

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

(за матеріалами ТОВ «МТІ», м.Київ)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студента 4 курсу,
402 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Управління
бізнесом»

підпис

Танасійчука
Максима
Олександровича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Урсакій
Юлія Анатоліївна

Завідувачка кафедри,
менеджменту, маркетингу
і міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Підходи до визначення розвитку персоналу на підприємстві.....	5
1.2. Професійний розвиток як складова управління розвитку персоналу на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «МТІ»	19
2.1. Методи та моделі управління розвитком персоналу на підприємстві.....	19
2.2. Економічна характеристика діяльності підприємства.....	24
2.3. Оцінка управління персоналом на ТОВ «МТІ».....	30
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	35
3.1. Мотивація і стимулювання персоналу на підприємстві.....	35
3.2. Саморозвиток персоналу в системі управління	40
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації національної економіки України ефективне функціонування підприємств визначається сукупністю факторів, серед яких особливо вагомим є рівень кваліфікації та професійного розвитку персоналу. Людські ресурси виступають стратегічним активом підприємства, і саме від їхньої компетентності, мотивації та здатності адаптуватися до змін залежить продуктивність діяльності суб'єкта господарювання та його здатність конкурувати на ринку. Збройна агресія російської федерації проти України актуалізувала потребу в інтенсивному оновленні знань, умінь і навичок працівників для забезпечення належного виконання професійних функцій в умовах соціально-економічної нестабільності. Відтак, ключовим завданням менеджменту є формування стратегічних напрямів розвитку персоналу та впровадження інноваційних і результативних методів управління цим процесом.

Динамізм суспільних і економічних процесів є однією з ключових ознак сучасної реальності, притаманною для більшості країн світу. Господарська діяльність, як складова цих процесів, не залишається осторонь постійних змін, що зумовлює необхідність постійної готовності підприємств до впровадження нововведень. В умовах мінливого середовища критично важливим чинником успішного функціонування суб'єкта господарювання виступає здатність оперативно адаптуватися до змін, що безпосередньо залежить від адаптивного потенціалу його персоналу. Працівники, які здатні швидко опановувати нові знання та постійно вдосконалювати свої компетентності, формують основу інноваційного поступу підприємства. Відтак, у рамках реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, значення професійного та кваліфікаційного зростання персоналу набуває особливої актуальності.

Проблематикою управління розвитком персоналу на підприємстві займаються багато вітчизняних та зарубіжних науковців: Б. Андрушківа, Д. Богині, М. Ведернікова, М. Войнаренка, Н. Гавкалової, В. Гринчуцького, О.

Дороніної, С. Калініної, А. Колота, Е. Лібанової, В. Нижника, М. Семикіної, Г. Тарасюк, А. Тельнова., які досліджували різні аспекти управління персоналом на підприємствах України, в тому числі його розвитком.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення науково-теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу на підприємстві. Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- виокремити підходи до визначення розвитку персоналу на підприємстві;
- дослідити підходи до визначення розвитку персоналу на підприємстві;
- визначити професійний розвиток як складова управління розвитку персоналу на підприємстві;
- удосконалити методи та моделі управління розвитком персоналу на підприємстві;
- проаналізувати економічну діяльність підприємства;
- дати оцінку управління персоналом на ТОВ «МТІ»;
- виокремити мотивацію і стимулювання персоналу на підприємстві;
- визначити саморозвиток персоналу в системі управління як один з ключових факторів підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління розвитку персоналу на підприємстві.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «МТІ»

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, абстрагування, аналізу та синтезу, інституційного аналізу, моделювання, системного аналізу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи проаналізовані наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених, статистичні та фінансові звіти підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Підходи до визначення розвитку персоналу на підприємстві

У контексті формування знаннєвої економіки особлива роль відводиться людині як носію інтелектуального потенціалу, а в межах підприємства – персоналу, який володіє необхідними знаннями, уміннями, навичками та належною професійною підготовкою. Саме ці характеристики працівників є критичними чинниками забезпечення високої результативності господарської діяльності як окремих суб'єктів підприємництва, так і економіки країни загалом. Зважаючи на динамічний характер знань та інформації, які мають схильність до втрати актуальності, виникає об'єктивна потреба в їх постійному оновленні та актуалізації з метою ефективного вирішення актуальних виробничо-економічних завдань. У цьому контексті питання розвитку персоналу набувають стратегічного значення. Кваліфікований і вмотивований персонал є водночас і цінним ресурсом, і ключовим інструментом досягнення сталих конкурентних переваг підприємства.

Науковці Борданова Л.С., Рощина Н.В. [6] підкреслюють, що розвиток персоналу є важливим інструментом для досягнення як організаційних, так і особистісних цілей. Зокрема, він сприяє підвищенню продуктивності та якості праці в межах підприємства, а також забезпечує покращення добробуту працівників, створюючи умови для самореалізації та професійного зростання. Розвиток працівника підвищує його конкурентоспроможність на ринку праці, а рівень освіти при цьому визнається одним із трьох ключових компонентів індексу людського розвитку поряд із очікуваною тривалістю життя та рівнем доходу на душу населення. Важливою особливістю підходу авторів є акцент на двосторонній зацікавленості в процесі розвитку персоналу — як з боку роботодавця, так і самого працівника.

На думку Дороніна О. А., розвиток персоналу слід розглядати як цілеспрямований і системний процес, що включає освітні, інформаційні та практикоорієнтовані компоненти, які адаптовані до конкретних робочих функцій і спрямовані на підвищення кваліфікаційного рівня працівників відповідно до стратегічних завдань підприємства, а також індивідуального потенціалу й професійних схильностей співробітників [12, с. 23]. Водночас, певним обмеженням запропонованого підходу, на нашу думку, є його фокус виключно на підвищенні кваліфікації, що не охоплює ширшого спектра складових розвитку персоналу, зокрема формування лідерських компетентностей, адаптаційної здатності та гнучкого мислення.

У дослідженні А. Левченко розвиток персоналу визначається як процес цілеспрямованого вдосконалення освітньої, кваліфікаційної та організаційної складових кадрового потенціалу через системне навчання та стимулювання внутрішньої мобільності персоналу, що має на меті вирішення як оперативних, так і стратегічних завдань підприємства в контексті поглиблення євроінтеграційних процесів [16, с. 124]. Особливістю цього підходу є акцент на структурному аспекті розвитку персоналу, а також трактування внутрішньої мобільності як одного з ключових інструментів розвитку поряд із навчанням. Утім, на нашу думку, доцільніше розглядати внутрішню мобільність не як засіб розвитку, а як індикатор досягнення певного рівня професійного зростання, що формується на основі опанування працівниками універсальних знань та навичок, які забезпечують взаємозамінність у межах організаційної структури.

Альтернативний підхід до трактування розвитку персоналу полягає в його розумінні як комплексного поняття, що охоплює широкий спектр управлінських заходів, зокрема професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію, планування кар'єрного зростання тощо. Зокрема, М. В. Семикіна, визначає розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних дій, які реалізуються службою управління персоналом з метою навчання працівників, їх перепідготовки та підвищення

кваліфікації. До цих заходів автор також відносить процеси професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантні посади, регулярну атестацію персоналу, планування ділової кар'єри, професійного просування, а також формування і роботу з кадровим резервом [23, с. 153]. Такий підхід засвідчує цілісне бачення розвитку персоналу як системи взаємопов'язаних процесів у межах організації.

У трактуванні А. С. Чкан А. [29, с. 261] розвиток персоналу розглядається як сукупність організаційних заходів, спрямованих на повноцінне розкриття індивідуального потенціалу працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої продуктивності та здатності забезпечувати вагомий внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Запропонований підхід є відкритим щодо змістового наповнення інструментів розвитку персоналу: ключовим критерієм їх ефективності визнається здатність цих засобів сприяти максимальній реалізації потенціалу працівників задля зростання як індивідуальної результативності, так і загальної організаційної ефективності.

Розвиток персоналу — це цілеспрямований, системний процес підвищення професійного потенціалу працівників шляхом вдосконалення їхніх знань, навичок, компетентностей та особистісних якостей відповідно до стратегічних цілей організації. Він охоплює такі заходи, як навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, професійна адаптація, планування кар'єри, а також формування мотиваційної та організаційної підтримки, що сприяє підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

В науковій літературі є декілька підходів до визначення поняття «розвиток персоналу»: функціональний, системний, кількісний та якісний.

У межах функціонального підходу розвиток персоналу трактується як сукупність взаємопов'язаних функцій, спрямованих на формування, збереження та підвищення професійного потенціалу працівників, що забезпечують адаптацію, продуктивність, мобільність і інноваційність

трудових ресурсів в організації. Основними функціями розвитку персоналу в цьому контексті є: навчальна (формування нових знань та навичок), адаптаційна (сприяння інтеграції працівників у внутрішнє середовище), мотиваційна (підвищення зацікавленості у саморозвитку), планувальна (кар'єрне зростання), а також функція стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства через інвестиції в людський капітал. Цей підхід дозволяє розглядати розвиток персоналу не лише як процес, а як систему цілеспрямованих дій, що виконують ключові управлінські функції.

У межах системного підходу розвиток персоналу розглядається як цілісна, динамічна система, що функціонує в організаційному середовищі та складається з взаємопов'язаних елементів: цілей, суб'єктів (роботодавець, працівник, служба управління персоналом), об'єктів впливу (компетенції, кваліфікація, мотивація), методів (навчання, наставництво, оцінювання), ресурсного забезпечення та результатів (професійне зростання, інноваційність, ефективність діяльності). Розвиток персоналу в цьому контексті є процесом, у якому всі елементи взаємодіють, підпорядковуючись єдиній меті — забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності організації через стратегічне управління людським капіталом. Системний підхід дає змогу комплексно аналізувати й удосконалювати управління персоналом як структурно-функціональний механізм [17].

