвський»

4. Збільшення цінності заохочення персоналу

Навряд чи можна заперечити той факт, що різні особи по-різному реагують на певні способи їх заохочення: те, що є дієвим для одного працівника, може бути майже неефективним для іншого. У теорії управління поведінкою персоналу зазвичай розрізняють два базові типи стимулів у трудовій діяльності — внутрішні та зовнішні.

У першій ситуації ставлення керівника або спеціаліста до своєї роботи визначається не лише характером виконуваних завдань, а й тим, наскільки ця діяльність забезпечує гідний рівень оплати праці або відкриває можливості кар'єрного зростання.

«Успішна мотивація персоналу передбачає не тільки встановлення мотивуючих факторів, але й систематичну роботу з кадрами підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці, розвиток корпоративної культури та підтримку ефективної комунікації на всіх рівнях підприємства» [50].

До зовнішніх мотивуючих факторів відносять, зокрема, прагнення зберегти професійну репутацію, відчуття відповідальності (коли якісне виконання обов'язків розглядається як справа честі), а також бажання виправдати довіру керівника своєю сумлінною працею тощо.

Серед внутрішніх рушіїв поведінки можна виділити так звану мотивацію компетентності, що проявляється у прагненні реалізувати власні творчі здібності, постійно підвищувати рівень знань і професійної майстерності.

У більшості випадків мотиваційні чинники працівників ТОВ «Дунаєвський» є змішаними та не обмежуються лише одним видом винагороди. Саме тому для ефективного управління персоналом доцільно з'ясувати: які аспекти роботи для співробітників є найбільш значущими:

- що ж саме викликає найбільший інтерес і з яких причин;
- які елементи діяльності мають вищий рівень матеріального чи статусного заохочення;

- які можливості відкриває робота для професійного розвитку та кар'єрного просування.

Важливим є також правильний вибір моменту для стимулювання персоналу. Наприклад, частина працівників потребує регулярної підтримки з боку керівництва, тоді як інші більше орієнтовані на підсумкову оцінку результатів і визнання після завершення завдань.

Очевидно, що ефективність запропонованих підходів до розвитку мотивації персоналу ТОВ «Дунаєвський» суттєво підвищується за умови їх поєднання із загальноорганізаційними заходами, зокрема розвитком корпоративної культури. Передусім ідеться про підвищення відкритості управлінських рішень, забезпечення можливостей навчання та створення реальних перспектив службового зростання.

Час від часу керівництву ТОВ «Дунаєвський» доводиться у короткі терміни формувати єдиний мотиваційний вектор для всієї організації, концентруючи зусилля персоналу на ключових стратегічних напрямках, що здатні забезпечити проривні результати.

У таких ситуаціях роль управлінців можна порівняти з функціями військових командирів перед вирішальною операцією: після визначення головного напрямку дій необхідно не лише правильно розподілити ресурси, а й сформувати у команди стан готовності до максимальної віддачі та впевненості у досягненні мети.

Водночас ефективне управління мотивацією персоналу, незалежно від інструментів впливу, не повинно перетворюватися на тиск або маніпуляції з метою отримання надмірної віддачі. Завдання керівництва ТОВ «Дунаєвський» та спеціалістів з організаційної поведінки полягає у формуванні більш збалансованої та зрілої системи мотивації, яка узгоджує інтереси працівників і підприємства.

Саме керівний склад ТОВ «Дунаєвський» здатен забезпечити такі умови, за яких працівники сприйматимуть роботу не як формальний обов'язок, а як змістовну та ціннісну частину професійного життя.

3.2 Забезпечення ефективного стимулювання саморозвитку працівників підприємства

Працівники ТОВ «Дунаєвський» виступають одним із найбільш важливих чинників внутрішнього середовища даного підприємства. Зарубіжна, а також вітчизняна практика говорить про те, що сучасні підприємства докладають дуже багато зусиль щодо можливості максимально ефективного використання даного чинника. За вказаного багато уваги приділяється саме процесу та особливостям розвитку потенціалу працівників ТОВ «Дунаєвський».

Як зазначає М.Б. Ценко «За останні три десятиліття сформувалося розуміння саморозвитку як процесу діяльності, що спонуканий і детермінований самою людиною. Безумовно, саморозвиток не існує без авторства особистості і без її діяльнісного втручання у власний духовний світ. Створюючи свою особистість, формуючи певні якості, здібності, особа виступає активною рушійною силою процесу, мотиватором і виконавцем власних цілей» [75, с. 18].

У міжнародній управлінській практиці широко застосовують різноманітні інноваційні підходи до розвитку персоналу, серед яких семінари, тренінги, PR-технології, консалтинг, HR-інструменти, коучинг, організаційне консультування та інші сучасні методи.

Проте проведений аналіз свідчить, що керівництво ТОВ «Дунаєвський», на жаль, наразі не вважає за потрібне інвестувати кошти у впровадження зазначених підходів. Водночас підприємство функціонує в умовах постійного впливу зовнішніх факторів, що обумовлює необхідність дослідження та впровадження новітніх стилів управління і методів стимулювання професійного зростання персоналу. Одним із перспективних інструментів у цьому напрямі виступає коучинг, який слугує ефективним засобом професійного розвитку, мотивації та реалізації потенціалу працівників.

Сучасні вимоги до менеджерів постійно підвищуються. Власники ТОВ «Дунаєвський» очікують від керівництва високого рівня професійної компетентності, а також розвинених особистісних характеристик.

С.І. Богуславська та О.П. Гончар вказують на те, що «...аналіз останніх досліджень свідчить про комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу підприємства, що включає мотиваційні теорії, інноваційні управлінські стратегії та адаптацію до сучасних умов ринку...» [48, с. 11].

У свою чергу, менеджери повинні приділяти особливу увагу розвитку потенціалу працівників підприємства. Їхнім завданням є формування в персоналу навичок визначення пріоритетності завдань, оцінювання необхідних ресурсів та аналізу ризиків, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків. Таким чином, менеджери, які використовують коучинговий підхід і постійно вдосконалюють власні компетенції, здатні значно підвищити результативність працівників, рівень їхньої відповідальності та ефективність роботи загалом.

Пропонована система саморозвитку працівників ТОВ «Дунаєвський» на основі використання практики коучингу подана у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Система саморозвитку працівників ТОВ «Дунаєвський» через впровадження коучингу

Етап	Необхідні дії у межах запропонованого етапу
1	2
Етап №1. Інформаційне забезпечення коучингової взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - оцінювання діяльності працівників коучем: <ul style="list-style-type: none"> ▪ оцінювання ефективності діяльності; ▪ оцінювання можливостей; ▪ оцінювання позитивних та негативних сторін працівника. - самооцінювання діяльності працівником; - оцінювання діяльності працівників іншими працівниками;
Етап №2. Структуризація коучингової взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - розробка коучем плану розвитку коучингової взаємодії; - формування працівником цілей – побудова дерева цілей;

