

В. В. Завальський,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7252-4452>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.223

ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ

V. Zavalskyi,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

WAYS TO STIMULATE THE PROFESSIONAL GROWTH OF ENTERPRISE EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

У статті визначено, що сучасна наукова думка певним чином відстає від результатів практичного розвитку управлінських практик у сфері розробки і впровадження мотивації професійного розвитку мотивації персоналу. Виокремлені напрямки мотивації зазначеного типу сформульовані внаслідок комплексного аналізу діяльності провідних підприємств-лідерів, які функціонують у різних галузях економіки ЄС. Визначені напрямки мотивації вказаного типу (мотивація, заснована на використанні внутрішніх резервів підприємств щодо навчання, підготовки, перепідготовки, розвитку працівників та мотивація професійного розвитку персоналу, орієнтована на індивідуалізацію управління кожним співробітником) мають певні переваги та особливості впровадження.

Встановлено, що напрямок мотивації, заснованої на використанні внутрішніх резервів підприємств, пов'язаний із створенням корпоративних навчальних центрів, програм, які стимулюють професійний розвиток, при цьому не приділяється увага інвестування у зовнішнє додаткове навчання персоналу. Вказаний напрямок мотивації у практиці підприємств ЄС включає такі елементи, зокрема: підтримка молодих талановитих кадрів за рахунок власного науково-технічного та організаційного, фінансового потенціалу; підтримка штатних співробітників щодо отримання знань, навичок, необхідних у зв'язку із змінами технологій; елемент причетності до соціальних процесів; залучення персоналу до навчання, підготовки, перепідготовки в контексті змін кваліфікаційних вимог (має переважно обов'язковий характер). Констатуємо, що даний напрямок мотивації може бути реалізований на підприємствах України, які мають фінансово-економічні можливості для внутрішньої підтримки ініціатив щодо професійного розвитку перспективних кадрів.

Зазначається, що напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтований на індивідуалізацію управління кожним співробітником є актуальним для підприємств, які використовують працю або взаємодіють із талановитими кадрами, від професійного внеску яких

залежить конкурентоспроможність, фінансово-економічний розвиток і рівень інтеграції компаній на європейський та міжнародні ринки. Використання зазначеного напрямку в практиці українських підприємств потребує створення професійної ланки менеджменту (наставників), які будуть здійснювати індивідуальний вплив та організовувати взаємодію із співробітниками.

The article determines that modern scientific thought is somewhat lagging behind the results of the practical development of management practices in the field of development and implementation of motivation for professional development of personnel motivation. The identified areas of motivation of this type were formulated as a result of a comprehensive analysis of the activities of leading enterprises operating in various sectors of the EU economy. The identified areas of motivation of this type (motivation based on the use of internal reserves of enterprises for training, training, retraining, development of employees and motivation for professional development of personnel, focused on individualization of management of each employee) have certain advantages and features of implementation.

It is established that the area of motivation based on the use of internal reserves of enterprises is associated with the creation of corporate training centers, programs that stimulate professional development, while no attention is paid to investing in external additional training of personnel. The specified direction of motivation in the practice of EU enterprises includes the following elements, in particular: support for young talented personnel at the expense of their own scientific and technical and organizational, financial potential; support for full-time employees in obtaining knowledge, skills necessary in connection with changes in technologies; an element of involvement in social processes; involvement of personnel in education, training, retraining in the context of changes in qualification requirements (is mostly mandatory). We note that this direction of motivation can be implemented at enterprises of Ukraine that have financial and economic opportunities for internal support of initiatives for the professional development of promising personnel. It is noted that the direction of motivation for professional development of personnel, focused on individualization of management of each employee, is relevant for enterprises that use the labor of or interact with talented personnel, on whose professional contribution the competitiveness, financial and economic development and the level of integration of companies into the European and international markets depend. The use of this direction in the practice of Ukrainian enterprises requires the creation of a professional management level (mentors) who will exercise individual influence and organize interaction with employees.

Ключові слова: мотивація, професійний розвиток, внутрішні резерви, індивідуалізація управління, підприємства ЄС, євроінтеграція, Україна, причетність, сталий розвиток.