У межах кількісного підходу розвиток персоналу розглядається як об'єкт управління, ефективність якого може бути виражена через систему кількісних показників. Цей підхід фокусується на вимірюванні результативності заходів із розвитку персоналу за допомогою таких індикаторів, як: кількість працівників, охоплених навчанням; обсяг витрат на навчання на одного працівника; приріст продуктивності праці після навчання; частка персоналу, який підвищив кваліфікацію; рівень внутрішньої мобільності; зниження плинності кадрів; зростання частки працівників, що відповідають вимогам займаних посад тощо. Розвиток персоналу в даному підході оцінюється не лише як процес, а як економічна категорія, яка

піддається плануванню, нормуванню та аналізу за допомогою кількісних методів управління. Кількісний підхід забезпечує об'єктивність оцінки впливу людського капіталу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У межах якісного підходу розвиток персоналу трактується як процес удосконалення особистісних, професійних, мотиваційних та інтелектуальних характеристик працівників, що сприяють гармонійному поєднанню індивідуального самореалізаційного потенціалу з цілями організації. Цей підхід акцентує увагу не стільки на числових показниках, скільки на змістовних змінах у рівні компетентності, здатності до навчання, адаптивності, креативності, лояльності, комунікаційній спроможності тощо. Розвиток персоналу в такому трактуванні розглядається як стратегічний інструмент формування організаційної культури, зростання інтелектуального капіталу та створення умов для сталого людського розвитку. Якісний підхід дозволяє глибше осмислити нематеріальні результати процесу розвитку, які прямо впливають на конкурентоспроможність і гнучкість підприємства [8].

Дослідження підходів та трактування поняття «розвиток персоналу» дає можливість виокремити переваги як для окремого працівника, так і для підприємства.

Переваги розвитку персоналу для окремого працівника [4; 19]:

1. Підвищення кваліфікації та професійної компетентності. Завдяки участі в освітніх програмах, тренінгах, стажуваннях працівник отримує нові знання, навички та досвід, які зміцнюють його професійні позиції.
2. Кар'єрне зростання. Розвиток персоналу створює умови для просування по службі, зайняття більш відповідальних посад, розширення зони відповідальності.
3. Підвищення рівня заробітної плати. Професійне зростання часто супроводжується матеріальним стимулюванням — преміями, доплатами, збільшенням основної заробітної плати.

4. Зміцнення конкурентоспроможності на ринку праці
Працівник із високим рівнем компетентності має ширші можливості працевлаштування, вибору роботодавця або створення власного бізнесу.
5. Психологічне задоволення та самореалізація. Осмислена участь у процесі розвитку сприяє зростанню впевненості в собі, підвищенню рівня задоволеності працею та мотивації до подальшого розвитку.
6. Адаптація до змін у професійному середовищі. Уміння постійно вчитись і розвиватись забезпечує здатність ефективно діяти в умовах змін, зокрема в контексті цифровізації, інновацій та глобалізації.

Переваги розвитку персоналу для підприємства [2;24]:

Підвищення продуктивності праці. Навчений і компетентний персонал виконує завдання ефективніше, з меншими витратами часу та ресурсів, що напряду впливає на підвищення загальної продуктивності підприємства.

Покращення якості продукції та послуг. Завдяки професійному розвитку працівники краще володіють технологіями, стандартами якості та сучасними методами роботи, що забезпечує стабільно високий рівень кінцевого результату.

Зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Можливості для навчання, кар'єрного зростання та самореалізації підвищують лояльність персоналу й зменшують ризики звільнень, скорочуючи витрати на підбір та адаптацію нових працівників.

Посилення інноваційного потенціалу підприємства. Освічені працівники мають вищу здатність до творчого мислення, ініціативності та участі в інноваційних процесах, що сприяє впровадженню нових продуктів, технологій і рішень.

Підвищення конкурентоспроможності. Розвинений персонал забезпечує підприємству адаптивність до змін ринку, гнучкість у прийнятті рішень і стабільну перевагу над конкурентами.

Формування позитивного іміджу роботодавця. Інвестиції в персонал демонструють соціальну відповідальність підприємства, що покращує його

репутацію на ринку праці й полегшує залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Знання сучасних методів управління, комунікації та організації праці сприяє вдосконаленню структури та процесів всередині підприємства.

Ці переваги роблять розвиток персоналу стратегічно важливим напрямом управління, що забезпечує довгострокову ефективність і стійкість бізнесу.

Таким чином, безперервний розвиток персоналу слід розглядати як цілеспрямовану систему заходів, спрямованих на всебічне розкриття внутрішнього потенціалу працівників і підвищення їхньої здатності здійснювати результативний внесок у функціонування підприємства. Такий розвиток має забезпечувати постійне вдосконалення професійних умінь і навичок, актуалізацію вже наявних знань, а також формування стійкості до негативного впливу зовнішнього середовища (резистентності) і здатності ефективно долати життєві труднощі з подальшим відновленням психологічного стану (резильєнтності) [19; 20;21].

1.2. Професійний розвиток як складова управління розвитку персоналу на підприємстві

Аналіз проблематики та перспектив професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнного відновлення економіки набуває особливої актуальності, оскільки ефективність управлінських рішень визначає темпи та результативність посткризової реконструкції країни. Менеджери відіграють ключову роль у формуванні й реалізації стратегій економічного відновлення, розвитку міжнародного партнерства, раціоналізації ресурсного використання та створенні сприятливого інвестиційного клімату. В умовах глобалізаційних процесів і цифрової трансформації економіки професійне зростання управлінців має ґрунтуватися

не лише на класичних підходах до підвищення кваліфікації, а й на інтеграції сучасних управлінських технологій, розвитку навичок кризового менеджменту, стратегічного мислення, фінансового аналізу та ефективної комунікації. Водночас успішне впровадження програм професійного розвитку управлінського персоналу потребує узгодженої державної політики, міжнародного сприяння, якісного освітнього забезпечення та впровадження гнучких і адаптивних навчальних підходів. Таким чином, дослідження зазначених аспектів є критично важливим для створення нових моделей підготовки управлінських кадрів, здатних адекватно відповідати на сучасні виклики та забезпечувати стає функціонування економіки в період її відбудови [5;14].

Ефективність розвитку персоналу значною мірою обумовлюється рівнем організації профорієнтаційної роботи як у закладах освіти, так і безпосередньо на підприємстві. Одним із практичних результатів цього процесу є активізація винахідницької та раціоналізаторської діяльності працівників. Водночас для забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу підприємство повинно впроваджувати ефективну систему стимулювання праці, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні складові. Якщо ініціатива щодо розвитку персоналу виходить від підприємства і реалізується в його межах або за його підтримки, то професійне зростання працівника може також здійснюватися поза межами виробничої діяльності - шляхом залучення бюджетних або особистих коштів самого працівника для участі в освітніх програмах і самоосвіті [2].

Згідно із Законом України «Про професійний розвиток працівників» [6, с.213], професійний розвиток управлінських кадрів трактується як цілеспрямований процес формування у працівників спеціалізованих знань, а також розвиток навичок і вмінь, необхідних для підвищення продуктивності праці, ефективного виконання посадових обов'язків та опанування нових видів професійної діяльності. Цей процес охоплює первинну професійну

підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації відповідно до актуальних потреб виробництва.

Професійний розвиток — це процес, який включає в себе набуття нових знань, навичок і досвіду, що сприяють підвищенню кваліфікації та ефективності роботи особи в обраній професії. Це може включати формальну освіту, тренінги, семінари, участь у конференціях, а також самостійне навчання та практичний досвід. Професійний розвиток допомагає адаптуватися до змін у галузі, підвищує конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє кар'єрному зростанню.

До напрямів професійного розвитку підприємства відносяться [7;21]:

- ✓ навчання та підвищення кваліфікації працівників — організація тренінгів, семінарів та курсів для розвитку професійних навичок;
- ✓ розвиток лідерських якостей — програми, спрямовані на формування лідерських навичок у співробітників для підвищення ефективності управління;
- ✓ впровадження нових технологій — адаптація та навчання персоналу новим технологіям і інструментам, що підвищують продуктивність;
- ✓ кар'єрне зростання — створення можливостей для просування по службі та розвитку кар'єри співробітників;
- ✓ менторство та коучинг — програми, які передбачають підтримку та наставництво для молодших спеціалістів з боку більш досвідчених колег;
- ✓ оцінка та зворотний зв'язок — систематичне оцінювання результатів роботи працівників та надання конструктивного зворотного зв'язку для їхнього розвитку;
- ✓ формування корпоративної культури — розвиток цінностей, норм і стандартів поведінки, які сприяють професійному зростанню та командній роботі.

Ці напрямки допомагають підприємствам адаптуватися до змінюваного ринку, підвищувати ефективність роботи та залучати та утримувати талановитих працівників.

На законодавчому рівні України регулюються окремі аспекти професійного розвитку:



Рис. 1.1. Завдання підприємства щодо професійного розвитку працівників відповідно до Закону України «Про професійний розвиток»

Складовими професійного розвитку на підприємстві можна виділити:

- ✓ професійне навчання та підвищення кваліфікації, яке включає участь у курсах, тренінгах, семінарах, вебінарах, а також здобуття додаткової освіти, що відповідає потребам фахівця й ринку праці;
- ✓ набуття практичного досвіду – це робота над реальними проектами, участь у внутрішніх і зовнішніх ініціативах компанії дозволяє працівнику розвивати прикладні навички та адаптувати теоретичні знання;

- ✓ професійне наставництво та коучинг - співпраця з більш досвідченими колегами або фахівцями допомагає пришвидшити процес розвитку, краще зрозуміти галузеві стандарти та уникнути типових помилок;
- ✓ кар'єрне планування та саморефлексія - це усвідомлення власних цілей, сильних і слабких сторін, формування індивідуального плану професійного зростання;
- ✓ розвиток м'яких навичок (soft skills) - комунікація, лідерство, емоційний інтелект, тайм-менеджмент, критичне мислення — усе це важливі складові для ефективного функціонування в сучасному професійному середовищі;
- ✓ участь у професійних спільнотах - нетворкінг, обмін досвідом, участь у форумах, конференціях і галузевих заходах сприяють актуалізації знань та підвищенню видимості спеціаліста у професійному середовищі;
- ✓ оцінювання результатів і зворотний зв'язок передбачає регулярне оцінювання досягнень, отримання фідбеку від колег, керівників чи клієнтів дає змогу коригувати шлях розвитку;

У післявоєнний період важливо не лише відновлювати економіку, а й приділяти особливу увагу розвитку кадрового потенціалу. У сфері освіти та підготовки управлінських кадрів спостерігаються серйозні виклики, зокрема низький рівень підготовки фахівців у контексті стрімких змін. Однією з ключових проблем сучасної освітньої системи є невідповідність між навчальними програмами та реальними потребами ринку праці: значна частина програм не враховує актуальні вимоги бізнесу й специфіку управління в умовах кризи та необхідності швидкої адаптації до нових економічних реалій. Крім того, існує дисбаланс між великою кількістю теоретичних знань і браком практичного досвіду та адаптивних навичок, що необхідні для ефективної роботи в динамічному середовищі. Ситуацію ускладнює й обмежене фінансування: економічна криза зумовлює

скорочення ресурсів, що негативно впливає на якість управлінської освіти [3].

