

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва бакалаврської програми)

на тему: «Організаційна поведінка персоналу організації та шляхи її
удосконалення (на прикладі ТОВ «Аквафрост»))»
(назва теми)

Виконавець: студентка ЦЗФН, групи 4зф6
Зікул В. А. _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент _____
(науковий ступінь, вчене звання)
Сорока О. В. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Зікул В. А.

**«Організаційна поведінка персоналу організації та шляхи її удосконалення»
(на прикладі ТОВ «Аквафрост»)**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності «**051 Економіка**» за освітньою програмою «**Економіка та управління в HR-індустрії**».

Одеський національний економічний університет. Одеса, 2025 рік

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів.

Об'єкт дослідження – організаційна поведінка в системі управління персоналом ТОВ «Аквафрост».

У роботі розглянуто сутність організаційної поведінки персоналу, її вплив на ефективність управління трудовими ресурсами підприємства. Проведено аналіз організаційної поведінки персоналу ТОВ «Аквафрост», визначено її основні проблеми та чинники, що впливають на поведінкову модель працівників. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної поведінки персоналу, зокрема через підвищення мотивації, формування позитивного психологічного клімату та розвиток корпоративної культури, а також розраховано очікуваний соціально-економічний ефект від запропонованих заходів.

Ключові слова: організаційна поведінка, персонал, удосконалення, мотивація, корпоративна культура, конфлікти, комунікації.

ANNOTATION

Zikul V.A.

**«Organizational behavior of enterprise personnel and ways of its improvement»
(on the example of «Akva frost» LLC)**

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty **051 «Economics»** under the educational program «**Economics and management in the HR-industry**».

Odesa National University of Economics. Odesa, 2025

The bachelor's qualification work consists of three sections.

The object of the study is the organizational behavior in the personnel management system of «Akva frost» LLC.

The paper examines the essence of organizational behavior of personnel and its impact on the effectiveness of enterprise human resource management. An analysis of the organizational behavior of the personnel at «Akva frost» LLC was conducted, identifying its main problems and the factors influencing employees' behavioral models. Practical recommendations for improving the organizational behavior of personnel were substantiated, in particular through increasing motivation, fostering a positive psychological climate, and developing corporate culture. The expected socio-economic effect of the proposed measures was also calculated.

Key words: organizational behavior, personnel, improvement, motivation, corporate culture, conflicts, communication.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Погляди на індивідуальну поведінку в організації	7
1.2. Групова поведінка в організації	13
1.3. Підходи до управління поведінкою працівників організації	17
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ НА ТОВ «АКВАФРОСТ».....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Аквафрост» та його основних показників	21
2.2. Аналіз кадрового складу ТОВ «Аквафрост»	30
2.3. Оцінка стану організаційної поведінки підприємства	41
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АКВАФРОСТ».....	50
3.1 Stay-інтерв'ю як засіб підтримки лояльності персоналу	50
3.2 Запровадження культури зворотного зв'язку на підприємстві.....	53
3.3 Організація тренінгів по управлінню стресами та конфліктами	58
 ВИСНОВКИ	65
Список використаних джерел.....	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена підвищеною увагою до людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємств у сучасних умовах трансформації трудових відносин, цифровізації бізнес-процесів та зростання значення організаційної культури. Успішність організацій дедалі більше залежить не лише від формальних структур управління, а й від ефективної взаємодії працівників, їхньої мотивації, лояльності, здатності до співпраці та самоорганізації. На актуальність теми вказують такі чинники, як зростання ролі емоційного інтелекту, важливість конструктивної поведінки в умовах змін, а також необхідність формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах. Позначена проблема вважається актуальною, оскільки саме організаційна поведінка працівників суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та репутацію.

Аналіз наукових публікацій з теми показує, що проблематика організаційної поведінки активно досліджується в працях таких зарубіжних і вітчизняних авторів, як С. Роббінс, С. Л. Альбрехт, А. Б. Баккер, Д. Гоулман, А. Маслоу, Ф. Герцберг, І. Л. Дженіс, Дж. Л. Морено, а також О. В. Дмитрієва та І. О. Кузнєцова. Теоретичні засади дослідження базуються на психологічних, ситуаційних, мотиваційних, системних і когнітивних підходах до управління поведінкою персоналу, що широко представлені в сучасній науковій літературі. Значну увагу приділено таким аспектам, як емоційний інтелект, залученість працівників, групова динаміка, мотивація до праці, конфліктність і адаптація в організаціях, що допомагає комплексно аналізувати поведінкові прояви в трудовому колективі.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз організаційної поведінки працівників ТОВ «Аквафрост» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі було визначено такі завдання:

- 1) проаналізувати теоретичні підходи до розуміння організаційної поведінки;
- 2) дослідити особливості індивідуальної та групової поведінки в організаціях;
- 3) дати характеристику ТОВ «Аквафрост» та його кадрового складу;
- 4) здійснити аналіз організаційної поведінки на підприємстві;
- 5) виявити основні проблеми у поведінці персоналу;
- 6) запропонувати напрями забезпечення належного стану організаційної поведінки для ТОВ «Аквафрост».

