

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОРОЛЮК Владислав Ігорович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 336:631.16

**Соціально-психологічні аспекти розвитку
персоналу в сучасній організації**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ВОВК Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

КОРОЛЮКА Владислава Ігоровича

1. Тема проєкту (роботи) **Соціально-психологічні аспекти розвитку персоналу в сучасній організації**

керівник проєкту (роботи) Вовк М. В., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства питань, які потрібно розробити). Вступ. РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади соціально-психологічного розвитку персоналу. 1.1 Поняття розвитку персоналу: сутність, завдання і напрями. 1.2 Соціально-психологічні чинники, що впливають на розвиток персоналу. 1.3 Теоретичні моделі та підходи до управління розвитком персоналу в організації. РОЗДІЛ 2. Аналіз соціально-психологічних умов розвитку персоналу ПНВП «***». 2.1. Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. 2.3 Аналіз соціально-психологічного клімату в підприємстві. РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення соціально-психологічного

розвитку персоналу ПНВП «***». 3.1. Ключові елементи соціально-психологічного розвитку персоналу на основі мотивації працівників. 3.2. Дослідження основних мотиваційних чинників у ПНВП «***». 3.3. Основні напрями удосконалення ключових аспектів соціально-психологічного клімату на підприємстві. Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу _____

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Корольук В. І. Соціально-психологічні аспекти розвитку персоналу в сучасній організації – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади соціально-економічного розвитку персоналу. Проаналізовано соціально-психологічні умови розвитку персоналу приватного навчально-виробничого підприємства «Яр Степ». Запропоновано шляхи удосконалення соціально-психологічного розвитку персоналу НПВП «***»

Ключові слова: управління, персонал, соціально-психологічний розвиток, професійний розвиток, фінансовий аналіз, організація.

SUMMARY

Korolyuk V. I. «Socio-Psychological Aspects of Personnel Development in a Modern Organization» – Manuscript.

Master's Qualification Thesis for the Degree of "Master" in Specialty 073 "Management".

S. Z. Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis examines the theoretical foundations of the socio-economic development of personnel. The socio-psychological conditions for the development of personnel at the private educational and production enterprise "Yar Step" are analyzed. Ways to improve the socio-psychological development of personnel at the PEPE "***" are proposed.

Keywords: management, personnel, socio-psychological development, professional development, financial analysis, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1.Поняття розвитку персоналу: сутність, завдання і напрями.....	9
1.2.Соціально-психологічні чинники, що впливають на розвиток персоналу.....	15
1.3.Теоретичні моделі та підходи до управління розвитком персоналу в організації.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПНВП «***».....	26
2.1 Опис діяльності підприємства.....	26
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	29
2.3 Аналіз соціально-психологічного клімату в підприємстві.....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПНВП «***»....	42
3.1 Ключові елементи соціально-психологічного розвитку персоналу на основі мотивації працівників	42
3.2 Дослідження основних мотиваційних чинників у ПНВП «***».....	44
3.3. Основні напрями удосконалення ключових аспектів соціально-психологічного клімату на підприємстві.....	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, стрімкого розвитку інформаційних технологій та зростання ролі людського капіталу ефективне управління персоналом стає ключовим чинником довгострокового успіху будь-якої організації. Зміна характеру праці, ускладнення виробничих і управлінських процесів, посилення конкуренції на глобальних ринках зумовлюють зростання вимог до професійної компетентності, психологічної стійкості та соціальної адаптивності працівників. У цих умовах особливого значення набувають соціально-психологічні аспекти розвитку персоналу, які забезпечують не лише підвищення індивідуальної результативності, а й формування сприятливого соціального середовища, корпоративної культури та командної взаємодії.

Система розвитку персоналу вже давно перестала зводитися виключно до професійного навчання чи підвищення кваліфікації. Сьогодні вона включає комплекс психологічних, мотиваційних, комунікативних та соціально-поведінкових інструментів, спрямованих на формування конкурентоспроможного, згуртованого та інноваційного трудового колективу. Саме соціально-психологічні чинники - мотивація, ціннісні орієнтації, міжособистісна взаємодія, емоційний клімат, адаптація та індивідуально-психологічні особливості працівників - визначають якість людського потенціалу та його здатність до розвитку.

Актуальність теми також обумовлена зростанням ролі соціально-психологічних підходів у контексті європейської інтеграції, необхідністю впровадження стандартів корпоративної етики, управління талантами, розвитку лідерства та формування ефективної організаційної культури. В умовах економічної нестабільності, соціальних викликів і стрімких змін організації стикаються з проблемами залучення, утримання та розвитку персоналу. Неефективне врахування психологічних аспектів може

призводити до конфліктів, професійного вигорання, зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів.

Тому дослідження соціально-психологічних аспектів розвитку персоналу є необхідною передумовою побудови стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Воно дозволяє визначити механізми підвищення мотивації, покращення комунікативних зв'язків, підсилення організаційної культури та створення ефективних умов для професійного зростання працівників.

Метою дослідження є аналіз теоретико-методологічних засад та практичних підходів до соціально-психологічного розвитку персоналу, а також обґрунтування напрямів його удосконалення у сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких *завдань*:

- дослідити теоретичні підходи до соціально-психологічного розвитку персоналу;
- охарактеризувати основні соціально-психологічні фактори, що впливають на розвиток працівників;
- проаналізувати практичний стан розвитку персоналу у досліджуваній організації;
- визначити проблеми та бар'єри соціально-психологічного розвитку працівників;
- сформулювати пропозиції й рекомендації щодо удосконалення соціально-психологічного розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу в ПНВП «***».

Предметом дослідження виступають соціально-психологічні умови, фактори та інструменти забезпечення розвитку персоналу.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, системний і

структурно-функціональний підхід, методи соціологічного опитування, психологічного аналізу та експертних оцінок. Використання цих методів забезпечує комплексний, міждисциплінарний характер дослідження, що включає економічну, управлінську та психологічну складові.

Практичне значення роботи полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення соціально-психологічного розвитку персоналу, які можуть бути використані в діяльності сучасних підприємств та організацій різних форм власності.

Таким чином, дане дослідження спрямоване на поглиблення розуміння ролі соціально-психологічних чинників у розвитку персоналу та формування ефективних управлінських рішень, що сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню результативності роботи та конкурентоспроможності організації.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких містить по три підрозділи та висновки, а також загальних висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття розвитку персоналу: сутність, завдання і напрями

Необхідність оперативного пристосування до динамічних змін зовнішнього середовища зумовлює підвищення вимог до рівня загальної та професійної освіти працівників, необхідності безперервного навчання, вдосконалення їх кваліфікації та розвитку творчого потенціалу. Посилення конкурентної боротьби на світовому ринку актуалізує потребу у формуванні персоналу, який володіє гнучкістю мислення, здатністю до інновацій та адаптації. У сучасних умовах саме професійно-кваліфікаційний і компетентнісний потенціал персоналу дедалі частіше виступає ключовим чинником забезпечення конкурентних переваг організації. Крім того, високий рівень професіоналізму працівників сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Зростання значущості розвитку персоналу обумовлене також прискоренням темпів науково-технічного прогресу, який постійно змінює вимоги до обсягу та змісту професійних знань, умінь і навичок. Якщо на початку XX століття знання випускників закладів вищої освіти залишалися актуальними протягом близько тридцяти років, то наприкінці століття - лише протягом десяти. У сучасних умовах, за оцінками дослідників, фахівці мають проходити перепідготовку кожні 3–5 років. Наукові дослідження засвідчують, що вже через рік після завершення навчання працівник втрачає в середньому близько 20 % засвоєних знань, а стрімкий розвиток технологій призводить до систематичного відставання рівня кваліфікації персоналу від вимог виробничого процесу. Невідповідність компетенцій працівників потребам підприємства негативно позначається на його результативності та конкурентоспроможності. Нині понад половина новостворених робочих

місць вимагають середньої спеціальної освіти, а близько третини – вищої [11].

Японія, яка традиційно вважається одним із світових лідерів у сфері управління персоналом, розглядає розвиток працівників як ключовий чинник ефективного функціонування організації в умовах конкуренції. Так, результати досліджень свідчать, що 85,3 % японських менеджерів визначають своїм основним завданням забезпечення розвитку персоналу. Для порівняння, розвиток ринків збуту та створення нових продуктів займають друге і третє місця за важливістю - відповідно 72,8 % та 63,8 %. Водночас лише 44 % керівників вважають впровадження нових технологій основним напрямом своєї діяльності. Це підтверджує, що рівень успішності будь-якої організації - від мікро- до макрорівня - прямо залежить від того, наскільки ефективно вона не лише залучає й утримує працівників, а й системно розвиває їхній потенціал [58].

Посилення ролі розвитку персоналу у забезпеченні сталих конкурентних переваг підприємства визначається низкою чинників, серед яких:

- розвиток персоналу виступає базовим інструментом досягнення стратегічних цілей організації;
- він є ключовим засобом підвищення вартості людського капіталу та зростання інтелектуального потенціалу підприємства;
- без системного розвитку працівників реалізація організаційних змін є ускладненою або може мати негативні наслідки.

Щодо сутності поняття «розвиток персоналу», то у наукових колах (економічних, соціологічних, педагогічних) та серед практиків з управління персоналом досі не існує єдиного підходу до його визначення.

Деякі дослідники трактують розвиток як «специфічний процес змін, результатом якого є виникнення нового, поступальний рух від нижчого до вищого, від простого до складного».

У контексті управління персоналом розвиток часто ототожнюють із професійним розвитком, тобто процесом набуття працівниками нових знань, умінь і компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійних функцій. У преамбулі Закону України «Про професійний розвиток працівників» зазначено, що його норми визначають правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Згідно із Законом, професійний розвиток розглядається як процес цілеспрямованого формування спеціальних знань, умінь і навичок, які забезпечують підвищення продуктивності праці, якісне виконання трудових функцій та опанування нових видів професійної діяльності. До його складу входять формальне та неформальне навчання працівників [14].

Новікова М.М. та Мажник Л.О. визначають розвиток персоналу як цілеспрямований комплекс освітніх, інформаційних та практичних заходів, безпосередньо пов'язаних із конкретними робочими місцями, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку підприємства, а також до індивідуальних особливостей і потенціалу персоналу [30]. Водночас Кукса В.М. та Поляк К.В. розглядають розвиток персоналу як процес навчання та підвищення кваліфікації працівників. Такий підхід, однак, звужує системне розуміння сутності розвитку персоналу, обмежуючи його лише освітнім аспектом, тоді як у сучасних умовах він має включати також мотиваційні, адаптаційні та кар'єрні складові [23].

Більш комплексного підходу до визначення сутності розвитку персоналу дотримується А. Кібанов [17]. На його думку, розвиток персоналу слід розглядати як сукупність організаційно-економічних заходів, які реалізуються службою управління персоналом у межах системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників організації. Учений визначає розвиток персоналу як системно

організований процес безперервного професійного навчання, спрямований на підготовку працівників до виконання нових виробничих функцій, забезпечення професійно-кваліфікаційного просування, формування кадрового резерву керівників та вдосконалення соціальної структури трудового колективу.

У Українському мобільному банку знань подається дещо інше трактування цього поняття. Розвиток персоналу розглядається як система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання працівників, функціонування якої спрямоване на вирішення як поточних, так і стратегічних завдань організації через підвищення індивідуальної та колективної ефективності. Таким чином, акцент робиться не лише на професійному вдосконаленні працівників, а й на організаційному розвитку як важливій складовій ефективного управління людськими ресурсами [48].

Олійник С.У. визначає розвиток людських ресурсів як комплексний і безперервний процес усебічного розвитку особистості працівників з метою підвищення результативності їхньої трудової діяльності [31]. В. М. Маслова розглядає розвиток персоналу як сукупність заходів, спрямованих на розкриття та реалізацію людського потенціалу підприємства [26]. У свою чергу, П. Е. Шлендер трактує розвиток людських ресурсів як систему заходів, спрямованих на підтримку працівників, здатних до навчання, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих спеціалістів, формування у керівників усвідомлення важливості розвитку підлеглих і зменшення рівня плинності кадрів [53].

Розвиток персоналу трактується як постійний процес удосконалення професійних, особистісних та соціальних якостей працівників, спрямований на забезпечення їх гармонійного розвитку та підвищення загальної ефективності функціонування організації як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Переваги ефективної системи розвитку персоналу на рівні будь-якої організації зображені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Переваги ефективної системи розвитку персоналу

Джерело: [31].