В умовах війни та економічної нестабільності підприємства змушені переосмислювати свої управлінські стратегії, що вимагає від керівників здатності швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі. Проте значна частина управлінців не має належних навичок гнучкості та адаптивності, що негативно впливає на якість прийнятих рішень. Часті зміни місця роботи через кризові ситуації на підприємствах додатково ускладнюють управлінські процеси та знижують рівень стабільності в організаціях. Розглянемо чинники, що перешкоджають організації навчання персоналу [4; 18]:

- Обмежене фінансування. Брак коштів — одна з найпоширеніших причин, через яку компанії відкладають або скорочують програми навчання.
- Низька мотивація працівників. Працівники можуть не виявляти зацікавленості в навчанні через відсутність чітких стимулів, кар'єрних перспектив або через перевантаження основною роботою.
- Відсутність стратегії розвитку персоналу. Якщо в компанії не розроблена довгострокова стратегія розвитку кадрів, навчання часто має несистемний, епізодичний характер.
- Брак кваліфікованих викладачів або тренерів. Особливо в специфічних галузях важко знайти фахівців, здатних надати якісне та актуальне навчання.
- Нерозвинена навчальна інфраструктура. Відсутність сучасних технічних засобів, онлайн-платформ або навчальних центрів ускладнює організацію навчального процесу.
- Опір змінам. Часто керівництво або самі працівники не готові до впровадження нових знань чи методів, що гальмує навчальний процес.

- Короткострокова орієнтація бізнесу. Підприємства, які зосереджені лише на негайному прибутку, можуть не бачити цінності в інвестиціях у розвиток персоналу

Оскільки метою професійного розвитку є розкриття й розширення професійного потенціалу працівників, то у процесі навчання виявляються вже наявні здібності та навички персоналу. Водночас здобуття нових знань сприяє підвищенню рівня професійної майстерності та зростанню якісних характеристик працівника, що, у свою чергу, забезпечує поступове накопичення та розширення його потенціалу. У професійному навчанні виділяють принципи, дотримання яких дасть максимально позитивний результат (табл.1.1) [14, с.6].

Таблиця 1.1

Принципи професійного навчання

Назва принципу	Характеристика
Системність	Професійний розвиток має бути частиною загальної стратегії підприємства. Усі заходи повинні бути взаємопов'язаними, цілеспрямованими й послідовними.
Безперервність	Розвиток персоналу не має обмежуватися одноразовими заходами — навчання й удосконалення мають тривати протягом усієї професійної діяльності працівника.
Індивідуальний підхід	Урахування особистісних характеристик, потреб, рівня підготовки та професійних цілей кожного працівника забезпечує ефективність розвитку.
Відповідність цілям підприємства	Програми розвитку мають бути спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, підтримуючи її конкурентоспроможність.
Комплексність	Розвиток повинен охоплювати як професійні (технічні) навички, так і м'які навички (soft skills), які забезпечують ефективну командну роботу та лідерство.
Орієнтація на результат	Важливо оцінювати ефективність заходів з розвитку за конкретними показниками — продуктивністю, якістю роботи, рівнем мотивації працівників.
Інноваційність	Використання сучасних технологій, інтерактивних форм навчання та новітніх підходів підвищує залученість персоналу та ефективність навчального процесу.
Мотиваційність	Професійний розвиток має супроводжуватись системою стимулювання — фінансовим або нефінансовим заохоченням, визнанням досягнень, можливістю кар'єрного зростання.

Про важливість професійного розвитку говорить той факт, що міжнародні компанії витрачають на нього до 10% свого прибутку. Така ж практика на вітчизняних підприємствах на жаль відсутня. Тому ефективне використання професійного навчання персоналу дасть можливість не тільки професійно зростати колективу підприємства, але й вирішити ряд завдань для підвищення його конкурентних позицій [23;28]:

1. Підвищення продуктивності праці. Навчання дозволяє працівникам працювати ефективніше, швидше адаптуватися до змін та оптимізувати робочі процеси.
2. Поліпшення якості продукції та послуг. Кваліфікований персонал здатен забезпечити вищі стандарти виконання завдань, що напряду впливає на задоволеність клієнтів.
3. Зменшення рівня плинності кадрів. Інвестиції в розвиток працівників підвищують їхню лояльність до компанії, мотивацію та бажання залишатися в організації.
4. Адаптація до нових технологій і змін на ринку. Постійне оновлення знань і навичок дозволяє персоналу бути готовим до інновацій, цифрової трансформації та нових викликів.
5. Розвиток управлінських компетенцій. Цільове навчання менеджерів сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень, підвищенню ефективності керівництва та командної взаємодії.
6. Формування кадрового резерву. Навчання дозволяє готувати працівників до зайняття вищих посад у майбутньому, забезпечуючи спадковість та стабільність управлінської структури.
7. Зниження виробничих ризиків і помилок. Кваліфіковані працівники краще дотримуються стандартів і процедур, що зменшує ймовірність аварій, браку та порушень

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «МТІ»

2.1. Методи та моделі управління розвитком персоналу на підприємстві

Розвиток персоналу є ключовим чинником для активізації інноваційної діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Завдяки грамотному підходу до організації процесу навчання можна не лише підвищити мотивацію співробітників і покращити продуктивність, а й ефективно підготувати їх до нових викликів. Однак розвиток кадрів не повинен обмежуватись лише короткотерміновими освітніми заходами під час впровадження нових технологій чи бізнес-інструментів. Йдеться про необхідність постійного, безперервного навчання, яке також спрямоване на особистісне зростання працівників. Таким чином, професійний розвиток має стати невід'ємним елементом корпоративної культури й сприяти формуванню гнучкої, адаптивної організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни.

Методи розвитку персоналу — це сукупність інструментів, підходів і заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня, особистісного зростання та соціальної адаптації працівників. Вони допомагають формувати необхідні знання, уміння, навички й компетенції для ефективного виконання посадових обов'язків, а також сприяють залученню співробітників до інноваційної діяльності та розвитку підприємства в цілому.

Ключові цілі методів розвитку персоналу [2]:

- підвищення професійної майстерності;
- адаптація до нових технологій і умов праці;
- мотивація до постійного навчання;
- підготовка кадрового резерву;
- зміцнення командної взаємодії.

Основні групи методів:

1. Професійного розвитку — тренінги, курси, наставництво, коучинг.
2. Особистісного розвитку — розвиток лідерства, комунікацій, емоційного інтелекту.
3. Соціального розвитку — тимблдінг, внутрішні комунікації, корпоративна культура.

Методи професійного розвитку спрямовані на розширення та реалізацію професійного потенціалу працівників шляхом засвоєння нових знань, навичок, умінь і компетенцій. Водночас методи соціального й особистісного розвитку формують необхідні умови для зростання цього потенціалу та його практичного втілення. Соціальні методи орієнтовані на покращення мікроклімату в колективі, формування ефективної системи міжособистісних взаємин, що сприяє розвитку соціальних навичок та зміцненню командної роботи. Методи особистісного розвитку зосереджені на вдосконаленні індивідуальних якостей і компетенцій працівника, що дозволяє йому більш ефективно реалізовувати свої професійні функції.

Навчання працівників виступає ключовим елементом у процесі розвитку персоналу. У деяких наукових джерелах ці поняття подаються як синонімічні, проте, на нашу думку, таке ототожнення є некоректним. Освіта та навчання — це інструменти, за допомогою яких реалізується розвиток персоналу. Освітній процес слід розглядати як цілеспрямовану пізнавальну діяльність, спрямовану на здобуття, поглиблення та вдосконалення знань, навичок і вмінь, необхідних для професійного зростання та підвищення ефективності праці. Процес навчання спрямований на досягнення результату у вигляді засвоєння особистістю певної системи знань, формування практичних умінь і навичок, а також розвитку її інтелектуальної, пізнавальної, творчої активності й морально-естетичної культури. Сукупність цих складників формує соціальну ідентичність та індивідуальну унікальність людини [16, с.124].

Варто більш детально розглянути методи навчання персоналу (табл.2.1) [22, с.48].

Таблиця 2.1

Класифікаційні ознаки методів навчання

Ознака класифікації	Види методів навчання
За джерелом інформації	Словесні (лекція, розповідь, бесіда), наочні (демонстрація, відео), практичні (вправи)
За ступенем активності учасників	Пасивні (лекції), активні (семінари, ділові ігри), інтерактивні (тренінги, кейси)
За способом організації навчання	Індивідуальні, групові, колективні
За рівнем управління навчальним процесом	Самоосвіта, наставництво, формальне навчання
За формою проведення	Очне (традиційне), дистанційне (онлайн), змішане
За змістовним спрямуванням	Теоретичне (лекції, курси), практичне (стажування, практикуми)
За тривалістю	Короткострокове (семінари), довгострокове (курси, програми підвищення кваліфікації)

Словесні методи використовуються для передачі знань через усне або письмове мовлення. Основні форми [24]:

- лекція - подача великого обсягу інформації в структурованому вигляді;
- розповідь - наочне й послідовне викладення матеріалу;
- бесіда - інтерактивне обговорення, що стимулює мислення та засвоєння знань;
- інструктаж - коротке пояснення правил чи процедур перед практичними діями.