Key words: motivation, professional development, internal reserves, individualization of management, EU enterprises, European integration, Ukraine, involvement, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На будь-якому підприємстві виробничої та сфери послуг, цілком можливо створити умови, які змусять найкращих працівників залишати свої робочі місця. В умовах розвитку глобальної, міжнародної та регіональної (на рівні ЄС) конкуренції на ринку праці проблема мотивації професійного розвитку персоналу розглядається дуже ретельно, оскільки провідні компанії прагнуть не допустити відтоку кваліфікованих та талановитих кадрів. На багатьох підприємствах практикується орієнтир на управління персоналом в контексті досягнення певних фінансово-економічних, технічних та технологічних результатів, і, якщо вони реалізуються питання звільнення окремих співробітників може ігнору-

ватись. Особливо, якщо такі звільнення не мають масового характеру. Але, коли відтік персоналу стає загрозливим явищем для розвитку підприємства, вказане виступає проблемою і вимагає від менеджменту застосування оптимізаційних заходів або стратегій. На жаль, хоча легко вжити превентивних заходів, щоб зменшити відтік кваліфікованого та перспективного персоналу, часто керівники приділяють мало уваги таким заходам. Будь-яке підприємство усвідомлює важливість мотивації та залучення працівників. Однак у більшості випадків менеджери не можуть зосередитися на цьому напрямку, що стає каталізатором проблем на рівні реалізації виробничих програм.

Визначення ефективних напрямків мотивації, які зможуть забезпечити захист підприємств від відтоку персоналу, створюється на рівні практик провідних суб'єктів різних галузей. Ринки ЄС є конкурентними з

огляду на високий рівень якості та технологічності продукції (послуг), створення, виробництво та просування якої пов'язано в тому числі із активною участю висококваліфікованого персоналу. Останнє відрізняє продукцію (послуги), вироблену в країнах ЄС від багатьох інших держав світу. Професійний розвиток персоналу є передумовою результативності, якості продукції (послуг) підприємств ЄС. Його забезпечення досягається як за власною ініціативою персоналу, так і завдяки впливу з боку підприємств-роботодавців. Вказаний вплив пов'язаний із різноманітними напрямками мотивації, до яких удаються провідні підприємства ЄС щодо залучення персоналу до підвищення власного рівня навичок, знань за спеціальністю, як основи високого рівня добробуту та конкурентоспроможності на ринку праці.

Важливість використання мотиваційних заходів обумовлена потребою формування кадрового потенціалу, який би був готовий до високих вимог технологізації виробництва (надання послуг). Досвід кадрового менеджменту підприємств ЄС в даній сфері може бути використано для забезпечення кадрового потенціалу українських компаній в умовах євроінтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В представленій статті буде розглянуто та систематизовано напрямки мотивації професійного розвитку персоналу підприємств країн-учасниць ЄС, які можуть бути адаптовані до умов діяльності підприємств України в рамках євроінтеграції. Для дослідження використано наукові та аналітичні роботи.

Практичні напрямки мотивації зазначеної категорії отримано нами на підстав аналізу внутрішньокорпоративних даних провідних підприємств ЄС (веб-сайтів). Окремі аспекти мотивації на європейських підприємствах також досліджено на основі оцінки матеріалів наукових робіт. В роботах С. Бутільє та співавторів [3], М. Нтсаме Сіма та співавторів [9] наведено характеристики використання мотивації професійного розвитку персоналу, заснованої на внутрішніх резервах компанії. Дослідження М. Будзановської та М. Тутко [4], О. Акереле [1] присвячені оцінці ефективності впровадження напрямку мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтованого на індивідуалізацію управління кожним співробітником.

Хоча на нинішньому етапі існують наукові дослідження питань мотивації професійного розвитку, вони не відображають у повній мірі сучасний стан вказаної проблематики, який сформувався в умовах управлінської практики провідних підприємств ЄС. Зазначене обумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль дослідження — визначення напрямків мотивації професійного розвитку, використовуваних провідними підприємствами ЄС і оцінити можливість їх впровадження в Україні в умовах євроінтеграції. Для реалізації зазначеної цілі визначено такі завдання, а саме: виокремити напрямки мотивації зазначеного типу; визначити основні можливості використання зазначених напрямків в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглянемо основні напрямки мотивації, використовуваної менеджментом підприємств ЄС стосовно персоналу в цілях стимулювання його професійного розвитку.