Основними завданнями розвитку персоналу в сучасній організації є:

1. Підвищення професійної компетентності працівників, що досягається шляхом навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації та освоєння інноваційних методів роботи.
2. Формування та вдосконалення соціально-психологічних якостей, таких як комунікабельність, емоційна стабільність, здатність до співпраці, відповідальність, стресостійкість.
3. Розвиток внутрішнього кадрового потенціалу, що включає виявлення перспективних працівників, створення кадрового резерву та підготовку майбутніх керівників.
4. Підвищення мотивації та залученості персоналу через формування позитивного емоційного клімату, розвиток корпоративної культури та підтримку ініціативності.
5. Покращення адаптації працівників до змін у технологічних, організаційних та соціальних умовах діяльності підприємства.

6. Забезпечення конкурентоспроможності організації шляхом ефективного управління людськими ресурсами та оптимального використання інтелектуального капіталу.

Розвиток персоналу включає різні напрями, які перебувають у тісному взаємозв'язку та утворюють цілісну систему:

Професійний розвиток

Передбачає здобуття нових знань і навичок, удосконалення кваліфікації, підготовку до виконання нових функцій і технологічних процесів. Він реалізується через тренінги, курси, семінари, внутрішньоорганізаційне навчання, стажування.

Кар'єрний розвиток

Орієнтований на планування професійного зростання працівника відповідно до його потенціалу та потреб організації. Включає механізми кадрового резерву, наставництво, створення індивідуальних планів кар'єрного розвитку.

Соціально-психологічний розвиток

Зосереджений на формуванні особистісних та соціальних компетентностей: здатності до командної роботи, лідерства, ефективної комунікації, розвитку емоційного інтелекту. Він сприяє покращенню взаємовідносин у колективі, підвищенню рівня довіри та згуртованості.

Організаційний розвиток

Спрямований на оптимізацію структури, процедур та корпоративної культури, що створює умови для якісної взаємодії персоналу та підвищення результативності праці.

Мотиваційний розвиток

Охоплює формування мотиваційних механізмів, що стимулюють працівників до самовдосконалення, творчої активності, ініціативності та підвищення продуктивності.

Розвиток персоналу є інтегрованим процесом, який включає професійний, психологічний, соціальний та організаційний напрями, що забезпечують гармонійне зростання компетентностей працівників та зміцнення їх трудового потенціалу. Ефективна система розвитку персоналу забезпечує не лише індивідуальний прогрес працівника, а й підвищення конкурентоспроможності організації, її стійкість та здатність до інновацій.

Отже, роль і значення розвитку персоналу в системі управління людськими ресурсами та в загальному менеджменті визначаються тим, наскільки вищий керівний склад усвідомлює ключову роль працівників у забезпеченні ефективного функціонування організації будь-якого рівня (мікро- чи макrorівня) та типу. Крім того, ефективність розвитку персоналу значною мірою залежить від концептуального бачення персоналу керівництвом - чи розглядають його як простий ресурс, стратегічне надбання, чи як цінність, що формує інтелектуальний і соціально-психологічний потенціал організації.

1.2. Соціально-психологічні чинники, що впливають на розвиток персоналу

Розвиток персоналу в сучасній організації значною мірою визначається комплексом соціально-психологічних чинників, які впливають на результативність працівників, їхню поведінку, професійну активність та готовність до змін. На відміну від економічних чи організаційних факторів, соціально-психологічні характеризуються своєю багатовимірністю, динамічністю та глибинним впливом на внутрішні мотиваційні й емоційні процеси працівника. Їх врахування дозволяє створити сприятливе середовище, що формує умови для саморозвитку, професійного вдосконалення та підвищення рівня компетентності персоналу.

Соціально-психологічні чинники охоплюють характер взаємодії між людьми, особливості керівництва, комунікацію, групову динаміку, психологічну атмосферу в колективі та індивідуальні риси особистості. Вони визначають, наскільки працівник буде мотивований до навчання, зацікавлений у професійному зростанні та психологічно готовий до участі в трансформаційних процесах.

Узагальнюючи наукові підходи, соціально-психологічні чинники розвитку персоналу можна умовно згрупувати за такими напрямками: міжособистісні, організаційно-психологічні, індивідуально-особистісні, ціннісно-мотиваційні та культурно-комунікативні [47].

1. Міжособистісні чинники

Ця група факторів охоплює взаємовідносини між працівниками, ступінь згуртованості колективу, рівень довіри та підтримки. Злагоджені стосунки сприяють більш ефективному обміну знаннями, взаємному навчанню та формуванню атмосфери психологічної безпеки. Якщо працівники відчують підтримку колег, вони охочіше беруть участь у навчальних заходах, проявляють ініціативу та мотивовані до розвитку.

До ключових чинників цієї групи належать:

- ✓ якість міжособистісних відносин,
- ✓ рівень співпраці,
- ✓ кооперація та взаємодопомога,
- ✓ ступінь конфліктності в колективі.

2. Організаційно-психологічні чинники

Вони відображають особливості організаційного середовища, корпоративної культури та стилю керівництва. Організація з розвиненою культурою підтримки, відкритості та інновацій створює сприятливі умови для розвитку працівників.

Основними чинниками є:

- ✓ стиль лідерства та управління,

- ✓ наявність зворотного зв'язку,
- ✓ рівень відкритості комунікацій,
- ✓ психологічний клімат,
- ✓ система наставництва та коучингу.

Особливу роль відіграє стиль керівництва: демократичний стиль сприяє розвитку ініціативності, тоді як авторитарний може блокувати творчість і знижувати активність працівників.

3. Індивідуально-особистісні чинники

Індивідуально-психологічні властивості працівника, такі як темперамент, характер, мотиваційні установки, рівень емоційного інтелекту та стресостійкість, визначають його здатність адаптуватися, навчатися й брати участь у програмах розвитку. Люди з високою мотивацією досягнення та внутрішньою потребою у самореалізації значно активніше долучаються до підвищення кваліфікації й освоєння нових компетенцій.

До цієї групи належать:

- ✓ емоційна стабільність,
- ✓ самооцінка,
- ✓ рівень відповідальності,
- ✓ прагнення до саморозвитку,
- ✓ особистісна гнучкість та адаптивність.

4. Ціннісно-мотиваційні чинники

Цінності, мотиви та внутрішні переконання працівників значною мірою визначають їхню поведінку в організації та готовність до розвитку. Працівники, орієнтовані на досягнення, підвищення статусу, розвиток компетентностей, частіше демонструють активну позицію в навчальних процесах. Мотивація може бути як внутрішньою (потреба в самореалізації), так і зовнішньою (винагороди, кар'єрні перспективи).

Сюди належать:

- ✓ внутрішня мотивація,

- ✓ професійні цінності,
- ✓ кар'єрні очікування,
- ✓ прагнення до успіху,
- ✓ ставлення до змін.

5. Культурно-комунікативні чинники

Комунікація є основою обміну знаннями та взаємодії. Ефективні комунікаційні канали дозволяють зменшити ризики неправильних інтерпретацій, пришвидшують адаптацію нових працівників та сприяють інтеграції у робочі процеси.

До культурно-комунікативних чинників відносять:

- ✓ корпоративні норми і традиції,
- ✓ рівень розвитку внутрішньої комунікації,
- ✓ толерантність до різноманітності,
- ✓ відкритість до інновацій та нових ідей.

Соціально-психологічні чинники становлять складну взаємопов'язану систему, що визначає рівень активності, мотивації, професійної ефективності та готовності персоналу до розвитку. Їх врахування у практиці управління дозволяє створити організацію, орієнтовану на інновації, персональний та професійний ріст, зміцнення командної взаємодії та підвищення продуктивності. Системний підхід до аналізу цих чинників забезпечує формування сприятливого середовища для особистісного та професійного зростання працівників, що є ключовим чинником конкурентоспроможності сучасної організації.

У таблиці 1.1 відображено соціально-психологічні чинники розвитку персоналу та їхній вплив на організацію.

Таблиця 1.1.

**Соціально-психологічні чинники розвитку персоналу та їхній вплив
на організацію**

Група чинників	Конкретні прояви	Механізм впливу на розвиток персоналу	Очікуваний результат для організації
Міжособистісні	Довіра, згуртованість, відсутність конфліктів	Підсилення взаємодії, обміну досвідом, взаємної підтримки	Підвищення командної ефективності, зростання продуктивності праці
Організаційно-психологічні	Стиль керівництва, корпоративна культура, психологічний клімат	Формування мотивуючого середовища, сприяння інноваційності	Підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів
Індивідуально-особистісні	Темперамент, емоційний інтелект, стресостійкість	Підвищення здатності до адаптації, ефективність навчання	Формування гнучкого, здатного до швидких змін персоналу
Ціннісно-мотиваційні	Професійні цінності, прагнення до саморозвитку	Стимулювання ініціативності й відповідальності	Зростання якості робочої сили, підвищення ефективності праці
Культурно-комунікативні	Традиції, норми, відкритість, толерантність	Покращення комунікації й взаєморозуміння	Формування здорового соціального середовища та інноваційної культури

Джерело: згруповано автором на основі джерела [47].

Таким чином, соціально-психологічні чинники відіграють визначальну роль у розвитку персоналу. Вони сприяють формуванню мотиваційно активного, психологічно стабільного та професійно-компетентного колективу, що здатний не лише ефективно виконувати свої функції, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримуючи стратегію довгострокового розвитку організації.

1.3. Теоретичні моделі та підходи до управління розвитком персоналу в організації

У сучасному менеджменті розвитку персоналу використовується широкий спектр теоретичних моделей, які допомагають структурувати процес професійного навчання, підвищення кваліфікації та формування необхідних компетентностей працівників. Відсутність універсальної моделі пояснюється тим, що кожна організація має власні стратегічні цілі, корпоративну культуру, рівень технологічного розвитку та специфічні потреби персоналу. Тому ефективність управління розвитком кадрів визначається здатністю керівництва вибудувати таку систему навчання, що стимулює професійне зростання співробітників і забезпечує досягнення організаційних результатів.

Серед найбільш відомих та застосовуваних моделей розвитку персоналу вважаються такі: модель 70:20:10, ADDIE, структура 5А, таксономія Блума, чотирирівнева модель Кіркпатріка, а також дев'ять навчальних подій Ганья. Кожна з них має власну логіку побудови навчального процесу та розкриває різні аспекти роботи з персоналом: від організації практичної діяльності до оцінювання ефективності навчальних програм [2].

Модель 70:20:10

Модель, запропонована М. Макколлом, М. Ломбардо та Р. Айхінгером, підкреслює домінування навчання через досвід, відповідно до

якого 70 % розвитку відбувається під час виконання професійних завдань; 20 % – у процесі взаємодії з наставниками, колегами та експертами; 10 % – через формальне навчання. Такий підхід особливо актуальний у швидкозмінних галузях, де практичні навички та здатність адаптуватися до нових умов відіграють вирішальну роль. Модель сприяє формуванню культури самонавчання, відповідальності та безперервного професійного розвитку.

Модель ADDIE

Модель ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) орієнтована на системний підхід до навчання та включає п'ять етапів – аналіз, проектування, розробку, впровадження та оцінювання. ADDIE часто застосовують у великих організаціях, оскільки вона дозволяє формувати чітко структуровані програми розвитку компетентностей, враховуючи попередній рівень знань працівників, їхні освітні потреби та цілі діяльності компанії. Перевагою моделі є можливість оцінювати ефективність кожного етапу та вдосконалювати програму на основі отриманих результатів.

Модель 5A

Структура 5A (Assess, Analyze, Attract, Adapt, Apply) є гнучким підходом, спрямованим на побудову адаптивних програм розвитку персоналу. Перші два етапи (оцінка та аналіз) передбачають визначення потреб працівників та аналіз наявних ресурсів. Етапи залучення і адаптації забезпечують включення співробітників у навчальний процес, а етап застосування передбачає практичне використання отриманих знань у професійній діяльності. Модель 5A особливо ефективна в організаціях, що працюють у сфері інновацій, де навчання має бути швидким, індивідуалізованим та інтерактивним.

Таксономія Блума

Таксономія Б. Блума є фундаментом для побудови навчальних цілей і визначає шість когнітивних рівнів – від запам'ятовування до створення. Ця модель широко використовується в організаціях для формування програм розвитку, які передбачають поступове ускладнення завдань та розвиток вищих рівнів мислення: аналітичних, творчих та стратегічних. Завдяки таксономії керівники можуть структурувати навчання так, щоб працівники не лише запам'ятовували інформацію, а й могли аналізувати її, оцінювати та створювати нові рішення.

