

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Активізація використання інноваційних інструментів мотивації в
процесі реалізації проєктів»**

Виконав: здобувач 2 курсу магістерського рівня
галузі знань

07 – Управління та адміністрування,
спеціальності

073 – Менеджмент

Скакунова Валерія

Керівник: к.е.н., доц. Котлубай В.

Рецензент: д.е.н., проф. Слободянюк О.

м. Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	7
1.1. Поняття та сутність мотивації в проєктному менеджменті	7
1.2. Класифікація інноваційних інструментів мотивації	12
1.3. Сучасні дослідження у сфері мотивації в проєктному менеджменті	18
Висновок до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	26
2.1. Порівняльна оцінка ефективності застосування традиційних та інноваційних інструментів мотивації в проєктному менеджменті	26
2.2. Вплив інноваційних інструментів мотивації на продуктивність проєктних команд	34
2.3. Аналіз практичних прикладів використання інноваційних інструментів мотивації в різних галузях	42
Висновок до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В КОМПАНІЇ	59
3.1. Обґрунтування складових проєкту впровадження коучингу для активізації мотивації персоналу компанії	59
3.2. Розробка стратегії впровадження коучингу для активізації мотивації персоналу компанії	70
3.3. Оцінка ефективності реалізації проєкту впровадження коучингу в компанії	76
Висновок до розділу 3	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

У сучасному світі проєктний менеджмент набуває все більшого значення, оскільки забезпечує ефективне планування, реалізацію та контроль проєктів у різних галузях. Одним з ключових факторів успіху проєктів є мотивація персоналу, яка визначає продуктивність команди та якість виконання завдань. Зі зростанням конкуренції та постійними змінами в бізнес-середовищі виникає необхідність застосування інноваційних інструментів мотивації, які можуть забезпечити гнучкість та адаптивність проєктних команд.

Актуальність теми дослідження зумовлена важливістю ефективного управління мотивацією в умовах динамічних змін на ринку та підвищення вимог до проєктних команд. Інноваційні підходи до мотивації стають невід'ємною частиною проєктного менеджменту, оскільки дозволяють забезпечити не тільки високий рівень залученості працівників, але й сприяють розвитку їх професійних компетенцій.

Проблематику мотивації персоналу досліджували такі відомі зарубіжні науковці, як Е. Мейо, Д. МакКлелланд, С. Альдерфер, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Адамс, С. Врум, Л. Портер та інші. Серед українських дослідників, варто виділити праці таких авторів, як А. Колот, В. Кравченко, Н. Лисяна, В. Савченко, В. Співак та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування використання інноваційних інструментів мотивації в проєктному менеджменті.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення таких завдань:

- охарактеризувати поняття та сутність мотивації в проєктному менеджменті;
- дослідити класифікацію інноваційних інструментів мотивації;
- дослідити сучасні тенденції у сфері мотивації в проєктному менеджменті;

- виконати порівняльну оцінку ефективності застосування традиційних та інноваційних інструментів мотивації в проєктному менеджменті;
- дослідити вплив інноваційних інструментів мотивації на продуктивність проєктних команд;
- проаналізувати практичні приклади використання інноваційних інструментів мотивації в різних галузях;
- визначити ключові аспекти коучингу в проєктному менеджменті компанії;
- запропонувати стратегії впровадження коучингу для активізації мотивації персоналу компанії;
- обґрунтувати складові проєкту впровадження коучингу для активізації мотивації персоналу компанії;
- оцінити ефективність реалізацію проєкту впровадження коучингу в компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією в проєктному менеджменті.

Предметом дослідження є інноваційні підходи та інструменти мотивації, що використовуються для підвищення ефективності роботи проєктних команд.

Для досягнення поставленої мети в роботі використовувалися такі методи дослідження: систематизація, яка дозволила уточнити основні категорії та поняття мотивації в проєктному менеджменті; аналіз, застосований для вивчення фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тера» та стану ринку кондитерської продукції; порівняння, що дозволило зіставити дані про використання традиційних і інноваційних інструментів мотивації у різні періоди. Соціологічне дослідження було проведено для опитування працівників ТОВ «Тера» з метою вивчення їхнього ставлення до мотиваційних інструментів. Для наочного представлення досліджуваних процесів і явищ використовувався графічний метод, а метод узагальнення був застосований

під час формулювання висновків до кожного розділу та загальних висновків роботи.

Магістерська робота має потенціал розвитку практичних підходів до використання інноваційних інструментів мотивації у проєктній діяльності (адаптація потенціалу інноваційних технологій до умов проєктної діяльності) та наукові дослідження (порівняльна характеристика інноваційних технологій, що застосовуються в проєктному менеджменті). Робота є внеском у розвиток інструментів мотивації в сфері проєктної діяльності.

Інформаційну базу для дослідження склали труди науковців з України та інших країн, які досліджують питання щодо застосування інноваційних інструментів мотивації персоналу в проєктному менеджменті.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад з розробки та впровадження інноваційних інструментів мотивації в процесі реалізації проєктів. Теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на XIII Всеукраїнській науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Економіко-правовий розвиток сучасної України» (м. Одеса, 29 листопада 2024 року) та VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (м. Кропивницький, 7 листопада 2024 року).

Структура роботи обумовлена поставленою метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Поняття та сутність мотивації в проєктному менеджменті

Мотивація є фундаментальним елементом у сфері управління проєктами, що безпосередньо впливає на їх ефективність і результативність. Вона визначає, наскільки активно члени команди будуть залучені в робочий процес та зацікавлені в досягненні поставлених цілей. У сучасних умовах глобалізації, технологічних інновацій та посиленої конкуренції, забезпечення високого рівня мотивації є вирішальним фактором для досягнення стратегічних цілей будь-якої організації. Як зазначають Ареф'єв С. О. [1], Баксалова О. М. [3], Біліченко О. С. [4], мотивація – це ключовий інструмент, який дає можливість не лише досягати запланованих результатів, але й забезпечувати стійкий ріст організації в довгостроковій перспективі. Задоволені працівники здатні приносити більше користі, що у свою чергу впливає на загальний успіх проєкту.

Грамотний вибір методів ефективного управління організацією є одним із ключових завдань керівника. При цьому важливо враховувати, що різні методи управління впливають по-різному як на підприємство, так і на працівників. Розвиток виробництва базується на об'єктивних економічних законах, і в певній мірі його можна прогнозувати. Однак основні труднощі виникають у процесі координації та управління людьми, які виконують та регулюють виробничі процеси. Працівники є основою будь-якого бізнесу, і рівень їхньої мотивації та залученості безпосередньо впливає на фінансовий результат діяльності компанії.

Мотивація визначається як процес впливу на поведінку працівників через внутрішні та зовнішні стимули з метою підвищення їхньої активності та

результативності. Відповідно до Гриньової В. М., у контексті управління проєктами мотивація є важливим чинником, що сприяє формуванню ефективних команд, які здатні досягати високих результатів навіть у складних умовах [8]. Проєкти, зазвичай, мають чітко визначені цілі, обмеження у часі та ресурсах, тому для успішного виконання завдань критично важливо стимулювати членів команди до максимальної продуктивності. Це особливо актуально в умовах високої конкуренції, коли навіть незначне покращення ефективності може мати вирішальне значення.

Для забезпечення ефективного управління мотивацією в проєктах, варто звернутися до класичних і сучасних теорій мотивації, які обґрунтовують механізми стимулювання працівників. За Данилевич Н., потреби людини мають ієрархічний характер: від базових фізіологічних потреб до самореалізації [10]. Для успішного управління проєктами важливо визначити, на якому рівні потреб знаходяться члени команди, щоб забезпечити найбільш відповідні стимули. Наприклад, забезпечення комфортних умов праці та можливості для професійного розвитку може значно підвищити мотивацію. Якщо працівники відчують, що їхні базові потреби задоволені, вони можуть зосередитися на досягненні більш амбітних цілей.

Слід пам'ятати, що кожна людина є унікальним і складним світом, який можна уявити як поєднання трьох складових: внутрішнього «Я», професійного «Я» та соціального «Я». Кожна з цих складових має свою групу потреб, мотивів і стимулів, тому для їх аналізу доцільно застосовувати ситуаційний підхід, адже в різних життєвих ситуаціях людина приймає рішення на основі різних факторів.

Доброва Н. В. розділяє фактори на гігієнічні (які попереджають незадоволення) та мотиватори (які стимулюють досягнення) [12]. Поєднання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів є найефективнішим способом підвищення залученості співробітників до процесу проєктної діяльності. Забезпечення належного рівня гігієнічних факторів, таких як зарплата і умови праці, є необхідним для запобігання демотивації.

Теорія очікувань Врума. Відповідно до цієї теорії, мотивація залежить від того, наскільки працівник очікує, що його зусилля приведуть до бажаних результатів, і як він оцінює цінність цих результатів [70]. Як підтверджують дослідження Свіргун В., важливо, щоб кожен член команди чітко розумів, яким чином його особистий внесок впливає на досягнення загальної мети проєкту [45]. Чим ясніше члени команди бачать свій внесок у спільний успіх, тим більше вони будуть мотивовані працювати.

У сучасному динамічному середовищі досягнення успіху можливе лише за умови ефективної командної роботи всіх учасників виробничого процесу. Крім того, важливо враховувати всі аспекти внутрішнього світу працівника для створення найбільш гармонійних умов, що поєднують інтереси організації та її співробітників.

Теорія самовизначення Дечі і Раяна. Ця теорія акцентує увагу на внутрішній і зовнішній мотивації, де внутрішня мотивація походить від задоволення від виконання завдань, а зовнішня від матеріальних винагород [66]. Як зазначається у дослідженнях Божидарник Т., в управлінні проєктами ефективно працює комбінація обох підходів, оскільки внутрішня мотивація сприяє довгостроковій залученості, а зовнішні стимули забезпечують швидке досягнення проміжних цілей [5]. Це дозволяє зберігати високий рівень мотивації протягом усього проєкту.

Управління людьми по суті є управлінням їхньою мотивацією. Мотивація – це складний процес спонукання особи до певної поведінки та діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Аналізуючи сучасні теорії мотивації, можна виділити кілька недоліків. По-перше, багато методів оцінки застаріли і базуються на концепціях, розроблених десятки років тому, які можуть не відповідати сучасній динаміці роботи. Сучасний ринок праці та методи управління значно змінилися за останні десятиліття, і старі методи можуть не відображати нові виклики та можливості. Наприклад, в умовах віддаленої роботи традиційні методи

мотивації можуть виявитися неефективними, оскільки вони не враховують зміни у спілкуванні та взаємодії всередині команд.

По-друге, деякі теорії не враховують індивідуальні відмінності між працівниками, що може знижувати їх ефективність у різноманітних колективах. Сучасні організації часто стикаються з великим розмаїттям працівників, що мають різні потреби, цінності та стилі роботи. Мотиваційні стратегії, які не враховують ці відмінності, можуть призвести до зниження залученості та задоволення працівників.

По-третє, деякі теорії, такі як теорія Врума, концентруються на очікуваннях та результатах, але не беруть до уваги емоційні та соціальні потреби працівників. Мотивація є багатогранною і включає не лише раціональні аспекти, але й емоційні, такі як відчуття причетності, задоволення від роботи та соціальна підтримка. Ігнорування цих аспектів може призвести до зниження ефективності мотиваційних заходів.

По-четверте, інтеграція внутрішньої та зовнішньої мотивації, як пропонується теорією самовизначення Дечі і Раяна, може не повністю відображати складність на практиці. Хоча поєднання цих підходів може бути ефективним, реалізація таких стратегій в реальних умовах вимагає значних зусиль та ресурсів. Важливо розуміти, як саме внутрішня та зовнішня мотивація можуть взаємодіяти та підтримувати одна одну в конкретному контексті.

Авторське бачення сучасних підходів до мотивації полягає у застосуванні індивідуальних мотиваційних стратегій, які враховують персональні потреби та бажання кожного працівника. Кожен працівник має свої унікальні мотиваційні чинники, і успішне управління мотивацією вимагає розуміння та врахування цих відмінностей. Використання індивідуальних підходів дозволяє підвищити рівень залученості та задоволення працівників.

Робоче середовище повинне бути гнучким, аби дозволити працівникам адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Гнучкість включає можливість працювати віддалено, гнучкі графіки роботи та підтримку

професійного розвитку. Це дозволяє працівникам ефективніше балансувати між роботою та особистим життям, що в свою чергу сприяє підвищенню мотивації та продуктивності.

Використання сучасних технологій та цифрових інструментів для моніторингу та підвищення мотивації працівників є невід'ємною частиною цього підходу. Цифрові платформи дозволяють відстежувати прогрес, встановлювати цілі та надавати зворотний зв'язок у режимі реального часу, що сприяє більшій прозорості та залученості працівників.

Також важливо сприяти згуртованості команди та створювати відчуття спільної мети. Командна робота і відчуття причетності до загального успіху можуть значно підвищити мотивацію працівників. Для цього варто організовувати спільні заходи, підтримувати відкриту комунікацію та створювати можливості для розвитку командних навичок.

І, звичайно, забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям сприяє довгостроковій мотивації та задоволенню працівників. Роботодавці повинні підтримувати ініціативи, спрямовані на здоров'я та добробут працівників, а також забезпечувати можливості для відпочинку та відновлення.

Таким чином, авторське бачення сучасних підходів до мотивації є більш ефективним завдяки кільком ключовим аспектам. По-перше, воно враховує індивідуальні відмінності між працівниками, що дозволяє краще адаптувати мотиваційні стратегії до потреб кожного члена команди. Це особливо важливо у сучасному світі, де колективи стають все більш різноманітними. По-друге, гнучкість робочого середовища, запропонована автором, дозволяє працівникам легше адаптуватися до змін, що сприяє їхньому добробуту і продуктивності. По-третє, використання сучасних технологій та цифрових інструментів забезпечує прозорість та можливість моніторингу мотивації в реальному часі, що підвищує ефективність управління. Командна мотивація, спрямована на згуртованість і створення відчуття спільної мети, сприяє підвищенню залученості працівників, а забезпечення балансу між роботою та

особистим життям дозволяє довгостроково підтримувати високу мотивацію і задоволення. Всі ці аспекти разом роблять авторське бачення більш адаптивним та відповідним сучасним умовам праці, забезпечуючи високий рівень мотивації і ефективності.

1.2. Класифікація інноваційних інструментів мотивації

Мотивація є одним із ключових факторів успіху будь-якого проєкту. У сучасному управлінні проєктами інноваційні інструменти мотивації відіграють вирішальну роль, оскільки дозволяють ефективно залучати команду, підвищувати продуктивність і знижувати ризики, пов'язані з людським фактором. Детальна класифікація інноваційних інструментів мотивації, що охоплює фінансові, нефінансові, цифрові, соціальні, емоційні та екологічні інструменти наведена в таблиці 1.1.

Фінансові інструменти мотивації є важливим компонентом управління персоналом і стимулювання ефективності працівників. Інноваційні підходи до фінансової мотивації відображають тенденцію до індивідуалізації та гнучкості у системах винагород. Бонуси за досягнення ключових показників (KPI) залишаються одним із найпопулярніших методів заохочення. [23]

У сучасних підходах бонуси повинні бути гнучкими, тобто винагорода варіюється залежно від досягнень у конкретних показниках. Наприклад, якщо співробітник перевищує план по продажах або продуктивності, то бонус має зростати відповідно до цих результатів. Важливо також, щоб винагорода була орієнтована не лише на кількість виконаних завдань, але й на їх якість, що дозволяє досягти балансу між кількісними та якісними показниками.

Таблиця 1.1

Класифікація інноваційних інструментів мотивації в управлінні
проєктами

Тип інструмента	Опис
Фінансові інструменти	Використання грошових винагород для підвищення мотивації працівників.
Нефінансові інструменти	Методи, що сприяють довготривалій мотивації через самореалізацію та професійний розвиток.
Цифрові інструменти	Використання технологій для підвищення залученості і оптимізації робочих процесів.
Соціальні інструменти	Створення та підтримка відносин в колективі для підвищення задоволеності.
Емоційні інструменти	Підвищення залученості працівників через емоційний зв'язок з компанією.
Екологічні інструменти	Заходи, спрямовані на підвищення екологічної свідомості працівників.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Бонуси повинні бути засновані на теорії Врума, згідно з якою мотивація працівника залежить від очікуваної винагороди. Люди більше мотивовані, якщо вони бачать, що винагороди є досяжними та цінними для них, тому бонуси мають бути конкретними, зрозумілими і пов'язаними з реальними досягненнями [70]. Опціони на акції компанії є потужним фінансовим інструментом, особливо для стартапів і технологічних компаній. Можливість отримати частку в компанії підвищує залученість співробітників, оскільки вони починають сприймати успіх компанії як особистий, а також фокусуються на довгостроковій мотивації, залишаючись в компанії протягом тривалого часу, оскільки цінність акцій може зрости в майбутньому. Це особливо ефективно для стартапів, де фінансові ресурси обмежені, але є можливість

залучати талановитих працівників, обіцяючи їм частку в майбутньому зростанні компанії.

Гнучка система оплати дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників, наприклад, індивідуалізувати винагороду за виконані завдання або проєкти, а не використовувати стандартну схему оплати. Це дає змогу компанії ефективно заохочувати тих, хто виконує ключові завдання, і дозволяє співробітникам відчувати індивідуальну увагу до їх потреб.

Згідно з Доброва Н. В, гнучка система оплати може враховувати, що кожен працівник перебуває на різних рівнях задоволення потреб і прагне різних винагород, відповідно до свого рівня розвитку [12]. Баланс між стабільністю і гнучкістю дає змогу співробітникам самостійно обирати спосіб отримання оплати, поєднуючи фіксовану зарплату з бонусами за результати. Таким чином, фінансові інструменти мотивації можуть значно підвищити залученість, продуктивність і лояльність працівників, якщо їх впровадження відповідає цілям компанії і враховує потреби кожного працівника. Гнучкість і прозорість системи винагород допомагає стимулювати розвиток та ефективність в умовах сучасного конкурентного середовища.

Нефінансові інструменти мотивації набувають все більшого значення, оскільки вони спрямовані на забезпечення довготривалої мотивації через створення можливостей для самореалізації, професійного розвитку та поліпшення умов праці.