Нами обрано низку досліджуваних провідних підприємств ЄС, які посідають ключові позиції в рамках розвитку галузей як країн-учасниць, Співтовариства, так і є лідерами ринків інших регіонів світу.

Розглянемо напрямки мотивації професійного розвитку персоналу, який застосовується підприємствами ЄС в контексті орієнту на внутрішні корпоративні умови становлення зазначеного процесу (мотивація, заснована на використанні внутрішніх резервів підприємств щодо навчання, підготовки, перепідготовки, розвитку працівників). Мається на увазі створення корпоративних навчальних центрів, програм, які стимулюють професійний розвиток, при цьому не приділяється увага інвестування у зовнішнє додаткове навчання персоналу [9].

Першим прикладом використання такого напрямку мотивації є управлінський досвід фармацевтичної компанії Sanofi (Франція). Вказана компанія входить до переліку 10 провідних фармацевтичних компаній-виробників Європи у 2025 р. [10]. В табл. 1 наведено особливості застосування зазначеного напрямку мотивації в рамках зазначеного підприємства. Як свідчать матеріали дослідження (табл. 1), основними компонентами мотивації професійного розвитку персоналу, заснованої на внутрішніх резервах компанії Sanofi, виступають: підтримка молодих талановитих кадрів за рахунок власного науково-технічного та організаційного, фінансового потенціалу; підтримка штатних співробітників щодо отримання знань, навичок, необхідних у зв'язку із змінами технологій; елемент причетності до соціальних процесів.

Можна відмітити досвід іншого підприємства ЄС, яке є лідером серед компаній, які демонструють найбільше зростання впродовж 2020—2023 рр., зокрема, компанії Menlo Electric (Польща) [7]. Вказана компанія займається глобальною торгівлею фотоелектричними компонентами, і є одним із лідерів просування відновлюваної енергетики як в Польщі, ЄС, на міжнародних ринках. Аналіз внутрішньокорпоративних даних [2] показав, що, компанія Menlo Electric, як і компанія Sanofi, застосовує мотивацію професійного розвитку персоналу, засновану на внутрішніх резервах. А саме, встановлено, що дана компанія застосує такі елементи мотивації зазначеного напрямку:

— складова причетності до процесів сталого розвитку, пов'язаних із енергетичним переходом до відновлюваної енергетики через просування споживачам та підприємствам (організаціям) фотоелектричних компонентів. Вказаний орієнтир є основою мотивації персоналу щодо підвищення власних знань, навичок у сфері просування продукції зазначеного типу різним категоріям клієнтів, як підстави скорочення негативного кліматичного впливу від використання невідновлюваної енергетики;

— залучення персоналу до проходження навчання у корпоративній академії, яка здійснює дистанційне навчання за основними напрямками професійного розвитку (навчання роботі з продуктом (гібридні інвертори та

Таблиця 1. Особливості використання мотивації професійного розвитку персоналу, заснованої на внутрішніх резервах компанії Sanofi (Франція)