Продовження таблиці 3.3

1	2
Етап №2. Структуризація коучингової взаємодії (продовження)	<ul style="list-style-type: none"> - постановка працівником проблем, які він прагне вирішити; - визначення цілей, очікувань та результату, якого хоче досягти клієнт; - Формулювання можливих варіантів досягнення запланованих дій; - побудова дерева робіт.
Етап №3. Оцінка необхідних ресурсів для реалізації коучингової взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - працівник (клієнт коучингу) залежно від поставлених цілей оцінює ресурсне забезпечення; - коуч перевіряє достатність ресурсів для реалізації коучингу.
Етап №4. Встановлення перешкод на шляху досягнення поставлених цілей та визначення способів їх подолання	Для успішної реалізації коучингу коучеру за результатами оцінювання працівника та його цілей, необхідно встановити пріоритетність чинників та визначити, які з них стримують розвиток працівника
Етап №5. Моделювання конкретного графіку виконання робіт із встановлення термінів та очікуваних результатів	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення взаємовідносин між коучем та клієнтами коучингу; - розподіл робіт, необхідних для виконання коучингу; - встановлення термінів, аналіз стану коучингу, доцільності його здійснення, впровадження та забезпечення ефективності коучингу на підприємстві.
Етап №6. Моніторинг ключових параметрів реалізації коучингової взаємодії	Аналіз рівня коучингу на підприємстві, виявлення недоліків в розвитку працівників та прийняття рішень щодо напрямів здійснення коучингу на підприємстві.

Сукупність таких заходів формує процес упровадження коучингу, модель якого пропонується для підприємства.

Отже, ТОВ «Дунаєвський» потребує безперервного розвитку, оскільки саме розвиток є ключовою умовою стабільного й ефективного функціонування. Забезпечення цього процесу передбачає, передусім, створення системи мотивації професійного зростання працівників. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища розвиток персоналу має базуватися на використанні сучасних методів, інструментів і передових управлінських

практик. Саме тому доцільним є впровадження комплексної програми коучингу, яка включатиме основні види, етапи та послідовність реалізації, що сприятиме чіткій координації дій усіх учасників коучингової взаємодії.

Запропонована модель розвитку коучингу на ТОВ «Дунаєвський» охоплює перелік основних етапів упровадження, їх ключові характеристики та взаємозв'язки. Її реалізація спрямована на створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його довгостроковому успіху.

Перший запропонований етап. Інформаційне забезпечення процесу здійснення коучингової взаємодії. На цьому етапі модель реалізації системи коучингу відбуватиметься наступним чином:

- самооцінювання трудової діяльності працівником підприємства;
- оцінювання трудової діяльності працівників підприємства коучем;
- оцінювання трудової діяльності працівників підприємства іншими працівниками.

Для більш ефективного впровадження коучингу в ТОВ «Дунаєвський» коуч насамперед має провести комплексну діагностику рівня розвитку працівників. Основою такого аналізу повинно стати вивчення низки важливих параметрів, зокрема професійних можливостей працівника, його сильних і слабких сторін, а також загальної результативності діяльності.

Варто погодитися з думкою Л. О. Ніколаєва: «...основна ідея коучингу полягає в тому, щоб допомогти клієнту розкрити свій потенціал, зосередитися на досягненні мети і розвитку важливих навичок, саме тому активна роль відводиться клієнту, а коуч виступає партнером, який підтримує, підбадьорює та стимулює клієнта до саморозвитку і самовдосконалення...» [68, с. 132].

Окрім цього, під час розроблення програми коучингової взаємодії важливо здійснити оцінку не лише з боку коуча, а й врахувати самооцінку працівника та думку колег. Таким чином, процес оцінювання доцільно проводити з трьох ключових позицій: експертної оцінки коуча, самоаналізу

самого працівника та оцінювання з боку співробітників.

На етапі оцінювання коуч повинен дотримуватися чітко визначеної послідовності дій, що забезпечить об'єктивність аналізу, дозволить виявити потенціал працівника, визначити напрями його розвитку та сформувати ефективну програму коучингової підтримки (рисунок 3.4).



Рис. 3.4. Бажана послідовність порядку дій коуча при здійсненні оцінювання працівників

Серед доступних інструментів, які доцільно застосовувати під час збору інформації в процесі коучингової взаємодії, найбільш поширеним і практично ефективним є безпосереднє спілкування з клієнтом коучингу. Особливого значення при цьому набувають невербальні засоби комунікації, які дозволяють глибше зрозуміти емоційний стан працівника, його мотивацію та ставлення до професійного розвитку. Для комплексного аналізу можуть застосовуватися різні методи оцінювання персоналу (таблиця 3.4).

Основним результатом інформаційного оцінювання має стати визначення чинників, які або стимулюють, або стримують розвиток коучингу

серед працівників підприємства. Таке оцінювання також дає змогу проаналізувати ефективність мотиваційних факторів, що впливають на саморозвиток персоналу ТОВ «Дунаєвський».

Таблиця 3.4

Сучасні методи оцінки персоналу ТОВ «Дунаєвський» на першому етапі здійснення коучингової програми

Метод	Стисла характеристика
Досягнення цілей (управління за цілями)	Дозволяє встановити рівень відповідності між запланованими та досягнутими цілями
Оцінювання за результатами	Дозволяє оцінити розвиток працівника, виходячи з аналізу його результативності за конкретний період.
Метод Assesment Center (Центри оцінювання)	Оцінюються основні компетенції та навички працівників в даний момент, проводиться навчання та оцінюється рівень розвитку компетенцій за результатами навчання
Атестація	Дозволяє отримати комплексну характеристику розвитку працівника за такими параметрами: якості працівника, трудова дисципліна, продуктивність, результативність праці
«360 градусів»	Дозволяє отримати інформацію про працівника від оточуючих його співробітників
Інтерв'ю	Безпосереднє спілкування з клієнтом коучингу з метою отримання інформації про його кваліфікаційні навички.
Шкалювання	Передбачає розроблення різного роду шкал (графічних, алфавітно-числових), за якими оцінюються критерії розвитку працівника
Рейтингування	Дає можливість проранжувати розвиток працівників за конкретний період та здійснювати порівняння згідно з отриманими рангами

З огляду на те, що коучинг може здійснюватися систематично та поетапно, процес оцінювання доцільно реалізовувати у трьох основних формах: попередній, поточний та завершальний.

Попереднє оцінювання проводиться під час прийому нових працівників

на роботу. На цьому етапі здійснюється аналіз сильних і слабких сторін працівника, при цьому особлива увага приділяється саме виявленню негативних характеристик, оскільки їх своєчасне визначення створює основу для подальшого професійного розвитку. Попередній аналіз забезпечує необхідну базу для формування індивідуальних програм розвитку, а також визначає мотиви та стимули, що сприятимуть професійному зростанню працівника.

Поточне оцінювання реалізується безпосередньо в процесі впровадження коучингової моделі на підприємстві. Його головною метою є контроль за проходженням усіх етапів коучингового процесу, моніторинг розвитку працівників, а також оцінка ефективності використаних методів, інструментів і підходів.

Завершальне оцінювання виступає підсумковим етапом коучингової програми та проводиться після завершення запланованих заходів. Воно формує основу для подальших коучингових сесій і має особливу цінність завдяки двосторонньому характеру, оскільки оцінювання здійснюється як коучем, так і самим працівником. За результатами цього етапу визначаються досягнуті результати, особисті успіхи, використані інструменти, а також аналізуються труднощі й бар'єри, що виникали в процесі розвитку.