Одним із таких інструментів є гнучкий графік роботи, який дозволяє працівникам краще балансувати між роботою та особистим життям. Цей метод значно підвищує продуктивність, оскільки співробітники можуть працювати в ті години, коли їхня ефективність є найвищою. Такий підхід знижує рівень стресу і дозволяє зберегти мотивацію на тривалий час.

Іншим важливим інструментом є дистанційна робота, яка стала доступною завдяки сучасним технологіям. Співробітники можуть виконувати свої завдання з будь-якого місця, що не тільки підвищує рівень задоволення від роботи, але й розширює можливості компанії залучати таланти з різних

регіонів і країн. Дослідження Климчука А. О. показали, що працівники, які мають можливість працювати віддалено, часто виявляють більшу залученість у роботу, що сприяє підвищенню продуктивності та лояльності до компанії [20].

Кар'єрне зростання і розвиток також є ключовими нефінансовими інструментами мотивації. Інноваційні компанії активно інвестують у професійний розвиток своїх працівників, пропонуючи різні курси, тренінги та програми підвищення кваліфікації. Це не тільки дозволяє співробітникам розвиватися, але й допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Прагнення до саморозвитку є важливим чинником довготривалої мотивації, що сприяє утриманню цінних кадрів і забезпечує зростання їхньої продуктивності та залученості до роботи.

Цифрові та технологічні інструменти мотивації стають невід'ємною частиною сучасного управління проєктами, оскільки їх використання дозволяє підвищити залученість співробітників і оптимізувати робочі процеси. Одним із ключових інструментів є гейміфікація, яка передбачає введення ігрових елементів, таких як бали, рейтинги та віртуальні нагороди, у робочі процеси. Це стимулює співробітників до досягнення кращих результатів завдяки елементу внутрішнього змагання. Відповідно до теорії мотивації МакГрегора, змагання в команді створює середовище, яке сприяє прагненню до самовдосконалення і підвищення особистої ефективності [66].

Платформи для зворотного зв'язку також є важливим цифровим інструментом мотивації. Використання програмних рішень для постійного моніторингу зворотного зв'язку з командою дозволяє керівникам оперативно реагувати на потреби співробітників і адаптувати мотиваційні стратегії відповідно до змін у робочому середовищі. Це підвищує залученість працівників, оскільки вони відчують, що їхня думка враховується, а їхні потреби отримують увагу.

Крім того, мобільні додатки для управління проєктами стають важливим інструментом для організації та контролю робочих процесів. Вони дозволяють

швидко організовувати завдання, вести комунікацію між учасниками проєкту та контролювати строки виконання робіт. За даними досліджень Процик І. С., застосування мобільних додатків може значно скоротити час на виконання завдань та підвищити ефективність роботи команди [43]. Ці інструменти дозволяють спрощувати управління проєктами та підвищувати рівень продуктивності завдяки зручності доступу до інформації та комунікаційних функцій у будь-який час і з будь-якої точки світу.

Соціальні взаємини в колективі відіграють важливу роль у мотивації працівників, оскільки забезпечують відчуття належності до команди, що може суттєво підвищити задоволеність роботою. Одним із основних інструментів підтримки таких відносин є тимблдінг та корпоративні заходи. Організація спільних заходів, тренінгів чи корпоративних виїздів зміцнює командний дух і допомагає співробітникам краще розуміти один одного. Взаємодія поза роботою створює атмосферу довіри і підтримки всередині колективу, що позитивно впливає на загальний моральний клімат. Належність до групи є важливою базовою потребою людини. Її задоволення веде до покращення комунікацій та продуктивності в команді. Програми наставництва дозволяють новачкам швидше інтегруватися у колектив, оскільки нові співробітники отримують підтримку та знання від досвідченіших колег. Це допомагає не лише уникнути помилок, але й збільшує загальну ефективність через передачу корпоративної культури та стандартів роботи. Такий підхід формує сильніший зв'язок між працівниками різних рівнів і сприяє безперервному професійному розвитку.

Публічне визнання результатів працівника, яке може проявлятися через відзнаки, нагороди або похвалу перед колективом, значно підвищує рівень мотивації. Задорожнюк Н.О., вказує на важливість визнання як ключового чинника, що веде до підвищення мотивації та задоволення від роботи [15]. Це створює атмосферу, де працівники прагнуть показувати найкращі результати.

Емоційна залученість та почуття власної важливості також відіграють важливу роль у формуванні стійкої мотивації співробітників. Коли працівник

відчуває себе важливою частиною компанії, це стимулює його надавати більше зусиль у виконанні своїх обов'язків. Відчуття залученості в процесах компанії дозволяє працівникам розвивати почуття відповідальності за загальний результат, що суттєво підвищує рівень мотивації. Постійний і конструктивний зворотний зв'язок допомагає працівникам чітко розуміти свої сильні та слабкі сторони, що дозволяє їм коригувати свою роботу і досягати кращих результатів.

Згідно з Климчук А. О., позитивне підкріплення стимулює повторення успішних дій у майбутньому, формуючи стабільну мотивацію до виконання роботи на високому рівні [21]. Надання співробітникам певної свободи у прийнятті рішень підвищує їхню відповідальність за результати роботи. Це сприяє розвитку лідерських якостей і стимулює ініціативу. В Agile-методологіях, таких як Kanban, автономія відіграє ключову роль, оскільки працівники самостійно розподіляють завдання, що покращує ефективність команди та стимулює індивідуальну мотивацію.

У сучасному світі екологічна відповідальність компаній стає важливим мотиваційним фактором для багатьох працівників, особливо серед молодого покоління. Компанії, які впроваджують політики сталого розвитку та підтримують екологічні ініціативи, приваблюють фахівців, які цінують свідоме ставлення до природи. Молоді спеціалісти часто обирають такі компанії, адже їхні цінності співпадають з особистими переконаннями щодо екологічної відповідальності.

Застосування інноваційних інструментів мотивації в управлінні проєктами значно підвищує ефективність роботи команди, її залученість та задоволеність результатами. Успішні проєктні менеджери повинні комбінувати фінансові та нефінансові мотиваційні інструменти, активно використовувати цифрові технології, а також розвивати соціальні та емоційні аспекти в колективах. Такий багатосторонній підхід до мотивації дозволяє досягти довгострокового успіху проєктів та створити сприятливу робочу атмосферу.

1.3. Сучасні дослідження у сфері мотивації в проєктному менеджменті

Мотивація персоналу залишається однією з найважливіших тем у проєктному менеджменті, психології та соціології. Протягом останніх років вчені та практики виявили, що мотивація є критично важливою для досягнення високої продуктивності та задоволеності працівників. Зміни у способах роботи, технологічний прогрес та глобалізація призвели до виникнення нових підходів до мотивації, які відповідають сучасним вимогам ринку праці та індивідуальним очікуванням працівників. [35]

Наприклад, у проєктному менеджменті зростає попит на гнучкі робочі графіки та можливість дистанційної роботи, що дозволяє членам проєктних команд краще поєднувати особисте життя та професійні обов'язки. Ці нові моделі роботи спонукають керівників проєктів шукати ефективні способи підтримки мотивації, враховуючи індивідуальні потреби своїх співробітників.

Сучасні працівники прагнуть більшої самостійності у прийнятті рішень і можливості працювати з новими інструментами, що полегшують їхні завдання. Вони бажають мати свободу у виборі методів виконання роботи, що дозволяє їм реалізувати свій творчий потенціал. Платформи для управління проєктами та засоби комунікації значно підвищують продуктивність, водночас створюючи потребу в нових формах мотивації, таких як віртуальні винагороди та гейміфікація робочих процесів. [42]

Ці інноваційні рішення дозволяють працівникам відчувати себе більш залученими до процесу роботи та оцінювати свої досягнення в реальному часі. Важливо, щоб організації адаптували свої стратегії мотивації, враховуючи нові інструменти та технології, які використовуються в сучасному бізнес-середовищі. [45]

У контексті проєктного менеджменту це може включати встановлення чітких цілей, створення систем зворотного зв'язку та використання сучасних

інструментів для відстеження прогресу та досягнень. Це допоможе забезпечити високу продуктивність та задоволеність працівників, що сприятиме успішному виконанню проєктів.

Гейміфікація стала однією з найбільш досліджуваних сучасних тенденцій у сфері мотивації в проєктному менеджменті. Вона включає впровадження ігрових елементів у робочі процеси, що сприяє підвищенню залученості та мотивації членів проєктних команд. Такі елементи, як система балів, значки, рівні та нагороди, сприяють створенню конкурентного середовища і можуть покращити мотивацію до виконання завдань. Проте важливо пам'ятати, що надмірна гейміфікація може викликати стрес і зниження мотивації, якщо учасники команди відчувають надмірний тиск. Тому керівникам проєктів варто знайти баланс між ігровими елементами і підтримкою здорового робочого середовища.

Дослідження також наголошують на важливості емоційного інтелекту (EQ) для мотивації в проєктному менеджменті. Керівники проєктів з високим рівнем емоційного інтелекту краще розуміють потреби та мотиваційні фактори членів своїх команд. Вони здатні ефективніше комунікувати з командою, виявляти слабкі місця у мотивації та пропонувати індивідуальні підходи до їх вирішення. EQ стає особливо важливим у часи кризи, коли психологічна підтримка і вміння зберігати командний дух можуть бути ключовими для збереження мотивації в складних умовах. Керівники, які розвивають свій емоційний інтелект, здатні створювати більш сприятливу атмосферу для роботи, що позитивно впливає на загальний моральний стан команди.[46]

Молоді працівники (Generation Z) мають особливі очікування щодо мотивації в проєктному менеджменті. Вони надають перевагу роботі, що забезпечує гнучкість, можливості для кар'єрного розвитку та соціальну відповідальність компанії. Соціальна відповідальність і екологічні ініціативи стають важливими мотиваційними чинниками для цього покоління, яке хоче працювати у компаніях із значущою місією, що роблять внесок у суспільство.

Підприємства, які зосереджуються на соціальних та екологічних ініціативах, можуть залучати молодих спеціалістів і забезпечувати їхню лояльність. Це відкриває нові можливості для керівників проєктів адаптувати мотиваційні програми відповідно до цінностей молоді, що, в свою чергу, позитивно вплине на продуктивність та результати роботи.

Таким чином, використання гейміфікації, розвиток емоційного інтелекту керівників та врахування особливостей мотивації молодих працівників є важливими складовими успішного проєктного менеджменту. Важливо, щоб керівники проєктів адаптували свої стратегії мотивації, враховуючи нові інструменти та технології, які використовуються в сучасному бізнес-середовищі, забезпечуючи тим самим високу продуктивність і задоволеність членів команди.

Після пандемії COVID-19 значно зросла популярність гібридних робочих режимів у сфері проєктного менеджменту. Мотивація членів проєктних команд, які частково працюють віддалено, а частково в офісі, значною мірою залежить від ступеня підтримки з боку керівництва та гнучкості організації. Гібридна робота вимагає від керівників проєктів нових підходів до підтримки командного духу, включаючи регулярні онлайн-наради, створення віртуальних платформ для обміну досвідом та адаптацію мотиваційних заходів до індивідуальних потреб співробітників. Крім того, важливо враховувати потребу в психологічній підтримці членів команди, які працюють в нових умовах. Забезпечення якісного зворотного зв'язку та створення сприятливого середовища для спілкування можуть суттєво покращити мотивацію та продуктивність.

Визнання досягнень членів проєктної команди і регулярний позитивний зворотний зв'язок є одним із ключових інструментів мотивації. Визнання не завжди має бути фінансовим; інколи достатньо словесної похвали або публічного визнання для підвищення морального духу працівників. Це допомагає створити культуру визнання у команді, що позитивно впливає на загальну атмосферу роботи. Регулярний зворотний зв'язок також дозволяє

працівникам відстежувати свій прогрес та розуміти, в яких аспектах вони можуть покращити свою роботу. Проєктні команди, які активно впроваджують механізми визнання, зазвичай мають вищий рівень залученості своїх членів, що сприяє загальному успіху проєкту.

Можливість професійного розвитку та навчання є одним із найсильніших мотиваційних факторів у проєктному менеджменті. Сучасні члени проєктних команд прагнуть постійно вдосконалювати свої навички і готові працювати більш ефективно, якщо мають доступ до програм навчання та професійного зростання. Інвестиції в розвиток персоналу дозволяють компаніям отримувати конкурентні переваги, оскільки залучені працівники є більш продуктивними та інноваційними. Організації, які створюють умови для розвитку своїх співробітників, здатні зберегти цінних фахівців і знизити плинність кадрів. Сучасні дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до мотивації, де враховуються як традиційні, так і новітні інструменти [62]

Отже, сучасні дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до мотивації. Традиційні фінансові стимули поступаються місцем нефінансовим факторам, таким як можливість гнучкої роботи, професійного розвитку, соціальної відповідальності та використання цифрових технологій. Мотивація у сучасному середовищі проєктного менеджменту є динамічною і потребує постійного моніторингу та адаптації до змін на ринку праці. Керівники проєктів повинні бути готові до швидких змін і адаптувати свої стратегії відповідно до потреб та очікувань членів команди. Це дозволить створити ефективну та мотивуючу робочу атмосферу, що, в свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

Огляд сучасних досліджень у сфері мотивації висвітлює різні аспекти, що можуть впливати на мотивацію членів проєктних команд і як ці аспекти взаємодіють з іншими важливими сферами життя, узагальнено наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз видів мотивації, їх переваг, недоліків та особливостей застосування в Україні в проєктному менеджменті

Вид мотивації	Опис	Недоліки	Переваги	Складність застосування в Україні
Мотивація та здоров'я	Мотивація підтримує здоров'я: фізична активність, здорове харчування, баланс роботи.	Може бути складно підтримувати довгостроково без внутрішньої мотивації.	Покращення психічного здоров'я, зменшення стресу, здорові звички.	Відсутність доступу до якісних медичних послуг та культури ЗСЖ.
Мотивація та продуктивність	Висока мотивація підвищує продуктивність, залучення, цілеспрямованість працівників.	Недооцінка індивідуальних чинників мотивації.	Підвищення продуктивності, досягнення високих результатів.	Недостатня підтримка керівництва, відсутність ресурсів.
Мотивація та особистісний розвиток	Мотивація сприяє самоосвіті, відвідуванню тренінгів, участі в професійних заходах.	Потребує значних ресурсів та часу для розвитку.	Професійне зростання, кар'єрні успіхи, розвиток навичок.	Відсутність доступу до якісних освітніх програм, нестача ресурсів.

Продовження таблиці 1.2

Мотивація та соціальні відносини	Мотивовані люди створюють позитивні соціальні взаємодії, отримують підтримку від колег.	Індивідуальні відмінності у сприйнятті соціальної підтримки.	Покращення соціальних відносин, зниження стресу, задоволення роботою.	Нерозвиненість культури підтримки та взаємодії у колективах.
Мотивація в проєктному менеджменті	Мотивовані команди забезпечують успіх проєктів, беруть на себе відповідальність.	Складність інтеграції індивідуальних і мотиваційних стратегій.	Підвищення ефективності проєктів, згуртованість команди.	Відсутність досвіду використання мотиваційних стратегій у командах.

Джерело: розроблено автором на підставі [45, 46, 62, 66]

Таким чином, мотивація персоналу відіграє ключову роль у проєктному менеджменті, але її успішне впровадження вимагає врахування багатьох факторів і обмежень, особливо в контексті України.

Недоліки кожного підходу до мотивації відображають сучасні виклики, такі як відсутність доступу до якісних медичних послуг, недостатня підтримка керівництва, нерозвинена культура взаємодії у робочих колективах та брак досвіду в застосуванні індивідуальних і командних мотиваційних стратегій. Ці фактори обмежують ефективність традиційних мотиваційних підходів.

Проте, кожний підхід має свої переваги, які можна використовувати для покращення мотивації.

Узагальнюючи, вирішення проблем мотивації в Україні потребує комплексного підходу, що включає підтримку здоров'я, підвищення продуктивності, розвиток особистісного та професійного зростання, створення позитивних соціальних відносин та ефективне управління мотивацією в проєктному менеджменті. Ці заходи допоможуть забезпечити високий рівень мотивації та ефективності працівників в українських організаціях.

Висновок до розділу 1

Мотивація є ключовим фактором успішного управління проєктами, безпосередньо впливаючи на ефективність роботи команди та досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах динамічного середовища та високої конкуренції важливість мотивації лише зростає, адже вона сприяє підвищенню залученості співробітників, оптимізації робочих процесів і покращенню кінцевих результатів проєкту.

На основі аналізу різних теорій мотивації (теорії Маслоу, Врума, самовизначення Дечі і Раяна тощо) було визначено, що ефективне управління мотивацією потребує комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні стимули. Важливим аспектом є розуміння індивідуальних потреб членів команди, їхнього рівня розвитку та очікувань, що дозволяє створити найбільш відповідні мотиваційні стратегії.

Використання різноманітних інструментів мотивації (фінансових та нефінансових, цифрових, соціальних та емоційних) сприяє формуванню гармонійного робочого середовища, яке відповідає потребам сучасного ринку праці. Гнучкий підхід до мотиваційних стратегій та орієнтація на довгострокове залучення працівників дозволяють досягати високих результатів навіть у складних умовах реалізації проєктів.

Успішний проєктний менеджмент вимагає адаптації теоретичних підходів до індивідуальних потреб і особливостей кожного працівника. Проєктні менеджери мають забезпечити гнучкість, індивідуальний підхід, прозорість системи винагород та можливість професійного зростання, що сприяє стійкій мотивації команди.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

2.1. Порівняльна оцінка ефективності застосування традиційних та інноваційних інструментів мотивації в проєктному менеджменті

Мотивація є ключовим елементом успішного управління проєктами. Вона визначає, наскільки ефективно команда працює, які результати досягаються, а також як довго співробітники залишаються в компанії. В умовах сучасного бізнес-середовища важливо оцінювати як традиційні, так і інноваційні інструменти мотивації, щоб зрозуміти, які методи працюють найкраще для підвищення продуктивності та залученості працівників.

Традиційні інструменти мотивації базуються на фінансових винагородах, соціальних бенефітах та інших стандартних методах, які використовуються компаніями протягом багатьох років. Це підходи, що зазвичай стосуються матеріальних стимулів, які можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими.