№ п/п	Елемент напрямку мотивації	Характеристика
1	2	3
1	Підтримка молодих талановитих кадрів за рахунок власного науково-технічного та організаційного, фінансового потенціалу	На рівні власного навчального центру компанії випускники університетів, які хочуть працювати в ній на постійній основі, подають заявку на навчання. При цьому, під час навчання співробітники також працюють разом із штатними співробітниками, отримують заробітну плату, встановлену для молодих спеціалістів.
2	Підтримка штатних співробітників щодо отримання знань, навичок, необхідних у зв'язку із змінами технологій	Навчання здійснюється в рамках періодичних програм, які реалізуються на рівні власного навчального центру компанії
3	Елемент причетності до соціальних процесів	Компанія залучала співробітників до створення та удосконалення вакцин під час пандемії Covid-19. Участь кожного із працівників (в тому числі тих, які здійснюють НДДКР) у захисті суспільства на нинішньому етапі та в перспективі. Участь компанії у розробці вакцин проти вірусу Covid-19 передбачала створення науково-технічної інформації та знань, вироблених, отриманих, об'єднаних та систематизованих з метою інновацій, які ми визначаємо як «капітал знань» компанії. Вказані знання використовуються для удосконалення вакцини, і створення вакцин проти нових типів вірусу. Під час створення вакцин даного типу менеджмент підтримував ініціативи співробітників, залучених до вказаного процесу. Мотивацією виступав аргумент про те, що робота для створення нового продукту, нових знань та досвіду в зазначеній сфері є не тільки передумовою підвищення добробуту компанії, працівників, але і впливає на можливості захисту громадян. Стратегічні ініціативи, які використовуються при залученні персоналу до підвищення власного рівня підготовки, знань, навичок, розробки інновацій: - причетність до вирішення найскладніших світових проблем у сфері охорони здоров'я. Компанія декларує кількість вироблених та реалізованих продуктів фармацевтичної промисловості (вакцини, ліки тощо). А саме, у 2024 р. нею було реалізовано 4,3 млрд одиниць продукції компанії), щоріку вказаний показник зростає, що вказує на ріст участі компанії і співробітників у підтримці охорони здоров'я громадян; - всі пропозиції, пов'язані із створенням, удосконаленням нових продуктів, логістичних рішень, які пропонуються персоналом розглядаються відповідними структурними підрозділами компанії у короткі строки, і у разі вирішення їх впровадження співробітники-розробники залучаються до проектів

Джерело: складено за матеріалами [3; 5].

аккумулятори різних торговельних марок); навчання просування технологічних рішень для зберігання енергії вдома тощо). На нинішньому етапі (2025 р.) академія має 10 курсів навчання. Здійснення вебінарів здійснюється 7 мовами. За весь період функціонування академії (з 2020 р.) було розроблено та проведено більше 50 програм вебінарів, у яких прийняло участь більше 3000 співробітників. Участь у програмах академії компанії є обов'язковою для окремих технічних спеціалістів, добровільною — за окремими напрямками. Вказане навчання сприяє росту знань, підтримує розвиток навичок і забезпечує кар'єрний ріст.

Варто зазначити, що компанія використовує мотивацію професійного розвитку персоналу, засновану на внутрішніх резервах, орієнтованих на власні кадри, які здійснюють навчання, підготовку та перепідготовку персоналу та власний фінансовий капітал, за рахунок якого реалізується покриття витрат на дані заходи. У ви-

падку компанії Menlo Electric мотиваційні заходи професійного розвитку персоналу вирізняються тим, що вони мають переважно обов'язковий характер. Якщо співробітники, які займаються просуванням та збутом фотоелектричних компонентів хочуть мати належний рівень оплати праці, відповідати професійним вимогам (у такому випадку вони не будуть підпадати під категорію кадрів, які можуть бути звільнені через професійну непридатність), вони будуть приймати участь у всіх навчальних програмах компанії. Варто зазначити, що навчальні програми є цікавими, добре побудованими, дозволяють опановувати матеріал у час, коли співробітнику найбільш зручно. Відповідно, у компанії Menlo Electric відмічено 100 % відвідування навчальних програм в рамках академії.

Вважаємо, що представлений напрямок мотивації може бути реалізований на підприємствах України, які мають фінансово-економічні можливості для внутрішньої підтримки ініціатив щодо професійного розвитку перспективних кадрів. Це стосується підприємств, які націлені на підвищення власних конкурентних позицій при виході на європейські ринки продукції (послуг) і створення нових продуктивних ніш, які ще не мають конкуренції. Для отримання таких результатів потрібна мотивація результативності персоналу, яка можлива за рахунок використання внутрішніх резервів навчання та підготовки співробітників.