Модель Кіркпатріка

Чотирирівнева модель Д. Кіркпатріка дозволяє оцінити ефективність навчання в організації через такі етапи: реакція учасників, засвоєння знань, зміни у поведінці та вплив на результативність компанії. Вона допомагає HR-фахівцям визначити, чи призводить навчання до реальних змін у професійній діяльності співробітників і чи сприяє досягненню стратегічних цілей. Ця модель вважається однією з найбільш практичних для оцінювання результатів інвестицій у розвиток персоналу.

Дев'ять навчальних подій Ганья

Модель Р. Ганья структурує навчальний процес у вигляді дев'яти послідовних кроків: від привернення уваги до надання зворотного зв'язку та закріплення отриманих знань. Вона дозволяє підвищити залученість учасників, логічно побудувати навчальні модулі та забезпечити інтерактивність процесу. Підхід Ганья активно використовується під час розробки тренінгових програм, електронного навчання та корпоративних курсів.

У таблиці 1.2 відображено порівняння основних моделей навчання та розвитку персоналу.

Таблиця 1.2.

Порівняння основних моделей навчання та розвитку персоналу

Модель	Ключові елементи	Застосування	Переваги
70:20:10	70% досвіду, 20% соціального, 10% формального навчання	Навчання на робочому місці, обмін досвідом, формальні курси	Акцент на практичному застосуванні знань та взаємодії
ADDIE	Аналіз, проектування, розробка, впровадження, оцінка	Планування та реалізація навчальних програм	Системність, структурованість, оцінка ефективності
5A	Оцінка, аналіз, залучення, адаптація, застосування	Гнучкі та адаптивні програми розвитку	Орієнтація на потреби організації та учасників
Таксономія Блума	Запам'ятовування, розуміння, застосування, аналіз, оцінка, створення	Послідовний розвиток знань та навичок	Підтримка критичного мислення та творчості
Кіркпатрік	Реакція, навчання, поведінка, результати	Оцінка ефективності навчання	Дає змогу виміряти вплив навчання на результати організації
Дев'ять заходів Ганья	Увага, цілі, попередні знання, зміст, керівництво, практика, зворотний зв'язок, оцінка, закріплення	Створення ефективних навчальних програм	Висока залученість, практичне закріплення знань

Джерело: згруповано автором на основі джерел [2, 12, 33, 47].

Узагальнюючи, сучасні теоретичні моделі розвитку персоналу дозволяють організаціям поєднувати практичне навчання, соціальну

взаємодію та формальні заходи, забезпечуючи системний, адаптивний та ефективний процес підвищення компетентності працівників і реалізації стратегічних цілей компанії.

Висновки до розділу 1.

1. Розвиток персоналу може трактуватися як сукупність заходів у сфері навчання та підвищення кваліфікації або як процес набуття необхідних знань, умінь, навичок і розкриття потенціалу працівників. Обидва підходи є правомірними, проте розвиток персоналу доцільно розглядати як системний і безперервний процес, реалізація якого здійснюється шляхом послідовного впровадження запланованих заходів у цій сфері.

2. У більшості наукових визначень розвиток персоналу зводиться до професійного зростання. Водночас відокремлювати професійний чи організаційний розвиток працівника від його особистісного розвитку не слід. Лише комплексний розвиток особистісних, професійних, соціальних та інших характеристик працівника дозволяє говорити про його гармонійний розвиток у цілому.

3. Часто розвиток персоналу ототожнюють із набуттям додаткових навичок, знань і компетенцій. Проте його доцільно розглядати не як просте збільшення кількості характеристик працівника (екстенсивний підхід), а як їхнє вдосконалення та підвищення якості - виведення на новий, вищий рівень (інтенсивний підхід).

4. Розвиток персоналу не повинен розцінюватися як формальний або одноразовий захід. Це динамічний, чітко структурований процес, що має стратегічний та перманентний характер і спрямований на забезпечення довгострокового підвищення ефективності діяльності організації та її персоналу.

5. Соціально-психологічні аспекти розвитку персоналу є невід'ємною складовою цього процесу. Вони передбачають формування сприятливого мікроклімату в колективі, розвиток комунікативних та лідерських навичок, мотивації до самовдосконалення та професійного зростання, а також зміцнення корпоративної культури. Соціально-психологічний підхід до розвитку персоналу сприяє підвищенню залученості працівників, зміцненню командної взаємодії та формуванню позитивного ставлення до змін, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПНВП «*»**

2.1 Опис діяльності підприємства

Метою моєї кваліфікаційної роботи було дослідження процесів формування та ефективного використання соціально-психологічних умов розвитку персоналу у приватному навчально-виробничому підприємстві (ПНВП) «***». Підприємство засноване 18 червня 2002 року та розташоване у м. Львові за адресою: вул. Городоцька, 222, 79040, Україна [32].

«***» є провідним постачальником сільськогосподарської техніки та технічних рішень для рослинництва й тваринництва на українському ринку. Основним напрямом діяльності підприємства є оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням, а додатково компанія надає техніку в оренду, здійснює ремонт промислового, домашнього та садового обладнання, проводить технічне обслуговування та забезпечує постачання запасних частин.

Для підтримки високих стандартів якості ПНВП «***» співпрацює з провідними європейськими виробниками, такими як Pomot (Польща), Metal-Fach (Польща), SIP та INO (Словенія) [32]. Компанія спеціалізується на продажу та модернізації сільськогосподарської техніки, використовуючи високоякісні запчастини від відомих брендів Annovi-Reverber, Fienni та ARAG (Італія).

Організаційна структура підприємства, що займається продажем сільськогосподарської техніки, є ключовим елементом для забезпечення ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей компанії. ПНВП «***» має функціональну організаційну структуру, що включає різні спеціалізовані відділи.

На рисунку 2.1 представлено структуру підприємства. Генеральний директор відповідає за загальне керівництво, стратегічне планування,

прийняття ключових рішень та взаємодію з основними зацікавленими сторонами.

Відділ продажів поділяється на два основні підрозділи:

✓ **Відділ зовнішніх продажів** займається прямою взаємодією з клієнтами, веде переговори, укладає контракти та керує замовленнями на сільськогосподарську техніку. До складу відділу входять менеджери з продажу, менеджери по роботі з ключовими клієнтами та інші фахівці.

✓ **Відділ внутрішніх продажів** обслуговує клієнтів у відповідних регіонах, здійснює продаж продукції та супровід замовлень через торгових представників.

✓ **Адміністрація** відповідає за організаційні та адміністративні процеси, включаючи управління ресурсами, інфраструктурою, логістикою та іншими щоденними операціями підприємства.

✓ **Відділ технічного обслуговування та ремонту** забезпечує технічне обслуговування та ремонт обладнання, навчання персоналу, підтримку клієнтів у гарантійних та негарантійних випадках. Також включає інженерів-консультантів, які надають технічні поради та допомагають вирішувати проблеми.

✓ **Відділ маркетингу та логістики** відділ логістики керує ланцюгами постачання та дистрибуції, а відділ маркетингу відповідає за розробку стратегій, рекламні кампанії, просування бренду та взаємодію з медіа й партнерами.

Такий розподіл підкреслює важливість координації та співпраці між відділами для ефективної роботи компанії та досягнення її стратегічних цілей.

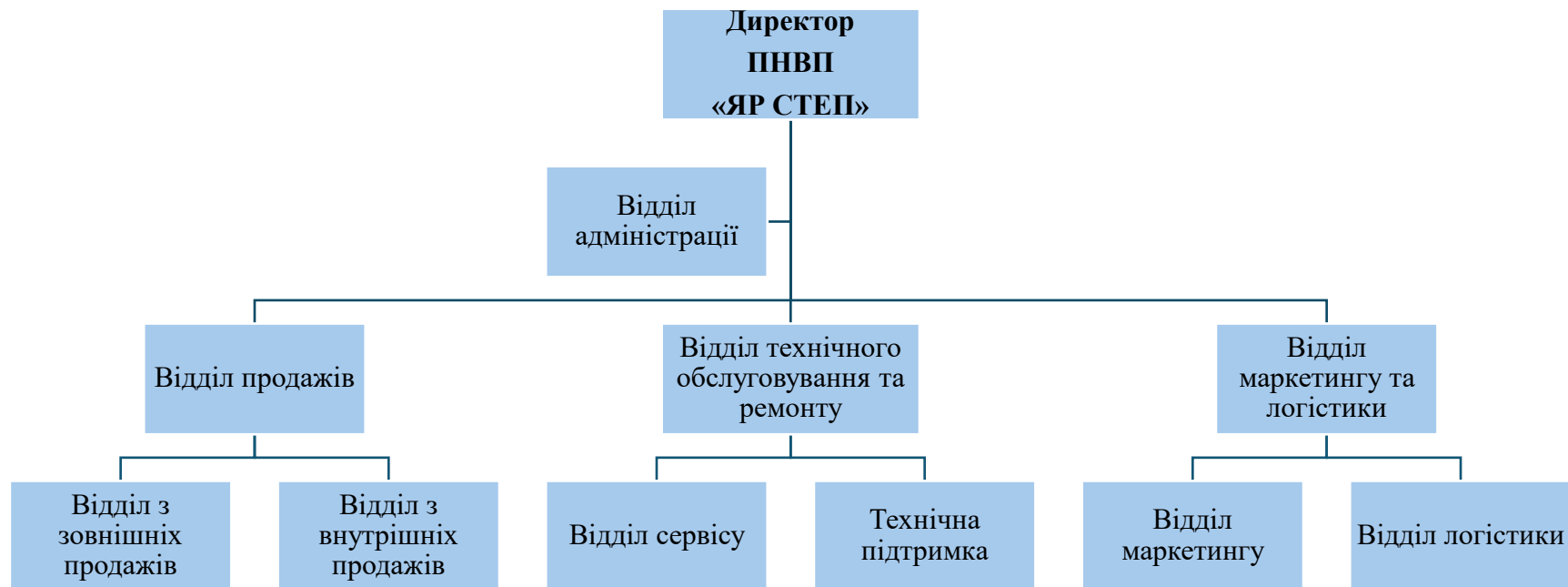


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПНВП «*»**

Джерело: власні узагальнення на основі даних підприємства

Основна стратегія розвитку підприємства спрямована на забезпечення клієнтів високоякісною технікою, оперативним сервісом, післяпродажним обслуговуванням та наданням повного спектра запасних частин. Підприємство забезпечує індивідуальний підхід до кожного клієнта, швидке оформлення документів та навчання з експлуатації і технічного обслуговування техніки, що сприяє максимально ефективному використанню її потенціалу.

Таким чином, ПНВП «***» демонструє високий рівень організаційного та виробничого потенціалу, що забезпечує стійкий розвиток підприємства, задоволення потреб клієнтів і зміцнення позицій на ринку сільськогосподарської техніки в Україні.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Фінансовий аналіз - це оцінка фінансових результатів і стану компанії з метою визначення її стабільності, прибутковості та потенціалу росту. Основні завдання включають виявлення фінансових проблем та можливостей, оцінку ліквідності та прибутковості, а також прогнозування майбутніх показників.

Для аналізу використовуються:

- ✓ оцінка фінансових звітів (баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів);
- ✓ розрахунок фінансових коефіцієнтів (прибутковість, ліквідність, платоспроможність тощо);
- ✓ порівняння показників з попередніми періодами або іншими компаніями в галузі;
- ✓ вертикальний аналіз (визначення частки статей у звітності) та горизонтальний аналіз (порівняння показників у різні періоди);
- ✓ оцінка майбутніх фінансових результатів на основі поточних тенденцій.

Фінансовий аналіз дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, планувати стратегії розвитку та забезпечувати стабільність і ефективність компанії.

Горизонтальний аналіз активів компанії «***» за звітний період показує зміни в структурі та динаміці ресурсів, допомагаючи оцінити їх вплив на фінансовий стан підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Аналіз активів ПНВП «*», 2022-2024 рр., тис грн**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст, +/-	Відносний приріст, %
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	7 146	8 496	8 976	1 830	125,6
Запаси	18 802	20 859	20 902	2 100	111,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	389	405	409	20	105,1
Гроші та їх еквіваленти	9 337	10 358	10 481	1 144	112,3
ОБОРОТНІ АКТИВИ	28 527	31 621	31 792	3 264	111,4
АКТИВИ	35 673	40 116	40 768	5 095	114,3

Джерело: розраховано за даними бухгалтерської звітності ПНВП «***»

Горизонтальний аналіз активів ПНВП «***» за період 2022–2024 років дозволяє оцінити динаміку основних ресурсів компанії та їх вплив на фінансовий стан підприємства (табл. 2.1). Загальна сума активів збільшилася з 35 673 400 грн у 2022 році до 40 768 000 грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту 5 094 600 грн або 14,3%. Такий приріст свідчить про стабільне розширення майнового потенціалу підприємства та ефективне використання ресурсів.