Наочні методи орієнтовані на сприйняття інформації через зорові образи, приклади, моделі:

- демонстрація - показ техніки, дій або процесів;
- відео-матеріали, презентації - ілюстрація понять, які важко пояснити лише словами;
- схеми, плакати, моделі - допомагають зрозуміти структуру чи взаємозв'язки.

Практичні методи передбачають активну участь працівника в процесі навчання шляхом виконання завдань:

- вправи - багаторазове повторення дій для формування навичок;

- практикуми, стажування - навчання в умовах, максимально наближених до реальних;
- лабораторні роботи, симуляції - відтворення ситуацій для розвитку професійної компетентності.

Методи навчання персоналу за ступенем активності учасників класифікуються залежно від того, наскільки активно працівники залучені до процесу навчання. Виділяють три основні групи:

Пасивні методи - слухачі відіграють здебільшого роль спостерігачів або одержувачів інформації: лекції; інструктажі; презентації - одностороннє представлення інформації без зворотного зв'язку. Перевагою таких методів є швидкість подачі великого обсягу матеріалу. Недоліком - це низький рівень засвоєння через відсутність залученості.

Активні методи вимагають залучення учасників до обговорень, аналізу, співпраці: семінари; ділові ігри - моделювання управлінських або виробничих ситуацій; обговорення кейсів - аналіз реальних або змодельованих проблем і пошук рішень. Перевагами вищерозглянутих методів є вищий рівень засвоєння знань та розвиток аналітичного мислення. Недолік проявляється в тому, що потребує більше часу і підготовки [24;25].

Інтерактивні методи максимально залучають учасників до взаємодії, вимагають творчого підходу та самостійності: тренінги - інтенсивна форма навчання з виконанням практичних завдань; мозковий штурм - генерація ідей у групі; рольові ігри - імітація професійних ситуацій з метою формування навичок; метод проектів - самостійне виконання складних завдань з подальшим представленням результату. Переваги: формування практичних навичок, розвиток комунікації та командної роботи. Недолік: вимагає високого рівня організації та досвідчених тренерів.

За способом організації навчання. Індивідуальні методи спрямовані на самостійне засвоєння знань або виконання завдань кожним працівником окремо: самоосвіта (читання фахової літератури, онлайн-курси); індивідуальні консультації з наставником або тренером; персональні

навчальні програми. Перевагами таких методів є гнучкість у виборі темпу навчання та можливість глибшого занурення в матеріал. Недоліками - обмежений обмін досвідом і не завжди підходить для розвитку командних навичок.

Групові методи організовуються для невеликих груп працівників із залученням до спільної навчальної діяльності: тренінги; семінари; ділові ігри. Переваги: обмін досвідом і знаннями, розвиток комунікативних та командних навичок. Недоліки: потреба в координації та плануванні, вплив міжособистісних відносин на результат

Колективні методи залучають великі групи працівників або весь колектив до єдиного навчального процесу: корпоративні лекції; загальні презентації; масові вебінари. Перевагами колективних методів є швидке охоплення великої кількості співробітників та єдність інформаційного поля в компанії. Недоліками ж - низький рівень індивідуалізації та менша ефективність у формуванні глибоких знань.

Методи навчання персоналу за рівнем управління навчальним процесом класифікуються залежно від того, хто керує процесом навчання — сам працівник, наставник, або ж навчання організовується централізовано. Виділяють такі основні типи [9;24]:

Самоосвіта (самонавчання) - це самостійне здобуття знань працівником без безпосереднього керівництва або контролю. Перевагами є гнучкий графік та індивідуальний темп і вибір тем. Недоліками є відсутність зворотного зв'язку та можлива нестача самодисципліни

Наставництво (менторинг) - навчання працівника відбувається під керівництвом більш досвідченого колеги — наставника. Переваги: швидке практичне засвоєння знань і формування довірчих професійних зв'язків. Недоліки: високе навантаження на наставника і залежність результату від рівня його компетентності.

Формальне (організоване) навчання - навчальний процес повністю планується, контролюється й організовується підприємством або зовнішніми провайдерами. В даному випадку перевагами є системність і контроль якості й узгодженість із цілями підприємства. Недоліками - менше індивідуальної гнучкості та вищі витрати на організацію

Методи навчання персоналу за формою проведення класифікуються залежно від способу організації освітнього процесу в просторі й часі, а також від технологій, що використовуються. Основні форми:

Очна (традиційна) форма навчання проводиться в реальному часі та фізичному просторі - у класах, конференц-залах або навчальних центрах. Дана форма має ряд переваг: пряма комунікація з викладачем, можливість миттєвого зворотного зв'язку, краще залучення до навчального процесу. Поряд з перевагами існують й недоліки: обмеження за місцем і часом, вищі організаційні витрати

Дистанційна форма навчання здійснюється з використанням цифрових технологій без фізичної присутності учасників у навчальному просторі. Переваги: доступність у будь-який час і з будь-якого місця, можливість масштабування, зручність для самостійного навчання. Недоліки: менший рівень залученості, обмежений зворотний зв'язок, потреба в самодисципліні

Змішана форма (blended learning) поєднує елементи очного та дистанційного навчання для досягнення максимальної ефективності. Перевагами є гнучкість і адаптивність, баланс між особистим контактом і цифровим доступом, підвищення ефективності засвоєння знань. Недоліками є необхідність добре налагодженої системи організації та вища складність у плануванні.

Методи навчання персоналу за тривалістю класифікуються відповідно до часу, який необхідний для проходження навчального курсу або програми. Такий підхід дозволяє адаптувати навчання до конкретних потреб організації та працівників.

Короткострокові методи навчання - це навчальні заходи тривалістю від кількох годин до кількох днів, спрямовані на швидке оновлення або поглиблення знань та навичок. Переваги: швидке реагування на потреби бізнесу, низькі витрати часу, можливість залучення великої кількості працівників. Недоліки: обмежена глибина опрацювання матеріалу, не завжди забезпечується довготривала ефективність

Довгострокові методи навчання - це програми, які тривають від кількох тижнів до кількох місяців (іноді — років) і мають на меті комплексну підготовку працівників. Переваги: ґрунтовне опанування знань і розвиток компетенцій, підготовка до змінних і складних завдань, формування кадрового резерву. Недоліки: висока вартість і тривалість, потреба у відриві працівників від виробничого процесу

Правильне поєднання коротко- та довгострокових методів навчання дозволяє організації ефективно реагувати як на оперативні, так і на стратегічні виклики. Вибір форми навчання залежить від цілей, ресурсів підприємства, специфіки аудиторії та змісту освітньої програми. Кожен з методів має свої переваги й доцільний залежно від цілей і контексту. Ідеальна система навчання персоналу поєднує всі рівні управління навчальним процесом.

2.2. Економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «МТІ» було засноване у 1991 році як підприємство, що спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі побутовою електронікою, комп'ютерною й офісною технікою. З часом компанія перетворилася на одного з провідних імпортерів і дистриб'юторів високотехнологічної продукції в Україні. ТОВ «МТІ» входить до складу групи компаній МТІ та орієнтується на партнерство з провідними світовими виробниками, що дозволяє українським споживачам і бізнесу отримувати доступ до найкращих технологічних рішень і вигідних умов співпраці.

Цінності компанії ґрунтуються на чотирьох китах (рис.2.1):

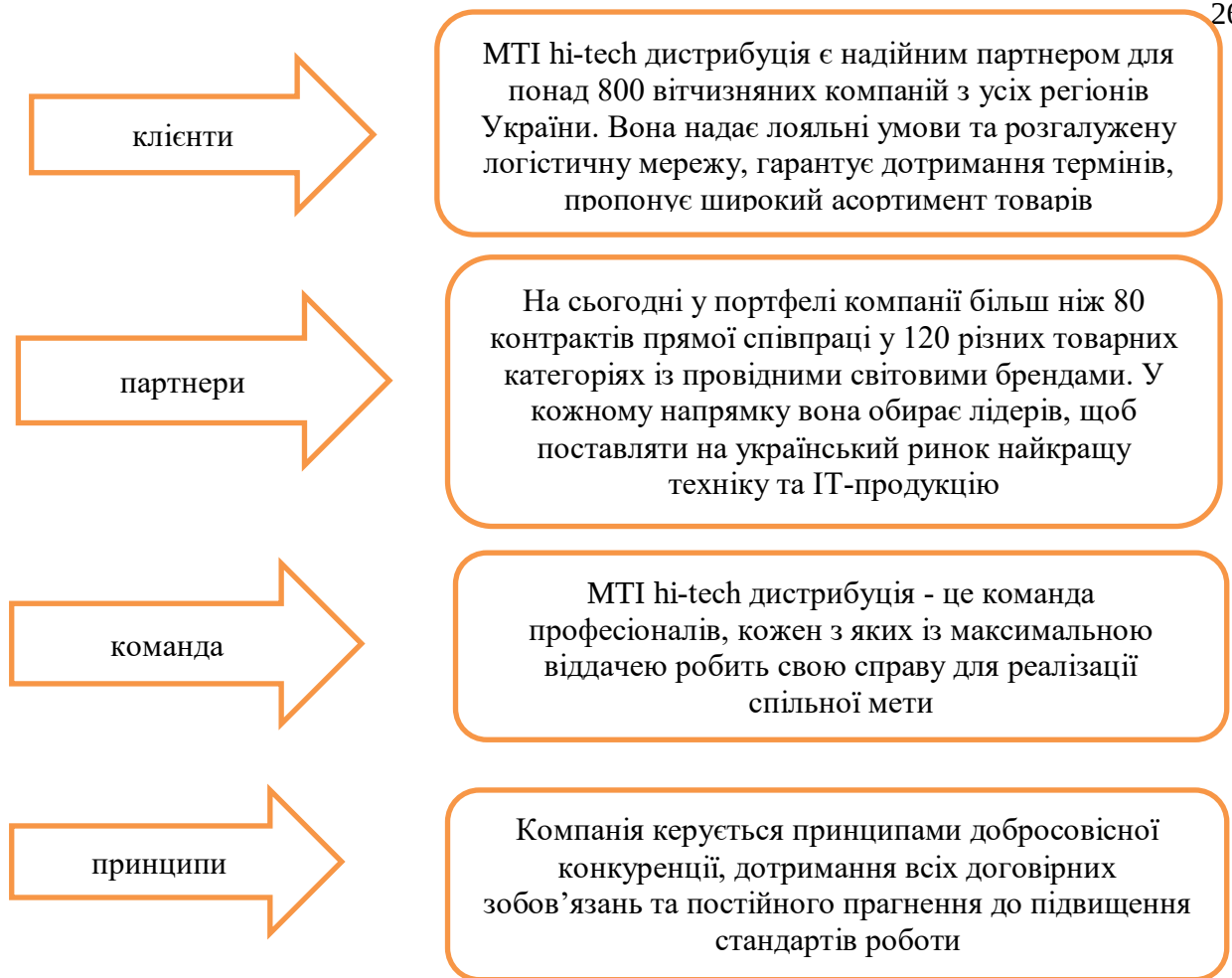


Рис. 2.1. Цінності ТОВ МТІ

Успіх компанії забезпечує згуртована, цілеспрямована команда, об'єднана спільною метою. МТІ - сучасні, креативні й захоплені світом високих технологій фахівці, які працюють із натхненням та повною відданістю своїй справі.