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації організаційної поведінки персоналу ТОВ «Аквафрост».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади реалізації організаційної поведінки персоналу ТОВ «Аквафрост».

У процесі дослідження було застосовано **низку методів**, зокрема: аналіз і синтез – для деталізації об'єкта дослідження та структурування інформації; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків; системний і комплексний підходи – при дослідженні організаційної поведінки як багатофакторного явища; табличний і графічний методи – для обробки статистико-економічних даних підприємства; спостереження, анкетування й інтерв'ювання – для збору первинної інформації про поведінкові особливості працівників ТОВ «Аквафрост».

Інформаційною базою дослідження стали стали законодавчі акти України, звітні документи підприємства, статистичні дані, наукові публікації з фахових журналів (зокрема з баз Google Scholar), навчально-методичні матеріали кафедри, результати власних опитувань персоналу.

Практична значущість одержаних результатів дослідження полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій щодо вдосконалення організаційної поведінки працівників ТОВ «Аквафрост» з метою покращення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, формування позитивного психологічного клімату.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися автором і обговорювались на студентських конференціях, опубліковано у такій науковій фаховій публікації:

1. Зікул В. А., Петровська О. М. Корпоративна соціальна відповідальність як головна конкурентна перевага організації. *Сучасні виклики економіки: V Підсумковій науково-практичній студентській конференції*. 17 квіт. 2025 р. Одеса. 2 с.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (40 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок друкованого тексту, що включає 16 таблиць, 15 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Погляди на індивідуальну поведінку в організації

Індивідуальна поведінка в організації є одним із основних факторів, що визначає ефективність діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому [1, с. 45]. Її вивчення передбачає комплексний підхід до аналізу внутрішніх мотивів, зовнішніх впливів, соціальних взаємодій та психологічних особливостей особистості в контексті організаційного середовища [2, с. 25]. Поведінка працівника відображає не лише його професійні якості та компетентності, але й ціннісні орієнтири, мотиваційну структуру, емоційні реакції, стиль прийняття рішень, рівень адаптації до змін.

З практичної точки зору індивідуальна поведінка тісно пов'язана з такими показниками, як залученість до роботи, продуктивність, плинність кадрів, конфліктність, інноваційність, а також здатність до співпраці [3, с. 123]. Сутність цього явища полягає в тому, що кожен працівник, взаємодіючи з іншими, демонструє унікальні поведінкові патерни, зумовлені як особистісними характеристиками, так і соціокультурним середовищем [4, с. 56]. У сучасних умовах зростаючої турбулентності та цифровізації зростає значення таких чинників, як гнучкість, стресостійкість, саморегуляція, що також виявляються через поведінку працівників.

Історія наукового вивчення індивідуальної поведінки охоплює кілька етапів, кожен із яких вніс важливі теоретичні здобутки. У межах класичної школи управління (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) працівник розглядався як елемент виробничої системи, поведінка якого є передбачуваною і керованою за допомогою інструкцій, норм і стимулів [5, с. 108]. Водночас, індивідуальні особливості залишалися поза полем уваги. Переломний момент настав у 1920–30-х роках, коли в рамках Хоторнських експериментів Елтона Мейо було встановлено, що соціально-психологічні умови – визнання, залучення,

підтримка – мають значний вплив на продуктивність праці. Це дало поштовх до формування поведінкового підходу, який розглядав людину як соціальну істоту з потребами в комунікації, визнанні, автономії. Подальші дослідження в цьому напрямі поглиблювали розуміння мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг), лідерства, групової динаміки [6-7].

У 1960–1980-х роках домінують когнітивні та мотиваційні підходи, які акцентують увагу на внутрішніх процесах прийняття рішень, очікуваннях, сприйнятті справедливості. Теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, теорія постановки цілей Локка та Летема запропонували раціональні моделі пояснення поведінки [8-9]. Згодом, у межах сучасного напрямку організаційної поведінки, було сформовано інтегративну модель, яка враховує особистісні риси, когнітивні стилі, емоційні реакції, цінності та вплив організаційного контексту. Зокрема, особлива увага приділяється таким явищам, як емоційний інтелект, етична поведінка, залученість, лояльність, поведінка в умовах невизначеності та цифрових трансформацій.

Сьогодні існує декілька класифікацій підходів до вивчення індивідуальної поведінки в організації. Зокрема, за рівнем аналізу розрізняють мікропідхід, який проявляється у фокусі на особистості, мотивації, психіці, та макropідхід, що розглядає вивчення поведінки в контексті організаційної структури, культури, соціальних норм. Автори таких праць, як С. Роббінс, Т. Джадж, Р. Дафт, Д. Грейфін, активно розвивають концепції особистісних типів, емоційного інтелекту, ролі переконань та цінностей у формуванні моделей поведінки [1, с. 435].