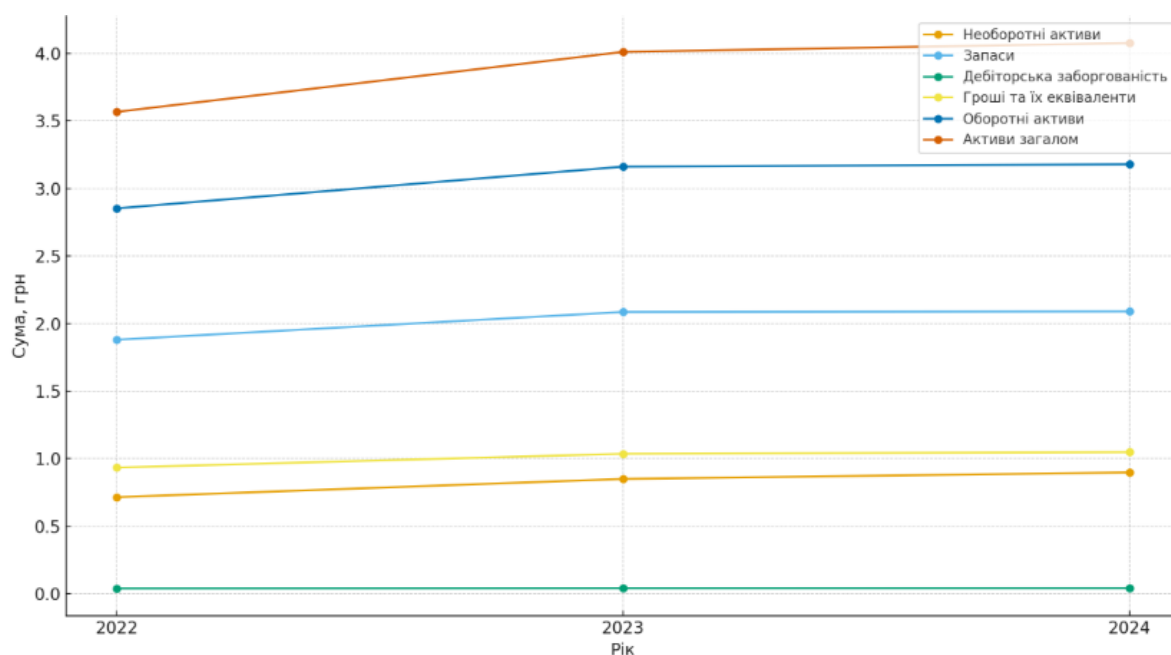
Необоротні активи за два роки зросли на 1 830 206 грн (на 25,6%), що відображає інвестиції компанії у довгострокові ресурси та підвищення матеріально-технічної бази. Запаси збільшилися на 2 100 100 грн (11,2%), демонструючи зростання товарних резервів для забезпечення виробничого процесу та продажу продукції. Дебіторська заборгованість зросла незначно - на 19 804 грн (5,1%), що свідчить про ефективне управління кредиторськими відносинами з клієнтами.

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 1 144 490 грн (12,3%), що забезпечує підвищення ліквідності компанії та здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. В результаті оборотні активи збільшилися на 3 264 394 грн (11,4%), що разом із зростанням необоротних активів забезпечило загальний приріст активів і стабільне фінансове становище підприємства.

Таким чином, аналіз показує позитивну тенденцію розвитку активів ПНВП «***», підвищення матеріально-фінансового потенціалу та зміцнення економічної стійкості підприємства.

Діаграма 2.1 наочно відображає динаміку активів ПНВП «***» за період 2022-2024 рр., показуючи зростання необоротних та оборотних активів, запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, що підтверджує позитивну тенденцію в управлінні ресурсами підприємства.

Продовжимо дослідження фінансової звітності ПНВП «***» за допомогою горизонтального аналізу пасивів підприємства (табл. 2.2). Горизонтальний аналіз пасивів, подібно до аналізу активів, передбачає порівняння фінансових показників пасивної частини балансу за різні звітні періоди. Цей метод дозволяє виявити зміни в структурі та обсязі зобов'язань підприємства з плином часу.



Діаграма 2.1 Динаміка структури активів за 2022-2024 роки

Основні етапи проведення горизонтального аналізу пасивів включають:

- визначення періодів порівняння, які можуть охоплювати два або більше років, представлених у фінансовій звітності підприємства;
- складання таблиці, в якій відображаються показники пасивів за кожен обраний період;
- розрахунок абсолютних змін (різниця між показниками за різні періоди) та відносних змін (відношення абсолютної зміни до значення показника базового періоду, виражене у відсотках);
- аналіз отриманих даних з метою виявлення тенденцій та змін у структурі та обсязі зобов'язань підприємства протягом періоду;
- формулювання висновків щодо динаміки пасивів, визначення факторів, які спричинили зміни, та оцінка їхнього впливу на фінансовий стан підприємства.

Горизонтальний аналіз пасивів забезпечує керівництво та інвесторів важливою інформацією про зміни в структурі та обсязі зобов'язань підприємства, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і стратегічних планів.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасивів ПНВП «*», 2022-2024 рр., тис грн**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %
Власний капітал	31 640	35 302	38 584	6 944	121,9
Довгострокові зобов'язання	2 740	2 836	1 234	-1 506	45,0
Поточні зобов'язання	1 294	1 979	951	-343	73,5
БАЛАНС	35 673	40 116	40 768	5 095	114,3

Джерело: розраховано за даними бухгалтерської звітності ПНВП «***»

Згідно даних таблиці 2.2 можна зробити такі висновки:

1. Власний капітал:

Протягом 2022-2024 рр. спостерігається стійке зростання власного капіталу підприємства з 31 640 тис. грн у 2022 році до 38 584 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст склав 6 944 тис. грн, що відповідає відносному приросту 121,9%. Це свідчить про зміцнення фінансової стабільності та збільшення ресурсів підприємства за рахунок власних джерел.

2. Довгострокові зобов'язання:

Значення довгострокових зобов'язань зросли у 2023 році до 2 836 тис. грн, але у 2024 році різко знизились до 1 234 тис. грн. Абсолютна зміна склала -1 506 тис. грн, а відносний приріст лише 45%. Це може свідчити про погашення значної частини довгострокових боргів або рефінансування.

3. Поточні зобов'язання:

Спостерігається нестабільна динаміка: зростання у 2023 році до 1 979 тис. грн і зниження у 2024 році до 951 тис. грн. Абсолютне скорочення за період склало 343 тис. грн, відносний приріст – 73,5%. Зменшення поточних зобов'язань свідчить про поліпшення ліквідності підприємства.

4. Баланс:

Загальна сума балансу зросла з 35 673 тис. грн у 2022 році до 40 768 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст становить 5 095 тис. грн, відносний – 114,3%, що вказує на загальне зміцнення фінансової позиції підприємства.

Наступним етапом економіко-фінансового аналізу ПНВП «***» є оцінка показників фінансової стійкості та платоспроможності за період 2023-2024 років (табл. 2.3).

Згідно з наведеними даними, спостерігається помірне зниження рівня фінансової незалежності підприємства, що відображається у зменшенні коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2023 року цей показник становив 0,96, а у 2024 році знизився до 0,93, що означає, що підприємство самостійно фінансує лише 93% своїх активів. Така тенденція свідчить про невелике збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу, що потребує уваги керівництва щодо забезпечення стабільності фінансової структури.

Показник поточної ліквідності у 2024 році значно знизився порівняно з 2023 роком - з 1,65 до 0,69, що знаходиться нижче нормативного рівня 1,5. Це може свідчити про потенційні ризики втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі та вказує на необхідність поліпшення управління оборотними коштами та короткостроковими зобов'язаннями.

Таблиця 2.3.

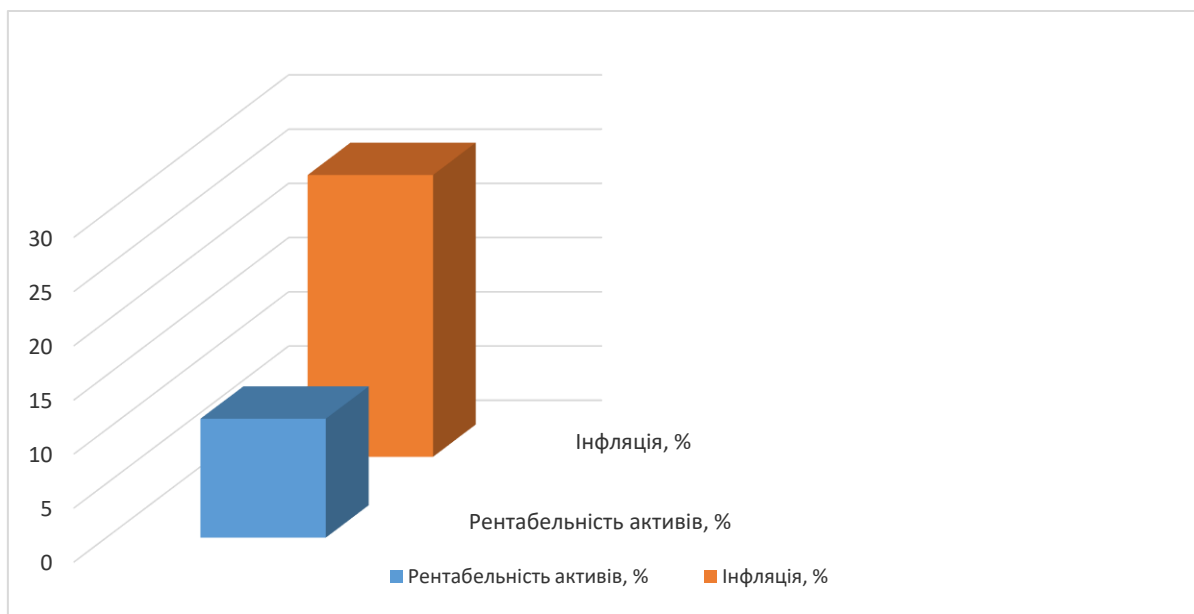
Показники платоспроможності та стійкості у ПНВП «*» у
2023-2024 рр.**

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %
Фінансова автономія	0,96	0,93	-0,03	-3,37
Поточна ліквідність	1,65	0,69	-0,96	-58,49

Джерело: розраховано за даними бухгалтерської звітності ПНВП «***»

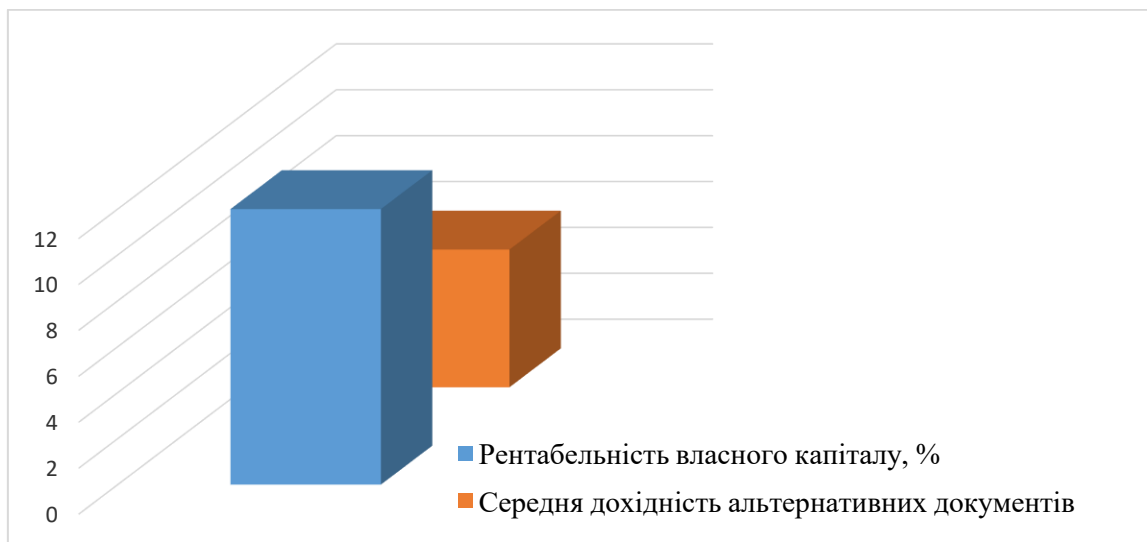
Отже, аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності свідчить про необхідність удосконалення фінансової політики підприємства: підвищення частки власного капіталу та ефективного управління оборотними активами для зменшення ризиків короткострокової неплатоспроможності та зміцнення фінансової незалежності.