«Отримана інформація допомагає вирішувати кадрові завдання і забезпечує умови для ефективного прийняття управлінських рішень. Ефективна управлінська система неможлива без оцінки персоналу, яка є ключовим елементом в кадровому менеджменті» [64, с. 485].

Таким чином, системне та динамічне оцінювання стає важливою складовою мотивації подальшого професійного розвитку працівників ТОВ «Дунаєвський», забезпечуючи підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності підприємства загалом.

Другий пропонований етап програми. Структуризація коучингової взаємодії. Зміст зазначеного етапу полягає у формуванні працівниками основних цілей, котрі мають бути реалізовані.

На основі розробленого коучем плану коучингової взаємодії працівники формують систему цілей, яких прагнуть досягти в процесі професійного розвитку. У результаті визначення пріоритетних завдань створюється дерево цілей, що відображає основні напрями особистісного та професійного зростання. Наступним етапом є відбір найбільш значущих цілей і побудова дерева робіт, яке включає комплекс необхідних заходів, дій та ресурсів для їх досягнення. Такий підхід забезпечує чітке планування коучингового процесу, сприяє послідовній реалізації поставлених завдань і підвищує ефективність розвитку працівників у цілому.

Третім етапом здійснення реалізації програми коучингу є оцінювання необхідних ресурсів щодо його здійснення. На вказаному етапі працівник ТОВ «Дунаєвський» (або ж клієнт коучингу) у залежності від встановлених цілей оцінює, а також ресурсне забезпечення. При цьому коуч перевіряє достатність ресурсів задля реалізації програми коучингу. У випадку реальної недостатності шукаються способи, а також шляхи забезпечення необхідних ресурсів для програми.

Четвертий етап даної моделі – це встановлення певних перешкод, котрі виникають у процесі досягнення цілей, а також способів їх усунення. Як зазначено раніше, розвиток системи коучингу залежить також від певної кількості факторів, котрі стримують або ж стимулюють його. Відтак для успішної реалізації програми коучеру за результатами здійснення оцінювання працівників, а також їхніх цілей, необхідно також встановити пріоритетність певних факторів та визначити те, котрі із факторів стримують розвиток працівників ТОВ «Дунаєвський».

П'ятий етап даної моделі. Моделювання чіткого графіку здійснення робіт з питань встановленням строків, а також очікуваних результатів. Основною метою даного етапу є встановлення певного роду відносин між коучем, а також клієнтами коучингу, виступає розподіл робіт, котрі необхідні для виконання програми коучингу, виступає встановлення строків, а також оцінка стану коучингу, оцінка процесу його реалізації, упровадження і

поступове забезпечення високого рівня ефективності коучингу у ТОВ «Дунаєвський».

Завершальним етапом програми коучингу виступає шостий етап – етап моніторингу ключових параметрів програми реалізації розробленої моделі коучингової узаємодії.

«Моніторинг - це систематичний збір, аналіз та подання відповідної інформації для прийняття центральними органами виконавчої влади рішень щодо удосконалення управління системою соціальної підтримки населення» [72].

Моніторинг коучингового процесу дає змогу оцінити рівень його впровадження в ТОВ «Дунаєвський», своєчасно виявити недоліки у професійному розвитку працівників та визначити найбільш ефективні напрями подальшої реалізації коучингу на даному підприємстві.

Упровадження запропонованої моделі коучингу сприятиме посиленню мотивації персоналу ТОВ «Дунаєвський» до розвитку, більш повному розкриттю й ефективному використанню потенціалу працівників підприємства, а також збільшенню їхнього внеску у загальний розвиток даного підприємства.

Запропонована модель орієнтована на поступове підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дунаєвський», зростання прибутковості підприємства, покращення результативності діяльності працівників підприємства та підвищення загальної ефективності функціонування даного підприємства.

Успішне застосування коучингової моделі у ТОВ «Дунаєвський» забезпечить низку важливих переваг, серед яких варто виділити наступні:

- чітке визначення, а також досягнення стратегічних і професійних цілей;
- ефективне формування першочергових і пріоритетних завдань;
- самостійне подолання працівниками ТОВ «Дунаєвський» перешкод на шляху до реалізації поставлених цілей;

- підвищення рівня адаптації персоналу ТОВ «Дунаєвський» до процесів розвитку та змін;
- гармонізація інтересів працівників ТОВ «Дунаєвський» із цілями даного підприємства;
- забезпечення узгодженості та координації дій усіх учасників коучингового процесу.

3.3 Економічний ефекти від реалізації розроблених напрямків

За результатами застосування методу експертних оцінок було визначено, що впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності мотивації розвитку працівників у ТОВ «Дунаєвський» сприятиме суттєвому зростанню обсягів реалізації продукції підприємства, а отже, і збільшенню чистого доходу. Зокрема, прогнозується приріст цього показника у 2026 році на 14%, у 2027 році — на 16%, а у 2028 році — на 19%.

Крім того, удосконалення системи оплати праці та підвищення професійного рівня працівників створять умови для поступового зниження собівартості реалізованої продукції. Це стане можливим завдяки покращенню якості обслуговування клієнтів, оптимізації трудових процесів і зростанню продуктивності праці. Очікується, що рівень собівартості зменшиться у 2026 році на 2%, у 2027 році — на 3%, а у 2028 році — на 4%.

Таким чином, реалізація запропонованих у кваліфікаційній роботі напрямів удосконалення мотивації професійного розвитку працівників забезпечить ТОВ «Дунаєвський» стабільне фінансове зростання, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Прогнозований обсяг чистого доходу у 2026–2028 роках з урахуванням зазначених заходів матиме позитивну динаміку та свідчатиме про економічну доцільність упровадження розробленої системи розвитку персоналу.

$\text{ЧДп (2026)} = 152656 \text{ тис. грн.} * 114\% = 174028 \text{ тис. грн.}$

$\text{ЧДп (2027)} = 174028 \text{ тис. грн.} * 116\% = 202672 \text{ тис. грн.}$

$\text{ЧДп (2028)} = 202672 \text{ тис. грн.} * 119\% = 240227 \text{ тис. грн.}$

Графічне відображення прогнозу чистого доходу представлено на рисунку 3.5.