Можемо виокремити інший напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, використовуваний підприємствами ЄС в рамках акценту

на індивідуалізації управління кожним співробітником. Вказаний підхід є актуальним для підприємств, які використовують працю або взаємодіють із талановитими кадрами, від професійного внеску яких залежить конкурентоспроможність, фінансово-економічний розвиток і рівень інтеграції компаній на європейський та міжнародні ринки [1]. Виокремлення такого напрямку важливе на фоні традиційного переважання підходу до управління та мотивації на рівні команд підприємств. Увага до вказаного напрямку обумовлена тим, що талановиті кадри (більшість яких працюють у високотехнологічних галузях, галузях продажу інноваційних товарів (послуг) мають певні особливості у формуванні власної продуктивності праці. Це, зокрема: індивідуальний графік роботи, можливість консультацій із керівництвом (наставником) цілодобово або у неробочі години компанії, бажання працювати не на робочому місці, потреба опанування інших знань, навичок, які не впли-

вають напряму на професійну компетентність тощо [4]. Управління або взаємодія із талановитими кадрами не завжди може бути ефективним за умов використання лінійних методів та підходів.

Вказаний напрямок мотивації отримав розвиток у компанії Argenx (Бельгія), яка здійснює економічну діяльність у галузі біотехнологій (1 місце в ЄС за рівнем капіталізації серед інших підприємств зазначеного сектору (39 млрд євро)) [8]. Зазначена компанія розробляє та реалізує препарати у сфері імунології, є лідером у зазначеній галузі в ЄС та в світі. Визначено, що дана компанія реалізує досліджуваний напрямок мотивації через використання [6]:

— заходу — розробка та впровадження Плану особистого розвитку кожного співробітника. Зазначений план формується на рівні безпосереднього куратора (наставника) та співробітника. Варто зазначити, що такі плани мають певну конфіденційність, зокрема, їх може бачити вище керівництво (без розголошення деталей), але не можуть бачити колеги із підрозділу, інших структур компанії. Така конфіденційність є запорукою індивідуалізації професійного розвитку персоналу. Встановлено, що використання Плану особистого розвитку кожного співробітника сприяє креативності, відповідальності та безперервному навчанню. Менеджмент компанії виявив, що талановиті кадри, які створюють унікальні розробки у галузі біотехнологій мають високий рівень креативності, є творчими особистостями, при цьому потребують певного кураторства. І вказаний план виступає управлінським рішенням в даному напрямку. В ході професійного розвитку співробітників в рамках зазначеного плану вносяться коригування, пов'язані як із змінами індивідуального бачення останніх власних перспектив та очікувань, так і з цифровими та технологічними змінами у галузі;

— заходу — підкреслення індивідуальної ролі співробітників у створенні інновацій, яка декларується як на рівні компанії, так і при просуванні продукції споживачам (компаніям, які є оптовими продавцями продукції компанії Argenx; пацієнтам під час презентації власної продукції; закладам сфери охорони здоров'я тощо);

— заходу — індивідуальної підтримки та взаємодії кожного співробітника з боку провідних фахівців, які керують інноваційними проектами або керівництва підрозділів, компанії. Вказаний захід не є формальною комунікацією під час командних зборів або на рівні вебінарів, але він передбачає пряму взаємодію на рівні провідних фахівців та співробітників на індивідуальному рівні (онлайн або безпосередньо). Звернення до зазначеного заходу сприяє росту зацікавленості співробітників у подальшому професійному зростанні та отриманні визнання, досвіду, який є у провідних фахівців компанії.

В роботі М. Будзановської та М. Тутко [4] представлено емпіричні докази позитивного впливу використання мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтованої на індивідуалізацію управління кожним співробітником як на появу інновацій і їх комерціалізацію, так і на загальне задоволення працею з боку кадрів підприємств переробного сектору Польщі. В даному випадку було доведено ефективність застосування мо-