Для кращого розуміння здатності менеджменту ПНВП «***» досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності підприємства.



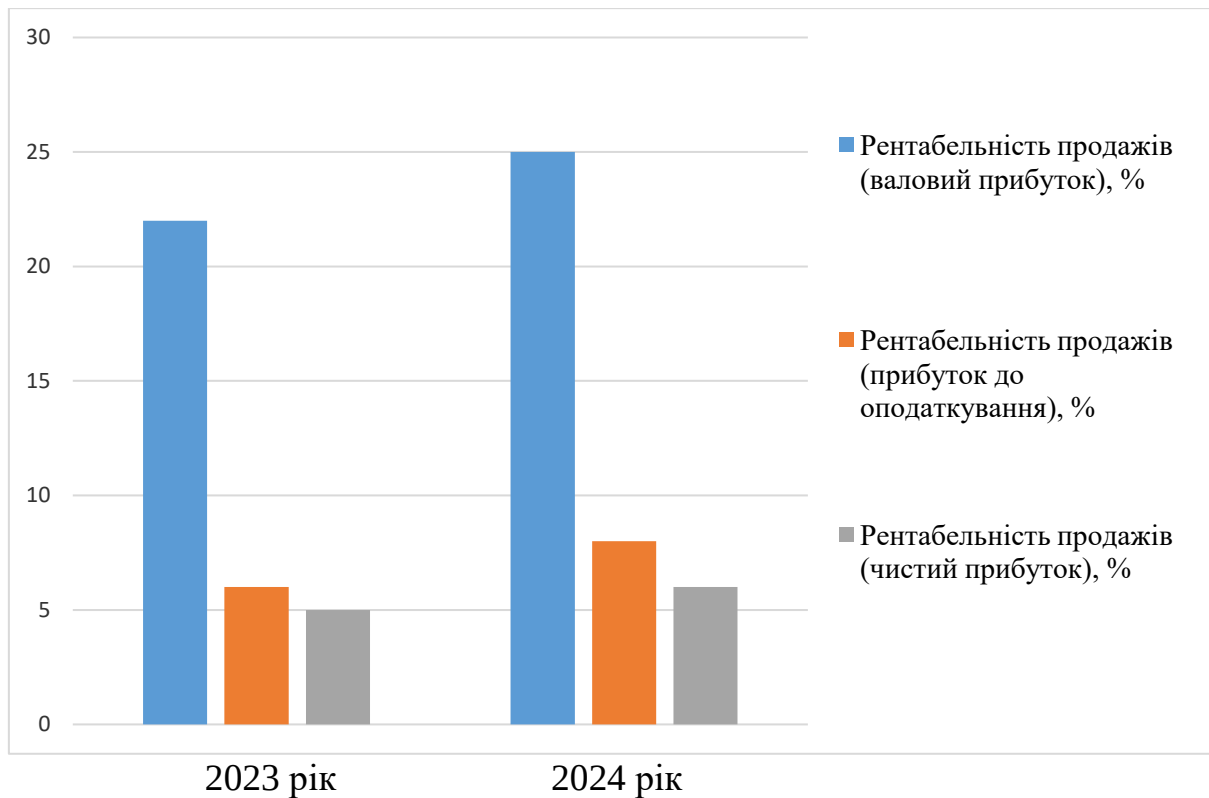
Діаграма 2.2. Співставлення рентабельності активів ПНВП «***» з
інфляцією в Україні у 2024 р., %

Як свідчать дані діаграми, інфляція у 2024 р. значно перевищувала рентабельність активів. Ця ситуація склалася через стрімкий ріс рівня інфляції у зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України [31].



Діаграма 2.3. Співставлення рентабельності власного капіталу ПНВП «***» з дохідністю альтернативних інструментів у 2024 р., %

Для оцінки інвестиційної привабливості підприємства доцільно порівняти рентабельність власного капіталу з доходністю альтернативних способів вкладення коштів власниками (діаграма 2.4). У даному випадку для спрощення розрахунків використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2023 рік. Перевищення рентабельності власного капіталу над доходністю альтернативних фінансових інструментів свідчить про підвищення рівня фінансового благополуччя власників компанії, що відбувається швидше, ніж середній показник доходності на фінансовому ринку.



Діаграма 2.4. Динаміка показників рентабельності продажів ПНВП «***» у 2023-2024 рр., %

Показник валової рентабельності ПНВП "****" показує позитивні показники у 2024 році. Це свідчить про потребу у подальшому пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг компанії з метою максимізації кінцевого фінансового результату [31].

У таблиці 2.4 ми проведемо аналіз звіту про фінансові результати ПНВП «***».

У 2023 році спостерігається різке зниження доходу до 39 687 тис. грн порівняно з 68 632 тис. грн у 2022 році, що становить абсолютний спад на 14 958 тис. грн або 21,8% від рівня 2022 року. Проте у 2024 році доходи відновилися до 53 674 тис. грн, що на 13 987 тис. грн більше, ніж у 2023 році, і відповідає відносному приросту 135,2% порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про тимчасові коливання в обсязі реалізації продукції або послуг підприємства, ймовірно, обумовлені зовнішніми ринковими факторами або змінами попиту.

Таблиця 2.4

Аналіз звіту про фінансові результати ПНВП «***»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
				2024 до 2022 р.	2024 до 2023 р.	2024 до 2022 р.	2024 до 2023 р.
Дохід	68 632	39 687	53 674	-14 958	13 987	78,2	135,2
Чистий прибуток	5 769	3 729	3 268	-2 501	-461	56,6	87,6
Активи	35 673	40 116	40 768	5 095	652	114,2	101,6
Зобов'язання	4 033	4 815	2 184	-1 849	-2 630	54,1	45,4
Кількість працівників	19	19	19	0	0	100	100,0

Джерело: розраховано за даними бухгалтерської звітності ПНВП «***»

Чистий прибуток підприємства демонструє тенденцію зниження протягом періоду. У 2022 році він складав 5 769 тис. грн, у 2023 році зменшився до 3 729 тис. грн, а в 2024 році ще знизився до 3 268 тис. грн. Абсолютний спад за два роки склав 2 501 тис. грн, що відповідає 56,6% від рівня 2022 року. Зниження чистого прибутку, незважаючи на зростання доходу у 2024 році, може свідчити про зростання витрат або непередбачені фінансові навантаження, які вплинули на фінансовий результат.

Загальна вартість активів підприємства зросла з 35 673 тис. грн у 2022 році до 40 768 тис. грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту 5 095 тис. грн і відносному приросту 114,2% від рівня 2022 року. Водночас, у 2024 році приріст активів порівняно з 2023 роком склав лише 652 тис. грн (101,6%), що свідчить про уповільнення темпів приросту активів. Це може відображати стабілізацію інвестиційної політики підприємства та підтримку наявного рівня ресурсів.

Динаміка зобов'язань демонструє значне коливання: у 2023 році вони збільшилися до 4 815 тис. грн порівняно з 4 033 тис. грн у 2022 році, проте

у 2024 році різко знизилися до 2 184 тис. грн. Абсолютне скорочення за два роки становить 1 849 тис. грн (54,1% від рівня 2022 року). Таке зниження зобов'язань може свідчити про погашення коротко- та довгострокових боргів або зменшення залучення позикового капіталу, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу залишалася незмінною - 19 осіб. Це свідчить про стабільність кадрового складу підприємства, що може сприяти ефективному управлінню та плануванню витрат на оплату праці.

Отже, аналіз показників за 2022–2024 роки свідчить про складну динаміку доходів і прибутку підприємства, з одночасним зростанням активів і зниженням зобов'язань у 2024 році. Такі зміни вказують на необхідність посилення контролю за витратами та оптимізації фінансових потоків. Підтримка стабільної чисельності працівників і контроль за заборгованістю сприяють зміцненню фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

2.3. Аналіз соціально-психологічного клімату в підприємстві

Соціально-психологічний клімат підприємства є важливим фактором, що впливає на ефективність роботи, продуктивність праці та задоволеність співробітників. Його оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організаційної культури, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу та оптимізації внутрішніх комунікацій.

Для дослідження соціально-психологічного клімату в ПНВП «***» застосовуватимуться такі методи:

1. *Анкетування працівників* - опитування охоплює різні аспекти робочого середовища: рівень задоволеності роботою, взаємодію з керівництвом та колегами, відчуття безпеки та підтримки на робочому місці.

2. *Інтерв'ю з керівниками підрозділів* - дозволяє оцінити організаційні процеси, стиль управління та комунікаційні бар'єри.

3. *Аналіз внутрішньої документації та статистичних даних* - включає огляд показників плинності кадрів, кількості скарг та звернень співробітників.

Результати дослідження представлені у розділі 3.

Висновки до розділу 2.

1. Горизонтальний аналіз активів і пасивів ПНВП «***» за 2022-2024 роки показав зростання власного капіталу та активів підприємства, при одночасному зменшенні зобов'язань, що свідчить про покращення фінансової стійкості та зменшення залежності від позикових коштів.

2. Аналіз доходів, чистого прибутку та ліквідності виявив коливання фінансових результатів підприємства: спостерігається падіння прибутковості у 2023-2024 роках при зростанні доходу у 2024 році, що вказує на необхідність оптимізації витрат і ефективного управління оборотними активами.

3. Показники фінансової автономії та поточної ліквідності свідчать про зниження частки власного капіталу у структурі фінансування та можливі ризики короткострокової неплатоспроможності, що потребує коригування фінансової політики підприємства.

4. Порівняння рентабельності власного капіталу з доходністю альтернативних інвестицій демонструє, що інвестування в підприємство є привабливим для власників, оскільки рівень прибутковості перевищує середні показники фінансового ринку.

5. Аналіз соціально-психологічного клімату показав загалом позитивну атмосферу в колективі, стабільність кадрів та лояльність співробітників, водночас існують резерви для покращення комунікації, мотивації та розвитку автономії працівників.

6. Загалом фінансовий та соціально-психологічний аналіз свідчить про стабільне функціонування ПНВП «***» з позитивними тенденціями у фінансовій стійкості та внутрішньому кліматі, проте вимагає подальшого вдосконалення управлінських і фінансових механізмів для підвищення ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПНВП «*»**

3.1 Ключові елементи соціально-психологічного розвитку персоналу на основі мотивації працівників

Мотивація працівників у ПНВП «***» є ключовим фактором ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Після проведення аналізу практик мотивації можна виділити кілька основних напрямів:

1. Професійний розвиток

ПНВП «***» активно підтримує професійний розвиток персоналу через участь у внутрішніх та зовнішніх навчальних курсах, семінарах і конференціях. Це сприяє підвищенню кваліфікації працівників, розвитку їхніх професійних навичок та підтримці зацікавленості в роботі. Компанія реалізує програми навчання і розвитку, які допомагають співробітникам опановувати нові компетенції та просуватися кар'єрними сходами всередині підприємства, забезпечуючи прозорі можливості для зайняття відкритих посад.

2. Конкурентоспроможна заробітна плата

Підприємство прагне забезпечити гідну заробітну плату, що відповідає ринковим стандартам у галузі харчової промисловості та виробництва. Додатково впроваджена система бонусів та премій за досягнення високих результатів, що стимулює ефективність і прагнення досягати поставлених цілей.

3. Цікаві та значущі проекти

Працівники мають можливість брати участь у проектах, які мають практичну цінність та сприяють розвитку підприємства. Це підвищує креативність, мотивацію та зацікавленість у виконуваній роботі.

4. Участь у процесі прийняття рішень

ПНВП «***» залучає працівників до процесів прийняття рішень, що стосуються їхніх посадових обов'язків та умов праці. Це підвищує відчуття відповідальності, автономії та залученості у розвиток підприємства.

5. Командна робота та корпоративна культура

Підприємство приділяє увагу зміцненню командного духу та формуванню позитивного корпоративного середовища через організацію тренінгів, семінарів та корпоративних заходів. Основні принципи корпоративної культури ПНВП «***»:

- ✓ цінування професіоналізму та амбіцій;
- ✓ підтримка відкритої та прозорої комунікації;
- ✓ повага до думки кожного співробітника;
- ✓ прагнення до якісних та обґрунтованих рішень.

6. Стабільність роботи

Забезпечення стабільності праці та соціального захисту від звільнень створює відчуття безпеки та впевненості у завтрашньому дні для працівників.

7. Баланс роботи та особистого життя

ПНВП «***» підтримує гнучкі робочі графіки, можливість дистанційної роботи та використання відпусток, що сприяє збереженню балансу між професійними обов'язками та особистим життям працівників.