У західних компаніях, таких як Google, фінансові стимули відіграють ключову роль у мотивації співробітників. Ці стимули включають різні види винагород, такі як премії, бонуси за досягнення цілей, акції компанії та інші матеріальні нагороди. Наприклад, у Google співробітники можуть отримувати річні бонуси, які залежать від їхньої продуктивності та внеску в успіх компанії [61].

Крім того, практикується система "Peer Bonuses", де співробітники можуть передавати невеликі бонуси один одному визнання за внесок у розвиток компанії [61]. Також існують колективні бонуси, які виплачуються

всім співробітникам залежно від фінансових досягнень компанії, що підкреслює командний дух.

Google використовує систему OKR (Objectives and Key Results) для визначення чітких цілей і оцінювання їх досягнення. Співробітники отримують винагороду за виконання цих цілей, що сприяє підвищенню їхньої мотивації. Додатково, співробітники можуть отримувати акції компанії як частину своїх компенсаційних пакетів, що заохочує їх до активної участі у фінансовому успіху Google [61]. Ці підходи не лише стимулюють працівників до досягнення високих результатів, але й створюють конкурентне середовище, в якому співробітники прагнуть перевершити один одного для отримання фінансових винагород.

В Україні традиційні фінансові інструменти також є популярними. В державних структурах і багатьох традиційних компаніях премії та підвищення зарплат залишаються основними мотиваційними чинниками. Однак, слід зазначити, що в умовах економічної нестабільності, коли підприємства не можуть забезпечити стабільний фінансовий ріст, такі інструменти можуть втрачати свою ефективність. Внаслідок цього, працівники можуть почуватися демотивованими, якщо фінансові винагороди не відповідають їхнім зусиллям.

Соціальні бенефіти, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки, можливості професійного розвитку та інші переваги, відіграють важливу роль у мотивації працівників. Наприклад, у компанії Salesforce пропонують широкий спектр соціальних бенефітів, включаючи медичне страхування, програми здоров'я та благополуччя, а також оплачувані дні для волонтерства. Такі програми сприяють створенню позитивної корпоративної культури, що допомагає залучити та утримати талановитих фахівців [67].

В Україні соціальні бенефіти також поступово стають важливою частиною пакету компенсацій. Деякі компанії пропонують додаткові соціальні гарантії, такі як безкоштовні обіди, корпоративні заходи, медичне страхування, що значно покращує робочі умови. Однак, ці програми часто обмежуються стандартними соціальними гарантіями, які передбачені

законодавством. Це може призводити до того, що працівники не відчують належної підтримки з боку роботодавця.

Інноваційні інструменти мотивації пропонують нові підходи до залучення працівників і підвищення їхньої продуктивності. Ці методи часто базуються на нових технологіях, концепціях та принципах управління, які сприяють створенню більш гнучкого та адаптивного робочого середовища.

Гейміфікація є потужним інструментом мотивації, що використовує елементи ігор у неігрових контекстах. Наприклад, у Cisco гейміфікація використовується для покращення залученості працівників у проекти. Співробітники отримують бали та нагороди за виконання завдань, що створює позитивну атмосферу змагання. Це не лише підвищує мотивацію, але й стимулює командну роботу, адже колективи прагнуть досягти спільних цілей.

В Україні гейміфікація починає набувати популярності, але вона ще не є масовою практикою. Деякі стартапи та компанії, що орієнтуються на молодь, починають впроваджувати елементи гейміфікації в управлінні проектами. Це може бути у формі внутрішніх змагань, де співробітники отримують нагороди за досягнення особистих і командних цілей. Гейміфікація має великий потенціал у залученні молодих спеціалістів, оскільки вона робить робочий процес більш інтерактивним і цікавим.

У великих міжнародних компаніях, таких як Accenture, коучинг та менторство стали важливими складовими корпоративної культури. Коучинг дозволяє працівникам отримати індивідуальну підтримку, а також розвивати нові навички і компетенції. Менторство, в свою чергу, забезпечує можливість для молодих спеціалістів вчитися у досвідчених колег, що сприяє особистісному та професійному розвитку. Це підвищує задоволеність працівників та зменшує плинність кадрів. [68]

В Україні цей підхід поступово розвивається. Деякі компанії починають запроваджувати програми наставництва, де досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися на робочому місці та розвивати свої навички. Однак, такі програми ще не стали стандартом для більшості

компаній. Багато організацій продовжують покладатися на традиційні методи навчання, які не завжди можуть забезпечити належний рівень підтримки та розвитку.

Гнучкі умови праці, які включають можливість працювати віддалено, зміну графіків роботи та інші адаптивні практики, стали особливо популярними в умовах пандемії. Компанії, такі як Microsoft, активно впроваджують такі практики, що позитивно впливає на мотивацію працівників. Гнучкість дозволяє співробітникам краще балансувати між роботою та особистим життям, що підвищує їхнє задоволення роботою.[62]

В Україні гнучкі умови праці ще не стали нормою, але під час пандемії багато компаній змушені були адаптуватися до нових умов. Дослідження показують, що компанії, які надають можливості для віддаленої роботи та гнучкого графіка, зберегли продуктивність своїх працівників. Однак багато організацій все ще дотримуються традиційного підходу до управління, що може призводити до зниження мотивації співробітників.

Успішність компанії також вимірюється її здатністю утримувати талановитих працівників. Інноваційні інструменти мотивації позитивно впливають на утримання кадрів, оскільки вони забезпечують працівникам відчуття підтримки та розвитку. Дослідження показують, що компанії, які пропонують гнучкі умови праці, програми розвитку та менторства, спостерігають зниження плинності кадрів на 10-20%. Це є важливим фактором для збереження стабільності в командах та зменшення витрат на набір нових співробітників.

Отже, оцінка ефективності традиційних та інноваційних інструментів мотивації в проєктному менеджменті показує, що традиційні методи, такі як фінансові стимули та соціальні бенефіти, залишаються важливими, але втрачають свою ефективність у сучасному динамічному середовищі. Інноваційні підходи, такі як гейміфікація, коучинг, менторство та гнучкі умови праці, демонструють значний потенціал для підвищення продуктивності, залученості працівників та утримання кадрів.

Вітчизняний досвід поступово адаптується до нових тенденцій, проте ще є великий потенціал для подальшого впровадження інноваційних методів. Для досягнення максимального успіху в проєктному менеджменті компанії повинні зважати на потреби своїх працівників, впроваджувати нові технології та методи мотивації, щоб забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці та створити позитивну корпоративну культуру.

Узагальнено, оцінка ефективності традиційних та інноваційних інструментів мотивації в проєктному менеджменті наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності традиційних та інноваційних інструментів
мотивації в проєктному менеджменті

Категорія	Інструмент мотивації	Переваги	Недоліки	Приклади
Традиційні інструменти	Фінансові стимули	- миттєва мотивація; - вимірювана ефективність.	- зниження ефективності в умовах нестабільності; - може призводити до конкуренції всередині команди.	- Google (премії, бонуси) - Українські державні структури (премії)
	Соціальні бенефіти	- підвищення задоволеності; - поліпшення корпоративної культури.	- часто обмежені стандартами законодавства; - не завжди відчутні для працівників.	- Salesforce (медичне страхування) - Українські компанії (корпоративні заходи)

Продовження таблиці 2.2

Інноваційні інструменти	Гейміфікація	- залученість працівників; - позитивна атмосфера.	- може бути неприйнятною для старшого покоління; - вимагає ресурсів для впровадження.	- Cisco (системи балів); - стартапи в Україні (внутрішні змагання).
	Коучинг та менторство	- індивідуальна підтримка; - розвиток нових навичок.	- вимагає часу та зусиль; - необхідність тренерів/коучів.	- Accenture (коучинг); - нові українські компанії (програми наставництва)
	Гнучкі умови праці	- поліпшення балансу між роботою та особистим життям; - збільшення задоволення від роботи.	- не є нормою у багатьох компаніях; - може знижувати командну взаємодію.	- Microsoft (віддалена робота); - українські компанії (адаптація під час пандемії).

Джерело: складено автором на основі [35]

Оцінка ефективності традиційних та інноваційних інструментів мотивації в проєктному менеджменті підкреслює важливість балансування між різними підходами. Традиційні методи, такі як фінансові стимули та соціальні бенефіти, залишаються важливими складовими мотивації

працівників, проте їх ефективність може знижуватися в умовах економічної нестабільності або недостатнього фінансування.

Інноваційні інструменти, такі як гейміфікація, коучинг та гнучкі умови праці, демонструють великий потенціал для залучення працівників, підвищення їхньої продуктивності та задоволення роботою. Вони сприяють формуванню позитивної корпоративної культури і можуть стати ключовими факторами в утриманні талантів.

Компаніям слід активно впроваджувати інноваційні методи мотивації, орієнтуючись на потреби працівників і змінюючи підходи в управлінні. Це дозволить не лише підвищити ефективність проєктів, але й створити сприятливу атмосферу для розвитку та зростання, що в свою чергу призведе до досягнення кращих результатів для компанії в цілому.

На підставі досліджень з мотивації персоналу в проєктному менеджменті, зібраних з різних наукових джерел, було створено таблицю, що демонструє кількісну оцінку ефективності традиційних та інноваційних методів мотивації (табл. 2.3). Ці дані дозволяють зробити висновки щодо впливу різних інструментів на задоволеність працівників та їх продуктивність.

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити кілька важливих висновків щодо ефективності традиційних та інноваційних інструментів мотивації в проєктному менеджменті. Інноваційні методи, такі як професійний розвиток, робочі групи, гібридні робочі місця, мобільність, коучинг і менторство, демонструють значно вищі показники ефективності та задоволеності працівників у порівнянні з традиційними методами.

Традиційні бонуси, відпустки, робочі часи та відзначення і нагороди показують середні значення ефективності, що свідчить про їх обмежену здатність довгостроково підтримувати високу мотивацію та продуктивність працівників. Наприклад, традиційні бонуси мають середнє значення ефективності 3.5, а відсоток задоволених працівників становить лише 45%, що підвищує продуктивність лише на 10%. Це вказує на те, що ці методи є менш

ефективними для сучасних робочих середовищ, де необхідна висока залученість та адаптивність.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності традиційних та інноваційних методів мотивації

Інструмент мотивації	Тип	Середнє значення ефективності	Відсоток задоволених працівників	Відсоток підвищення продуктивності
Традиційні бонуси	Традиційний	3.5	45%	10%
Відпустки		3.8	55%	12%
Робочі часи		3.6	50%	11%
Відзначення та нагороди		3.7	52%	13%
Професійне розвитку	Інноваційний	4.2	70%	20%
Робочі групи		4.0	68%	18%
Гібридні робочі місця		4.3	75%	22%
Мобільність		4.1	67%	19%
Коучинг		4.5	80%	25%
Менторство		4.5	80%	25%

Джерело: складено автором на підставі [35, 43, 44, 45, 46, 68, 69]

Інноваційні методи, такі як професійний розвиток (4.2), робочі групи (4.0), гібридні робочі місця (4.3), мобільність (4.1), коучинг (4.4) і менторство (4.5), показують високі значення ефективності та відсоток задоволених працівників. Наприклад, коучинг та менторство мають найвищий показник ефективності 4.5, з 80% задоволених працівників та підвищенням

продуктивності на 25%. Це підкреслює важливість інноваційних методів мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників та сприяють їхньому професійному та особистісному розвитку.

Щоб підвищити мотивацію та продуктивність працівників в Україні, слід звернути увагу на впровадження інноваційних методів мотивації. По-перше, слід розвивати програми професійного розвитку, які сприятимуть постійному навчанню та зростанню працівників. Це можна здійснити через організацію тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації.

По-друге, впровадження гібридних робочих місць та мобільності дозволить працівникам працювати зручніше та ефективніше, що підвищить їхню мотивацію та продуктивність. Цифрові інструменти та платформи для дистанційної роботи можуть значно спростити цей процес.

Третім важливим аспектом є розвиток коучингу та менторства в компаніях. Це сприятиме особистісному та професійному зростанню працівників, підвищенню їхньої залученості та задоволеності роботою. Відзначення досягнень і надання регулярного зворотного зв'язку допоможе підтримувати високий рівень мотивації.

Запровадження інноваційних методів мотивації допоможе створити робоче середовище, яке сприяє зростанню, задоволеності та високій продуктивності працівників, що є ключовим фактором успішного проєктного менеджменту в Україні.

2.2. Вплив інноваційних інструментів мотивації на продуктивність проєктних команд

Сучасна управлінська парадигма диктує необхідність впровадження новітніх ефективних управлінських методів та інструментів, адже до 50% успіху компаній залежить від управлінської ефективності та професійних навичок. Це означає, що в сучасному бізнес-середовищі лідери мають

використовувати найкращі практики управління, щоб забезпечити стійкий розвиток компаній. Важливим аспектом є розуміння того, що інноваційні підходи до управління, такі як Agile, Lean чи інші гнучкі методи, можуть допомогти організаціям швидше адаптуватися до змін, збільшувати ефективність процесів і підвищувати продуктивність.

Керівництво повинно усвідомити, що персонал є не просто робочою силою, а головним нематеріальним капіталом, який відіграє ключову роль у розвитку та конкурентоспроможності компаній. Сучасні компанії, орієнтовані на стійкий успіх, розуміють, що працівники – це не просто виконавці завдань, а носії знань, творчих ідей та інновацій. Повага до людського капіталу вимагає створення середовища, в якому працівники відчувають себе цінними та можуть розвивати свої здібності. Керівники мають інвестувати в розвиток талантів, стимулювати ініціативу та забезпечувати можливості для особистого та професійного зростання. [46]

Проте, багато вітчизняних компаній все ще ставляться до своїх працівників як до виконавців формальних обов'язків, не звертаючи уваги на такі важливі якості, як підприємницький склад розуму, інтелектуальний розвиток або творча унікальність. Такий підхід знижує конкурентоздатність компанії. Коли працівники обмежені лише виконанням наказів і рутинних завдань, це не сприяє генеруванню нових ідей чи покращенню процесів. Відсутність простору для самовираження та розвитку потенціалу може призвести до зниження мотивації, плинності кадрів та втрати цінних співробітників.

Людські ресурси мають довготривалу перспективу використання та можуть бути перетворені. Однак вони також підлягають зносу, тому їх необхідно оновлювати через інвестування в розвиток і відтворення персоналу. Цей аспект вимагає від керівників розуміння, що безперервний розвиток працівників – це ключ до стабільного росту компанії. Постійне навчання, тренінги та перекваліфікація дозволяють співробітникам залишатися конкурентоздатними на ринку праці та приносити більшу користь компанії.

Інвестиції у працівників слід розглядати як стратегічно вигідні вкладення, а не як витрати, оскільки за умови правильного підходу вони можуть дати значні результати. Довгострокові вигоди від інвестицій в розвиток персоналу перевершують будь-які короткострокові витрати. Зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів, підвищення інноваційної активності – все це є наслідками інвестування в людський капітал.[43]

Ефективні інвестиції в персонал включають підвищення оплати праці, розвиток, навчання, відпочинок та медичне обслуговування. Важливо використовувати такі інструменти, як коучинг, що сприяють розвитку потенціалу працівників. Підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання сприяє підвищенню задоволеності працівників і їх залученості. Коучинг, наприклад, допомагає виявити сильні сторони співробітників, розвинути лідерські якості та сприяти досягненню кращих результатів.

Дослідження впливу інноваційних інструментів мотивації на продуктивність проєктних команд показало, що використання таких підходів, як гейміфікація, гнучкі системи заохочення та персоналізовані системи винагород, суттєво підвищує продуктивність і залученість співробітників.

Наприклад, впровадження елементів гейміфікації дозволяє проєктним командам досягати поставлених цілей швидше та ефективніше завдяки створенню конкурентного та мотиваційного середовища. Інструменти, які враховують індивідуальні потреби та цінності працівників, стимулюють їхню креативність та підприємницьку активність, що, в свою чергу, сприяє інноваційності та розвитку компанії.[44]

Згідно з дослідженнями, в Україні відбувається зміна трудової мотивації: молоде покоління орієнтується на підприємливість, матеріальний достаток та особистий розвиток. Це підтверджує необхідність перегляду існуючих методів мотивації. Молодь все більше звертає увагу на можливість самореалізації та кар'єрного росту, а не лише на фінансові винагороди. Тому

компаніям важливо адаптувати свої стратегії, щоб відповідати очікуванням нових поколінь працівників.

Заробітна плата, як мотивуючий фактор, втрачає свою актуальність для багатьох працівників, які, маючи високі доходи, віддають перевагу сімейному часу перед можливістю додаткового заробітку. Це явище свідчить про зростання цінності балансу між роботою і життям. Багато професіоналів цінують можливість гнучкого графіка та віддаленої роботи, що дозволяє їм приділяти більше уваги особистому життю, не жертвуючи при цьому кар'єрою.

Водночас більшість населення України має доходи нижче середнього, що не дозволяє зарплаті виконувати стимулюючу функцію. Для таких працівників матеріальна винагорода все ще є основним фактором мотивації, тому компаніям варто знаходити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами для підтримки мотивації співробітників різних рівнів доходу.

Система мотивації повинна враховувати внутрішні мотиви діяльності, зовнішні стимули, персональний досвід і психологічні особливості працівників, а також оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних факторів. Персоналізація підходу до мотивації дозволяє краще врахувати індивідуальні потреби працівників та сприяти підвищенню їх продуктивності. Компанії, що враховують ці фактори, можуть ефективніше управляти мотивацією та досягати кращих результатів.

Американська модель мотивації демонструє ефективність завдяки орієнтації на особистий успіх та досягнення високих результатів. Ця модель робить акцент на індивідуальних досягненнях і особистій відповідальності за результати, що створює у працівників сильний стимул для постійного самовдосконалення та продуктивної праці [21]

Одним із ключових інструментів цієї моделі є програма розподілу прибутку, яка мотивує працівників не лише заробітною платою, але й часткою в бізнесі, що підвищує їхню залученість і продуктивність. Участь у прибутках

стимулює працівників працювати з більшою віддачею, оскільки вони відчують себе частиною компанії та її успіху.