Високий рівень сервісного обслуговування клієнтів — одна з основних цінностей компанії МТІ як лідера серед дистриб'юторів високотехнологічної продукції. Ключові переваги [20]:

- персоналізований підхід і гнучкість у вирішенні сервісних питань будь-якої складності;
- швидке та професійне виконання сервісних ремонтів;
- можливість подати претензії щодо якості продукції протягом 14 днів;
- розвинена партнерська мережа авторизованих сервісних центрів за окремими брендами;

Широкий асортимент послуг компанії зображений на рисунку 2.2.



Рис.2.2. Послуги МТІ

Фінансові результати діяльності компанії відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «МТІ», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6195642	7757403	6971846	1561761	-785557	25,2	-10,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5437181	6809990	5779405	1372809	-1030585	25,2	-15,1
Валовий прибуток	758461	947413	1192441	188952	245028	24,9	25,9
Інші операційні доходи	11341	36737	33479	25396	-3258	223,9	-8,9
Адміністративні витрати	73082	84097	74920	11015	-9177	15,1	-10,9
Витрати на збут	215373	309311	223829	93938	-85482	43,6	-27,6
Інші операційні витрати	306888	114515	163247	-192373	48732	-62,7	42,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	174459	476227	763924	301768	287697	173,0	60,4
Інші фінансові доходи	27719	4564	2069	-23155	-2495	-83,5	-54,7
Фінансові витрати	75960	110043	205200	34083	95157	44,9	86,5
Прибуток до оподаткування	126218	370748	560793	244530	190045	193,7	51,3
Витрати з податку на прибуток	23368	66952	101256	43584	34304	186,5	51,2
Чистий прибуток	102850	303796	459537	200946	155741	195,4	51,3

Дохідність і прибутковість: чистий дохід зріс у 2021 році на 25,2%, але вже у 2022 році знизився на 10,1%, що може свідчити про нестабільний попит або зниження обсягів реалізації. Собівартість динамічно відображає зміну доходу: у 2021 — +25,2%, у 2022 — -15,1%, тобто підприємство адаптує витрати відповідно до обсягів продажу. Валовий прибуток зростав обидва роки (+24,9% у 2021, +25,9% у 2022), що говорить про покращення ефективності виробництва або цінової політики.

Операційна ефективність: фінансовий результат від операційної діяльності демонструє суттєве зростання: +173% у 2021, +60,4% у 2022. Це ознака зміцнення операційної прибутковості. Адміністративні витрати залишаються стабільними, з невеликим зниженням у 2022 році, що говорить про контрольованість управлінських витрат. Витрати на збут різко зросли у 2021 році (+43,6%) і знизилися у 2022 році (-27,6%), що може свідчити про зміну маркетингової стратегії. Інші операційні витрати у 2021 році скоротились більш ніж на 60%, проте у 2022 знову зросли на 42,6%, можливо, через непередбачувані витрати чи зміни в обліку.

Чистий прибуток і фінансові результати: чистий прибуток зріс у 2021 році майже в 3 рази (+195,4%) і ще на 51,3% у 2022 — стабільна позитивна динаміка. Фінансові витрати збільшились особливо різко у 2022 році (+86,5%), що вказує на зростання боргового навантаження або відсоткових витрат. Інші фінансові доходи значно зменшилися, особливо у 2021 році (-83,5%), що може свідчити про втрату позареалізаційних джерел прибутку.

Показники рентабельності відображені на рисунку 2.3.

З рисунку чітко видно зростання всіх основних показників рентабельності ТОВ «МТІ» у період з 2020 по 2022 рік. Це підтверджує позитивну динаміку розвитку компанії та підвищення її фінансової ефективності.

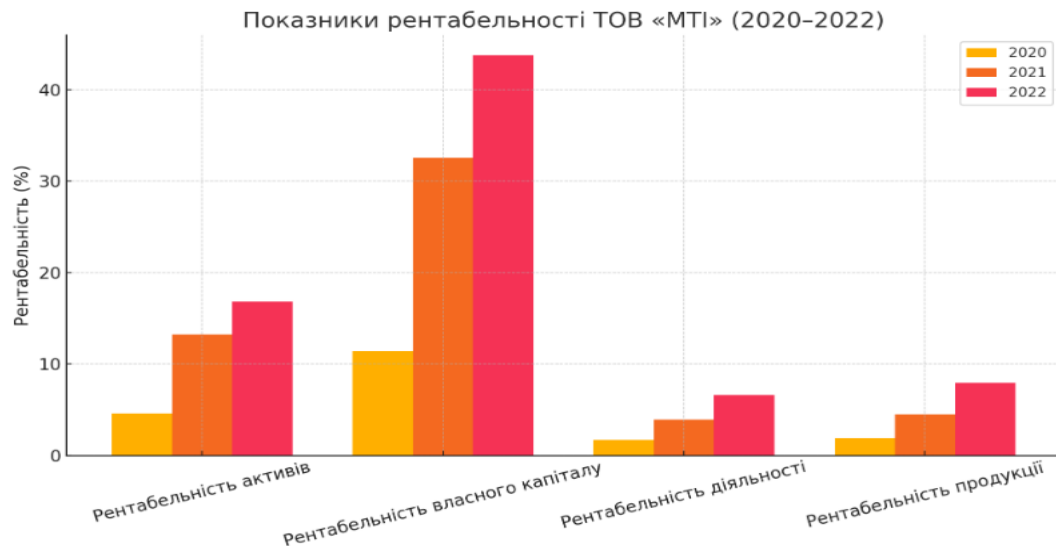


Рис. 2.4. Рентабельність ТОВ МТІ у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2020 р. — 4,56%, у 2021 — 13,23%, у 2022 — 16,85%. Зростання: +8,67% (2021/2020), +3,62% (2022/2021). Рентабельність активів стабільно зростає, що свідчить про ефективніше використання майна підприємства для генерації прибутку.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2020 р. — 11,38%, у 2021 — 32,55%, у 2022 — 43,77%. Зростання: +21,17% (2021/2020), +11,22% (2022/2021). Показник суттєво зріс, що свідчить про зростаючу дохідність вкладень власників підприємства. Компанія ефективно використовує власний капітал для формування прибутку.

Коефіцієнт рентабельності діяльності у 2020 р. — 1,66%, у 2021 — 3,92%, у 2022 — 6,59%. Зростання: +2,26% (2021/2020), +2,67% (2022/2021). Показник демонструє послідовне зростання, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності компанії. Зростання операційного прибутку вказує на правильність обраної стратегії.

Коефіцієнт рентабельності продукції у 2020 р. — 1,89%, у 2021 — 4,46%, у 2022 — 7,95%. Зростання: +2,57% (2021/2020), +3,49% (2022/2021). Значне зростання рентабельності продукції говорить про підвищення ефективності цінової політики та контролю собівартості.

2.3. Оцінка управління персоналом на ТОВ «МТІ»

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільної економіки та швидкої зміни технологій ефективність персоналу набуває особливої актуальності. Людський капітал — це стратегічний ресурс, який безпосередньо впливає на успішність діяльності підприємства, його інноваційність, адаптивність і конкурентоспроможність. Це проявляється в:

1. Продуктивність і результативність. Ефективні працівники забезпечують високу продуктивність праці, оптимальне використання ресурсів і досягнення бізнес-цілей.
2. Конкурентоспроможність. Підприємства з ефективною командою швидше впроваджують інновації, краще реагують на ринкові зміни й утримують лідерські позиції.
3. Зниження витрат. Раціональне управління персоналом знижує витрати на плинність кадрів, навчання нових працівників і усунення помилок.
4. Мотивація та корпоративна культура. Ефективність працівників зростає за умови наявності здорового мікроклімату, чіткої системи мотивації та злагодженої командної роботи.
5. Адаптивність у кризових умовах. У періоди змін і викликів саме ефективний персонал стає основою стійкості підприємства, здатної швидко перебудовуватись і впроваджувати нові рішення.

Що ж стосується досліджуваного підприємства, то в таблиці 2.3. відображена категоріальна структура.

Таблиця 2.3

Чисельність персоналу згідно категорій ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр., ос.

Показники	Роки			Відхилення			
				абс.		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Керівники	49	42	42	-7	0	-14,3	0,0
Фахівці	212	230	238	18	8	8,5	3,5
Допоміжні працівники	46	47	47	1	0	2,2	0,0
РАЗОМ	307	319	327	12	8	3,9	2,5

На основі наведеної таблиці можна оцінити структурну динаміку персоналу за категоріями: керівники, фахівці, допоміжні працівники. Спостерігається оптимізація управлінського складу у 2021 році з подальшим збереженням стабільної чисельності. Це може свідчити про зменшення адміністративного апарату або вдосконалення управлінської структури. Йде планомірне зростання кількості фахівців, що свідчить про зміщення акценту в бік професійної експертизи та підвищення технічної або операційної потужності підприємства.