8. Здоров'я та добробут

Підприємство надає медичне страхування та інші соціальні пільги для підтримки здоров'я та добробуту персоналу.

9. Інновації та технології

Постійне впровадження нових технологій та інноваційних рішень стимулює персонал до професійного зростання та розвитку компетенцій.

Мотивація працівників у ПНВП «***» є безперервним процесом, який підтримує ефективність і задоволеність працею. Використання цих практик дозволяє підприємству залучати, утримувати та мотивувати

висококваліфікованих співробітників, що є ключем до досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

3.2 Дослідження основних мотиваційних чинників у ПНВП «*»**

Сучасне бізнес-середовище характеризується тим, що більшість матеріальних ресурсів доступні або можуть бути придбані, проте талановиті людські ресурси залишаються обмеженими, і навіть якщо їх залучено, вони потребують часу для розвитку та ефективного виконання обов'язків. Тому управління людськими ресурсами відіграє критично важливу роль у формуванні висококваліфікованого персоналу та забезпеченні його оптимального використання. Це є одним із ключових чинників створення стійкої конкурентної переваги підприємства.

Було проведено дослідження мотивації персоналу у ПНВП «***». Основними цілями дослідження були:

- ✓ визначити вплив політики та практик управління персоналом на мотивацію працівників та їхню задоволеність роботою;
- ✓ виявити ефективні інструменти мотивації, що застосовуються на підприємстві;
- ✓ вивчити основні виклики, які впливають на мотивацію та задоволеність працівників;
- ✓ дослідити фактори, що формують прихильність співробітників до організації.

ПНВП «***», як і будь-яке сучасне виробниче підприємство, потребує мотивованих працівників, оскільки мотивація безпосередньо впливає на досягнення таких організаційних цілей:

- забезпечення єдиного напрямку роботи команди;
- підвищення продуктивності та ефективності діяльності;
- зміцнення організаційної прихильності;

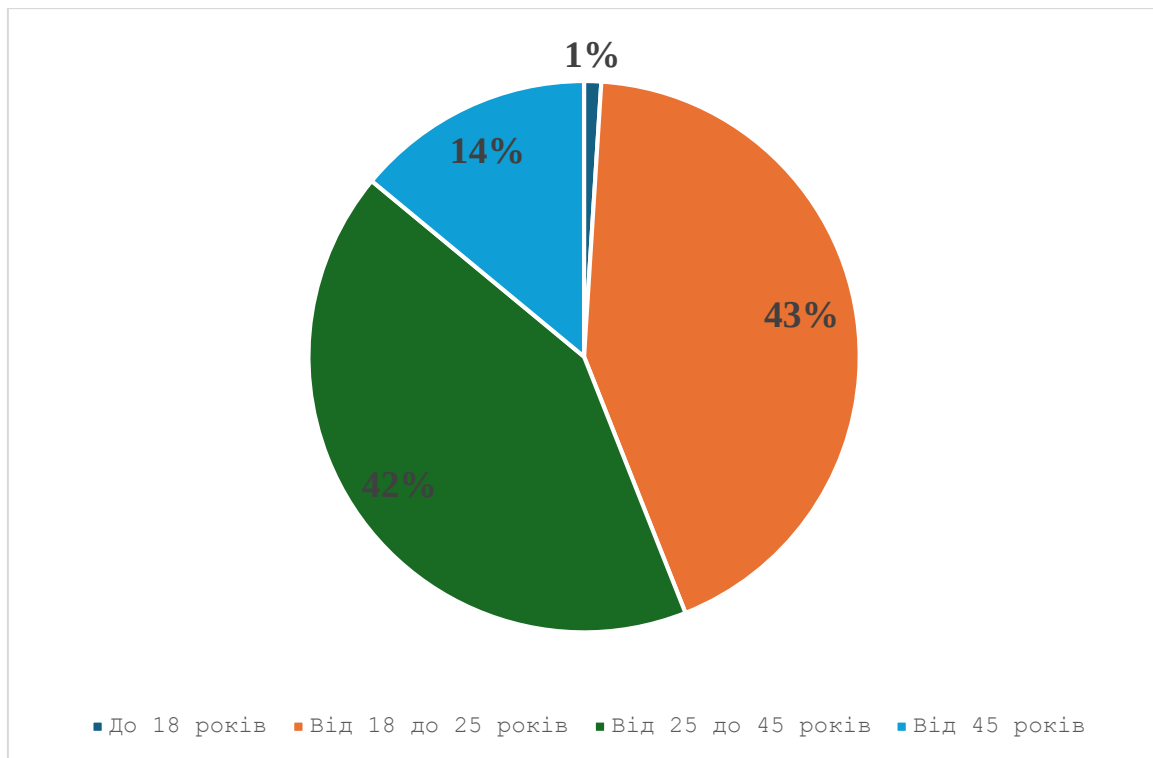
- оптимальне використання наявних ресурсів;
- створення робочого середовища, орієнтованого на продуктивність, креативність та інновації;
- підвищення здатності підприємства протистояти невизначеності та бізнес-викликам;
- залучення та утримання працівників для стабільного функціонування підприємства.

Водночас формування мотивованого та відданого колективу є складним завданням, зокрема через такі виклики:

- ❖ динамічне та конкурентне бізнес-середовище;
- ❖ недостатнє розуміння важливості мотивації з боку керівництва;
- ❖ невідповідність організаційних практик очікуванням працівників;
- ❖ неконкурентоспроможна організаційна структура та політика управління персоналом;
- ❖ обмежене розуміння потреб і очікувань персоналу;
- ❖ існуючі недоліки системи управління ефективністю;
- ❖ нечіткі вимоги та очікування з боку підприємства;
- ❖ висока мобільність персоналу на конкурентному ринку праці.

Первинні дані для дослідження були отримані за допомогою анкетування. Відсоток відповідей склав 70%. Респонденти належали до різних підрозділів підприємства, при цьому використовувався метод випадкової вибірки.

На діаграмі 3.1 представлено основну вікову категорію працівників ПНВП «***», що дозволяє оцінити демографічний склад персоналу та визначити потенційні потреби у кадровій політиці.

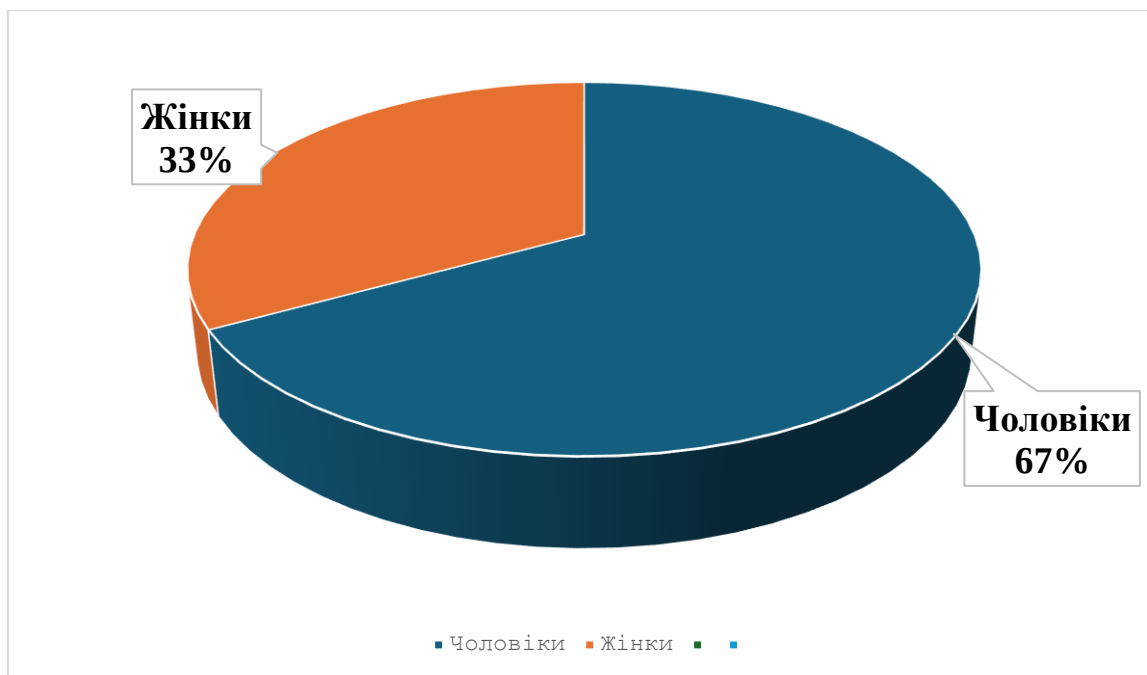


Діаграма 3.1. Вікова категорію працюючих у ПНВП «***»

Джерело: власні дослідження автора

Відповідно до результатів діаграми 3.1, основну вікову категорію працівників ПНВП «***» становлять молоді співробітники віком від 18 до 25 років (43%) та працівники середнього віку - від 25 до 45 років (42%). Працівники віком до 18 років становлять лише 1% опитаних, а старші 45 років - 14%. Це свідчить про різноманітний віковий склад персоналу, що дозволяє поєднувати молодіжну енергію з досвідом і стабільністю більш старших співробітників.

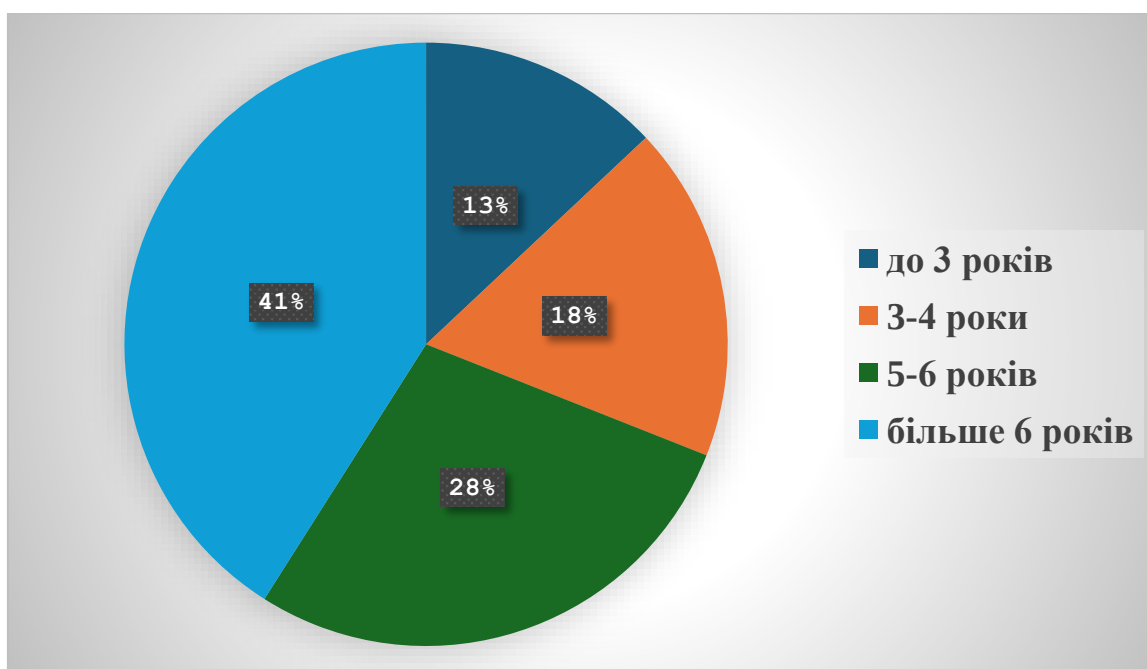
На діаграмі 3.2 представлено гендерний склад працівників ПНВП «***». Згідно з даними, кількість чоловіків майже вдвічі перевищує кількість жінок - 67% та 33% відповідно. Незважаючи на таку різницю, підприємство демонструє привабливість для представників обох статей, що сприяє формуванню збалансованого та різноманітного колективу.



Діаграма 3.2. Статева приналежність респондентів у ПНВП «***».

Джерело: власні дослідження автора

Не менш цікавим є дослідження досвіду роботи у даній компанії.



Діаграма 3.3 Досвід роботи в ПНВП «***»

Джерело: власні дослідження автора.

Згідно з результатами дослідження, серед опитаних працівників ПНВП «***» лише 13% працюють на підприємстві до трьох років.