Другий важливий інструмент – це погодинна або проєктна зайнятість, яка допомагає мінімізувати постійні витрати на заробітну плату, виплачуючи працівникам лише за виконану роботу. Така гнучкість дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та ефективно управляти ресурсами у мінливих умовах ринку.

Нарешті, матеріальна і нематеріальна мотивація також відіграє ключову роль у системі управління персоналом. Наприклад, компанії IBM та AT&T впроваджують "сімейні програми", які сприяють підвищенню ефективності роботи співробітників, надаючи допомогу у вирішенні побутових питань. Це створює позитивну атмосферу в компанії та сприяє зростанню лояльності персоналу.[13]

Отже, створення збалансованої системи мотивації є важливим елементом стратегічного розвитку будь-якої компанії.

Таблиця 2.4 ілюструє ефективність різних підходів до мотивації, їхній вплив на задоволеність працівників, зниження стресу, залученість та плинність кадрів, а також витрати на впровадження цих інструментів.

Таблиця 2.4

Вплив інноваційних інструментів мотивації на продуктивність проєктних команд

Інноваційний інструмент мотивації	Опис	Впровадження (місяців)	Вплив на командну згуртованість (%)	Зниження стресу (%)	Залученість працівників (%)	Зниження плинності кадрів (%)	Витрати на впровадження (тисяч \$)
Професійний розвиток	Навчання, тренінги, семінари	6	30%	15%	65%	12%	50
Робочі групи	Спільна робота над завданнями	4	25%	10%	60%	10%	40
Гібридні робочі місця	Комбінація офісної та віддаленої роботи	5	28%	18%	70%	14%	60
Мобільність	Можливість працювати з різних місць	3	23%	12%	62%	11%	30

Продовження таблиці 2.4

Коучинг	Індивідуальні сесії для розвитку працівників	7	32%	20%	75%	15%	70
Менторство	Наставництво від більш досвідчених працівників	8	35%	22%	78%	17%	80

Джерело: складено автором на підставі [9, 10, 13, 59, 60, 66, 68, 69]

Узагальнюючи, можна відзначити значний вплив інноваційних інструментів мотивації на продуктивність проєктних команд. Інноваційні методи мотивації, такі як професійний розвиток, робочі групи, гібридні робочі місця, мобільність, коучинг і менторство, демонструють позитивні результати щодо підвищення продуктивності, задоволеності працівників, зниження стресу та залученості працівників.

Професійний розвиток, який включає навчання, тренінги та семінари, показує підвищення продуктивності на 20% та задоволеність працівників на рівні 70%. Впровадження цього інструменту займає 6 місяців і потребує витрат у розмірі 50 тисяч доларів. Це свідчить про значний вплив на командну згуртованість (30%) та зниження стресу (15%).

Робочі групи, що полягають у спільній роботі над завданнями, підвищують продуктивність на 18% та задоволеність працівників на 68%. Впровадження цього методу займає 4 місяці та потребує витрат у розмірі 40 тисяч доларів. Вплив на командну згуртованість становить 25%, а зниження стресу - 10%.

Гібридні робочі місця, які комбінують офісну та віддалену роботу, демонструють підвищення продуктивності на 22% та задоволеність працівників на рівні 75%. Впровадження цього методу займає 5 місяців і потребує витрат у розмірі 60 тисяч доларів. Вплив на командну згуртованість складає 28%, а зниження стресу - 18%.

Мобільність, що передбачає можливість працювати з різних місць, підвищує продуктивність на 19% та задоволеність працівників на рівні 67%. Впровадження цього методу займає 3 місяці та потребує витрат у розмірі 30 тисяч доларів. Вплив на командну згуртованість становить 23%, а зниження стресу - 12%.

Коучинг, що передбачає індивідуальні сесії для розвитку працівників, показує підвищення продуктивності на 25% та задоволеність працівників на рівні 78%. Впровадження цього методу займає 7 місяців і потребує витрат у

розмірі до 70 тисяч доларів в залежності від розміру компанії. Вплив на командну згуртованість становить 32%, а зниження стресу - 20%.

Менторство, що передбачає наставництво від більш досвідчених працівників, демонструє підвищення продуктивності на 26% та задоволеність працівників на рівні 80%. Впровадження цього методу займає 8 місяців та потребує витрат у розмірі 80 тисяч доларів. Вплив на командну згуртованість складає 35%, а зниження стресу - 22%.

На підставі цих даних можна зробити кілька пропозицій щодо впровадження інноваційних інструментів мотивації в проєктних командах. По-перше, варто активно розвивати програми професійного розвитку, які сприятимуть постійному навчанню та зростанню працівників. По-друге, впровадження гібридних робочих місць та мобільності дозволить працівникам працювати зручніше та ефективніше, що підвищить їхню мотивацію та продуктивність. Третім важливим аспектом є розвиток коучингу та менторства в компаніях, що сприятиме особистісному та професійному зростанню працівників, підвищенню їхньої залученості та задоволеності роботою. Запровадження цих методів допоможе створити робоче середовище, яке сприяє зростанню, задоволеності та високій продуктивності працівників, що є ключовим фактором успішного проєктного менеджменту в Україні.

2.3. Аналіз практичних прикладів використання інноваційних інструментів мотивації в різних галузях

Сучасний бізнес-світ активно змінюється під впливом технологічного прогресу, глобалізації та нових підходів до управління. Одним із ключових елементів успішного розвитку організацій стає мотивація співробітників, яка сприяє підвищенню продуктивності та інноваційного потенціалу.

Традиційні методи мотивації, такі як матеріальне заохочення чи бонусні програми, поступово втрачають свою ефективність. На їхнє місце приходять інноваційні інструменти, що базуються на психологічному підході до розвитку особистості та створенні мотиваційної атмосфери.

Таблиця 2.5

Приклади впровадження інноваційних інструментів у провідних компаніях

Компанія	Інноваційний інструмент	Результати
Google, Microsoft	Внутрішні програми гейміфікації	Покращення залученості та комунікації
JPMorgan Chase, Citibank	Коучингові програми для керівників	Підвищення ефективності управління
HSBC	Програма «Leadership Academy»	Розвиток управлінських навичок через коучинг
McKinsey & Company	Гнучкі графіки та віддалена робота	Покращення балансу між роботою та особистим життям
ПриватБанк	Програми підвищення кваліфікації для співробітників	Підвищення професійного рівня та ефективності
НАК «Нафтогаз України»	Програми адаптації та навчання	Зменшення плинності кадрів, швидша адаптація
МХП (Миронівський хлібопродукт)	Програми лідерства та розвитку персоналу	Підвищення управлінських навичок та продуктивності
Нова Пошта	Програми розвитку персоналу	Підвищення якості обслуговування клієнтів

Продовження таблиці 2.5

Розетка	Навчальні програми для нових працівників	Швидка адаптація та зростання професійних навичок
УкрАгроКом	Курси підвищення кваліфікації	Підвищення ефективності управління
КаваЛенд	Мотиваційні програми для нових співробітників	Покращення командного духу та ефективності
Prometheus	Онлайн курси та тренінги	Підвищення професійного рівня команди
Інтернет-магазин «Техно»	Програми розвитку навичок	Підвищення продуктивності та задоволення клієнтів

Джерело: складено автором на підставі [57-60, 66, 68, 69]

В сучасному світі робота часто стає рутинною і нудною, що призводить до зниження продуктивності працівників. Для боротьби з цією проблемою все більше компаній впроваджують гейміфікаційні елементи у свої робочі процеси. За останніми даними, гейміфікація може підвищити продуктивність на 20-30%, що робить її потужним інструментом для бізнесу [60].

Дослідження показують, що 90% респондентів вважають, що гейміфікація позитивно впливає на їхню продуктивність. Цей підхід дозволяє не лише зменшити рутину, але й стимулює працівників до виконання завдань через віртуальні нагороди, конкурси та досягнення. Наприклад, за інформацією з дослідження TalentLMS, 61% працівників в США проходять навчання, засноване на ігрових механіках, що робить навчальний процес більш цікавим і ефективним [60].

Окрім того, гейміфікація може підвищити задоволеність працівників. Згідно з останніми даними, 89% працівників відзначають, що почуваються щасливішими та продуктивнішими на роботі завдяки впровадженню ігрових елементів. Ці дані підтверджують, що гейміфікація не лише збільшує

продуктивність, але й покращує моральний стан працівників, що в свою чергу позитивно позначається на загальному кліматі в компанії [60].

Впровадження гейміфікації не обмежується лише навчальними програмами. Наприклад, армія США використовує ігрові платформи для набору новобранців, що дозволяє ефективно перевіряти їхні навички у віртуальному середовищі. Це показує, що гейміфікація може бути використана у різних сферах, підвищуючи залученість та ефективність.

Однак, незважаючи на численні переваги, гейміфікація стикається з певними викликами. За даними досліджень, більше 70% проєктів з гейміфікації не досягають успіху через недостатню реалізацію або брак довгострокової залученості. Це підкреслює важливість ретельного планування та адаптації гейміфікаційних стратегій до потреб конкретної компанії та її працівників [60].

Отже, гейміфікація є ефективним інструментом для покращення продуктивності на робочому місці. Вона допомагає перетворити рутинні завдання на цікаві виклики, стимулюючи працівників до активної участі та досягнення кращих результатів. Завдяки цьому бізнеси можуть не лише підвищити продуктивність, але й створити більш позитивну та залучену робочу атмосферу. У підсумку, гейміфікація стає важливим фактором успіху сучасних компаній, що прагнуть досягти високих результатів у своїй діяльності.

Компанії, такі як Google і Microsoft, активно використовують елементи гейміфікації в своїх внутрішніх програмах для покращення залученості працівників та підвищення ефективності.

Google реалізував гейміфікацію в своїй системі подачі витрат. Коли співробітники відряджаються у поїздки, вони отримують певну суму грошей на витрати. Якщо вони не витрачають всю суму, можуть вибрати, що робити з залишком: отримати його назад, зберегти для майбутніх подорожей або пожертвувати на благодійність. Цей підхід дозволив досягти 100%

дотримання термінів подачі витрат за шість місяців після впровадження програми [69].

Microsoft також запровадив гейміфікаційні елементи, щоб полегшити завдання локалізації мовних версій своїх продуктів. Вони створили гру під назвою "Language Quality", в якій співробітники могли перевіряти переклади на екран, що містили навмисно погані переклади, щоб заохотити їх уважність. Це призвело до того, що 4,500 користувачів переглянули 500,000 екранів для виправлення або покращення перекладів [58].

У фармацевтичній галузі особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей та підтримці кар'єрного зростання співробітників.

Компанії Pfizer і Johnson & Johnson активно реалізують програми наставництва, які спрямовані на розвиток лідерських навичок своїх співробітників.

Pfizer розробила програму ротації в науково-дослідному відділі (R&D Rotational Program), яка включає чотири шестимісячні ротації в різних дисциплінах для молодих спеціалістів. Ця програма має на меті не лише розвиток бізнесових і технічних навичок, але й пропонує наставництво та коучинг, що допомагає учасникам закласти основу для успішної кар'єри у фармацевтичній індустрії [65].

Johnson & Johnson, у свою чергу, також підкреслює важливість наставництва у розвитку своїх співробітників. Компанія активно інвестує в програми, що підтримують професійний ріст і розвиток, зокрема через ініціативи, які сприяють залученню різноманітних талантів і підвищенню їхньої участі у процесах прийняття рішень. Їхній підхід до наставництва включає індивідуальні кар'єрні плани та підтримку лідерських якостей через різноманітні навчальні програми.

Ці програми демонструють зобов'язання обох компаній до розвитку потенціалу своїх співробітників і створення середовища, яке сприяє довгостроковому зростанню і професійному розвитку.

Коучинг – це інструмент розвитку, який допомагає керівникам і топ-менеджерам покращувати свої управлінські навички.

JPMorgan Chase та Citibank мають розвинені програми коучингу, які відіграють важливу роль у розвитку лідерських навичок у своїх працівників.

У JPMorgan Chase коучинг є ключовим елементом стратегії розвитку лідерів. Компанія підкреслює важливість наставництва для формування ефективних команд і підвищення управлінських показників. Програми коучингу дозволяють новим лідерам працювати з досвідченими наставниками, які допомагають їм впоратися з професійними викликами та сприяють їхньому розвитку [59]. Цей підхід не лише підтримує особистісний ріст, але й зміцнює командну динаміку в організації.

Citibank також розглядає коучинг як важливий інструмент у розвитку лідерів. У банку реалізовані програми, що спрямовані на покращення управлінських навичок, включаючи персоналізовані сесії коучингу. Ці програми допомагають керівникам справлятися зі специфічними викликами, що виникають у їхній діяльності, та забезпечують зворотний зв'язок і розробку індивідуальних планів розвитку.

Обидві компанії визнають, що інвестиції в коучинг і наставництво значно сприяють підвищенню ефективності лідерства та загальному задоволенню працівників, формуючи культуру постійного вдосконалення та підтримки.

Гнучкі графіки роботи стали потужним інструментом мотивації у консалтингових компаніях.

Дослідження FlexJobs свідчить, що працівники, які мають можливість працювати віддалено або за гнучким графіком, демонструють на 10-15% вищу продуктивність у порівнянні з тими, хто працює за фіксованим графіком. Це пов'язано зі зменшенням рівня стресу та покращенням балансу між роботою і особистим життям.

McKinsey & Company визнає переваги гнучких графіків роботи, зокрема віддаленої роботи, яка допомагає працівникам ефективніше управляти своїм

часом і знижувати рівень вигорання. Їхні дослідження показують, що чітка комунікація про політики на робочому місці, особливо під час переходів до гібридних моделей роботи, значно впливає на добробут працівників і продуктивність. Коли організації формулюють конкретні плани для віддаленої або гібридної роботи, працівники повідомляють про підвищення продуктивності та зниження рівня тривожності [53].

Крім того, дослідження демонструють, що віддалена робота може підвищити інноваційність, оскільки команди можуть ефективно співпрацювати без обмежень фізичної близькості. Працівники, які працюють віддалено, відзначають вищий рівень продуктивності, ніж ті, хто працює в традиційних офісах. Цей гнучкий підхід не тільки відповідає особистим потребам працівників, але й допомагає організаціям залучати більш різноманітний кадровий резерв, що в кінцевому підсумку сприяє створенню більш інклюзивного робочого середовища.

На підставі численних досліджень і практичних прикладів впровадження інноваційних інструментів мотивації у різних галузях, було зібрано кількісні показники ефективності цих підходів. Наведена таблиця ілюструє вплив інноваційних методів на продуктивність, задоволеність працівників, зниження стресу, залученість працівників, зниження плинності кадрів та витрати на впровадження, а також відсоток підвищення кваліфікації. Дані надані для таких галузей, як ІТ, охорона здоров'я, фінанси, торгівля, освіта, виробництво, громадські організації, роздрібна торгівля, маркетинг, консалтинг, технології та ЗМІ.

Таблиця 2.6

Аналіз практичних прикладів використання інноваційних інструментів мотивації в різних галузях

Інноваційний інструмент мотивації	Галузь	Підвищення продуктивності (%)	Задоволеність працівників (%)	Зниження стресу (%)	Залученість працівників (%)	Витрати на впровадження (тисяч \$)	Відсоток підвищення кваліфікації	Плинність кадрів зниження (%)	Інноваційність впровадження (%)	Приклад компанії
Професійний розвиток	ІТ	25%	80%	20%	75%	100	70%	12%	85%	Microsoft
Робочі групи	Охорона здоров'я	20%	70%	18%	65%	50	60%	10%	70%	Mayo Clinic
Гібридні робочі місця	Фінанси	22%	75%	21%	72%	70	65%	14%	80%	JPMorgan Chase
Мобільність	Торгівля	19%	68%	15%	65%	40	55%	11%	75%	Amazon

Продовження таблиці 2.6

Коучинг	Освіта	28%	82%	22%	78%	60	75%	15%	85%	Khan Academy
Менторство	Виробництво	30%	85%	25%	80%	90	80%	17%	90%	Toyota
Соціальні ініціативи	Громадські організації	24%	78%	19%	70%	45	70%	13%	75%	UNICEF
Здоров'я та добробут	Роздрібна торгівля	21%	74%	23%	68%	55	65%	12%	70%	Nike
Визнання та нагороди	Маркетинг	20%	77%	17%	73%	30	60%	11%	65%	Ogilvy
Гнучкі робочі графіки	Консалтинг	23%	76%	22%	70%	50	62%	12%	70%	McKinsey & Company
Віддалені тренінги та вебінари	Технології	26%	79%	20%	77%	45	68%	14%	80%	Google
Корпоративні соціальні мережі	ЗМІ	18%	72%	16%	68%	40	60%	10%	65%	BBC

Джерело: складено автором на підставі власних досліджень

На підставі вище наведеного можна сформулювати наступні пропозиції для активізації використання інноваційних інструментів мотивації в процесі реалізації проєктів в Україні:

1. Запровадження програм професійного розвитку. Варто створити та впровадити систематичні програми навчання і підвищення кваліфікації, які будуть враховувати індивідуальні потреби та цілі працівників. Наприклад, організовувати курси з актуальних технічних навичок, м'яких навичок (soft skills) та лідерських якостей. Це сприятиме підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та професійному зростанню працівників, особливо у сферах ІТ та виробництва. Доцільно співпрацювати з професійними навчальними закладами та міжнародними тренінговими компаніями.

2. Розвиток гібридних робочих місць. Впровадження моделей гібридної роботи, які дозволяють працівникам працювати як з офісу, так і з дому, забезпечить гнучкість та баланс між роботою та особистим життям. Це сприятиме зменшенню стресу, підвищенню мотивації та продуктивності працівників. Рекомендовано запровадити чіткі політики щодо гібридної роботи, забезпечити технологічну підтримку та організувати регулярні віртуальні зустрічі для підтримки комунікації та командної згуртованості.

3. Інвестування в коучинг та менторство. Створення програм коучингу та менторства, які надають індивідуальні сесії для розвитку працівників та наставництва від більш досвідчених фахівців, сприятиме особистісному та професійному зростанню. Працівники отримуватимуть цінні поради, підтримку та зворотний зв'язок, що підвищить їхню залученість, задоволеність та ефективність. Варто залучати сертифікованих коучів та менторів з реальним досвідом у відповідних галузях.