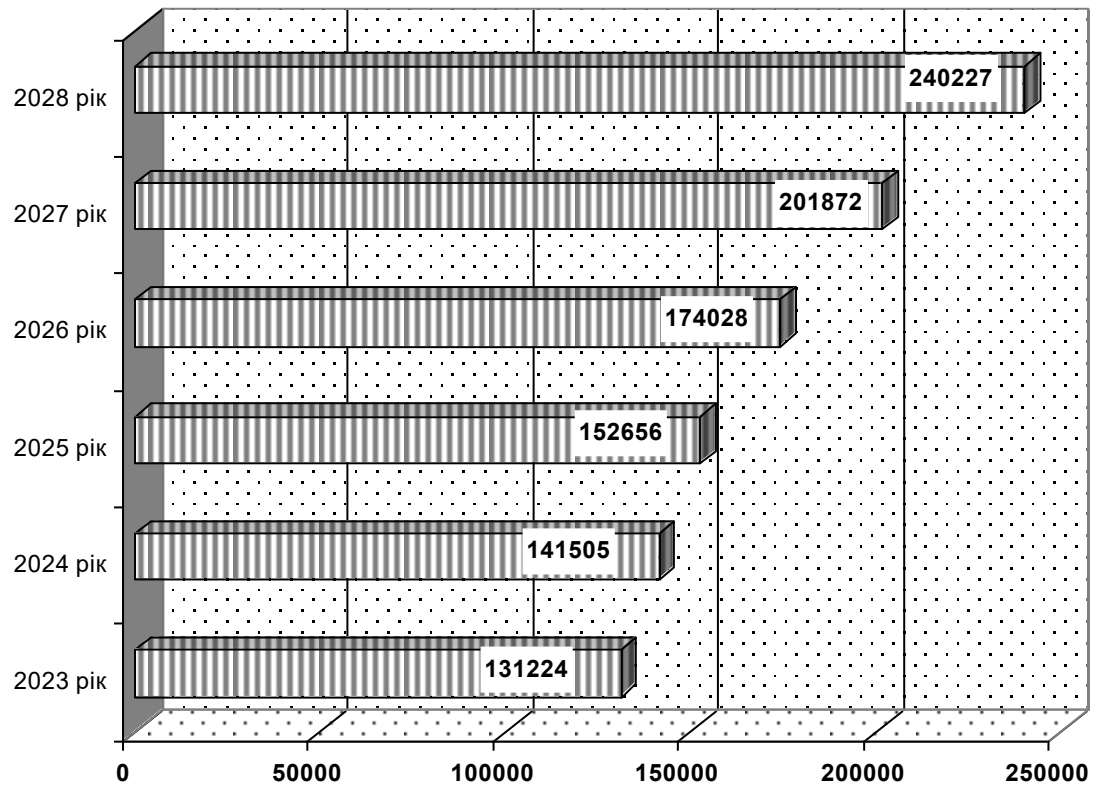


Рис. 3.5 – Прогноз чистого доходу ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2028 роках

Співвідношення між собівартістю, а також чистим доходом ТОВ «Дунаєвський» (ЧСпіввідн) у 2023-2025 роках було:

$\text{ЧСпіввідн (2023)} = 86,92\%$

$\text{ЧСпіввідн (2024)} = 85,53\%$

$\text{ЧСпіввідн (2025)} = 83,47\%$

Середньорічне значення частки собівартості у чистому доході ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2025 роках становить: $(86,92\% + 85,53\% + 83,47\%) / 3 = 85,32\%$

Прогнозоване значення собівартості продукції ТОВ «Дунаєвський»

(СобП) у прогнозованих роках з урахуванням прогнозованих темпів поступового зниження собівартості через удосконалення системи мотивації розвитку працівників даного підприємства, буде наступним:

$$\text{СобП (2026)} = 174028 \text{ тис. грн.} * (85,32\% - 3,01\%) = 143225 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{СобП (2027)} = 202672 \text{ тис. грн.} * (85,32\% - 4,05\%) = 166140 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{СобП (2028)} = 240227 \text{ тис. грн.} * (85,32\% - 5,02\%) = 197707 \text{ тис. грн.}$$

На рисунку 3.6 подано графічне відображення рівня собівартості реалізованої ТОВ «Дунаєвський» продукції із урахуванням розроблених напрямків підвищення рівня ефективності мотивації розвитку працівників досліджуваного підприємства.

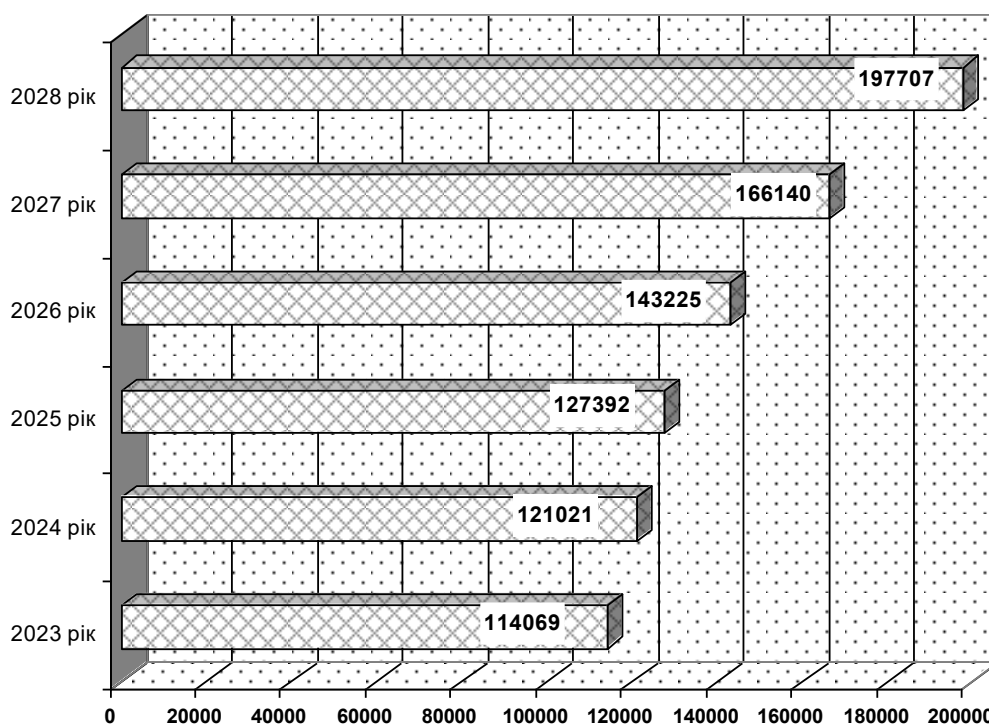


Рис. 3.6 – Прогноз собівартості ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2028 роках

Тоді, валовий прибуток (ВалП), що отримає ТОВ «Дунаєвський» у прогнозованому періоді, за умови впровадження напрямків зростання ефективності мотивації розвитку працівників даного підприємства, буде:

$$\text{ВалП(2026)} = 174028 - 143225 = 30803 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВалП(2027)} = 202672 - 166140 = 35732 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВалП}(2028) = 240227 - 197707 = 42520 \text{ тис. грн.}$$

Графічне відображення динаміки отриманого валового прибутку ТОВ «Дунаєвський» представлено на рисунку 3.7.