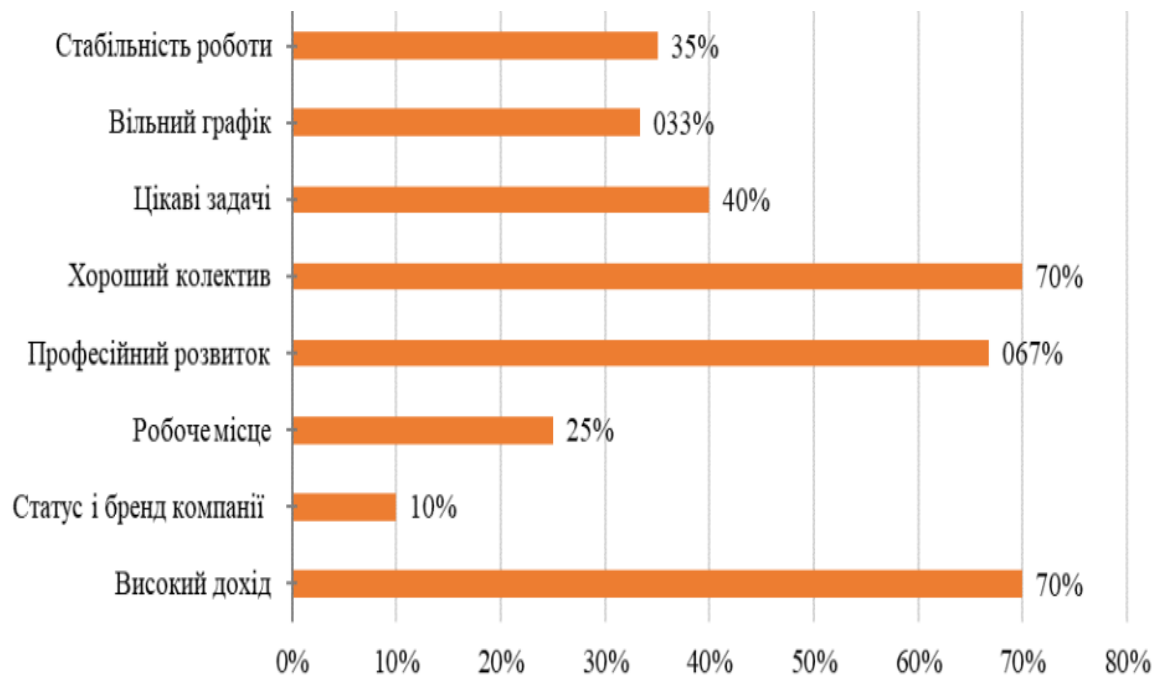
Працівники з досвідом від 3 до 4 років складають 18%, від 5 до 6 років - 28%, а найчисельнішу групу становлять співробітники, які працюють більше 6 років - 41%. Аналіз цих даних свідчить, що більшість персоналу має тривалий досвід роботи на підприємстві, що підтверджує низький рівень плинності кадрів, зумовлений ефективною мотиваційною політикою підприємства.

Під час опитування респондентам було запропоновано вибрати три основні фактори, які впливають на їхню мотивацію. Серед ключових мотиваторів працівників ПНВП «***» виділяються високий рівень заробітної плати та сприятливий колектив, які займають провідні позиції та отримали близько 70% від усіх відповідей. Другим за важливістю є професійний розвиток, що підкреслює необхідність включення різноманітних навчальних програм у стратегію мотивації підприємства.

Розглянемо основні фактори мотивації працівників:

- ✓ **Високий дохід.** Для більшості співробітників цей фактор є легкодоступним та ефективним мотиватором. Приблизно 80% опитаних, які розглядали можливість зміни місця роботи, вказали низький рівень зарплати як головну причину. Водночас високий дохід може стати звичним і втратити стимулюючу дію з часом, тому він не завжди забезпечує довготривалий ефект.
- ✓ **Хороший колектив та керівництво.** Дружнє робоче середовище та компетентне керівництво відіграють ключову роль у формуванні позитивного психологічного клімату. Професіоналізм безпосереднього керівника особливо важливий для підвищення задоволеності та ефективності роботи співробітників.
- ✓ **Професійний розвиток.** Близько 66,7% респондентів зазначають важливість цього фактора. Можливість проходити навчання, підвищувати кваліфікацію та отримувати сертифікати сприяє професійному зростанню та підвищенню мотивації.

- ✓ **Цікаві задачі.** Для 40% респондентів участь у нових проектах або розширення обов'язків позитивно впливає на мотивацію.
- ✓ **Стабільність роботи.** Для 35% працівників важливо відчувати стабільність та впевненість у майбутньому, що свідчить про прихильність до підприємства.
- ✓ **Гнучкий графік роботи.** Можливість обирати режим роботи важлива для 33,3% респондентів.
- ✓ **Комфорт робочого місця.** Зручні умови праці мають значення для 25% опитаних.
- ✓ **Статус та бренд підприємства.** Цей фактор важливий лише для 10% респондентів.



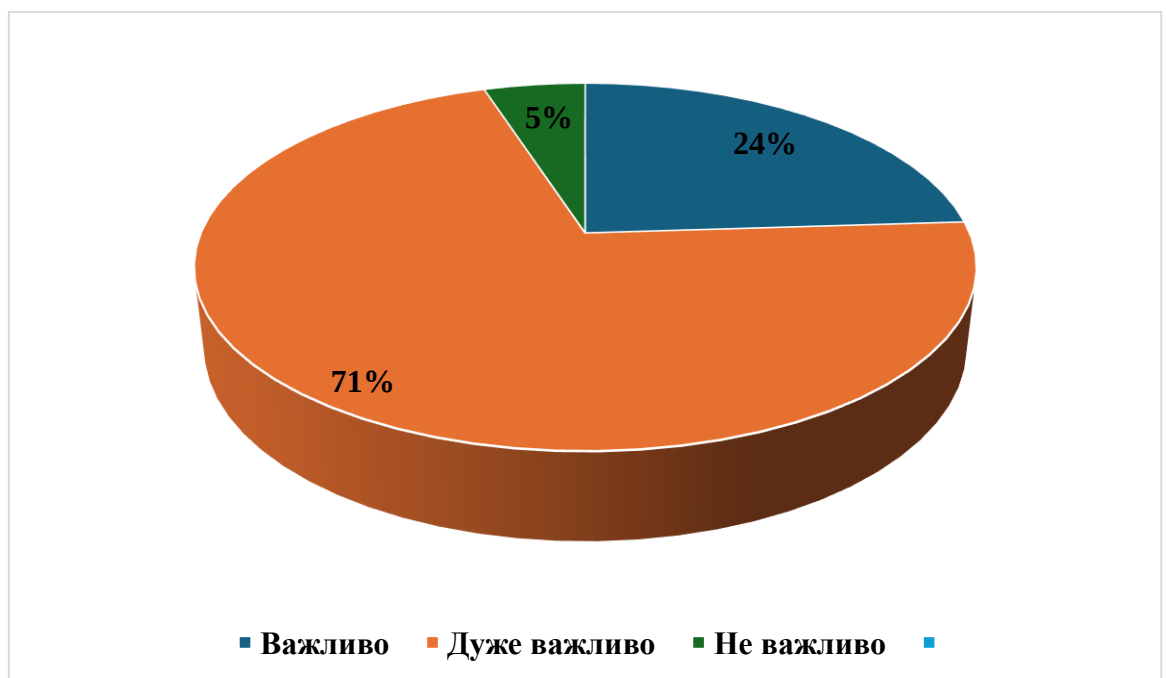
Діаграма 3.4. Мотиваційні фактори, які впливають на працівників у ПНВП «***».

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, результати дослідження показують, що для персоналу ПНВП «***» основними мотиваторами є фінансова винагорода, сприятливе робоче середовище та можливості професійного розвитку. Інші фактори,

такі як стабільність, гнучкий графік та комфортні умови, також відіграють значну роль у підвищенні задоволеності працівників та їхньої прихильності до підприємства.

Згідно з результатами опитування, фінансова мотивація є одним із ключових факторів для працівників ПНВП «***». Для підвищення мотивації цього персоналу доцільно впроваджувати систему бонусів та премій за досягнення високих результатів. Водночас важливим є забезпечення можливостей професійного розвитку через навчальні програми та підвищення кваліфікації, створення комфортного психологічного клімату на робочому місці та надання працівникам гнучкості у виборі робочого графіка.



Діаграма 3.5 Важливість фінансової мотивації для працівників ПНВП «***»

Джерело: власні дослідження автора

Відповідно до даних діаграми 3.5, 71% респондентів вважають фінансову мотивацію дуже важливою, 24% оцінюють її як менш важливу, а лише 5% вважають цей фактор незначущим. Це підтверджує, що фінансова

складова залишається одним із основних стимулів для персоналу підприємства, проте ефективна мотиваційна стратегія повинна поєднувати її з нематеріальними аспектами стимулювання.

3.3 Основні напрями удосконалення ключових аспектів соціально-психологічного клімату на підприємстві

За результатами анкетування та інтерв'ю, можна виділити такі ключові аспекти соціально-психологічного клімату в підприємстві.

1. Загальна характеристика СПК в організації

Підприємство «***» характеризується традиційною виробничою структурою з чітким поділом функцій і ієрархічними управлінськими зв'язками. У колективі переважає змішаний тип взаємодії - поєднання формальних професійних комунікацій та неформальних стосунків між працівниками. За результатами проведеного опитування (анкетування), інтерв'ювання керівників та спостереження за виробничими процесами, встановлено, що загальний СПК оцінюється працівниками як помірно сприятливий, проте існує низка проблемних аспектів, які стримують його розвиток.

2. Рівень задоволеності працівників умовами праці

Аналіз показує, що більшість працівників задоволені матеріально-технічними умовами, стабільністю роботи та зрозумілістю виробничих завдань. Разом з тим, більш як третина респондентів відзначила недостатній рівень зворотного зв'язку від керівництва, несвоєчасне інформування щодо змін у виробничих процесах та невисоку участь працівників у прийнятті рішень. Це створює відчуття відстороненості та знижує емоційну включеність персоналу.

3. Міжособистісні взаємини та командна взаємодія

Колектив підприємства є досить згуртованим, працівники готові допомагати один одному в робочих ситуаціях, що підтверджує наявність позитивної взаємодії. Однак спостерігаються певні труднощі в комунікації між окремими виробничими підрозділами - особливо між лінійними працівниками та адміністративним персоналом. Невідповідність очікувань і нерівномірний розподіл навантаження інколи викликають конфліктні ситуації, які не завжди оперативно вирішуються.

4. Стиль керівництва та особливості управлінських взаємин

Керівництво підприємства «***» дотримується переважно директивно-демократичного стилю, що проявляється у поєднанні контролю за виконанням виробничих завдань з наданням певної автономії працівникам. Такий стиль забезпечує дисципліну, але не завжди сприяє прояву ініціативності. Працівники зауважують, що керівники не завжди враховують їхні пропозиції щодо вдосконалення процесів, що знижує внутрішню мотивацію.

Частина співробітників вказує також на потребу в розвитку лідерських якостей серед майстрів та бригадирів - зокрема, в умінні вести переговори, давати конструктивний зворотний зв'язок, підтримувати колектив під час виробничого навантаження.

5. Конфліктність середовища та способи врегулювання конфліктів

Рівень конфліктності загалом невисокий. Виникають переважно ситуативні конфлікти, пов'язані з організацією робочого процесу, зміною графіків або різними підходами до виконання завдань. Працівники зазначили, що внутрішні суперечки здебільшого вирішуються на рівні лінійних керівників, однак механізм врегулювання не є формалізованим. Відсутність чітких процедур іноді ускладнює своєчасне усунення проблемних ситуацій.

6. Загальний рівень психологічної безпеки працівників

Психологічна безпека працівників - важливий компонент СПК. У ПНВП «***» більшість співробітників почуваються стабільно та впевнено у своєму робочому місці, проте виявлено такі чинники ризику:

- ✓ побоювання помилок через високий контроль;
- ✓ недостатня підтримка від керівництва у складних ситуаціях;
- ✓ емоційна напруга в періоди пікового навантаження.

Це свідчить про потребу в розвитку практик психологічної підтримки, коучингу та наставництва.

У таблиці 3.1 показано оцінку ключових компонентів соціально-психологічного клімату у ПНВП «***».

Таблиця 3.1

Аналіз соціально-психологічного клімату ПНВП «***»

Компонент СПК	Рівень (високий/середній/ низький)	Основні проблемні моменти
<i>Задоволеність умовами праці</i>	Середній	Нестача зворотного зв'язку, недостатня участь у прийнятті рішень
<i>Міжособистісні стосунки</i>	Високий	Нерівномірність взаємодії між підрозділами
<i>Стиль керівництва</i>	Середній	Недостатня відкритість до пропозицій, недостатня увага до розвитку лідерства
<i>Комунікації</i>	Середній	Недостатня швидкість інформування, нечіткість вказівок
<i>Конфліктність</i>	Низька	Відсутність формалізованої системи врегулювання
<i>Психологічна безпека</i>	Середня	Страх помилок, емоційне виснаження у складні періоди

Джерело: власні дослідження автора

За результатами анкетування та інтерв'ю, можна виділити такі ключові аспекти соціально-психологічного клімату в підприємстві:

1. Взаємодія між працівниками:

- ✓ Співробітники оцінюють командну роботу як задовільну, відзначаючи високий рівень підтримки та готовності допомогти колегам.
- ✓ Проте деякі респонденти зазначили, що інформаційні потоки між відділами недостатньо ефективні, що може ускладнювати оперативне вирішення робочих завдань.