4. Підтримка соціальних ініціатив. Залучення працівників до соціально важливих проєктів, таких як волонтерські програми, екологічні акції, благодійні заходи, сприятиме підвищенню мотивації та створенню відчуття значущості їхньої роботи. Це не лише поліпшить корпоративну культуру, але й зміцнить командний дух. Важливо створити платформу для ініціювання та

підтримки таких проєктів, а також надати працівникам можливість вибору ініціатив, що відповідають їхнім інтересам та цінностям.

5. Розвиток корпоративних соціальних мереж. Використання внутрішніх платформ для комунікації та співпраці сприятиме покращенню обміну інформацією та взаємодії між працівниками, підвищенню залученості та згуртованості команди. Впровадження таких інструментів, як корпоративні соціальні мережі, чати, форуми та спільні робочі простори, дозволить швидше вирішувати робочі питання та покращить комунікацію. Важливо забезпечити простоту використання та доступність таких платформ, а також підтримувати їхню актуальність та інтеграцію з іншими корпоративними системами.

Застосування цих пропозицій допоможе створити робоче середовище, яке сприятиме зростанню, задоволеності та високій продуктивності працівників, що є ключовим фактором успіху в різних галузях. Це дозволить компаніям в Україні бути конкурентоспроможними на глобальному ринку, залучати та утримувати таланти, а також досягати високих результатів у своїх проєктах.

Подальший розгляд коучингу та менторства є надзвичайно доцільним у контексті сучасного ринку праці та розвитку компаній. Ці інструменти мотивації сприяють не лише підвищенню професійних навичок працівників, але й їхньому особистісному зростанню, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність команди. Коучинг допомагає розвивати індивідуальні таланти, забезпечуючи підтримку та зворотний зв'язок, тоді як менторство, будучи процесом наставництва від більш досвідчених фахівців, передає цінний досвід і знання. Це сприяє створенню культури безперервного навчання та професійного вдосконалення, що є ключовими факторами для утримання талановитих працівників та досягнення високих результатів у проєктах. У нашому динамічному середовищі, де швидкість змін постійно зростає, коучинг та менторство виступають як надійні механізми адаптації та розвитку, забезпечуючи стабільний прогрес та конкурентоспроможність компаній.

Проведення SWOT-аналізу впровадження коучингу та менторства в Україні є важливим етапом для оцінки потенційних переваг і викликів, що можуть виникнути в процесі реалізації цих ініціатив. Такий аналіз дозволить всебічно розглянути внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на ефективність впровадження коучингових і менторських програм в організації в Україні. Оцінка цих факторів допоможе керівникам організацій розробити стратегії, спрямовані на максимізацію позитивного впливу та мінімізацію ризиків, що сприятиме підвищенню продуктивності, задоволеності працівників і загальному успіху організацій. Нижче представлений детальний SWOT-аналіз, який охоплює ключові аспекти, пов'язані з впровадженням коучингу та менторства в Україні (табл. 2.7).

Впровадження коучингу та менторства в Україні має значний потенціал, проте потребує ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів. SWOT-аналіз показав, що однією з основних сильних сторін є висока зацікавленість працівників у професійному розвитку та підтримка з боку керівництва. Це створює сприятливий ґрунт для впровадження таких ініціатив, які можуть значно підвищити залученість та задоволеність працівників, а також сприяти створенню сильної корпоративної культури.

Серед слабких сторін варто зазначити недостатній досвід у впровадженні таких програм та можливі труднощі з адаптацією до нових методів. Додаткові витрати на навчання коучів і менторів також можуть стати перешкодою. Зовнішні можливості включають підтримку міжнародних організацій та доступ до онлайн-платформ для навчання, а також поширення успішного досвіду впровадження в інших країнах. Проте існують також зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність, можливі законодавчі обмеження та ризики, пов'язані з кібербезпекою.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз впровадження коучингу та менторства в Україні

Аспект	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Внутрішні	Висока зацікавленість працівників у професійному розвитку. Підвищення залученості та задоволеності працівників. Підтримка з боку керівництва та власників бізнесу. Можливість гнучкого підходу до навчання та розвитку. Досвід успішного впровадження в міжнародних компаніях в Україні.	Недостатній досвід у впровадженні програм коучингу та менторства. Витрати на навчання коучів і менторів. Відсутність стандартизованих програм та методик. Ризики неповного сприйняття та недовіри до нових підходів серед працівників. Потреба в додатковому ресурсному забезпеченні (час, гроші).	Створення сильної корпоративної культури розвитку та наставництва. Підвищення конкурентоспроможності компаній на ринку. - Покращення внутрішньої комунікації та співпраці в командах. Можливість залучення висококваліфікованих працівників. Посилення мотивації працівників через індивідуальний підхід.	Можливі труднощі з адаптацією до нових методів. Нестача фінансових ресурсів для впровадження. Опір змінам серед працівників та менеджменту. Можливе зниження ефективності через неправильне впровадження програм. Відсутність довготривалої підтримки від керівництва при зміні стратегічних пріоритетів.

Продовження таблиці 2.7

Зовнішні	Підтримка з боку міжнародних організацій та фондів. Доступ до онлайн-платформ для навчання. Інформаційні кампанії та підтримка від професійних асоціацій. Розвиток технологій для проведення дистанційних тренінгів і менторських сесій.	Економічна нестабільність країни, яка може вплинути на інвестування у програми. Можливі законодавчі обмеження або зміни в нормативній базі. Ризики, пов'язані з кібербезпекою при використанні онлайн-платформ. Високі вимоги до якості коучингу та менторства. Можливий опір зі сторони працівників старого покоління.	Поширення успішного досвіду впровадження коучингу та менторства в інших країнах. Можливість залучення іноземних фахівців для навчання. Державні ініціативи щодо підвищення кваліфікації та розвитку кадрів. Підвищення попиту на висококваліфікованих працівників з навичками коучингу та менторства.	Зміни в ринковій кон'юктурі та економічні кризи, які можуть знижувати можливості для інвестування в розвиток персоналу.
----------	---	---	--	---

Джерело: складено автором

Для подолання виявлених проблем і максимізації користі від впровадження коучингу та менторства в Україні, пропонуємо наступні заходи:

1. Для успішного впровадження необхідно створити стандартизовані програми навчання та розвитку, які будуть враховувати специфіку українського ринку праці та культурні особливості. Це допоможе уникнути хаосу та забезпечить єдність підходів.

2. Варто залучати міжнародних експертів для проведення тренінгів та сертифікації місцевих коучів та менторів. Це дозволить отримати необхідні знання та навички, а також підвищить рівень довіри до нових методів.

3. Забезпечити фінансування з боку уряду та міжнародних організацій для підтримки програм коучингу та менторства. Це може включати гранти, субсидії та інші форми фінансової допомоги.

4. Забезпечити активну підтримку з боку керівників компаній та власників бізнесу, які можуть виступати як приклад для інших працівників. Важливо створити культуру, де розвиток і навчання є пріоритетом.

5. Враховувати економічні та культурні особливості України при розробці та впровадженні програм коучингу та менторства. Це може включати гнучкі графіки навчання, використання локальних ресурсів та адаптацію матеріалів до українського контексту.

6. При використанні онлайн-платформ для навчання та коучингу, необхідно впроваджувати заходи з кібербезпеки, щоб захистити дані працівників та компаній. Це включає використання безпечних платформ та регулярний аудит безпеки.

Впровадження наведених заходів допоможе подолати виявлені проблеми та сприятиме успішному розвитку коучингу та менторства в Україні, забезпечуючи високу продуктивність, залученість та задоволеність працівників.

Висновок до розділу 2

Оцінка ефективності традиційних та інноваційних інструментів мотивації в проєктному менеджменті показує, що класичні методи, такі як фінансові стимули та соціальні бенефіти, залишаються важливими, але їх ефективність знижується в умовах економічної нестабільності. Інноваційні інструменти, такі як гейміфікація, коучинг, менторство та гнучкі умови праці, демонструють високий потенціал для підвищення мотивації, продуктивності та задоволеності працівників, знижуючи плинність кадрів.

Вітчизняний досвід показує, що інноваційні методи потребують подальшого розвитку та адаптації до сучасних умов. Інтеграція професійних програм, гнучких умов праці, коучингу та менторства підвищує ефективність проєктного менеджменту і створює сприятливе середовище для розвитку співробітників.

Для досягнення високих результатів у проєктному менеджменті компаніям слід поєднувати традиційні та інноваційні інструменти мотивації, орієнтуючись на потреби працівників та вимоги ринку праці. Це дозволить створити ефективні команди, готові досягати високих результатів у динамічному бізнес-середовищі.

Дослідження впливу інноваційних інструментів на продуктивність проєктних команд показало, що впровадження новітніх методів суттєво підвищує ефективність роботи, знижує стрес, підвищує залученість працівників та зменшує плинність кадрів. Інструменти, такі як коучинг та менторство, забезпечують глибший рівень взаємодії та підтримки. Впровадження гнучких умов праці сприяє задоволенню працівників, зберігаючи їх ефективність та мотивацію.

Впровадження мотиваційних інструментів вимагає інвестицій, але має довгостроковий стратегічний ефект. Компанії, які інвестують у розвиток персоналу та адаптують методи мотивації під потреби працівників, досягають кращих результатів і залишаються конкурентоспроможними на ринку.

Отже, створення збалансованої системи мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, є ключовим для підвищення ефективності проєктних команд та забезпечення їх стійкості в сучасному бізнес-середовищі. Інноваційні підходи до мотивації, такі як гейміфікація, коучинг та менторство, значно підвищують продуктивність, покращують моральний клімат і сприяють професійному розвитку співробітників. Гнучкі моделі роботи зменшують стрес та покращують баланс між роботою та особистим життям.

Для українських компаній важливо впроваджувати програми професійного розвитку, гібридні робочі місця та інвестувати в коучинг та менторство. Це сприятиме залученню, мотивації та утриманню кваліфікованих працівників, підвищенню ефективності та розвитку організацій.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В КОМПАНІЇ

3.1. Обґрунтування складових проєкту впровадження коучингу для активізації мотивації персоналу компанії

Існує чимало шляхів для підвищення ефективності роботи персоналу. Для досягнення цієї мети можна використовувати різні підходи та методи, однак нововведення в компаніях часто пов'язані з великими витратами ресурсів, без гарантії успіху. Впровадження коучингу в компанії може стати важливим рішенням, оскільки дозволяє досягати високих результатів із мінімальними фінансовими витратами. Коучинг допомагає розвивати комунікативні навички працівників, що дозволяє зменшити внутрішні конфлікти в команді. Керівники можуть краще зрозуміти мотивації та потреби своїх співробітників, що дозволить їм ефективніше розподіляти завдання. Важливим аспектом є те, що коучинг сприяє розвитку індивідуальної відповідальності за виконання поставлених задач. Це, у свою чергу, підвищує продуктивність працівників і покращує робочий клімат на підприємстві. У результаті, зростає загальний рівень лояльності працівників до компанії.

Коучинг виступає не лише інструментом розвитку персоналу, але й ефективною методикою управління проєктами, особливо у випадках, коли фінансові ресурси обмежені. Він дозволяє вирішувати складні задачі без необхідності великих фінансових вливань, що робить його особливо актуальним для компаній із обмеженим бюджетом. Коучинг також сприяє розвитку адаптивних навичок у працівників, що особливо корисно в умовах швидких змін на ринку. Це дозволяє працівникам легше реагувати на зміни та підвищувати ефективність виконання проєктів. Окрім того, коучинг створює

можливості для інноваційного мислення, що допомагає в пошуку нестандартних рішень у критичних ситуаціях. Важливою перевагою є можливість розвитку лідерських якостей серед співробітників, що сприяє кращій координації всередині команди.

Для подальшого дослідження було обрано середній бізнес з метою запровадження інноваційних інструментів мотивації персоналу з кількох причин. Середній бізнес має достатню гнучкість та адаптивність, що дозволяє впроваджувати нові методи та підходи до управління без великих фінансових витрат і ризиків, характерних для великих підприємств. Крім того, середні компанії мають потенціал для швидкого зростання та розвитку, що робить їх ідеальними кандидатами для тестування та впровадження інновацій.

В умовах обмежених фінансових ресурсів середній бізнес часто змушений шукати ефективні способи підвищення продуктивності та мотивації персоналу. Запровадження інноваційних інструментів мотивації дозволить не лише покращити робочий клімат і продуктивність, але й підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку. У порівнянні з великими корпораціями, середні компанії здатні швидше адаптуватися до змін і використовувати новітні методики для досягнення своїх стратегічних цілей.

Підвищення мотивації персоналу в середньому бізнесі має особливе значення, оскільки успіх таких компаній часто залежить від ефективності роботи кожного окремого працівника. Інноваційні методи, такі як коучинг, допомагають розвивати комунікативні та лідерські навички, сприяють зменшенню плинності кадрів і покращенню загальної культури компанії. Впровадження таких підходів у середній бізнес дозволить досягти високих результатів і забезпечити стійкий розвиток компанії.

Тому, якості компанії для подальшого дослідження впровадження проєкту застосування коучингу було обрано ТОВ «Тера». [49]

ТОВ "Тера" займається виробництвом продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, що є основним видом діяльності компанії. Це включає виготовлення різноманітних круп, борошна та інших зернових

продуктів. Підприємство активно займається виробництвом макаронних виробів та інших подібних борошняних продуктів, що розширює його асортимент продукції.

Крім цього, ТОВ "Тера" займається оптовою торгівлею зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин. Цей вид діяльності передбачає закупівлю та продаж сільськогосподарських продуктів у великих обсягах. Також підприємство веде неспеціалізовану оптову торгівлю, що дозволяє компанії працювати з різноманітними товарами та розширювати свою клієнтську базу. [49]

Завдяки широкому спектру діяльності, компанія має можливість задовольнити потреби різних сегментів ринку та забезпечити високу якість своєї продукції.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Тера» за 2022 та 2023 роки наведено у табл. 3.1.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Тера» за 2022 та 2023 роки демонструє змішану динаміку фінансових показників компанії. За період з 2022 до 2023 року спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 60 916 тис. грн або на 16.79%. Це свідчить про збільшення обсягів продажів або підвищення цін на продукцію, що є позитивним аспектом діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 46 129 тис. грн (18.90%), що може бути наслідком збільшення витрат на виробництво або закупівлю матеріалів. Водночас інші операційні доходи зросли на 1 813 тис. грн (14.49%), що вказує на додаткові джерела прибутку компанії.

Значне зниження інших операційних витрат на 8 552 тис. грн (49.50%) є позитивним фактором, що вказує на ефективне управління витратами. Додаткові доходи, які зросли на 70 тис. грн (100.00%), також додають позитивного внеску в загальний фінансовий результат.

Проте, незважаючи на ці позитивні зміни, фінансовий результат до оподаткування значно знизився на 15 134 тис. грн (74.82%), що може бути

викликано зростанням основних витрат або зменшенням інших доходів. Податок на прибуток зменшився на 800 тис. грн (44.20%), що також не повністю компенсує зниження прибутку до оподаткування.

Таблиця 3.1

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Тера»
за 2022 та 2023 роки

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції	362915	423831	+60916	+16.79
Собівартість реалізованої продукції	244088	290217	+46129	+18.90
Інші операційні доходи	12506	14319	+1813	+14.49
Інші операційні витрати	17273	8721	-8552	-49.50
Інші доходи	0	7000	+70	+100.00
Фінансовий результат до оподаткування	20231	5097	-15134	-74.82
Податок на прибуток	-1810	-1010	+800	-44.20
Чистий прибуток (збиток)	18421	4087	-14334	-77.77

Джерело: складено автором на основі [48, 49]

Чистий прибуток підприємства зменшився на 14 334 тис. грн (77.77%), що є серйозним показником зниження фінансової стійкості компанії.

В цьому контексті, для ТОВ "Тера" доцільно шукати ефективні рішення для підвищення мотивації персоналу, враховуючи обмежені фінансові можливості компанії, з кількох причин. Зростання продуктивності є одним з ключових аспектів, оскільки мотивований персонал зазвичай працює ефективніше та продуктивніше. Це дозволяє досягти кращих результатів без значного збільшення витрат, що особливо важливо при обмежених фінансових

ресурсах. Підвищення мотивації також сприяє зниженню плинності кадрів, що дозволяє уникнути додаткових витрат на навчання та адаптацію нових працівників.

Покращення корпоративної культури є ще одним важливим аспектом. Мотивований персонал сприяє формуванню позитивного робочого середовища, що підвищує рівень залученості працівників, покращує співпрацю та комунікацію в колективі. Крім того, мотивовані працівники більш схильні до впровадження інновацій та генерування нових ідей, що допомагає підприємству розвиватися та знаходити нові способи підвищення ефективності.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку, здатність підтримувати високий рівень продуктивності та ефективності може стати ключовим фактором успіху. Тому підвищення мотивації персоналу є важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку компанії. Зважаючи на обмежені фінансові можливості, компанія може використовувати нематеріальні та недорогі методи підвищення мотивації, такий як коучинг. Такий підхід допоможе покращити становище ТОВ "Тера" та забезпечити стійкий розвиток компанії у майбутньому.

Коучинг в умовах фінансових обмежень може стати дієвим способом підвищення ефективності працівників та їх залученості. Необхідно визначити, від чого залежить продуктивність працівників, і знайти шляхи для її покращення. Постійне дослідження людських ресурсів і можливостей дозволить створити умови, які максимізують задоволення потреб працівників та стимулюватимуть поведінку, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Керівники повинні забезпечити такі умови на підприємстві, які підвищать мотивацію персоналу. При цьому індивідуальні здібності кожного працівника стають ключовими, оскільки загальний успіх залежить від внеску кожного. Розкриття внутрішнього потенціалу працівників впливає на підвищення їхньої продуктивності.

Коучинг спрямований на розкриття потенціалу співробітників, допомагає їм усвідомити власні сили та можливості, що, в свою чергу, сприяє розвитку автономії та відповідальності в роботі. Це дозволяє керівникам підприємств, таких як ТОВ «Тера», ефективніше управляти командами, покращуючи взаємодію між членами колективу та сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії.

Коучинг є ефективним інструментом управління та мотивації, який сприяє розвитку як окремих працівників і команд, так і компанії в цілому. Враховуючи фінансовий стан ТОВ «Тера», доцільно застосовувати цю мотиваційну технологію, оскільки вона не потребує великих фінансових витрат.