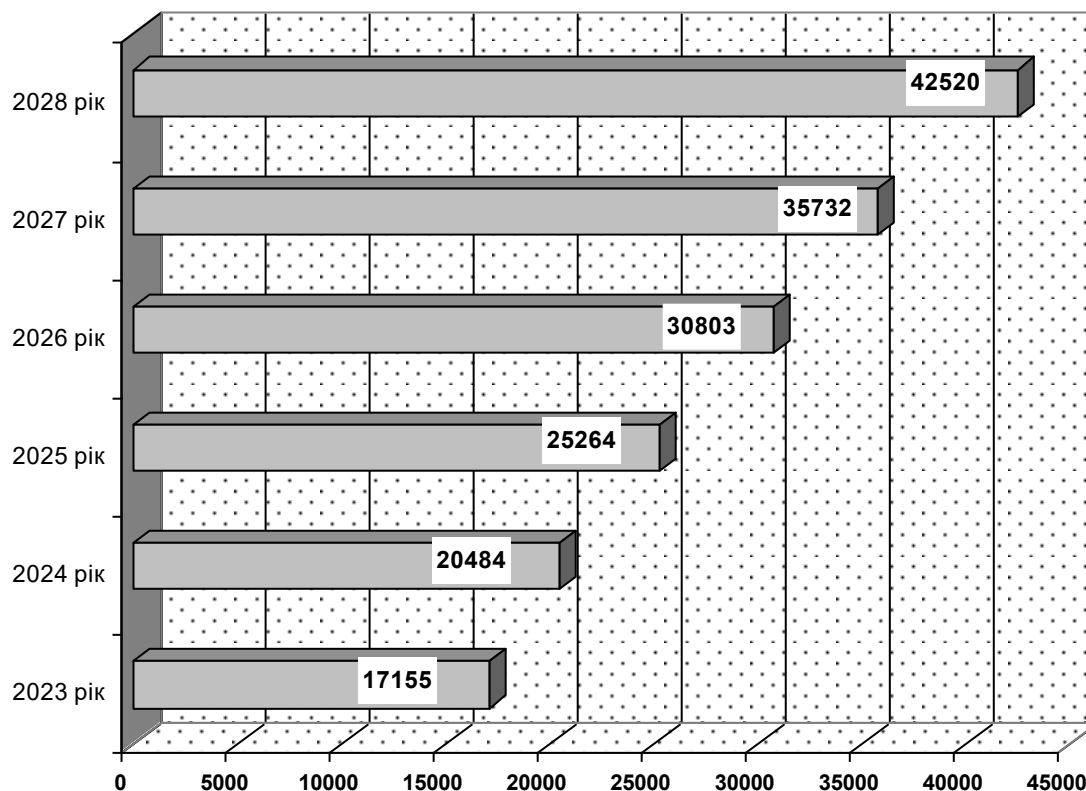


Рис. 3.7 – Прогноз валового прибутку ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2028 роках

Прибуток ТОВ «Дунаєвський» від операційної діяльності (ПрОД) становитиме:

$$\text{ПрОД (2026)} = 30803 * 0,0917 = 2825 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПрОД (2027)} = 35732 * 0,0917 = 3277 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПрОД (2028)} = 42520 * 0,0917 = 3899 \text{ тис. грн.}$$

Фінансовий результат діяльності ТОВ «Дунаєвський», у формі чистого прибутку (ПрЧист), у 2026-2028 роках, за умови реалізації на даному підприємстві напрямків зростання ефективності мотивації розвитку його працівників, буде:

$$\text{ПЧ (ПрЧист)} = 2316 \text{ тис. грн.}$$

ПЧ (ПрЧист) = 2687 тис. грн.

ПЧ (ПрЧист) = 3197 тис. грн.

На рисунку 3.8 подано графічну інтерпретацію суми чистого прибутку ТОВ «Дунаєвський» з урахуванням реалізації напрямків зростання ефективності мотивації розвитку персоналу у ТОВ «Дунаєвський».

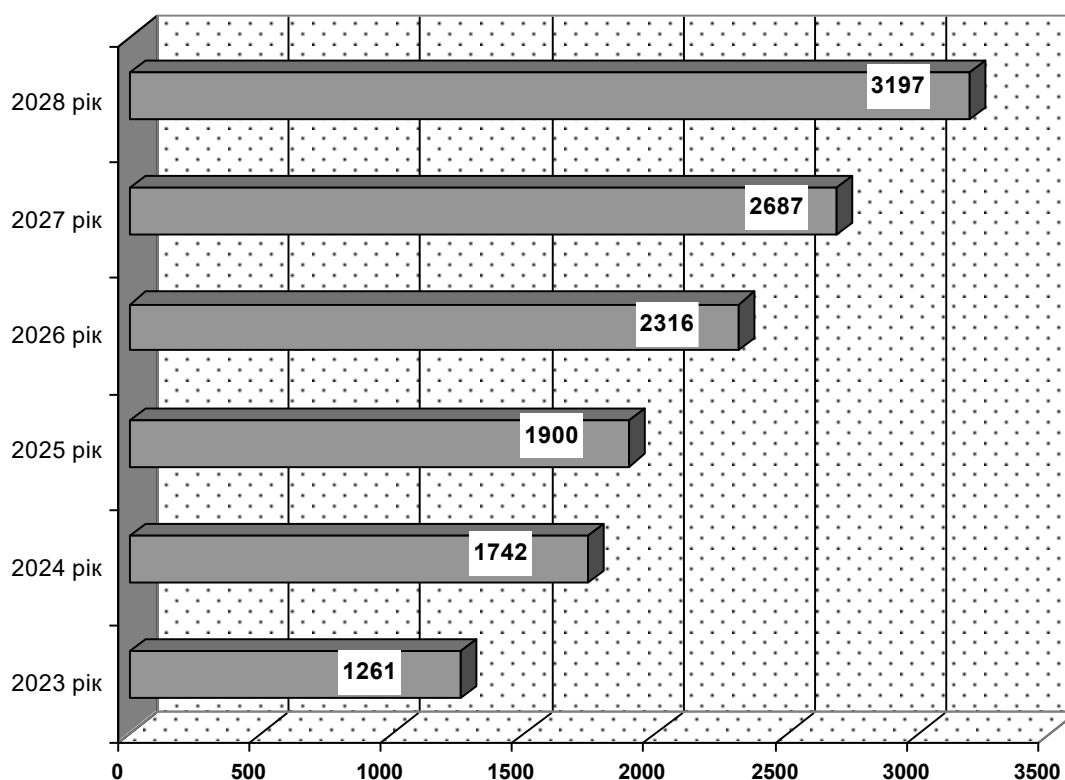


Рис. 3.7 – Прогноз чистого прибутку ТОВ «Дунаєвський» у 2023-2028 роках

Прогноз продуктивності праці (ПродПр) ТОВ «Дунаєвський» наступний:

ПродПр (2026) = 174028 тис. грн. / 69 чол. = 2522,15 тис. грн./чол.

ПродПр (2027) = 202672 тис. грн. / 69 чол. = 2925,68 тис. грн./чол.

ПродПр (2028) = 240227 тис. грн. / 69 чол. = 3481,55 тис. грн./чол.

У таблиці 3.5 представлено прогноз ряду основних фінансових результатів ТОВ «Дунаєвський» з урахуванням розроблених напрямків зростання ефективності мотивації розвитку його працівників.

Таблиця 3.5 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Дунаєвський» на 2026-2028 роки

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2027/ 2026	2028/ 2027
Чистий дохід, тис. грн.	174028	202672	240227	16,00	19,00
Собівартість, тис. грн.	143225	166140	197707	16,00	19,00
Валовий прибуток, тис. грн.	30803	35732	42520	16,00	19,00
Чистий прибуток, тис. грн.	2316	2687	3197	16,02	18,98
Чисельність персоналу, чол.	69	69	69	00,00	00,00
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2522,15	2925,68	3481,55	16,00	19,00

Аналіз прогнозних фінансово-економічних показників ТОВ «Дунаєвський» на 2026–2028 роки свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів щодо підвищення ефективності мотивації розвитку працівників на результати діяльності підприємства.