Сегмент допоміжного персоналу стабільний. Це вказує на оптимальне навантаження на обслуговуючий персонал без потреби в додаткових ресурсах. Плавне зростання персоналу (загалом на 20 осіб за два роки) демонструє стабільний розвиток компанії, без різких коливань у структурі кадрів.

У загальній структурі персоналу компанії переважну частину становлять фахівці, що зумовлено низкою ключових чинників:

- Робота з комп'ютерною та офісною технікою вимагає високої технічної компетентності. Спеціалісти повинні мати знання у сфері інженерії, ІТ, програмування та мережевого адміністрування, що дозволяє їм ефективно вирішувати складні завдання та надавати кваліфіковану допомогу клієнтам.
- Фахівці виконують функції консультантів і продавців, допомагаючи клієнтам обирати оптимальні рішення відповідно до їхніх потреб. Глибоке розуміння технічних характеристик продукції є вирішальним фактором у забезпеченні успішних продажів.
- Вони також є основою сервісного та технічного обслуговування, виконуючи ремонт та підтримку обладнання. Це сприяє збереженню високого рівня клієнтського сервісу та задоволеності покупців.
- Стрімкий розвиток ІТ-сфери потребує гнучкості та адаптивності. Наявність висококваліфікованих фахівців дозволяє компанії швидко

реагувати на технологічні зміни, зберігаючи конкурентоспроможність та технологічну актуальність.

Такі компетентності персоналу підприємства впливають на ефективність та якість роботи. Віковий склад і структура відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Віковий склад й структура працівників ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Всього, осіб, у т.ч.:	307	319	327	12	8	3,9	2,5
18-25 р.	87	91	96	4	5	4,6	5,5
26-35 р.	126	129	135	3	6	2,4	4,7
36-50 р.	94	99	96	5	-3	5,3	-3,0
Структура персоналу, %							
Всього, %, у т.ч.:	100,0	100,0	100,0	x	x	x	x
18-25 р.	28,4	28,5	29,4	0,1	0,9	x	x
26-35 р.	41,0	40,4	41,3	-0,6	0,9	x	x
36-50 р.	30,6	31,0	29,3	0,4	-1,7	x	x

На основі наведеної таблиці розглянемо динаміку чисельності та структури персоналу за віковими категоріями.

Щодо загальної чисельності персоналу, то компанія стабільно зростає в кадровому складі. Приріст є плановим, без різких коливань. Вікова група 18–25 років - компанія активно залучає молодих спеціалістів, що може свідчити про відкритість до інновацій, гнучкість, а також про внутрішні програми адаптації або стажування. Вікова група 26–35 років - ця вікова група залишається найчисельнішою, що є позитивним фактором: це люди з досвідом, які мають достатній потенціал до подальшого зростання та лояльності до компанії. Вікова група 36–50 років - незначне зменшення цієї вікової категорії може бути пов'язане з виходом працівників або відсутністю нових кадрів цього віку. Водночас частка залишається стабільною.

Таблиця 2.5

Гендерний склад персоналу ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Всього, осіб, у т.ч.:	307	319	327	12	8	3,9	2,5
Чоловіки	249	270	284	21	14	8,4	5,2
Жінки	58	49	43	-9	-6	-15,5	-12,2
Структура, %							
Всього, %, у т.ч.:	100,0	100,0	100,0	х	х	х	х
Чоловіки	81,1	84,6	86,9	3,5	2,2	х	х
Жінки	18,9	15,4	13,1	-3,5	-2,2	х	х

Компанія поступово нарощує кількість працівників, що свідчить про стабільний розвиток та зростання кадрового потенціалу. постерігається стійке зростання чоловічого персоналу як у кількісному, так і у відносному вимірі. Це може бути пов'язано з технологічною або сервісною специфікою роботи, де переважає попит на чоловічу працю. Кількість жінок у штаті поступово скорочується, як у абсолютному значенні, так і в структурі. Це може свідчити про зміну вимог до професійних навичок, зменшення адміністративних посад або недостатню реалізацію політики гендерного балансу.

Таблиця 2.6. демонструє, які форми навчання застосовуються на підприємстві, що потребує оптимізації, а що планується впровадити в майбутньому. Аналіз дає змогу оцінити активність та пріоритети в розвитку персоналу. Компанія активно впроваджує практичні форми навчання, орієнтовані на професійну адаптацію та розвиток технічної експертизи. Це свідчить про системний підхід до підвищення кваліфікації ключових кадрів. Існує простір для удосконалення таких форматів, як зовнішнє навчання, тренінги, дистанційні курси. Це особливо важливо в умовах гібридного чи цифрового середовища. Компанія зацікавлена у розширенні спектру освітніх рішень, зокрема впровадженні подвійного навчання та системи підвищення кваліфікації для робітничих спеціальностей.

Таблиця 2.6

Форми розвитку персоналу на ТОВ «МТІ»

Форми навчання	Так, ми використовуємо	Так, але це потрібно оптимізувати	Ні, але ми хочемо використовувати це в майбутньому	Ні, жодне із тверджень
Подвійне професійне навчання		1	6	7
Заочна форма навчання	12	2		
Підвищення кваліфікації напівкваліфікованих та некваліфікованих робітників	3	11		
Підвищення кваліфікації майстрів, технічних працівників	12	2		
Дистанційне навчання			4	6
Навчання на виробництві	14			
Зовнішні курси, семінари та курси			6	8
Тренінги	10	2		2
Моделі наставництва та коучингу		9		3
Інші форми навчання				5

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Мотивація і стимулювання персоналу на підприємстві

Мотивація працівників є ключовим чинником, що безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність та успішність діяльності організації. Її роль полягає у стимулюванні працівників до активної участі в спільних процесах і підвищення рівня їхньої залученості. Грамотно побудована система мотивації дозволяє не лише підвищити віддачу персоналу, а й забезпечити підприємство висококваліфікованими, лояльними кадрами. Ефективне управління мотивацією передбачає як залучення та утримання талановитих фахівців, так і створення умов для їхнього професійного зростання. Керівництво компанії має формувати сприятливе середовище, яке заохочує працівників до активної взаємодії - як за допомогою матеріальних, так і нематеріальних стимулів [27, с.58].

Рідприємства, що вдало реалізують мотиваційні підходи, створюють привабливу корпоративну культуру, де працівники відчують підтримку, визнання та цінність свого внеску. Це, у свою чергу, сприяє не лише довготривалому співробітництву, а й розвитку їхнього професійного потенціалу.

Мотивація - це внутрішній або зовнішній стимул, який спонукає людину до певних дій, поведінки або досягнення цілей. У контексті трудової діяльності мотивація - це сукупність факторів, що впливають на бажання працівника працювати ефективно, зосереджено та з відданістю.

Основні характеристики мотивації [17]:

- цілеспрямованість - орієнтація на досягнення конкретних результатів;
- особистісна зацікавленість - внутрішня потреба або зовнішня вигода;

- динамічність – змінюється з часом і залежить від умов праці, відносин, культури.

У менеджменті мотивація розглядається як інструмент управління поведінкою працівників з метою досягнення організаційних цілей. Вона реалізується через: матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, навчання, атмосфера в колективі).

Метою мотивації є забезпечення залучення, продуктивності і лояльності працівників шляхом створення умов, у яких вони хочуть і можуть розкривати свій потенціал.

У сучасних реаліях – на тлі війни, економічної нестабільності, психологічного тиску та загального дефіциту ресурсів – мотивація персоналу набуває особливого значення. Вона має бути не просто стимулювальною, а адаптивною, стійкою та цілеспрямованою. Основними завданнями мотивації в кризових умовах [18, с.64]:

1. Підтримка емоційної стійкості персоналу. Забезпечення психологічної підтримки, створення безпечного та людського робочого середовища, визнання складностей, з якими стикаються працівники.
2. Збереження лояльності та згуртованості команди. Формування довіри до керівництва, прозора комунікація, активне залучення працівників до ухвалення рішень та обговорення майбутнього компанії.
3. Формування відчуття значущості праці. Працівники мають усвідомлювати, що їхня діяльність має конкретну цінність навіть у складних обставинах. Публічне визнання внеску кожного посилює внутрішню мотивацію.
4. Гнучке використання матеріальних і нематеріальних стимулів. У період обмежених ресурсів важливо знаходити баланс між фінансовими заохоченнями (премії, компенсації) та альтернативними засобами: гнучкий графік, додаткові вихідні, навчання.

5. Підтримка професійного розвитку та стабільності. Можливість кар'єрного та особистісного зростання є потужним мотиваційним фактором. Навіть у кризу працівники прагнуть бачити перспективи.
6. Соціальна відповідальність компанії. Активна позиція компанії в підтримці ЗСУ, волонтерстві або допомозі постраждалим підсилює довіру працівників і їхню гордість за організацію.



Рис. 3.1. Складові формування мотивації в ТОВ «МТІ»

На рисунку подано дві ключові групи чинників мотивації персоналу: зовнішня та внутрішня мотивація, що разом формують ефективну систему стимулювання в ІТ-компанії.

Зовнішня мотивація охоплює фактори, які надаються компанією ззовні як винагорода чи стимул [23, с.350]:

1. Рівень заробітної плати та бонуси – матеріальна компенсація, що є базовим елементом мотивації в IT-сфері.
2. Можливість отримання акцій компанії – створює відчуття причетності до бізнесу, розвиває лояльність.
3. Пільги та соціальні пакети – медстрахування, спортзал, відпустки тощо, що покращують добробут працівника.
4. Комфортні умови праці – сучасні офіси, техніка, гнучкий графік, що підвищують задоволення роботою.

Внутрішня мотивація формується через психологічне задоволення від роботи та професійного зростання:

Кар'єрне зростання – можливість рухатись по посадовій драбині мотивує до довготривалої співпраці.