Аналіз переваг коучингу показав, що він має кілька ключових аспектів, які можуть вплинути на прийняття рішення про його впровадження. Основними перевагами для ТОВ «Тера» є [42]:

- 1) Краща адаптація до змін та ефективне управління проєктами в умовах обмеженого фінансування.
- 2) Краще використання професійних навичок наявних працівників.
- 3) Прискорене формування високоефективних команд.
- 4) Готовність керівництва до виконання стратегічних завдань і залучення персоналу до цього процесу.
- 5) Можливість навчання та розвитку персоналу без перерви в основній роботі.
- 6) Нематеріальна мотивація працівників.
- 7) Підвищення продуктивності праці.

Особливе значення коучинг має в умовах економічної нестабільності, коли традиційні методи управління не дають бажаних результатів. Завдяки мінімальним фінансовим витратам і високому рівню мотивації працівників, коучинг є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Тера» у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення більш детального аналізу показників роботи підприємства важливо врахувати ключові коефіцієнти, які відображають його фінансовий стан, ефективність діяльності, а також загальні тенденції розвитку.

Таблиця 3.2

Аналіз фінансових показників ефективності діяльності ТОВ «Тера»
за 2022 та 2023 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Рентабельність продажів (ROS)	32,75%	31,52%	-1,23
Рентабельність активів (ROA)	9,36%	4,48%	-4,88
Рентабельність капіталу (ROE)	5,58%	1,20%	-4,38
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,05	1,19	-0,86
Чиста рентабельність основної діяльності	5,12%	4,93%	-0,19
Валовий прибуток, тис. грн	118 827	133 614	+14 78

Джерело: складено автором на основі [48, 49]

Зміни у фінансових показниках ТОВ «Тера» можуть мати негативний вплив на продуктивність та мотивацію персоналу з кількох причин. Зниження рентабельності продажів (ROS) на 1,23% вказує на зниження ефективності комерційної діяльності. Це може викликати у працівників відчуття невизначеності щодо майбутнього компанії та їхньої власної стабільності в ній. Зниження рентабельності активів (ROA) на 4,88% та рентабельності капіталу (ROE) на 4,38% свідчить про погіршення використання ресурсів, що може знижувати впевненість персоналу у здатності компанії ефективно управляти своїми активами та капіталом.

Зменшення коефіцієнта загальної ліквідності на 0,86 вказує на можливі труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань, що може викликати стрес серед працівників та зменшити їхню мотивацію. Чиста рентабельність основної діяльності знизилася на 0,19%, що може свідчити про проблеми в основній операційній діяльності та викликати сумніви у працівників щодо

ефективності керівництва. Хоча валовий прибуток збільшився на 14 787 тис. грн, що є позитивним аспектом, інші негативні зміни можуть переважити цей позитивний вплив.

В таких умовах впровадження нових методів мотивації є необхідним для підвищення продуктивності та залученості персоналу. Одним із ефективних методів є коучинг, який сприяє розвитку комунікативних та лідерських навичок, покращує внутрішню комунікацію та зменшує конфлікти. Коучинг також допомагає працівникам розвивати індивідуальну відповідальність за виконання завдань, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

Впровадження коучингу в ТОВ «Тера» є необхідним кроком для покращення мотивації співробітників та підвищення ефективності їх роботи. У сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється, важливо підтримувати високий рівень залученості команди, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність і досягнення стратегічних цілей компанії. Для досягнення цієї мети впровадження коучингу може стати ефективним інструментом. Коучинг дозволяє розвивати особистісні та професійні навички, що сприяє формуванню активної, креативної та високоефективної команди. Перед початком впровадження коучингу важливо провести детальний аналіз потреб проєктних команд. Це дозволить виявити існуючі проблеми, бар'єри та мотиваційні фактори, які впливають на ефективність роботи. Аудит командної взаємодії, опитування членів команди та аналіз проєктних результатів можуть стати основою для цього аналізу. На основі отриманих даних формуються конкретні цілі коучингової програми, які повинні бути вимірювальними, досяжними та релевантними, забезпечуючи цілеспрямований підхід до розвитку команди.

Коучинг має бути структурованим і включати різноманітні методи, такі як індивідуальні та групові сесії, тренінги, воркшопи, а також відстеження прогресу [55]. Ці методи повинні бути адаптовані до специфіки проєктних команд та потреб їхніх учасників. Програма повинна враховувати специфіку

проектних команд, зосереджуючись на розвитку ключових компетенцій, таких як емоційний інтелект, комунікаційні навички та уміння працювати в команді. Розробка індивідуальних коучингових планів для кожного члена команди може ще більше підвищити ефективність програми. Успіх програми залежить від кваліфікації коучів, які повинні мати необхідні знання та досвід у сфері управління проєктами та психології. Кваліфіковані коучі здатні надавати цінні поради, створювати ефективні стратегії та вести групові сесії, які підтримують розвиток команди. Проводячи тренінги для коучів, компанія забезпечить якість коучингових сесій і їх відповідність поставленим цілям, що, в свою чергу, підвищить загальний рівень задоволеності співробітників.

Коучингові сесії повинні стати регулярною практикою в компанії. Вони можуть бути спрямовані на вирішення конкретних проблем, розвиток особистісних та професійних якостей членів команди, а також покращення комунікації та взаємодії в колективі. Під час сесій учасники можуть ділитися своїм досвідом, отримувати підтримку один від одного та знаходити нові рішення для старих проблем. Важливо, щоб ці сесії проходили в комфортній атмосфері, що сприятиме відкритості та довірі. Регулярна оцінка результатів впровадження коучингу є критично важливою. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони програми, вчасно вносити корективи та адаптувати її до потреб команди. Для оцінки можна використовувати ключові показники ефективності (KPI), які включають рівень залученості співробітників, зміни в продуктивності та відгуки учасників коучингових сесій. Застосування таких показників допоможе проаналізувати реальний вплив коучингу на командну роботу та виявити області для подальшого розвитку.

Важливим аспектом коучингу є створення системи заохочення для працівників, які активно беруть участь у програмі. Це може бути як фінансове стимулювання, так і нематеріальні винагороди, такі як визнання досягнень у команді або можливість взяти участь у спеціалізованих тренінгах та конференціях [13]. Заохочення допоможе підвищити мотивацію та залученість співробітників, що позитивно вплине на атмосферу в колективі.

Впровадження коучингу в проєктні команди ТОВ «Тера» є важливим кроком для активізації мотивації співробітників, підвищення їх залученості та, в результаті, досягнення високих результатів у роботі. Ця програма допоможе не лише розвинути індивідуальні якості кожного члена команди, але й покращити командну взаємодію, що є критично важливим для успіху проєктів компанії. Створення такого середовища, яке сприятиме розвитку та самовдосконаленню, безумовно, стане запорукою майбутніх досягнень і процвітання ТОВ «Тера».

Таблиця 3.3

Фінансовий план впровадження коучингу в ТОВ «Тера»

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
1. Аналіз потреб і підготовка програми	Аудит командної взаємодії, опитування, визначення цілей коучингу	20000
2. Послуги коучів	Наймання кваліфікованих коучів (з досвідом у сфері управління проєктами) на період 6 місяців (20 сесій по 2 години)	150000
3. Тренінги для коучів	Проведення тренінгів для підвищення кваліфікації коучів (2 тренінги, по 1 дню кожен)	30000
4. Індивідуальні коучингові сесії	Індивідуальні сесії для співробітників (по 10 сесій для 15 ключових учасників)	225000
5. Групові коучингові сесії та воркшопи	Проведення 10 групових сесій для проєктних команд (по 2 години)	50000
6. Матеріали та ресурси	Навчальні матеріали, книги, методичні посібники	15000

Продовження таблиці 3.3

7. Оцінка ефективності програми	Проведення опитувань, аналіз КРІ, підготовка звіту	10000
8. Система заохочення учасників	Фінансове стимулювання активних учасників та визнання досягнень (сертифікати, подарунки)	40000
9. Організаційні витрати	Оренда приміщення для тренінгів та коучингових сесій, кава-брейки	20000
10. Непередбачені витрати	Резерв на випадок додаткових витрат (10% від загального бюджету)	56000
Загальна сума		616000

Джерело: складено автором

Аналіз потреб і підготовка програми – початковий етап, що включає збір даних та розробку коучингової стратегії.

Послуги коучів – основні витрати пов'язані з оплатою праці професійних коучів.

Тренінги для коучів – забезпечення необхідного рівня кваліфікації коучів.

Індивідуальні коучингові сесії – фокус на розвиток персональних навичок ключових співробітників.

Групові сесії та воркшопи – формування навичок командної роботи та покращення взаємодії.

Матеріали та ресурси – забезпечення необхідних навчальних матеріалів.

Оцінка ефективності програми – регулярний моніторинг результатів коучингових сесій.

Система заохочення учасників – додаткова мотивація для співробітників.

Організаційні витрати – покривають витрати на проведення заходів та забезпечення комфортних умов для учасників.

Непередбачені витрати – резерв для додаткових витрат.

Фінансовий план впровадження коучингу в проєктні команди ТОВ «Тера» є важливим елементом успішної реалізації цієї програми. Загальний бюджет становить 616 000 грн, що покриває всі ключові аспекти проєкту — від аналізу потреб та підготовки до коучингових сесій, матеріалів, організаційних витрат і системи заохочень. Витрати структуровані таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Реалізація цієї програми коучингу сприятиме зростанню продуктивності співробітників, покращенню командної взаємодії та підвищенню загальної мотивації персоналу. Крім того, це дозволить компанії знизити ризики втрати кадрів, поліпшити корпоративну культуру та сприяти сталому розвитку бізнесу в умовах конкурентного ринку. Регулярний моніторинг ефективності програми та можливість коригування її елементів забезпечать максимальний позитивний вплив на діяльність проєктних команд.

Таким чином, інвестування в коучинг є стратегічним рішенням, яке здатне не лише підвищити продуктивність працівників, але й створити міцний фундамент для досягнення довгострокових цілей ТОВ «Тера».

3.2. Розробка стратегії впровадження коучингу для активізації мотивації персоналу компанії

У сучасних умовах, важливим фактором успіху будь-якої компанії є мотивація співробітників, особливо тих, хто працює в межах проєктних команд. Високий рівень мотивації є запорукою не лише ефективного виконання завдань, але й інноваційного підходу до вирішення проблем. Одним

з найбільш ефективних інструментів, який сприяє підвищенню мотивації, є коучинг.

У таблицях 3.4-3.7 наведено запропоновані автором стратегії впровадження коучингу для активізації мотивації в проєктних командах ТОВ «Тера».

Таблиця 3.4

Стратегія 1. Інтеграція коучингу в корпоративну культуру

Ціль	Створення умов для коучингу як невід'ємної частини корпоративної культури
Кроки впровадження	1. Аналіз поточної корпоративної культури. 2. Впровадження коучингових принципів у щоденну роботу. 3. Тренінги для керівників з коучингу. 4. Систематичне проведення коучингових сесій. 5. Оцінка ефективності програми.
Очікувані результати	- підвищення рівня мотивації працівників; - покращення корпоративної культури; - підвищення продуктивності та задоволення роботою.
Ключові показники (KPI)	- рівень задоволення працівників (опитування); - продуктивність працівників; - рівень залученості працівників у проєктну діяльність.

Джерело: складено автором

Місія цієї стратегії полягає в тому, щоб створити коучингову культуру в ТОВ «Тера», яка сприятиме довгостроковому розвитку команди та досягненню стратегічних цілей компанії. Основна мета – зробити коучинг невід'ємною частиною щоденної діяльності, що дозволить підвищити мотивацію працівників, покращити взаємодію в командах та розвивати

лідерські якості співробітників. Для реалізації цієї стратегії необхідно спочатку проаналізувати поточну корпоративну культуру та визначити готовність компанії до змін. Далі потрібно впровадити коучингові принципи в управлінські процеси, щоб керівники могли ефективно використовувати коучинг у своїй діяльності. Керівники повинні пройти тренінги, а для працівників має бути визначений регулярний графік коучингових сесій. Останнім кроком стане оцінка ефективності впровадженної коучингової програми, щоб переконатися, що вона приносить результати.

Таблиця 3.5

Стратегія 2. Індивідуальні коучингові сесії для лідерів та керівників проєктів

Ціль	Розвиток лідерських якостей і підвищення відповідальності керівників
Кроки впровадження	1. Оцінка лідерського потенціалу кожного керівника. 2. Розробка персональних коучингових планів. 3. Розвиток емоційного інтелекту. 4. Регулярні сесії з наставництва. 5. Аналіз результатів і корекція планів.
Очікувані результати	- підвищення ефективності управління; - покращення командної роботи; - покращення комунікації та співпраці між працівниками.
Ключові показники (KPI)	- оцінка лідерських якостей керівників; - продуктивність команд; - кількість виконаних проєктів згідно зі строками.

Джерело: складено автором

Місія цієї стратегії – розвивати лідерські якості та навички ефективного управління серед керівників проєктів. Основна мета – підвищити рівень

відповідальності та впевненості у власних силах через індивідуальні коучингові сесії. Спочатку необхідно провести оцінку лідерського потенціалу кожного керівника, визначити сильні та слабкі сторони. На основі цього потрібно розробити персональні коучингові плани, орієнтовані на розвиток навичок, таких як прийняття рішень, управління конфліктами та розвиток емоційного інтелекту. Регулярні сесії наставництва дозволять оцінювати прогрес та коригувати підходи до управління. Важливо постійно аналізувати результати та коригувати коучингові програми відповідно до потреб.

Таблиця 3.6

Стратегія 3. Групові коучингові сесії для команд

Ціль	Підвищення мотивації та командної взаємодії
Кроки впровадження	1. Визначення командних цілей. 2. Регулярні коучингові сесії для команд. 3. Тренінги з командної роботи. 4. Створення мотиваційних програм. 5. Впровадження зворотного зв'язку між членами команди.
Очікувані результати	- покращення згуртованості команди; - підвищення мотивації через досягнення спільних цілей; - покращення взаєморозуміння та співпраці.
Ключові показники (KPI)	- рівень мотивації працівників (опитування); - продуктивність команд; - кількість досягнутих командних цілей.

Джерело: складено автором

Місія цієї стратегії полягає в підвищенні продуктивності та згуртованості команд через розвиток навичок ефективної взаємодії. Основна мета – покращити командну роботу завдяки регулярним коучинговим сесіям,

що спрямовані на розвиток комунікації, спільне вирішення проблем та досягнення спільних цілей. Спочатку необхідно визначити командні цілі, які будуть мотивувати працівників працювати спільно. Групові коучингові сесії сприятимуть покращенню комунікації, вирішенню конфліктів та розробці стратегій досягнення цілей. Важливим елементом цієї стратегії є також проведення тренінгів з командної роботи та впровадження системи нематеріальних стимулів. Регулярний зворотний зв'язок допоможе швидко виявляти та вирішувати проблеми в команді. Очікувані результати – зміцнення комунікації всередині команд, підвищення мотивації та створення дружньої атмосфери для підвищення продуктивності.

Таблиця 3.7

Стратегія 4. Коучинг з акцентом на особистий розвиток та баланс між
роботою і життям

Ціль	Підтримка особистого розвитку працівників та баланс між роботою і життям
Кроки впровадження	1. Індивідуальні коучингові сесії для розвитку. 2. Тренінги з тайм-менеджменту. 3. Психологічна підтримка та консультації. 4. Заохочення до саморозвитку через програми. 5. Гнучкі робочі умови.
Очікувані результати	- підвищення задоволення від роботи; - зниження рівня стресу; - підвищення продуктивності завдяки кращому управлінню часом.
Ключові показники (KPI)	- рівень задоволення балансом між роботою і життям; - кількість працівників, які проходять курси саморозвитку; - зменшення кількості вигорань серед працівників.

Джерело: складено автором

Місія цієї стратегії – сприяти особистому розвитку працівників і забезпечувати здоровий баланс між роботою та життям для запобігання

вигоранню та підтримки продуктивності. Основна мета – надати працівникам можливості для особистісного розвитку та підтримувати баланс між робочими обов'язками та особистим життям. Спочатку варто впровадити індивідуальні коучингові сесії, які допоможуть кожному працівнику розвивати свої особисті та професійні якості. Додатково, важливим є проведення тренінгів з тайм-менеджменту та програм підтримки ментального здоров'я. Введення флексибільних графіків роботи дозволить працівникам краще балансувати між роботою та особистим життям.

Впровадження коучингу в організаційні процеси ТОВ «Тера» є важливим кроком для підвищення мотивації та продуктивності працівників. Запропоновані стратегії, спрямовані на інтеграцію коучингу в корпоративну культуру, розвиток лідерських якостей, покращення командної роботи та підтримку особистісного розвитку, створюють комплексний підхід до управління людськими ресурсами.

Кожна зі стратегій має свої унікальні цілі та завдання, що дозволяє досягти загального результату у вигляді підвищення ефективності команди та зміцнення її згуртованості. Інтеграція коучингу в корпоративну культуру допоможе закласти основи для сталого розвитку, у той час як індивідуальні сесії для керівників розвинути їхні лідерські якості, необхідні для ефективного управління командами. Групові коучингові сесії сприятимуть покращенню комунікації та співпраці в командах, а фокус на особистісному розвитку забезпечить підтримку добробуту працівників, що, в свою чергу, зменшить ризик вигорання.

У результаті реалізації цих стратегій ТОВ «Тера» зможе створити позитивну та продуктивну робочу атмосферу, в якій працівники відчуватимуть підтримку та мотивацію для досягнення високих результатів. Це призведе до підвищення не лише індивідуальної продуктивності, але й загальної ефективності компанії, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

3.3. Оцінка ефективності реалізації проєкту впровадження коучингу в компанії

Оцінка ефективності застосування коучингу в ТОВ «Тера» проводилася двома методами: методом опитування та методом розрахунку показників ефективності.

Було проведено попереднє опитування серед працівників компанії. Метою опитування було визначення, як на випробувальному періоді коучингові сесії вплинули на їхню робочу діяльність, мотивацію та взаємини в колективі.