2. Взаємовідносини з керівництвом:

- ✓ Більшість працівників відчують, що їхні пропозиції та ідеї враховуються, що підвищує рівень залученості та мотивації.
- ✓ Водночас, деякі співробітники відзначають, що стиль керівництва іноді є директивним, що знижує відчуття автономії та творчої ініціативи.

3. Мотиваційний та емоційний стан:

- ✓ Працівники відзначають задоволення від виконуваної роботи та стабільність заробітної плати.
- ✓ Присутній позитивний емоційний клімат, проте спостерігається потреба у додаткових мотиваційних механізмах для підвищення ефективності та залученості.

4. Плинність кадрів та лояльність:

- ✓ Плинність персоналу низька, що свідчить про стабільність колективу та високий рівень лояльності до підприємства.
- ✓ Співробітники готові до тривалої співпраці за умови підтримки комфортного робочого середовища та розвитку професійних компетенцій.

Аналіз соціально-психологічного клімату в ПНВП «***» свідчить про загалом позитивний робочий мікроклімат: співробітники відчують підтримку колег та керівництва, високу стабільність і лояльність до

підприємства. Водночас існують потенційні резерви для покращення, зокрема:

- оптимізація внутрішньої комунікації між відділами;
- розвиток мотиваційних програм та заохочень для активізації творчої та професійної ініціативи;
- підвищення рівня автономії працівників у процесі прийняття рішень.

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктності та зміцненню організаційної культури підприємства.

Висновки до розділу 3

Аналіз соціально-психологічного клімату та мотивації працівників ПНВП «***» показав позитивний стан робочого середовища та високий рівень лояльності персоналу.

1. *Віковий та гендерний склад*: основну групу становлять працівники 18-25 років (43%) та 25-45 років (42%). Гендерний склад: чоловіки - 67%, жінки - 33%.

2. *Стаж роботи*: більшість працівників працюють понад 5 років (41%), що свідчить про низьку плинність кадрів і стабільний колектив.

3. *Фактори мотивації*: найважливішими є фінансова мотивація (71%), дружній колектив, професійний розвиток (66,7%), цікаві задачі (40%) та стабільність роботи (35%).

4. *Соціально-психологічний клімат*: взаємодія між працівниками добра, але комунікація між відділами потребує покращення; взаємовідносини з керівництвом задовільні, іноді присутній директивний стиль; мотиваційний та емоційний стан помірно позитивний; плинність кадрів низька, лояльність висока.

5. *Рекомендації*: оптимізувати внутрішню комунікацію, розвивати мотиваційні програми, підвищувати автономію працівників, підтримувати професійний розвиток і гнучкий графік.

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, зміцненню організаційної культури та активізації творчої ініціативи на підприємстві.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження ПНВП «***» було здійснено комплексний аналіз фінансового стану підприємства та соціально-психологічного клімату на робочому місці, що дозволило оцінити ефективність управлінських рішень, мотиваційної політики та структури організації в цілому. Горизонтальний аналіз активів та пасивів підприємства за період 2022–2024 років показав стабільну тенденцію зростання загальної вартості активів, що свідчить про поступове нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Зокрема, незначне збільшення необоротних активів відображає інвестиції в модернізацію основних фондів та довгострокові проєкти, тоді як оборотні активи демонструють динаміку, спрямовану на підтримку поточної діяльності та забезпечення ліквідності підприємства.

Детальний аналіз структури пасивів показав, що власний капітал підприємства поступово збільшується, що свідчить про підтримку фінансової стабільності та достатнього рівня автономії. Водночас зміни у складі довгострокових та поточних зобов'язань вказують на необхідність більш ретельного планування фінансових потоків для забезпечення платоспроможності у короткостроковій перспективі. Горизонтальний аналіз показав позитивну динаміку балансу підприємства, що підтверджує стабільність фінансового стану та здатність до виконання зобов'язань перед кредиторами й інвесторами.

Важливою складовою оцінки фінансового стану є аналіз рентабельності та доходності підприємства. Порівняння рентабельності власного капіталу з альтернативними інструментами інвестування дозволяє оцінити привабливість ПНВП «***» для потенційних інвесторів. Дані свідчать про перевищення рівня доходності підприємства над середньоринковими показниками депозитів, що є позитивним сигналом для власників та підкреслює ефективність використання наявних ресурсів.

Разом із стабільним доходом та зростанням чистого прибутку це свідчить про фінансову привабливість підприємства та можливість реалізації стратегічних цілей.

Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості ПНВП «***» дозволив виявити деякі слабкі місця. Коефіцієнт фінансової автономії та поточної ліквідності демонструють тенденцію до зниження, що може свідчити про необхідність більш обережного планування короткострокових зобов'язань та підвищення оборотності активів. Це підкреслює важливість комплексного підходу до управління фінансовими ресурсами, що поєднує контроль за витратами, оптимізацію структури балансу та підвищення ефективності використання капіталу.

Не менш важливим аспектом дослідження був аналіз соціально-психологічного клімату та мотивації персоналу. Дослідження вікової структури, гендерного складу та стажу роботи працівників підприємства дозволило виявити стабільний і досить різноманітний колектив, у якому основну частку складають молоді працівники та співробітники середнього віку, а плинність кадрів залишається низькою. Це свідчить про наявність сформованого кадрового потенціалу та ефективність існуючої політики залучення та утримання персоналу.

Фактори мотивації персоналу ПНВП «***» визначаються насамперед фінансовою складовою, сприятливим психологічним кліматом та можливістю професійного розвитку. Значна частка респондентів підкреслила важливість високого доходу, участі в цікавих проектах та дружнього колективу. Одночасно працівники відзначають необхідність розвитку навчальних програм, можливості кар'єрного зростання та підвищення автономії у процесі прийняття рішень. Врахування цих факторів у системі управління персоналом сприяє підвищенню ефективності та задоволеності роботою.

Дослідження соціально-психологічного клімату показало, що на підприємстві сформовано позитивне робоче середовище. Співробітники оцінюють взаємодію між собою як добру та підтримувальну, а відносини з керівництвом загалом задовільні. Проте певні аспекти, такі як інформаційні потоки між відділами та стиль управління, потребують удосконалення для забезпечення більшої ефективності роботи та активізації творчої ініціативи персоналу. Аналіз емоційного стану працівників свідчить про задоволеність роботою та стабільністю заробітної плати, проте існує потреба у додаткових мотиваційних механізмах для підвищення продуктивності.

Впровадження рекомендацій щодо оптимізації комунікацій, розвитку мотиваційних програм, підвищення автономії працівників та підтримки професійного розвитку сприятиме зміцненню організаційної культури, підвищенню продуктивності та зменшенню конфліктності на підприємстві. Застосування комплексного підходу до управління як фінансовими, так і людськими ресурсами дозволяє формувати конкурентні переваги, підвищувати привабливість підприємства для інвесторів та створювати стабільне, ефективне і мотивоване робоче середовище.

Загалом результати дослідження ПНВП «***» свідчать про те, що підприємство характеризується стабільною фінансовою позицією, ефективним управлінням активами та пасивами, достатнім рівнем доходності та привабливістю для інвесторів. Одночасно соціально-психологічний клімат і мотиваційна політика створюють умови для утримання ключових кадрів, стимулювання професійного росту та підвищення продуктивності. Синергія фінансової стабільності та ефективного управління персоналом дозволяє ПНВП «***» утримувати високі стандарти діяльності, адаптуватися до змін ринкового середовища та реалізовувати стратегічні цілі, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що комплексна оцінка фінансового стану та соціально-психологічного клімату є важливим інструментом управлінського аналізу. Використання результатів цього аналізу дозволяє не лише оцінити поточну ефективність діяльності, а й визначити ключові резерви для підвищення продуктивності, мотивації персоналу та загальної конкурентоспроможності підприємства. Впровадження комплексної стратегії розвитку, що поєднує фінансове планування, інвестиційні рішення та систему мотивації, сприяє формуванню стійкого і ефективного підприємства, здатного забезпечити стабільний економічний результат та задоволеність працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
4. Березка С. Використання методів фасилітації у соціально-психологічному тренінгу: практичні аспекти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2019. № 4. С. 318-328. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gnvp_2019_4_29
5. Брич В., Борисяк О. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль, 2020. 318 с.
6. Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 1(55). С. 26–32.
7. Вовк М. В., Франчук І. Б., Кіндрат О. В. Технологія управління економічним потенціалом підприємства. *Наук. вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. Львів, 2019. Т. 21. №93. DOI: [10.32718/nvlvet-e9301](https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9301).
8. Водянка Л.Д., Кобеля З.І. Особливості формування та удосконалення соціально психологічного клімату у підприємницьких структурах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 60-65.
9. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.

10. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216-224.
11. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник. За заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ. 2013. 666 с.
12. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142.
13. Дмитрієв І.А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. 2021. С. 75-91. URL: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.27.75>.
14. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.12.2019 № 1234-XVIII.
15. Занора В. О., Куценко Д. М., Одородько Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 40-51. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-2(18)-40-51.
16. Занора В. О., Зачосова Н. В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(69). С. 86–93.
17. Кібанов А. Розвиток персоналу: організаційно-економічні аспекти навчання і підвищення кваліфікації. Київ: Видавничий дім «Наукова думка», 2019. 256 с.
18. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.78.

19. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 59–65.

20. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2009. № 1. С. 169–177.

21. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, 2021. № 20. С. 51-55. DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252604 .

22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Л.: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.

23. Кукса В.М., Поляк К.В. Управління персоналом: останні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 91–101.

24. Лизунова Е.Н., Ганцура А.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 97–100.

25. Мальнєва В.Л. Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 1. С. 68-70.

26. Маслова В. М. Управління людським потенціалом підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 280 с.

27. Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

28. Менеджмент організацій: навч. посіб./ укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
29. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 323 с.
30. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків: ХНАМГ. 2012. 215 с.
31. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА. 2013. 376 с.
32. Офіційний сайт приватного підприємства «***». URL: <http://yar-step.com.ua>
33. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 209–215.
34. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць КНЕУ. 2015. Т.2. С. 214-223.
35. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
36. Погорєлова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Харків, 2013. № 21(994). С.127-134.
37. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 61-66.

38. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. №2(8). С. 88-93.

39. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР. 2012. 324 с.

40. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємств. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. №1 (10). 2011. С. 330-336.

41. Сіденко В. Р. Потенціал економічного розвитку України в контексті європейської інтеграції. *Фінанси України*. 2007. №9. С. 143–150.

42. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 4. С.93-98.

43. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2014. 584 с.

44. Скоробогата Л. В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04. Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ, 2005. 220 с.

45. Сорока, Т. М. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 21. № 2. С. 213-219.

46. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.

47. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389-396.

48. Український мобільний банк знань. Розвиток персоналу: навчання, організаційний розвиток та професійне зростання [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.umk.com.ua> (дата звернення: 12.10.2025).

49. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4(63). С. 91-99.

50. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_21

51. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16.

52. Швець Г.О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 17. С. 174-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2018_17_25

53. Шлендер П. Е. Розвиток людських ресурсів: концепції та методи. Київ: Юрайт, 2017. 240 с.

54. Яковенко В.Г., Громова О.В. Розгляд доцільності застосування соціально психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 329-336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_40

55. Hart T. System of the enterprise economic potential enhancement planning. *International journal of economics and society*. 2015. P. 81–85.

56. Kaminska A. Forming the innovative potential of enterprises in the context of their development. *Management Forum*. 2017. Vol. 2, no. 5. P. 26–32.
57. Kilar W. Settlement concentration of economic potential represented by IT corporations. *Geographia Polonica*. 2015. Vol. 88, Issue 1. P. 123–141.
58. Szymanska K., Walecka A. Culture openness as an element of positive potential of enterprises in a crisis situation. *Journal of positive management*. 2015. Vol. 6, № 4. P. 53–65.
59. Zakrzewska-Bielawska A. Relational potential and enterprises' innovativeness – towards the open innovation. *Management Forum*. 2016. Vol. 4, no. 1. P. 3–10. 19.