Зокрема, продуктивність праці персоналу має стійку тенденцію до зростання. У 2027 році цей показник становитиме:

$$\text{ПродПр (2027)} = 202672 \text{ тис. грн.} / 69 \text{ чол.} = 2925,68 \text{ тис. грн./чол.}$$

У 2028 році прогнозується подальше підвищення продуктивності праці:

$$\text{ПродПр (2028)} = 240227 \text{ тис. грн.} / 69 \text{ чол.} = 3481,55 \text{ тис. грн./чол.}$$

Отже, у 2027 році продуктивність праці зросте на 16% порівняно з 2026 роком, а у 2028 році — ще на 19% відносно 2027 року. Така динаміка обумовлена підвищенням професійного рівня працівників, удосконаленням системи мотивації, впровадженням коучингових технологій та покращенням організації праці.

Прогноз чистого доходу демонструє стабільне зростання: з 174028 тис. грн. у 2026 році до 202672 тис. грн. у 2027 році та до 240227 тис. грн. у 2028

році. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та підвищення ринкової ефективності підприємства.

Собівартість продукції також зростає відповідно до масштабів діяльності, однак це зростання супроводжується пропорційним збільшенням доходів, що дозволяє підприємству нарощувати валовий прибуток: з 30803 тис. грн. у 2026 році до 42520 тис. грн. у 2028 році.

Чистий прибуток ТОВ «Дунаєвський» також має позитивну тенденцію:

2026 рік — 2316 тис. грн.;

2027 рік — 2687 тис. грн.;

2028 рік — 3197 тис. грн.

Приріст чистого прибутку у 2027 році становитиме 16,02%, а у 2028 році — 18,98%, що підтверджує економічну ефективність запропонованих заходів.

Важливо зазначити, що чисельність персоналу протягом прогнозованого періоду залишається незмінною — 69 осіб, що свідчить про досягнення зростання фінансових результатів саме за рахунок підвищення ефективності праці, а не збільшення кількості працівників.

Таким чином, реалізація напрямків удосконалення мотивації розвитку персоналу забезпечить:

- зростання продуктивності праці;
- підвищення чистого доходу та прибутковості;
- покращення використання трудового потенціалу;
- зміцнення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення загальної ефективності господарської діяльності ТОВ «Дунаєвський».

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано та розроблено комплекс напрямків підвищення ефективності процесу мотивації розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський». Встановлено, що існуюча система управління мотивацією має низку недоліків, серед яких недостатня увага до розвитку персоналу, низький рівень залученості працівників, слабе використання сучасних управлінських інструментів та недооцінка ролі нематеріальної мотивації. Це зумовлює прояви демотивації, зниження ініціативності та формальне ставлення до виконання посадових обов'язків.

З метою усунення виявлених проблем запропоновано систему заходів, спрямованих на підвищення робочого ентузіазму, посилення впевненості персоналу, удосконалення оцінки досягнень працівників, підвищення цінності заохочення, а також впровадження коучингу як сучасного інструменту розвитку та саморозвитку персоналу. Особливу увагу приділено формуванню позитивного психологічного клімату, розвитку корпоративної культури, наставництва та забезпеченню зв'язку між результатами праці працівників і цілями підприємства.

Запропонована модель коучингової взаємодії передбачає поетапну реалізацію: інформаційне забезпечення, структуризацію цілей, оцінювання ресурсів, визначення перешкод, планування графіка реалізації та моніторинг результатів. Такий підхід забезпечує системність управління розвитком персоналу та сприяє підвищенню його ефективності.

Проведені розрахунки показали, що впровадження розроблених заходів матиме позитивний економічний ефект. Очікується зростання чистого доходу підприємства у 2026–2028 роках на 14–19%, збільшення продуктивності праці з 2522,15 до 3481,55 тис. грн./чол., а також зростання чистого прибутку з 2316 до 3197 тис. грн. При цьому чисельність персоналу залишається незмінною, що свідчить про інтенсивний характер розвитку підприємства за рахунок підвищення ефективності праці.

Отже, запропоновані у третьому розділі заходи є економічно обґрунтованими та доцільними до впровадження. Їх реалізація сприятиме підвищенню мотивації розвитку персоналу, ефективнішому використанню трудового потенціалу, зростанню конкурентоспроможності та загальної результативності діяльності ТОВ «Дунаєвський» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретичне дослідження сутності, змісту та особливостей мотивації розвитку персоналу підприємства, а також визначено її роль у забезпеченні ефективного функціонування сучасної організації. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати цілісне уявлення про розвиток персоналу як багатовимірний і стратегічно важливий процес, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Встановлено, що в сучасних умовах господарювання людський капітал виступає ключовим ресурсом розвитку підприємства, поступово витісняючи за значущістю традиційні матеріальні фактори виробництва. Швидкі технологічні зміни, цифровізація економіки, впровадження інноваційних управлінських підходів та зростання вимог до якості праці зумовлюють необхідність безперервного професійного розвитку працівників. У зв'язку з цим розвиток персоналу розглядається як системний, безперервний процес, спрямований на формування, оновлення та вдосконалення професійних компетентностей працівників відповідно до потреб підприємства та ринку праці.

У роботі визначено, що розвиток персоналу охоплює широкий спектр заходів, зокрема професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, адаптацію нових працівників, планування та розвиток кар'єри, формування кадрового резерву, а також удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі. Такий підхід дозволяє розглядати розвиток персоналу не лише як інструмент підвищення професійного рівня працівників, але й як важливий механізм забезпечення стабільності, гнучкості та інноваційності підприємства.

Окрему увагу приділено впливу зовнішніх факторів на необхідність розвитку персоналу. Зокрема, цифрова трансформація економіки,

впровадження автоматизації та штучного інтелекту, а також зміни на ринку праці створюють нові вимоги до працівників щодо їхньої адаптивності, багатофункціональності та здатності до постійного навчання. Для українських підприємств додатковими викликами виступають наслідки воєнного стану, міграція кваліфікованих кадрів, релокація бізнесу та трансформація економічної структури, що ще більше актуалізує питання системного розвитку персоналу.

У межах дослідження встановлено тісний взаємозв'язок між рівнем розвитку персоналу та основними економічними показниками діяльності підприємства. Зокрема, підвищення кваліфікації працівників сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню рівня виробничих помилок, покращенню якості продукції та послуг, а також оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. У довгостроковій перспективі це формує унікальну конкурентну перевагу підприємства, яка базується на знаннях, компетентностях і корпоративній культурі постійного вдосконалення.

Важливим результатом теоретичного аналізу стало обґрунтування ролі мотивації у процесі розвитку персоналу. Доведено, що навіть найбільш досконалі програми навчання та професійного розвитку не забезпечують очікуваного ефекту без належного мотиваційного підґрунтя. Мотивація професійного розвитку визначається як система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівника до набуття нових знань, розвитку навичок, підвищення кваліфікації та самореалізації в межах професійної діяльності.

Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити сутність мотивації розвитку персоналу як складного процесу, що поєднує інтереси працівника та підприємства. З одного боку, працівник отримує можливості для професійного зростання, кар'єрного просування та самореалізації, а з іншого — підприємство забезпечує підвищення ефективності діяльності, зростання конкурентоспроможності та зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів.