тивації професійного розвитку персоналу в контексті вивчення виробничих процесів їх підприємств, які засновані на використанні цифрових екологічно орієнтованих технологій, що сприяють уповільненню кліматичних змін. Аналіз охоплював оцінку матеріалів емпіричного дослідження результатів використання індивідуальної мотивації стосовно 325 співробітників ключових 20 польських підприємств у переробній галузі. Головним заходом вказаного напрямку мотивації на рівні вказаних підприємств виступала індивідуальна комунікація менеджерів із співробітниками, до компетенції яких відноситься розробка та апробація нових видів продукції. Вказана комунікація пов'язана із індивідуальним переконанням співробітників стосовно обов'язковості врахування екологічних аспектів продукції, яка виробляється та процесів, які це супроводжують. Як зазначають отримані результати, досліджуваний напрямок мотивації був ефективним як стосовно показника інноваційності, продуктивності, так і щодо підтримання показника плинності кадрів. Для реалізації ефективного впровадження зазначеного напрямку мотивації на рівні вказаних двадцяти переробних підприємств Польщі використано такий управлінський елемент, як професійність менеджерів (наставників) забезпечувати індивідуальний вплив на співробітників, відповідальних за результати екологізації підприємств.

Напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтованої на індивідуалізацію управління кожним співробітником є ефективним і має перспективи використання на рівні інноваційних підприємств України, які націлені на опанування нових технологічних ніш на ринках ЄС. При цьому, вказаний напрямок потребує створення професійної ланки менеджменту (наставників), які будуть здійснювати індивідуальний вплив та організовувати взаємодію із співробітниками.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження можемо зазначити, що сучасна наукова думка певним чином відстає від результатів практичного розвитку управлінських практик у сфері розробки і впровадження мотивації професійного розвитку мотивації персоналу. Виокремлені напрямки мотивації зазначеного типу сформульовані внаслідок комплексного аналізу діяльності провідних підприємств-лідерів, які функціонують у різних галузях економіки ЄС. Визначені напрямки мотивації вказаного типу (мотивація, заснована на використанні внутрішніх резервів підприємств щодо навчання, підготовки, перепідготовки, розвитку працівників та мотивація професійного розвитку персоналу, орієнтована на індивідуалізацію управління кожним співробітником) мають певні переваги та особливості впровадження.

Напрямок мотивації, заснованої на використанні внутрішніх резервів підприємств, пов'язаний із створенням корпоративних навчальних центрів, програм, які стимулюють професійний розвиток, при цьому не приділяється увага інвестування у зовнішнє додаткове навчання персоналу. Вказаний напрямок мотивації у практиці підприємств ЄС включає такі елементи, зокрема: підтримка молодих талановитих кадрів за рахунок влас-

ного науково-технічного та організаційного, фінансового потенціалу; підтримка штатних співробітників щодо отримання знань, навичок, необхідних у зв'язку із змінами технологій; елемент причетності до соціальних процесів; залучення персоналу до навчання, підготовки, перепідготовки в контексті змін кваліфікаційних вимог (має переважно обов'язковий характер). Констатуємо, що даний напрямок мотивації може бути реалізований на підприємствах України, які мають фінансово-економічні можливості для внутрішньої підтримки ініціатив щодо професійного розвитку перспективних кадрів.

Напрямок мотивації професійного розвитку персоналу, орієнтований на індивідуалізацію управління кожним співробітником є актуальним для підприємств, які використовують працю або взаємодіють із талановитими кадрами, від професійного внеску яких залежить конкурентоспроможність, фінансово-економічний розвиток і рівень інтеграції компаній на європейський та міжнародні ринки. Використання зазначеного напрямку в практиці українських підприємств потребує створення професійної ланки менеджменту (наставників), які будуть здійснювати індивідуальний вплив та організовувати взаємодію із співробітниками.

Наприкінці проведеного дослідження можемо констатувати, що нинішній стан наукових розвідок у сфері мотивації професійного розвитку персоналу потребує подальшого удосконалення в контексті створення практик та технік мотивації зазначеного типу. Вказані перспективи подальших розвідок можуть формуватися на підставі аналізу та систематизації практик та підходів сучасних підприємств-лідерів різних галузей ЄС. Для України можливе створення адаптаційних практик з урахуванням особливостей структури кадрового потенціалу.