Професійний розвиток – доступ до навчання, сертифікацій, проєктів, які формують навички.

Цікаві та складні завдання – інтелектуальний виклик, який стимулює творчість та залученість.

Культура компанії та цінності – атмосферна складова, яка впливає на емоційний комфорт.

Сприятливе мотиваційне середовище на підприємстві формується завдяки наявності таких умов і чинників, які підвищують рівень задоволеності працівників і стимулюють їхню продуктивність. У такому середовищі панує позитивна атмосфера, що дозволяє співробітникам отримувати задоволення від виконання своїх обов'язків, а це, у свою чергу, сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей організації. Основними ознаками ефективного мотиваційного середовища на підприємстві є [3; 16]:

- підтримка та стимулювання з боку керівництва – активне заохочення працівників через визнання їхніх досягнень, щирі похвали та створення умов для професійного зростання;

- справедливість і відкритість – працівники впевнені, що їхня робота оцінюється об'єктивно, а критерії успішності та можливості просування чітко зрозумілі;
- кар'єрні перспективи та розвиток – організація надає умови для постійного навчання, вдосконалення навичок та просування кар'єрними сходами;
- гнучкий підхід до організації праці – впровадження адаптивних графіків і віддаленого формату роботи, що дає змогу працівникам ефективно поєднувати професійну діяльність із особистим життям;
- позитивна корпоративна культура – сформоване середовище, у якому цінності, цілі та місія компанії гармонійно поєднуються з індивідуальними прагненнями працівників.

Несприятливе мотиваційне середовище на підприємстві характеризується сукупністю факторів і умов, які призводять до зниження ефективності роботи, слабкої залученості працівників і формування негативного соціально-психологічного клімату в колективі. Таке середовище демотивує персонал, знижує їхню ініціативність і погіршує загальну атмосферу в організації. Основними ознаками негативного мотиваційного середовища є [21;26]:

- відсутність визнання і підтримки – коли досягнення працівників залишаються непоміченими, це призводить до зниження мотивації та байдужості до результатів праці;
- несправедливе ставлення та прояви дискримінації – нерівне ставлення, сексизм, ейджизм чи інші форми упередженості створюють атмосферу недовіри та знецінення;
- брак можливостей для розвитку – відсутність кар'єрних перспектив і умов для самореалізації демотивує персонал і знижує залученість;
- надмірне навантаження та постійний тиск – перевантаженість, високі очікування та хронічний стрес спричиняють емоційне вигорання і втрату інтересу до роботи;

- нездорова корпоративна культура – конфлікти, відсутність професіоналізму, недовіра й негативна атмосфера в колективі формують токсичне середовище, що демотивує працівників.

У період війни мотивація персоналу набуває особливої ваги як стратегічний інструмент збереження працездатності організації та стабільності колективу. Умови невизначеності, психологічного напруження, економічного тиску та ризиків вимагають від керівництва гнучкого, гуманного та цілеспрямованого підходу до управління людським капіталом.

Ефективна мотивація в умовах війни повинна: підтримувати психологічну стійкість працівників; забезпечувати відчуття безпеки, стабільності та причетності до спільної мети; зберігати довіру та лояльність персоналу через чесну комунікацію і підтримку; залучати як матеріальні, так і нематеріальні стимули – особливо важливими є гнучкість, людяність і визнання; формувати сильну корпоративну культуру, яка ґрунтується на солідарності, взаємоповазі та соціальній відповідальності [28,с.52].

Успішна компанія – це не лише бізнес, що вижив у кризі, а й спільнота людей, які, попри виклики, залишились об'єднаними, цінними й мотивованими.

3.2. Саморозвиток персоналу в системі управління

Сучасний підхід до менеджменту поступово відходить від уніфікованих методів управління, спрямованих на знеособлення працівників, і зосереджується на розкритті їхньої індивідуальності, делегуванні відповідальності та наданні ширших повноважень. Активізація трудової діяльності персоналу дедалі частіше досягається через демократизацію управління, залучення співробітників до процесів ухвалення рішень, створення умов для безперервного навчання та розвитку професійних навичок.

«Саморозвиток – це здатність людини самотійно шукати та сприймати інформацію і за допомогою неї впливати на свою особистість з метою

вдосконалення продукту своєї праці, є складовою частиною таких категорій, як: самоорганізація, саморегуляція, самореалізація, самоосвіта, самоуправління, самомотивація, самоменеджмент, самомаркетинг, самозайнятість, самовираження, самопізнання, самовдосконалення – та узагальнено уособлює постійне прагнення людини розвиватися, навчатися, підвищувати свою кваліфікацію з власної ініціативи» [29, с.261].

Саморозвиток - це багатовекторний процес, який охоплює як професійні, так і особистісні сторони життя людини, сприяючи її цілісному становленню. Окремі напрями саморозвитку працівника зображені в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Окремі напрями саморозвитку працівника

Напрямок саморозвитку	Зміст / Приклади
Професійний розвиток	- Опанування нових знань, навичок, технологій- Підвищення кваліфікації, сертифікація- Участь у проєктах, стажуваннях, конференціях
Особистісне зростання	- Формування емоційного інтелекту- Самопізнання та рефлексія- Розвиток впевненості, лідерства
Інтелектуальний розвиток	- Самоосвіта: книги, курси, подкасти- Критичне мислення, мовна грамотність- Розвиток пам'яті, логіки, уваги
Соціальні компетенції	- Комунікація, співпраця- Нетворкінг, участь у професійних спільнотах- Культура колективної взаємодії
Фізичний і психоемоційний добробут	- Стрес-менеджмент- Баланс між роботою та особистим життям- Спорт, здоровий спосіб життя
Ціннісна і духовна складова	- Усвідомлення цілей, життєвих пріоритетів- Волонтерство, етична поведінка- Внутрішня гармонія, стабільність

Поряд із традиційними формами розвитку, що ініціюються роботодавцем, зростає інтерес до самостійного професійного зростання працівників. Однак, із управлінської точки зору, саморозвиток потребує не менш уважного й гнучкого підходу, оскільки стандартні форми стимулювання в такому випадку не забезпечують очікуваних результатів, а лише виконання формальних вимог. Основними цілями саморозвитку працівника є [21, с.23]:

1. Підвищення професійної компетентності. Розширення знань і навичок у своїй галузі для підвищення ефективності праці та кар'єрного зростання.
2. Самореалізація та розкриття потенціалу. Досягнення особистісного задоволення через реалізацію внутрішніх прагнень, здібностей і талантів.
3. Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Оновлення знань, здобуття нових сертифікацій, розвиток гнучких (soft) і цифрових навичок.
4. Адаптація до змін. Здатність швидко пристосовуватись до нових вимог ринку, технологій та умов праці.
5. Формування навичок самостійного навчання. Розвиток уміння вчитися впродовж життя (lifelong learning), що особливо актуально в умовах динамічного світу.
6. Зміцнення впевненості в собі та мотивації. Досягнення особистих результатів сприяє підвищенню самооцінки й внутрішньої мотивації до подальшого розвитку.
7. Баланс між особистим і професійним життям. Формування навичок управління часом, стресостійкості та емоційної зрілості для гармонійного життя.

Сучасне розуміння професійного розвитку персоналу зосереджується на визнанні унікальності кожного працівника, його індивідуальних потреб, інтересів та можливостей. У центрі такого підходу — ідея, що розвиток має охоплювати не лише фахові навички, а й особистісні якості, внутрішні мотиви та потенціал.

Це дає змогу забезпечити гармонійне поєднання професійного та особистісного зростання, що, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної мотивації, задоволеності працею та продуктивності працівників таблиця 3.2.