У роботі також визначено, що ефективна система мотивації розвитку персоналу повинна базуватися на комплексному підході та враховувати індивідуальні особливості працівників. До таких особливостей належать вік, досвід роботи, рівень освіти, професійні цінності, соціальні установки та кар'єрні очікування. Важливим є також поділ персоналу на окремі категорії з метою формування диференційованих мотиваційних механізмів для різних груп працівників.

Окремо розглянуто етапи формування системи мотивації професійного розвитку персоналу, серед яких: діагностика мотиваційного середовища підприємства, визначення потреб працівників у навчанні, сегментація персоналу, розробка відповідних інструментів стимулювання, а також моніторинг ефективності впроваджених заходів. Така поетапність забезпечує системність, обґрунтованість та результативність управлінських рішень у сфері розвитку персоналу.

Значну увагу приділено питанням саморозвитку та самореалізації працівників. Встановлено, що прагнення до самовдосконалення є природною потребою особистості, яка реалізується під впливом як внутрішніх мотивів (самоповага, прагнення досягнень, професійна реалізація), так і зовнішніх факторів (організаційна культура, стиль управління, система стимулювання). Ефективне поєднання цих факторів сприяє формуванню стійкої мотивації до безперервного розвитку.

Досліджено також інструменти стимулювання саморозвитку персоналу, серед яких економічні, соціально-психологічні, статусні, ресурсні та творчі методи. Їх комплексне використання дозволяє не лише підвищити рівень залученості працівників у процес навчання, але й сформувати сприятливий організаційний клімат, що підтримує інноваційність та ініціативність персоналу.

Отже, проведений у першому розділі аналіз дозволив дійти висновку, що розвиток персоналу та його мотивація є взаємопов'язаними та взаємозалежними процесами, які формують основу ефективного управління

сучасним підприємством. Їх системна реалізація забезпечує не лише підвищення професійного рівня працівників, але й створює умови для довгострокового економічного зростання, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

ТОВ «Дунаєвський» є малим приватним підприємством, що здійснює діяльність у сфері нерухомості та оренди майна. Основними видами його діяльності є надання в оренду та експлуатація нерухомого майна, посередницькі операції у торгівлі товарами широкого асортименту, комплексне обслуговування об'єктів, а також операції з купівлі-продажу нерухомості. Підприємство функціонує як мікробізнес із невеликою чисельністю персоналу, обмеженими фінансовими потоками та спрощеною організаційною структурою управління.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Дунаєвський» за 2023–2025 роки показав загалом позитивну, але нестабільну динаміку розвитку. Зокрема, спостерігається незначне зменшення загальної вартості активів, що пов'язано зі скороченням як необоротних, так і оборотних активів. Водночас структура оборотних активів залишається відносно стабільною, хоча значну частку займає дебіторська заборгованість, що свідчить про потребу вдосконалення політики управління розрахунками з контрагентами.

Позитивною тенденцією є поступове зростання частки власного капіталу та зниження залежності від залучених джерел фінансування, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Разом із цим чистий дохід і валовий прибуток демонструють стабільне зростання, що підтверджує ефективність основної діяльності підприємства.

Незважаючи на зменшення чисельності персоналу у 2025 році, показники продуктивності праці та прибутку на одного працівника мають позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Проведений аналіз ефективності процесів мотивації та розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський» за 2023–2025 роки дозволив виявити як

позитивні, так і проблемні тенденції у функціонуванні кадрової системи підприємства.

Дослідження чисельності та структури персоналу засвідчило загалом відносну стабільність кадрового складу у 2023–2024 роках із подальшим скороченням у 2025 році (до 69 осіб). Незважаючи на незначні коливання у структурі персоналу за категоріями (керівники, фахівці, робітники), істотних структурних диспропорцій не виявлено. Водночас зменшення загальної чисельності працівників у 2025 році може свідчити про наявність певних проблем у кадровому менеджменті та недостатню ефективність мотиваційних механізмів утримання персоналу.

Аналіз руху робочої сили показав зниження коефіцієнтів плинності та вибуття, що формально є позитивною тенденцією та свідчить про відносну стабілізацію трудового колективу. Проте одночасне зменшення прийому нових працівників у 2025 році може вказувати на зниження кадрового оновлення та обмежені можливості розвитку підприємства.

Оцінка освітньої структури персоналу виявила негативну динаміку: зменшення частки працівників із вищою освітою та скорочення кількості осіб, які підвищують рівень освіти під час роботи. Це свідчить про послаблення системи професійного розвитку персоналу та недостатню ефективність внутрішнього навчання. Водночас зростає частка працівників із середньою спеціальною освітою, що вказує на орієнтацію підприємства на практичні навички, але не компенсує втрату висококваліфікованого персоналу.

Аналіз фонду оплати праці показав його нестабільну динаміку: зростання у 2024 році та зниження у 2025 році. Домінування основної заробітної плати у структурі ФОП є позитивним чинником, оскільки забезпечує стабільність доходів працівників. Водночас скорочення інших виплат та нестабільність преміальної складової можуть негативно впливати на мотиваційний рівень персоналу.

Результати соціально-психологічного дослідження мотивації персоналу

засвідчили переважання інструментального та професійного типів мотивації, що свідчить про орієнтацію працівників на матеріальну винагороду та професійний розвиток. Водночас низька частка патріотичної та хазяйської мотивації, а також наявність унікаючого типу поведінки вказують на недостатній рівень залученості персоналу в цілі підприємства.

Дослідження рівня суб'єктивного контролю показало переважання екстернальних установок у виробничій сфері, що означає низьку готовність працівників брати відповідальність за результати своєї діяльності. Це є суттєвим обмеженням для розвитку ініціативності та самостійності персоналу.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано та розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності мотивації розвитку персоналу ТОВ «Дунаєвський», а також оцінено їх очікуваний економічний ефект.

Встановлено, що на підприємстві спостерігаються прояви демотивації персоналу, які характеризуються зниженням робочого ентузіазму, формалізацією виконання обов'язків, недостатнім рівнем ініціативності працівників та слабкою управлінською компетентністю у сфері мотивування розвитку персоналу. Це зумовлює необхідність удосконалення існуючої системи мотивації з урахуванням сучасних соціально-психологічних та управлінських підходів.

Запропоновані заходи згруповано за ключовими напрямками: підвищення робочого ентузіазму, посилення впевненості персоналу у власних можливостях, удосконалення системи оцінювання досягнень, підвищення цінності заохочень, а також впровадження коучингового підходу до розвитку працівників. Особливу увагу приділено формуванню позитивного психологічного клімату, розвитку наставництва, підвищенню прозорості оцінювання результатів праці та розширенню змісту робочих функцій через вертикалізацію трудових процесів.

Окремо розроблено багатоступеневу модель коучингу як інструменту

стимулювання саморозвитку персоналу, що включає інформаційне забезпечення, структуризацію цілей, ресурсне планування, виявлення бар'єрів, формування графіку реалізації та системний моніторинг результатів. Впровадження коучингового підходу розглядається як ключовий інструмент підвищення професійної компетентності, відповідальності та залученості працівників.

Економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів. Прогнозні розрахунки свідчать про зростання чистого доходу підприємства у 2026–2028 роках, підвищення продуктивності праці, збільшення валового та чистого прибутку при незмінній чисельності персоналу. Це свідчить про зростання ефективності використання трудового потенціалу без додаткового залучення робочої сили.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Андрейцева І. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту. Кам'янець-Поділ.: Сисин Я. І., 2015. 232 с.
3. Анісімова О.М., Ковальська Л.А., Лукаш Г.П., та ін. Трансформаційні процеси у суспільній та соціокультурній сферах України. Вінниця: Нілан-ЛТД. 2021. 185 с.
4. Балущак Г. Ф., Мар'єнко Т. М., Хромей Г. В. Розвиток навичок для кар'єри : навчальний посібник. / За наук. ред. В. Л. Нікітюка. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2018. 160 с.
5. Ведерніков М. Д. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посібник. Львів: Новий Світ – 2000, 2012. 869 с.
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Ганс Й. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. К.: Лібра, 2011. 400 с.
8. Гільorme Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: Монографія. Дніпропетровськ: «ФOP Дробязко С.І.», 2016. 170 с.
9. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2014. 428 с.
10. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 180 с.
11. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ,

2013. 180 с.
- 12.Дерев'янка О. Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика: монограф. Київ : "ДКС центр", 2017. 471 с.
 - 13.Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. пер. з англ. К.: КМ-БУКС. 2020. 273 с.
 - 14.Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2019. 431 с.
 - 15.Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
 - 16.Економіка праці і соціально-трудові відносини: курс лекцій / В. С. Поліщук, П.А. Стрельбіцький, Л. П. Дидко. Кам'янець-Поділ.: Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, 2014. 220 с.
 - 17.Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 189 с.
 - 18.Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.
 - 19.Зубовський В. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : «Знання-Прес», 2016. 526 с.
 - 20.Інноваційні педагогічні технології навчання професії. Монографія / Нікуліна А.С., Максименко Ю.Б., Заславська С.А., Сілаєва І.Є., Костюченко М.П., Молчанов В.М. / За ред. Нікуліної А.С. Донецьк: Донецький інститут післядипломної освіти інженерно-педагогічних працівників, 2022. 385 с.
 - 21.Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі: навч. посібник. Харків Київ: НМЦВО, 2013. 320 с.
 - 22.Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків: Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
 - 23.Кон А. Покарані нагородами. Вади системи мотивації. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 2019. 384 с.
 - 24.Кравець І. М. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб.

- Хмельницький: Цюпак А. А., 2015. 424 с.
25. Крамаренко В., Холод Б. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец. К.: ЦУЛ, 2003. 271 с.
 26. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 278 с.
 27. Ланченко Є.О. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посібник. Житомир: Полісся, 2010. 280 с.
 28. Лисак В. Ю. Управління потенціалом підприємства. Кам'янець-Поділ.: Сисин Я. І., 2016. 152 с.
 29. Літинська В. А., Цюпак А. А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. Хмельницький, 2018. 187 с.
 30. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
 31. Назарова Г.В. Гончарова С.Ю., Затейщикова О.О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 216 с.
 32. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
 33. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. К.: Кондор, 2007. 224 с.
 34. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 328 с.
 35. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 208 с.
 36. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. К.: КМ-Букс, 2018. 256 с.
 37. Проблеми та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ,

2016. 494 с.
- 38.Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HRменеджменту для державного управління: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 100 с.
 - 39.Смирнова Н. В. Інноваційні методи розвитку персоналу: Навч. посіб. / Н. В. Смирнова. Харків: Фактор, 2020. 300 с.
 - 40.Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія Київ: КНЕУ, 2015. 295 с.
 - 41.Тарасенко Л. П. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / Л. П. Тарасенко. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 340 с.
 - 42.Управління діловою кар'єрою : навчальний посібник для студентів напряму підготовки “Управління персоналом та економіка праці” усіх форм навчання / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 295 с.
 - 43.Управління персоналом в умовах децентралізації: за заг. ред. дра наук з державного управління, професора В. М. Олуйка. К., 2018. 504 с.
 - 44.Управління персоналом: навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: Кондор, 2012. 310 с.
 - 45.Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
 - 46.Червінська Л. П. Економіка праці: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2010. 288 с.
 - 47.Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 124 с.
 - 48.Богуславська С.І., Гончар О.П. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. Економічний простір. № 200, 2025. С.10-15.
 - 49.Бондар Т. В., Краснонос А. С. Мотивація персоналу як інструмент ефективного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 115-

119.

- 50.Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>.
- 51.Буняк Н. Мотивація праці в системі управління персоналом: нові виклики. Економіка та держава. 2023. № 9. С. 24-28.
- 52.Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 10, частина 1. С. 74-77.
- 53.Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 134-140.
- 54.Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. Економіка транспортного комплексу. 2025. №46. С. 350-371.
- 55.Волобуєв М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства — сучасні аспекти. Економіка та держава. 2015№ 12. С. 77-79.
- 56.Головач Н. В., Дмитренко Г. А. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з врахуванням потреб роботодавця та працівника. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). № 6, 2019. С. 43-48.
- 57.Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи / Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119.
- 58.Гришко В., Ус А. Формування мотиваційної політики підприємства. Економіка і регіон. 2025. № 2(97), С. 85-90.
- 59.Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного

- університету. Економічні науки. 2017. № 6(3). С. 39-141.
60. Клесман О. В. Залученість персоналу до роботи: теоретичний аналіз термінології та концепцій. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2025. Вип. 32(61). С. 70-92.
 61. Король В. С. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2015. Том 1, № 11. С. 187-194.
 62. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки. Харків, 2018. С. 168-172.
 63. Лісогор Л., Руденко Н. Мотивація професійного розвитку працівників як чинник підвищення їх конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2019. №1 (42) С. 121-127.
 64. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство 2018. Випуск 19. С. 484-489.
 65. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.6. С. 361-367.
 66. Мутерко Г., Михальов Д. Трансформація системи мотивації персоналу в кризових умовах. Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку. 2024. № 1. С. 48-54.
 67. Назарова Г. В. Методика оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу розвитку людського капіталу підприємства. Інклюзивна економіка. 2025. №4 (10). С. 59-65.
 68. Ніколаєв Л. О. Технології коучингу як інструмент підвищення ефективності діяльності фахівців соціономічних професій. Вісник Національного університету оборони України. 2024. №5 (81). С. 126-134.
 69. Опитувальник «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК). Режим доступу: <http://personal.in.ua/article.php>.
 70. Розвиток персоналу та рух персоналу. створення сприятливих умов праці.

Режим доступу: https://pidru4niki.com/74321/ekonomika/rozvitok_personalu_personalu_stvorennnya_spriyatlivih_umov_pratsi.

- 71.Склярова Г., Козачук В. Тип трудової мотивації та рівень емоційної ефективності у спілкуванні, як чинники адаптації трудових мігрантів в Україні. Вчені записки університету «КРОК». 2023. №3(71). С. 169-175.
- 72.Термін «Моніторинг». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/en-ru/16031:63973>.
- 73.ТОВ «Дунаєвський». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/43328145>.
- 74.ТОВ «Дунаєвський». Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43328145/.
- 75.Ценко М. Б. Стимули саморозвитку особистості. Проблеми саморозвитку особистості в сучасному українському соціумі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. / НЮУ ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право 2019. С. 17-20.
- 76.Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2018. № 22. С. 25-27.
- 77.Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. Вип. 1(80). С. 87-91.