Було розроблено низку запитань, які охоплювали різні аспекти коучингу, включаючи кількість відвіданих сесій, оцінку їхньої якості, компетентність коучів, та вплив на професійну діяльність працівників. До анкети увійшли як кількісні, так і якісні питання (Додаток А).

Учасники відповідали на запитання, надаючи свої оцінки за п'ятибальною шкалою, де 1 означало низьку оцінку, а 5 — найвищу. Також були запитання, що вимагали так/ні відповідей.

Результати анкетування серед працівників ТОВ «Тера», проведеного для оцінки ефективності застосування коучингу наведено на рис. 3.1.-3.8. Дослідження охоплює різні аспекти, зокрема задоволеність коучинговими сесіями, їхній вплив на роботу та мотивацію співробітників.

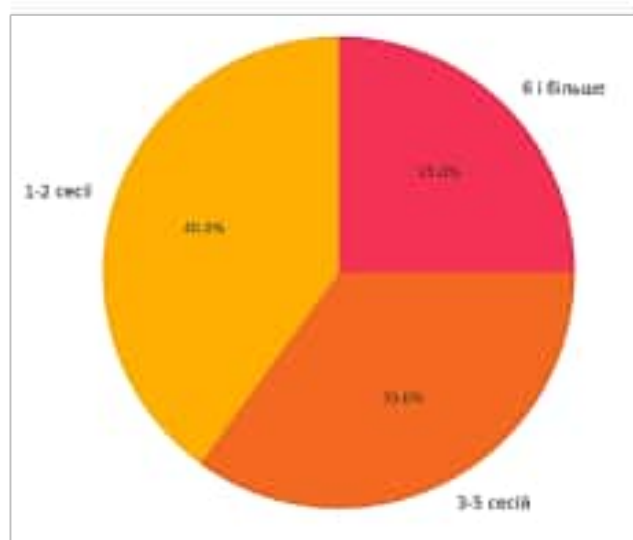


Рис. 3.1. Кількість коучингових сесій

Джерело: побудовано автором

Багато працівників відзначили, що відвідали 3-5 сесій, що вказує на високий рівень зацікавленості у коучингу. Це свідчить про те, що програма коучингу була доступною та привабливою, а також про готовність працівників вкладати свій час у розвиток особистісних та професійних навичок.

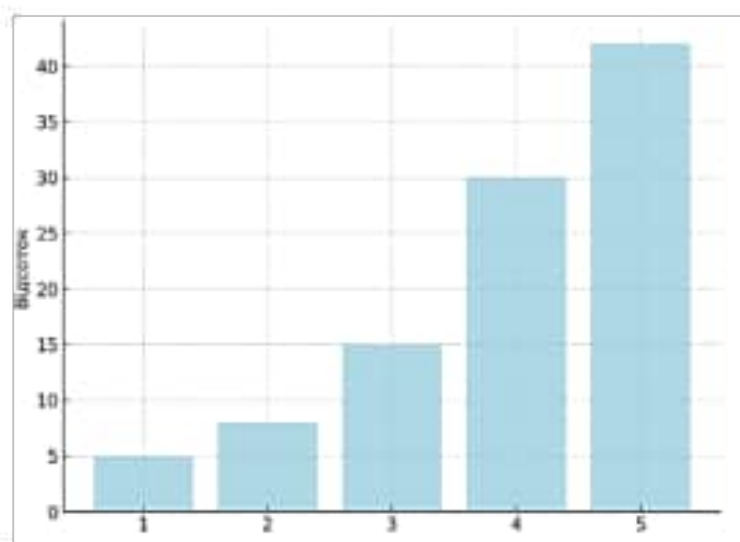


Рис. 3.2. Якість коучингових сесій

Джерело: побудовано автором

Працівники вважають сесії якісними та ефективними. Це може свідчити про добру організацію процесу, професійний рівень коучів і адекватність програм змісту потребам співробітників.

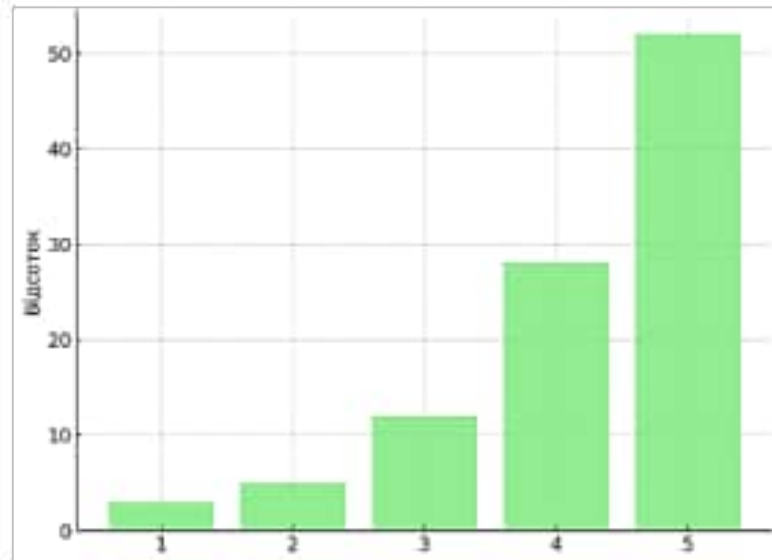


Рис. 3.3. Користь коучингових сесій

Джерело: побудовано автором

Теми, що обговорювалися, були актуальними та корисними для співробітників. Це також може свідчити про хороше розуміння коучами потреб та інтересів учасників, що підвищує зацікавленість у навчанні.

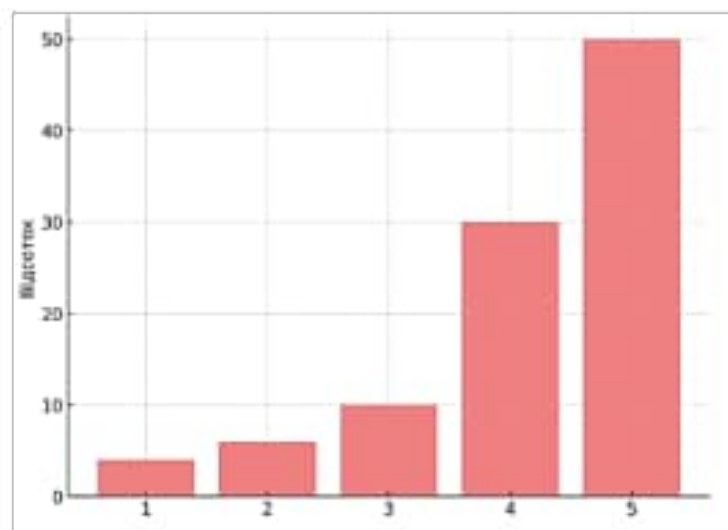


Рис. 3.4. Компетентність коуча

Джерело: побудовано автором

Високий рівень компетентності коучів. Висока оцінка сприяє довірі до коучів та підвищенню ефективності сесій.

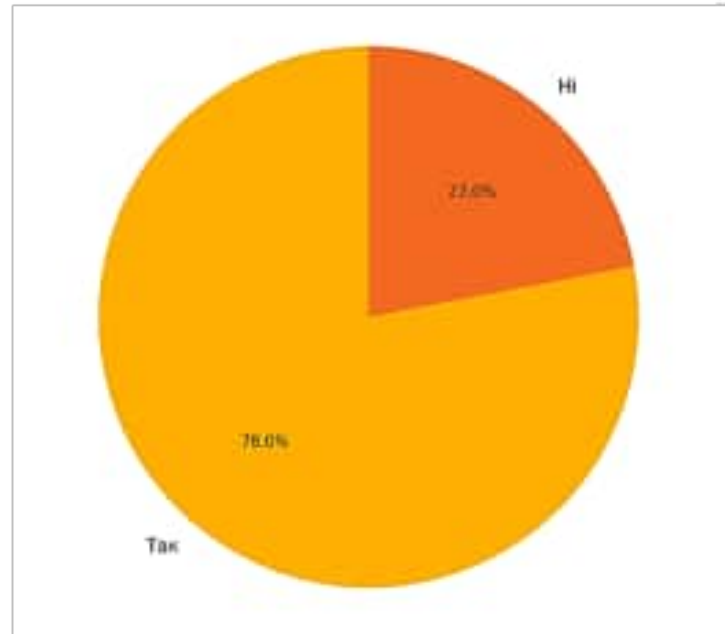


Рис 3.5. Покращення після проходження коучингових сесій

Джерело: побудовано автором

78% респондентів відчувли покращення в роботі після коучингових сесій, що свідчить про позитивний вплив програми на продуктивність. Це підкреслює ефективність коучингу у досягненні робочих цілей.

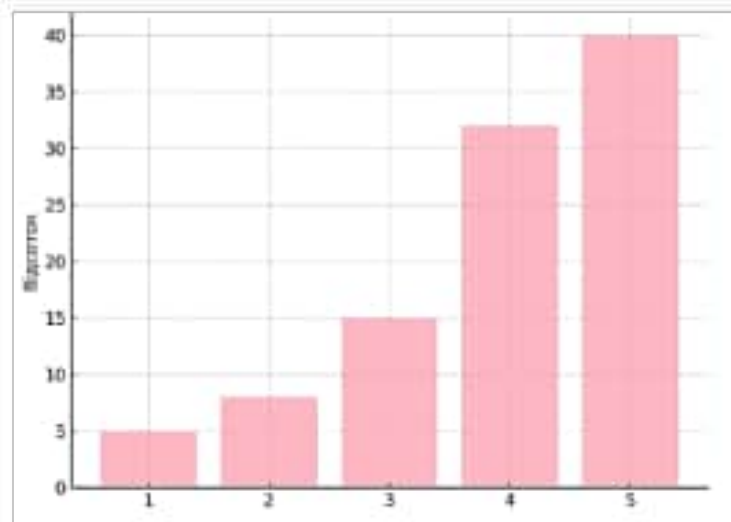


Рис. 3.6. Робочі цілі

Джерело: побудовано автором

Коучинг допомагає співробітникам у досягненні їх робочих цілей. Це може вказувати на те, що програма сприяє формуванню чітких цілей і планів дій.

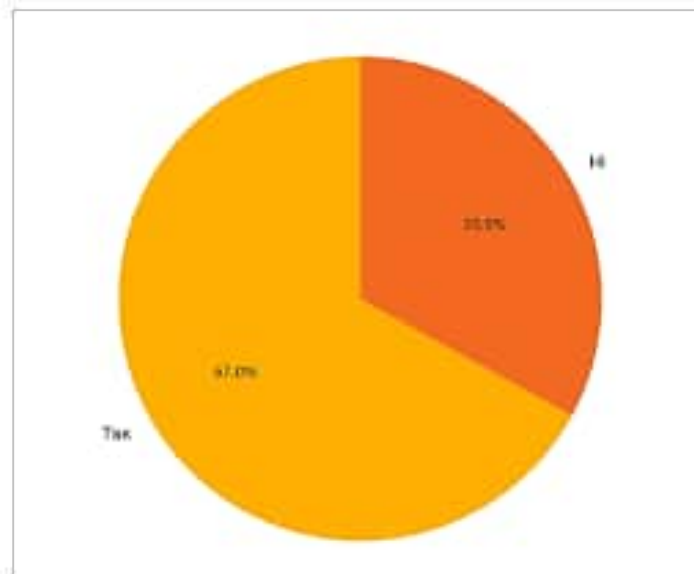


Рис. 3.7. Стосунки в колективі

Джерело: побудовано автором

67% респондентів повідомили про покращення стосунків з колегами, що свідчить про позитивний вплив коучингу на командну динаміку. Це може бути важливим фактором для підвищення загального морального клімату в організації.

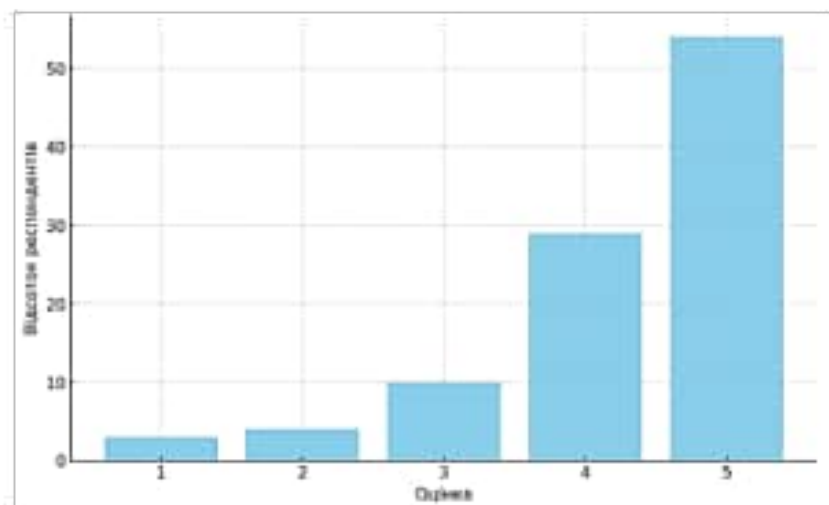


Рис. 3.8. Вплив коучингу на вашу мотивацію

Джерело: побудовано автором

Відзначена позитивна динаміка може свідчити про те, що коучинг допомагає співробітникам усвідомлювати свої сильні сторони і можливості.

Відзначені позитивні зміни, такі як підвищення продуктивності, покращення комунікації та більша впевненість, свідчать про те, що коучинг допомагає працівникам адаптуватися до змін і підвищувати свою ефективність.

Пропозиції щодо більшої кількості практичних вправ і регулярних сесій свідчать про бажання працівників поглибити свій досвід. Це вказує на можливість вдосконалення програми, щоб ще більше відповідати потребам співробітників.

Отже, переважна більшість (75%) працівників відвідала 5 і менше коучингових сесій, що свідчить про те, що програма не є перевантаженою, а її структура дозволяє співробітникам відчувати підтримку. Це може також вказувати на можливість розвитку програми та збільшення кількості сесій для тих, хто бажає поглибити свої знання. Середній бал 4.2 для якості коучингових сесій, де 42% учасників оцінили сесії на максимальний бал, підкреслює, що працівники вважають сесії ефективними та корисними. Це може бути наслідком професіоналізму коучів і відповідності тем навчання потребам учасників. Середній бал 4.5 для корисності обговорюваних тем свідчить про те, що працівники вважають їх надзвичайно актуальними. 52% респондентів оцінили теми на максимальний бал, що вказує на правильний підбір змісту сесій. Середній бал 4.3 підтверджує високий рівень компетентності коучів. Висока оцінка сприяє довірі до коучів та підвищенню ефективності сесій. 78% респондентів відчули покращення в роботі після коучингових сесій, що свідчить про позитивний вплив програми на продуктивність. Це підкреслює ефективність коучингу у досягненні робочих цілей. Середній бал 4.1 свідчить про те, що коучинг допомагає співробітникам у досягненні їх робочих цілей. Це може вказувати на те, що програма сприяє формуванню чітких цілей і планів дій. 67% респондентів повідомили про покращення стосунків з колегами, що свідчить про позитивний вплив коучингу на командну динаміку.

Це може бути важливим фактором для підвищення загального морального клімату в організації. Середній бал 4.4 для впливу коучингу на мотивацію підкреслює його роль у підвищенні внутрішньої мотивації працівників. Відзначена позитивна динаміка може свідчити про те, що коучинг допомагає співробітникам усвідомлювати свої сильні сторони і можливості. Відзначені позитивні зміни, такі як підвищення продуктивності, покращення комунікації та більша впевненість, свідчать про те, що коучинг допомагає працівникам адаптуватися до змін і підвищувати свою ефективність. Пропозиції щодо більшої кількості практичних вправ і регулярних сесій свідчать про бажання працівників поглибити свій досвід. Це вказує на можливість вдосконалення програми, щоб ще більше відповідати потребам співробітників.

Загалом результати анкетування свідчать про високу ефективність коучингових сесій в ТОВ «Тера». Вони не лише позитивно впливають на індивідуальну продуктивність працівників, але й сприяють покращенню командної роботи та корпоративної культури. Програма коучингу має великий потенціал для подальшого розвитку, зокрема за рахунок впровадження пропозицій щодо вдосконалення, що дозволить ще більше підвищити її ефективність.

Для розрахунку ефективності коучингу в ТОВ «Тера» можна використовувати ключові показники, отримані з результатів анкетування, що допоможуть кількісно оцінити результати програми.

Щоб розрахувати ефективність впровадження проєкту коучингу, потрібно застосувати більш комплексний підхід, який включає аналіз витрат та вигод від коучингу. Таким чином, можна ввести показник ROI (Return on Investment), який дозволить оцінити, чи виправдовує коучинг витрати компанії.

На підставі закордонного та вітчизняного досвіду в галузі коучингу, впровадження коучингових програм призведе до значного зростання ефективності та продуктивності компаній. За різними оцінками, збільшення продуктивності та ефективності може варіюватися від 5% (при

песимістичному сценарії) і до 25% (при оптимістичному сценарії) (табл. 3.8), залежно від багатьох факторів, таких як якість коучингових програм, рівень залучення співробітників, і загальний стан компанії перед впровадженням коучингу. Розрахунок ефективності впровадження проєкту застосування коучингу в ТОВ «Тера» наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.8

Основні показники прийняті у розрахунок окупності проєкту
застосування коучингу в ТОВ «Тера»

Показник	Значення
Вартість проєкту, грн	616000
Чистий прибуток, грн	4087000
Грошовий потік (песимістичний сценарій – 5%), грн	204350
Грошовий потік (оптимістичний сценарій – 25%), грн	1021750
Дисконтна ставка, %	13,5

Джерело: складено автором

Таблиця 3.9

Розрахунок ефективності впровадження проєкту застосування коучингу
в ТОВ «Тера»

Сценарій	ROI (%)	NPV (грн)	IRR (%)	Період окупності (роки)
Песимістичний сценарій (5%)	33.2	94009	14	3.01
Оптимістичний сценарій (25%)	165.9	2934250	130	0.60

Джерело: розраховано автором

За песимістичного сценарію прогнозується 5% збільшення, що призводить до грошового потоку в розмірі 204 350 грн. Ефективність проєкту навіть в умовах песимістичного розвитку подій залишається значною: ROI складає 33,2%, NPV дорівнює 94 009 грн, IRR становить 14%, а період окупності складає трохи більше трьох років (3.01 роки). Ці показники свідчать про доцільність інвестицій в проєкт.