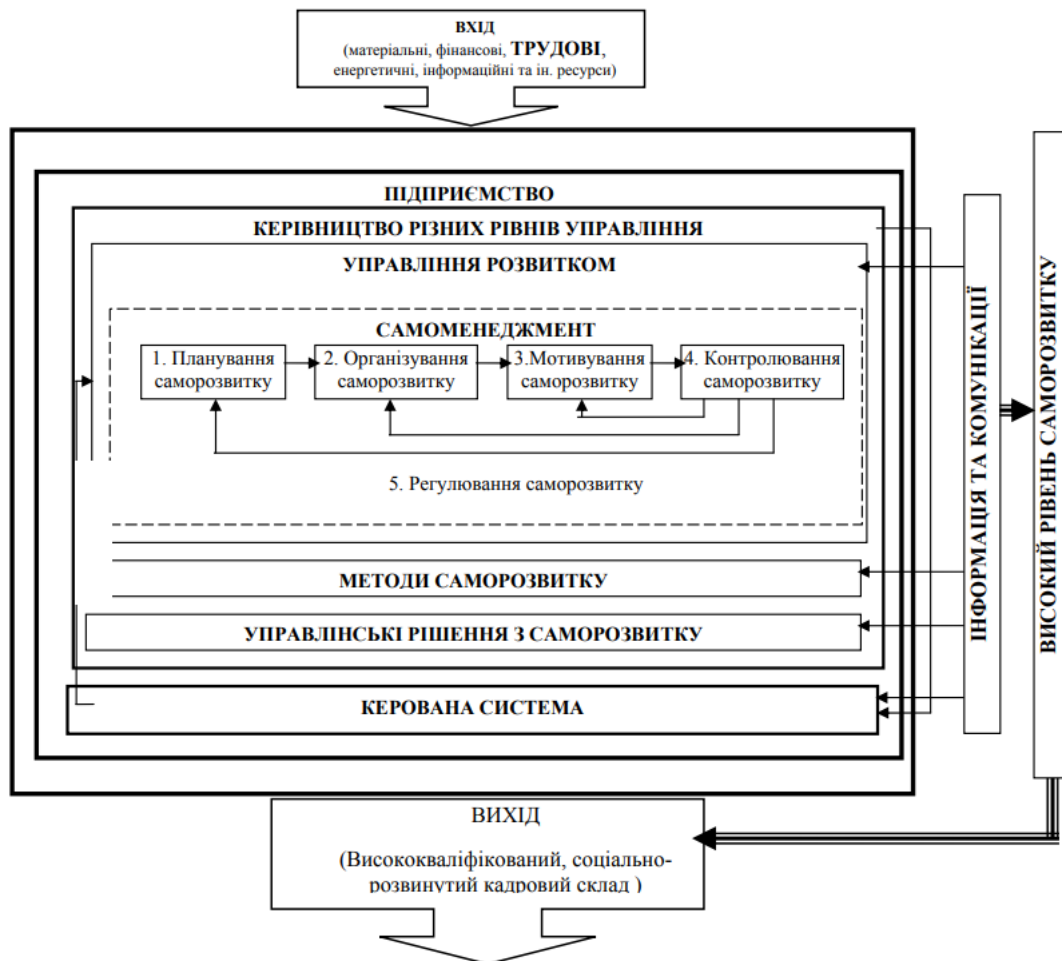
Таблиця 3.1

Складові саморозвитку персоналу

Складова саморозвитку	Зміст / Приклади
Цілепокладання	Визначення особистих і професійних цілей, формування плану розвитку
Самооцінка та рефлексія	Аналіз власних сильних і слабких сторін, оцінка досягнень і помилок
Набуття знань	Самостійне навчання: книги, онлайн-курси, відеолекції, наукові публікації
Розвиток навичок (skill-building)	Практичні тренування, участь у проєктах, вправи для вдосконалення компетенцій
Управління часом і самодисципліна	Планування, тайм-менеджмент, дотримання власного графіка самонавчання
Пошук наставництва / нетворкінг	Спілкування з експертами, обмін досвідом, участь у професійних спільнотах
Психологічна гнучкість і стійкість	Робота над емоційним інтелектом, розвиток здатності до адаптації та самоконтролю
Мотивація та внутрішні стимули	Формування внутрішніх причин для розвитку: цікавість, прагнення до самореалізації
Оцінювання результатів	Самомоніторинг прогресу, корекція планів відповідно до досягнень

Безумовно, перелік складових саморозвитку можна доповнювати, виходячи із практики оцінювання рівня розвитку менеджера. При цьому саморозвиток повинен здійснюватись на засадах функціонального підходу.

З позиції функціонального підходу самоменеджмент доцільно розглядати як послідовність цілеспрямованих дій, спрямованих на особистісний розвиток, його вдосконалення та ефективне використання в різних сферах діяльності. Реалізація цього процесу повинна відбуватися через ключові управлінські функції — планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання (рис.3.2).



Особливості саморозвитку, в порівнянні з іншими способами навчання персоналу, такі [25]:

1. Найменш витратний спосіб збільшення трудового потенціалу співробітників підприємства. Не потрібні постійні фінансові видатки на інструктажі, лекції, моніторинг та контроль компетенцій.

2. Саморозвиток характеризується опосередкованою системою керування та стимулювання відповідною діяльністю працівників. Для спонукання до саморозвитку не можуть застосовуватись адміністративні підходи, адже неможливо зобов'язати їх займатися саморозвитком, оскільки переважно це матиме демотивуючий ефект. Вплив може здійснюватися лише методами, що базуються на власній волі та свободі вибору особистості, як-от шляхом стимулювання саморозвитку співробітників через створення і підтримку сприятливого психологічного клімату і культури саморозвитку на підприємстві, системи матеріального та нематеріального заохочення, організації праці.

3. Саморозвиток персоналу значно більше, ніж інші способи формує у працівників зацікавленість у діяльності підприємства, створює у них організаційну ідентифікацію і організаційну прив'язаність, оскільки базується на неонов'язковості навчання, а добровільності рішень і дій, що спрямовані на реалізацію спільних особистих та організаційних інтересів. Саморозвиток сприяє виникненню у робітників відчуття приналежності до організації, з ним пов'язують застосування на практиці нових знань і компетенцій. Це мотивує їх активно працювати, формує у них прагнення досягати поставлених підприємством цілей та завдань з допомогою розвитку і реалізації власного потенціалу, застосування нових методів і технологій.

4. Більша різноманітність галузей для розвитку співробітників організації. Саморозвиток персоналу передбачає набуття та вдосконалення компетенцій та особистих якостей в різних сферах діяльності. Підприємство може пропонувати ключові напрями, але не стримувати саморозвиток. Як результат, співробітник розвивається як особистість, котра здатна розв'язувати складні завдання.

5. Самовиявлення базується на зацікавленнях та прагненнях працівника, і в незначній мірі потребує зовнішнього стимулювання. Передбачає самостійну працю персоналу по виявленню слабких місць у своєму профілі компетентностей, а також передбачає вибір найбільш вдалого та ефективного методу підвищення рівня знань, вмінь та навичок, необхідних співробітнику й організації. Підприємство може допомогти працівникам діагностувати і оцінити свою професійну та особисту компетентність. Також можуть бути виділені фінансові та часові ресурси для проведення роботи з саморозвитку. Переважно самовиявлення є індивідуальною діяльністю, що спрямована на задоволення потреби у підвищенні рівня компетентності кожного окремого працівника.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу - це складне економічне явище, яке доцільно трактувати як управлінську діяльність підприємства, спрямовану на формування, зміцнення та вдосконалення професійних, соціальних і особистісних характеристик працівників. Метою цього процесу є забезпечення ефективного досягнення як поточних, так і довгострокових цілей організації. ЦентRALЬНОЮ складовою розвитку персоналу є професійне зростання, яке слід розглядати як процес розширення професійного потенціалу працівника. Це досягається через набуття нових знань, умінь і якостей, що дозволяють максимально реалізовувати його здібності в межах професійної діяльності.

Методи розвитку персоналу доцільно класифікувати за низкою ознак, зокрема: ступенем інноваційності, рівнем залученості учасників, кількістю осіб, які проходять навчання, тривалістю програм та обсягами фінансування. Крім того, важливо враховувати їх спрямованість — на професійний, соціальний або особистісний розвиток працівників.

Фінансовий стан МТІ загалом покращується, зростає прибутковість і операційна ефективність. У 2022 році спостерігається уповільнення темпів зростання доходів і збільшення фінансових витрат, що потребує уваги до структури фінансування. Компанія успішно контролює витрати та зберігає стійку прибутковість попри економічні коливання. ТОВ «МТІ» демонструє стійке покращення рентабельності за всіма ключовими показниками. Це свідчить про високий рівень фінансової ефективності, результативне управління ресурсами, зростаючу прибутковість бізнесу та привабливість для інвесторів. Компанія скорочує керівний склад, водночас нарощуючи кількість фахівців - це вказує на курс на раціоналізацію управління та підвищення операційної ефективності. Відсутність змін серед допоміжного персоналу свідчить про стабільне навантаження на функції підтримки. Зростання загальної чисельності свідчить про розвиток підприємства з акцентом на якісний людський капітал. Компанія дотримується балансованої

вікової політики, з перевагою молоді та працівників середнього віку. Спостерігається тенденція до омолодження персоналу, що свідчить про оновлення кадрового складу, орієнтацію на розвиток та інноваційність. Усі вікові групи представлені рівномірно, що сприяє міжпоколінній взаємодії та стабільності кадрового потенціалу.

Мотивування до професійного розвитку варто розуміти як системний вплив підприємства на персонал, спрямований на формування стійкої внутрішньої зацікавленості працівників у підвищенні своєї кваліфікації та активній участі в програмах професійного зростання, що узгоджуються із завданнями інноваційного розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 17. Ч. 1. С. 77-80. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/20.pdf (дата звернення: 7.05.2025).
2. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2016. № 9. URL: <http://http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (дата звернення: 7.05.2025).
3. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно-активних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2021. №51. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/51-2021> (дата звернення: 7.05.2025).
4. Бабчинська О.І. Структурні елементи системи управління розвитком персоналу підприємства: монографія / О.І. Бабчинська, Г.В. Осовська., Л.О. Чорна. Вінниця: Друкарня-видавництво ТВОРИ, 2020. 152 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
6. Борданова Л.С., Рощина Н.В. Особливості розвитку персоналу в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/56.pdf (дата звернення: 04.03.2025).
7. Бондаревська К. В. Удосконалення системи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2015. Т. 20. С. 191– 195.
8. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf (дата звернення: 7.05.2025).
9. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу.

10. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2017. Випуск 17. С. 556–561.
11. Гринчуцький В. І. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3 (1). С. 80–87.
12. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: трендирозвитку. 2018. Випуск 3 (05). С. 23–32
13. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 24(1). С. 34–38.
14. Колот А. М., Герасименко О. А. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. Економіка і організація управління. 2018. № 1 (29). С. 6–25.
15. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2018. Вип.14. С. 448–456.
16. Левченко А. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. Центральнотукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2018. № 1(34). С. 124–134.
17. Лівінський А.І., Бортник У.М. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. Економіка та суспільство. Вип. 68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4986/4932>
18. Кубіцький Сергій, Урсакий Юлія, Мрозакевич Роман. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки. 2024. Вип. I. (93). С.64-75.
19. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 8.05.2023).

20. МТІ. Офіційний сайт. URL: <https://www.mti.ua/history/>.
21. Нижник В., Бачтнська О. Саморозвиток персоналу в системі управління інноваційноактивним підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022, № 5, Том 1. С.23-27.
22. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. Економічний простір. 2021. № 166. С. 48–52.
23. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
24. Ситник Й. С., Пригарний С.Р., Дмитришин Р.І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. №5. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3196/3119> (дата звернення 01.05.2025).
25. Тарнавський М.І., Бала Р.Д., Бала О.І. Самоменеджмент в системі розвитку управління підприємством. Ефективна економіка. №11. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/75.pdf (дата звернення 01.05.2025).
26. Урсакій Ю., Пенюк В. Комунікаційна складова інвестиційного проєкту в умовах загроз та ризиків. Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету. Вип. II (90), 2023. С.33-47.
27. Урсакій Ю. А. Управління мотивацією на засадах якості життя як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний аналіз. Тернопіль: Економічна думка, 2013. Вип. 11. Ч. 1. С. 58 – 60.
28. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 52-59.
29. Чкан А. С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1. С. 261-266.