Література:

1. Akerele O. O. The Link Between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. *EuroMid Journal of Business and Tech-Innovation*. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 26—36. DOI: 10.51325/ejbti.v2i1.118
2. Be part of the global energy transition. Menlo Electric. 2025. URL: <https://menloelectric.com/careers/> (дата звернення 07.08.2025).
3. Boutillier S., Laperche B., Lebert D., Elouaer-Mrizak S. A systemic analysis of the technological trajectory at company level based on patent data: The case of Sanofi's vaccine technology. *Technovation*. 2023. Vol. 124. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102746>.
4. Budzanowska-Drzewiecka M., Tutko M. The impact of individual motivation on employee voluntary pro-environmental behaviours: the motivation towards the environment of Polish employees. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. 2021. Vol. 32 (5), P. 929—948. <https://doi.org/10.1108/MEQ-11-2020-0268>
5. Careers. Sanofi. 2025. URL: <https://jobs.sanofi.com/en> (дата звернення 07.08.2025).
6. Development. (Re)Defined. Argenx. 2025. URL: <https://careers.argenx.com/growth-development> (дата звернення 07.08.2025).
7. Europe's Fastest Growing Companies 2025. Statista GmbH. 2025. URL: [https://rankings.statista-](https://rankings.statista.com/en/fastest-growing-companies-europe-2025/)

[com/en/fastest-growing-companies-europe-2025/](https://rankings.statista.com/en/fastest-growing-companies-europe-2025/) (дата звернення 07.08.2025).

8. Hemme P. The 25 Most Valuable Biotech Companies in Europe in 2025. *Flot.bio*. 2025. URL: <https://flot.bio/most-valuable-biotech-companies-europe-2025/> (дата звернення 07.08.2025).

9. Ntsame Sima M., Desrumaux P., Tchagneno C. L. Exploration of the Interrelationships Between Personal Resources, Work Motivation, and Work Adaptation. *Psychology International*. 2024. Vol. 6 (4). P. 1053—1071. <https://doi.org/10.3390/psycholint6040066>

10. Top 10 Pharmaceutical Manufacturing Companies in Europe (2025). Canaan. 2025. URL: <https://www.chinacanaan.com/blog/pharmaceutical-manufacturing-company-in-euro/> (дата звернення 07.08.2025).

References:

1. Akerele, O. O. (2023), "The Link Between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success", *EuroMid Journal of Business and Tech-Innovation*, vol. 2, no. 1, pp. 26—36. DOI: 10.51325/ejbti.v2i1.118
 2. Menlo Electric (2025), "Be part of the global energy transition", available at: <https://menloelectric.com/careers/> (access 07 August 2025).
 3. Boutillier, S., Laperche, B., Lebert, D. and Elouaer-Mrizak, S. (2023), "A systemic analysis of the technological trajectory at company level based on patent data: The case of Sanofi's vaccine technology", *Technovation*, vol. 124. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102746>.
 4. Budzanowska-Drzewiecka, M. and Tutko, M. (2021), "The impact of individual motivation on employee voluntary pro-environmental behaviours: the motivation towards the environment of Polish employees", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 32 (5), pp. 929—948. <https://doi.org/10.1108/MEQ-11-2020-0268>
 5. Sanofi (2025), "Careers", available at: <https://jobs.sanofi.com/en> (access 07 August 2025).
 6. Argenx (2025), "Development. (Re)Defined", available at: <https://careers.argenx.com/growth-development> (access 07 August 2025).
 7. Statista GmbH (2025), "Europe's Fastest Growing Companies 2025", available at: [https://rankings.statista-](https://rankings.statista.com/en/fastest-growing-companies-europe-2025/)
 8. Hemme, P. (2025), "The 25 Most Valuable Biotech Companies in Europe in 2025", *Flot.bio*. available at: <https://flot.bio/most-valuable-biotech-companies-europe-2025/> (access 07 August 2025).
 9. Ntsame Sima, M., Desrumaux, P. and Tchagneno, C. L. (2024), "Exploration of the Interrelationships Between Personal Resources, Work Motivation, and Work Adaptation", *Psychology International*, vol. 6 (4), pp. 1053—1071. <https://doi.org/10.3390/psycholint6040066>
 10. Canaan (2025), "Top 10 Pharmaceutical Manufacturing Companies in Europe (2025)", available at: [hhttps://www.chinacanaan.com/blog/pharmaceutical-manufacturing-company-in-euro/](https://www.chinacanaan.com/blog/pharmaceutical-manufacturing-company-in-euro/) (access 07 August 2025).
- Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.*