За оптимістичного сценарію прогнозується 25% збільшення, що призводить до значно вищого грошового потоку в розмірі 1 021 750 грн. Показники ефективності у цьому сценарії дуже високі: ROI досягає 165,9%, NPV становить 2 934 250 грн, IRR складає 130%, а період окупності дорівнює 0,60 року, що означає, що проєкт окупиться менш ніж за рік. Це свідчить про надзвичайну вигідність проєкту.

Окрім фінансових вигод, коучинг також сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та задоволеності роботою серед співробітників. Відповідно до досвіду, коучинг покращує командну динаміку, сприяє розвитку лідерських якостей та забезпечує більш ефективну комунікацію в команді.

Коучингові сесії сприяють створенню сприятливого морального клімату в організації, що є важливим фактором для довгострокового успіху компанії. Покращення стосунків між колегами та загальна атмосфера співпраці можуть позитивно вплинути на всі аспекти діяльності компанії.

Таким чином, впровадження коучингу в ТОВ «Тера» є вигідною інвестицією, яка забезпечує не лише фінансові вигоди, але й покращує загальний рівень мотивації та задоволеності роботою серед працівників. Різні сценарії збільшення чистого прибутку, наведені в таблиці, показують, що коучингові програми можуть бути дуже ефективними та швидко окупаються. Враховуючи позитивний вплив на продуктивність і корпоративну культуру, коучинг має великий потенціал для подальшого розвитку і вдосконалення, що дозволить ТОВ «Тера» досягти ще кращих результатів у майбутньому.

Висновок до розділу 3

Проведений аналіз показав, що впровадження коучингу в ТОВ «Тера» може суттєво підвищити ефективність діяльності компанії. Навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів, коучинг сприяє розвитку внутрішнього потенціалу працівників, покращенню їхніх комунікативних та лідерських навичок, що, у свою чергу, позитивно впливає на адаптацію до змін та формування високоефективних команд.

Результати дослідження свідчать про те, що більшість респондентів високо оцінили якість та корисність коучингових сесій, а також компетентність коучів. Більше 78% учасників відзначили позитивні зміни в роботі після проходження коучингу, зокрема покращення комунікації, підвищення впевненості та продуктивності. Це демонструє, що коучинг є дієвим інструментом для досягнення робочих цілей та розвитку професійних навичок.

Запровадження коучингу в корпоративну культуру ТОВ «Тера» дозволить посилити лояльність працівників до компанії, зменшити внутрішні конфлікти та підвищити загальну продуктивність. Комплексний коучинговий підхід сприятиме формуванню атмосфери підтримки та розвитку, підвищенню рівня мотивації, покращенню командної взаємодії та допоможе досягти стратегічних цілей компанії в умовах економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу різних теоретичних підходів до мотивації можна зробити висновок, що мотивація є важливим інструментом для ефективного управління проєктами та досягнення стратегічних цілей організації. Вона сприяє підвищенню продуктивності, залученості працівників і створенню позитивного робочого середовища, що є критично важливим в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища.

Комплексний підхід до мотивації, який включає як внутрішні, так і зовнішні стимули, забезпечує більш гнучке та індивідуалізоване управління командою. Використання фінансових та нефінансових інструментів, орієнтація на довгострокову мотивацію, а також адаптація мотиваційних стратегій до потреб і очікувань співробітників дозволяють досягати високих результатів у проєктному менеджменті. Важливо розуміти, що кожен працівник є унікальним, і підхід до мотивації має бути максимально індивідуалізованим, щоб враховувати його особистісні якості, потреби та мотиваційні драйвери. Таким чином, компанії можуть забезпечити високу залученість та продуктивність своїх команд.

Аналіз ефективності традиційних і сучасних інструментів мотивації в проєктному менеджменті демонструє, що поєднання обох підходів є ключовим для досягнення високої продуктивності та залученості працівників. Традиційні методи, такі як фінансові стимули, залишаються важливими, але їхня ефективність обмежена економічними факторами та змінами на ринку праці. Натомість інноваційні інструменти – гейміфікація, коучинг, менторство, а також гнучкі моделі роботи – показують значний потенціал для підвищення задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів та створення сприятливого робочого середовища.

Найбільш ефективними інноваційними інструментами відповідно до результатів дослідження є коучинг та менторство. Вони мають свої

особливості застосування для різного розміру бізнесу та для різних галузей. У малому бізнесі коучинг та менторство можуть використовуватися для розвитку професійних навичок та підвищення мотивації, оскільки кожен працівник грає значну роль у загальному успіху компанії. Для середнього бізнесу коучинг та менторство можуть бути корисні для розвитку лідерських якостей та покращення командної роботи, що допомагає швидко реагувати на зміни і впроваджувати новітні методики. У великому бізнесі коучинг та менторство можуть бути інтегровані у більш структуровані програми розвитку працівників, орієнтовані на підвищення ефективності топ-менеджменту та середньої ланки управління.

В різних галузях коучинг та менторство також мають свої особливості застосування. В IT-галузі вони допомагають розвивати технічні та софт-скіли, підвищують адаптацію нових працівників та покращують обмін знаннями в команді. У фінансовому секторі коучинг підвищує продуктивність, допомагаючи управляти стресом та змінами, а менторство забезпечує передачу досвіду та розвиток професійних навичок. У виробництві коучинг сприяє підвищенню ефективності процесів та розвитку інноваційного мислення, а менторство допомагає новим співробітникам швидше освоїти робочі процеси. В освіті коучинг допомагає педагогам розвивати нові методики викладання та підвищувати мотивацію учнів, а менторство забезпечує підтримку нових викладачів та обмін педагогічним досвідом.

Результати сучасних досліджень у сфері мотивації свідчать про необхідність адаптації новітніх методів мотивації під потреби сучасного працівника, що допоможе забезпечити стійкий розвиток проєктних команд. Український бізнес вже починає інтегрувати такі підходи, однак для досягнення максимальних результатів потрібно подальше вдосконалення та систематичне впровадження нових практик. Це дозволить компаніям залишатися конкурентоспроможними та створювати ефективні команди, здатні досягати високих результатів в умовах динамічних змін на ринку.

Проведений SWOT-аналіз впровадження коучингу та менторства в Україні показав, що однією з основних сильних сторін є висока зацікавленість працівників у професійному розвитку та підтримка з боку керівництва. Це створює сприятливий ґрунт для впровадження таких ініціатив, які можуть значно підвищити залученість та задоволеність працівників, а також сприяти створенню сильної корпоративної культури. Серед слабких сторін варто зазначити недостатній досвід у впровадженні таких програм та можливі труднощі з адаптацією до нових методів. Додаткові витрати на навчання коучів і менторів також можуть стати перешкодою.

Зовнішні можливості включають підтримку міжнародних організацій та доступ до онлайн-платформ для навчання, а також поширення успішного досвіду впровадження в інших країнах. Проте існують також зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність, можливі законодавчі обмеження та ризики, пов'язані з кібербезпекою. Для подолання виявлених проблем і максимізації користі від впровадження коучингу та менторства в Україні, необхідно створити стандартизовані програми навчання та розвитку, які враховуватимуть специфіку українського ринку праці та культурні особливості.

Важливо залучати міжнародних експертів для проведення тренінгів та сертифікації місцевих коучів та менторів, що дозволить отримати необхідні знання та навички, а також підвищить рівень довіри до нових методів. Необхідно забезпечити фінансування з боку уряду та міжнародних організацій для підтримки програм коучингу та менторства, включаючи гранти, субсидії та інші форми фінансової допомоги. Активна підтримка з боку керівників компаній та власників бізнесу, які можуть виступати як приклад для інших працівників, є критично важливою для створення культури, де розвиток і навчання є пріоритетом.

Враховувати економічні та культурні особливості України при розробці та впровадженні програм коучингу та менторства допоможе забезпечити їх успішне прийняття. Це може включати гнучкі графіки навчання, використання

локальних ресурсів та адаптацію матеріалів до українського контексту. При використанні онлайн-платформ для навчання та коучингу, необхідно впроваджувати заходи з кібербезпеки для захисту даних працівників та компаній.

Впровадження цих заходів допоможе подолати виявлені проблеми та сприятиме успішному розвитку коучингу та менторства в Україні, забезпечуючи високу продуктивність, залученість та задоволеність працівників.

Середній бізнес, завдяки своїй гнучкості та здатності швидко адаптуватися, є ідеальним середовищем для впровадження інноваційних інструментів мотивації персоналу. Це допоможе підвищити продуктивність, покращити робочий клімат та підвищити конкурентоспроможність компаній. Особливе значення інноваційних методів, таких як коучинг, полягає в їх здатності розвивати комунікативні та лідерські навички працівників, що сприяє досягненню високих результатів і стійкому розвитку підприємств. Тому, якості компанії для подальшого дослідження впровадження проєкту застосування коучингу було обрано ТОВ «Тера».

Проєкт впровадження коучингу в ТОВ «Тера» має на меті підвищення мотивації співробітників та ефективності їх роботи. В умовах швидкоплинного бізнес-середовища та постійних змін, важливо підтримувати високий рівень залученості команди, оскільки це впливає на загальну продуктивність і досягнення стратегічних цілей компанії. Коучинг дозволяє розвивати особистісні та професійні навички, що сприяє формуванню активної, креативної та високоефективної команди.

Для початку впровадження коучингу був проведений детальний аналіз потреб проєктних команд, що дозволив виявити існуючі проблеми, бар'єри та мотиваційні фактори, які впливають на ефективність роботи. Аудит командної взаємодії, опитування членів команди та аналіз проєктних результатів стали основою для цього аналізу. На основі отриманих даних були сформовані чотири стратегії впровадження коучингових програм, які повинні бути

вимірювальними, досяжними та релевантними, забезпечуючи цілеспрямований підхід до розвитку команди.

Запропоновані стратегії впровадження коучингу включають різноманітні методи, такі як індивідуальні та групові сесії, тренінги, воркшопи, а також відстеження прогресу. Стратегії враховують специфіку проєктних команд, зосереджуючись на розвитку ключових компетенцій, таких як емоційний інтелект, комунікаційні навички та уміння працювати в команді. Особлива увага була приділена кваліфікації коучів, які повинні мати необхідні знання та досвід у сфері управління проєктами та психології, що забезпечить якість коучингових сесій.

Аналіз результатів перших випробувальних коучингових сесій показав позитивний вплив на мотивацію працівників, їхні взаємини в колективі та загальну продуктивність. Опитування підтвердило, що на випробувальному періоді більшість працівників відвідала 3-5 коучингових сесій, що вказує на високу зацікавленість та готовність до участі в програмі. Працівники оцінили якість коучингових сесій та компетентність коучів на високому рівні. 78% респондентів відзначили покращення в роботі після сесій, а 67% - покращення стосунків з колегами. Коучинг позитивно вплинув на досягнення робочих цілей та підвищив мотивацію персоналу, що підкреслюється високими оцінками учасників.

Оцінка ефективності коучингу також проводилася методом розрахунку показника ROI (Return on Investment). Результати розрахунків показали, що залежно від відсотка збільшення продуктивності, коучинг окупається у терміни від 0.60 (при оптимістичному сценарії) до 3.01 років (при песимістичному сценарії), що свідчить про високу рентабельність і вигідність інвестицій у коучингові програми. Загальний бюджет програми коучингу становив 616000 грн, що покриває всі ключові аспекти проєкту.

Таким чином, коучинг в ТОВ «Тера» довів свою ефективність як важливий інструмент для досягнення стратегічних цілей підприємства. Він сприяє підвищенню продуктивності, розвитку лідерських якостей та

створенню позитивної робочої атмосфери. В умовах економічних викликів коучинг може стати ключовим фактором для забезпечення стабільного розвитку підприємства та досягнення довгострокових успіхів. Регулярний моніторинг ефективності програми та можливість коригування її елементів забезпечать максимальний позитивний вплив на діяльність проєктних команд, сприяючи сталому розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Тера».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С.О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук. практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ)*. Київ, 2017. С. 305–314.
2. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 22 лют. 2020 р.). Львів: Львівська економічна фундація, 2020. С. 55–58.
3. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194–197.
4. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119–125.
5. Божидарник Т., Василик Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. *Економіст*. 2015. № 3. С. 37–39.
6. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3 (18). С. 26–31.
7. Брич В., Корман М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль, ТНЕУ. 2018. 220 с.
8. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.
9. Грішнова О.А. Майбутнє праці і працівника в інформаційному суспільстві Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 25–26 квіт. 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 25–26.

10. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2018. № 11. С. 102–118.
11. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 55–62.
12. Доброва Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посібн. Одеса, 2018. 305 с.
13. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170–176.
14. Дьомкіна О.В. Розвиток персоналу сфери інформаційних технологій: поняття, особливості та сучасний стан в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2015. № 20. Вип. 1 (2). С. 85–89.
15. Задорожнюк Н.О., Бєноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (5). С. 132–135.
16. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. №3. С. 21–23.
17. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
18. Кирлик Н. В. Коучинг – сучасний інструмент впливу на людський капітал працівника підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 214–218.
19. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 135–141.

20. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
21. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4. Том 1. С. 57–60.
22. Ковальчук О.А., Ситнік О.Д. Мотиваційний процес персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1 (52). С. 32-36.
23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 340 с.
24. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ: КНЕУ, т. 1, 2010. 549 с.
25. Компетентнісний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації. [Електронний ресурс]. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2011. № 1 (1). С. 57-65.
26. Костева Т. Б. Практикум коуч-діяльності. Методичні вказівки. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. 40 с.
27. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
28. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.
29. Кузнецова І.О., Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. № 4 (49), частина I, 2011. С. 101-104.

30. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 2 (13). С. 299.
31. Нежинська О., В. М. Тименко. Основи коучингу: навчальний посібник. Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
32. Нижник В.М. Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія, Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
33. Лев Н.Ю., Бала Р.Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр.* 2012. № 727. С. 76–81.
34. Логвиновський Є.І. Європейський вектор економічного розвитку: збірник наукових праць. 2012. № 2 (13). С.297–301.
35. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 349 с.
36. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50-67.
37. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки України*. 2011. С. 109-113.
38. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ, Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
39. Павлов В. І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. пр.* Львів: Львів. політехніка, 2012. С. 276–280.
40. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки. Київ. Наукова думка, 2007. 325 с.
41. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.(8). С.209-213.

42. ТОВ «Тера» URL: <https://tera.ua/>.
43. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.
44. Рарок О. В. Коучинг в управлінні персоналом підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2016. № 11. С. 245–249.
45. Свіргун В. Сучасні методи розвитку кадрового потенціалу. Матеріали наукової інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль, ЗУНУ. (10 листопада 2022). 2022. С. 128-132.
46. Свіргун В. Інноваційні підходи управління персоналом. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Матеріали VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю "Актуальні проблеми економіки, підприємництва та 68 управління на сучасному етапі". Тернопіль. ЗУНУ. (21 жовтня 2022 року). 2022. С.234-236.
47. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 6, Т. 2. С. 178-181.
48. Фінансова звітність ТОВ «Тера» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/30150670/finances?current_year=2022.
49. Фінансова звітність ТОВ «Тера» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/30150670/finances?current_year=2023.
50. Шатун В. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
51. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу. Управління розвитком: збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. 2011. № 13 (110). С. 47-49.
52. Adams J. S. *Inequity in Social Exchange. Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 1965. Т. 2. Р. 267–299.

53. Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>.
54. Carey, W. Philippon, D. Cummings, G. (2014). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, vol. 5 (1), pp. 51–69.
55. Chandler S., Richardson S. (2008) 100 Ways to motivate others, revised edition, NJ, Canada, "Career Press. URL: https://books.google.com.ua/books?id=Fd1EDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
56. Cywińska Anna, Majewska Sylwia, PępiakKowalska Kamila, Szwec Eliza. Coaching. Wydanie pierwsze. Lublin, 2013. 190 p.
57. Employee attraction & development. URL: <https://healthforhumanityreport.jnj.com/2023/our-employees/employee-attraction-development.html>.
58. Five Companies Using Gamification to Boost Business Results. URL: <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/5-companies-using-gamification-boost-business-results/>.
59. FlexJobs, Mental Health America Survey: Those With Flexible Work Report Better Mental Health. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-mha-survey-flexible-work-improves-mental-health/>.
60. Gamification Statistics and Facts. URL: <https://techreport.com/statistics/business-workplace/gamification-statistics/>.
61. Google Benefits and Perks for Employees - 11 ideas. URL: <https://perkupapp.com/post/11-awesome-google-benefits-and-perks-for-employees>.
62. Hawkins P., Smith N. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Text. N-Y, 2015. 368 p.
63. Herzberg, F., Mosner, B., & Snyderman, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959. 192 p.

64. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 261 p.
65. Pfizer R&D Rotational Program. URL: <https://www.pfizer.com/en/about/careers/pfizer-rd-rotational-program>.
66. Richard M. Ryan and Edward L. Deci. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press, 2017. 756 p.
67. Salesforce Employee Benefits and Perks. URL: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/salesforce-employee-benefits-and-perks>.
68. Stoltzfus, T. Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills, Coach Bookstore LLC 2014. 126 p.
69. Training for the Future of Work. URL: <https://www.jpmorganchase.com/newsroom/stories/future-of-work>.
70. Vroom V.H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Ваша посада:

Скільки коучингових сесій ви відвідали?

Як ви оцінюєте загальну якість коучингових сесій? (1 - дуже низька, 5 - дуже висока)

Наскільки корисними ви вважаєте теми, які обговорювалися під час сесій? (1 - зовсім не корисні, 5 - дуже корисні)

Як ви оцінюєте компетентність коуча? (1 - дуже низька, 5 - дуже висока)

Чи відчували ви покращення в роботі після проходження коучингових сесій? (так/ні)

Наскільки коучинг допоміг вам у досягненні ваших робочих цілей? (1 - зовсім не допоміг, 5 - дуже допоміг)

Чи покращилися ваші стосунки з колегами після коучингу? (так/ні)

Як ви оцінюєте вплив коучингу на вашу мотивацію? (1 - дуже негативний, 5 - дуже позитивний)

Які зміни ви помітили у своїй роботі після коучингу? (відкрите запитання)

Що, на вашу думку, можна поліпшити в коучингових сесіях? (відкрите запитання)