Внаслідок наведених історичних передумов виокремлюють декілька підходів до вивчення індивідуальної поведінки, що визначаються за різними домінуючими методологічними орієнтирами, наведеними у табл. 1.1. У свою чергу, розуміння різних підходів дозволяє сформулювати комплексне бачення індивідуальної поведінки як результату дії внутрішніх і зовнішніх чинників.

Крім того, на індивідуальну поведінку працівника впливають численні фактори, які можна поділити на внутрішні, або особистісні, та зовнішні (їх ще називають організаційними) (рис. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи дослідження індивідуальної поведінки в організації

Назва підходу	Представники	Сутність підходу
1	2	3
1. Психологічний підхід	З. Фрейд, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд	Орієнтований на внутрішній світ особистості: мотивації, потреби, емоції, риси характеру.
2. Ситуаційний підхід	Ф. Фідлер, Р. Хаус	Поведінка змінюється залежно від контексту, ситуації, лідерського стилю, зовнішніх факторів.
3. Системний підхід	Представники загальної теорії систем	Індивід – частина організаційної системи; важливими є взаємозв'язки, роль і функції в системі.
4. Когнітивний підхід	А. Бандура, В. Врум	Поведінка визначається внутрішніми ментальними процесами: сприйняттям, оцінками, цілями.
5. Поведінковий підхід	Дж. Вотсон, Б. Скіннер, І. Павлов	Фокус на спостережуваних діях та реакціях, поведінка – результат навчання і стимулів.

Джерело: сформовано на підставі даних [6-9]



Рис. 1.1. Фактори впливу на індивідуальну поведінку працівника на підприємстві

Джерело: складено на підставі даних [2, с. 28-29]

Крім наведених на рис. 1.1 факторів, значний вплив має і сучасна цифрова трансформація, яка змінює способи комунікації, формати роботи, уявлення про ефективність та особисту відповідальність. Особливої актуальності набувають чинники, пов'язані з невизначеністю, стресом, віддаленою роботою, конфліктами поколінь.

Нормативно-правове забезпечення регулювання поведінки в організаціях в Україні має фрагментарний характер, проте містить низку важливих положень. Зокрема, Трудовий кодекс України, Закон України «Про працю», Кодекс законів про працю України, а також окремі положення законів «Про запобігання корупції», «Про захист персональних даних», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» регулюють базові засади поведінки, включаючи трудову дисципліну, етичні норми, недопущення дискримінації.

Крім того, міжнародні документи мають значення для формування правових основ поведінки в організаціях, особливо у транснаціональному середовищі, а саме:

- а) Конвенції МОП;
- б) Хартія прав людини;
- в) Директиви ЄС.

Якщо казати безпосередньо за аналіз індивідуальної поведінки працівників в організації, він потребує чіткого методичного підґрунтя, яке дозволяє не лише описати поведінкові особливості, а й виявити причинно-наслідкові зв'язки, виміряти рівень певних якостей, оцінити вплив організаційного середовища [8].

Методичні підходи до дослідження індивідуальної поведінки включають як якісні, так і кількісні методи, що застосовуються залежно від цілей і завдань дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи дослідження індивідуальної поведінки людини

Назва методу	Сутність методу	Ціль використання
1	2	3
Спостереження	Метод наукового дослідження, що полягає в активному (систематичному, цілеспрямованому, планомірному) та навмисному сприйнятті об'єкта, в ході якого здобувається знання про зовнішні сторони, властивості й відносини досліджуваного об'єкта.	Дозволяє зафіксувати реальні форми поведінки працівника у природному або змодельованому середовищі.
Опитування (анкетування, інтерв'ювання)	Один із найпоширеніших способів отримання суб'єктивних даних про ставлення працівників до різних аспектів діяльності, їх мотивацію, задоволеність, стресостійкість тощо.	Цей метод дозволяє залучити велику кількість респондентів, проте потребує ретельного формулювання запитань і може містити суб'єктивні викривлення.
Тестування	Передбачає використання стандартизованих психологічних інструментів для оцінки рис особистості, рівня емоційного інтелекту, лояльності, лідерських якостей тощо (наприклад, методика 16PF, тест Айзенка, тест MBTI, опитувальники Big Five, EQ-тест Гоулмана).	Цей підхід є науково обґрунтованим, однак потребує етичного та професійного підходу до інтерпретації результатів.
SWOT-аналіз, Pest-аналіз, метод кейсів	Техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій.	Використовуються переважно в управлінських контекстах для вивчення впливу зовнішнього середовища на поведінку персоналу, а також для аналізу поведінкових стратегій у конкретних ситуаціях.
Соціометрія та метод експертних оцінок	Один з основних класів методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування.	Дають змогу вивчати не лише індивідуальну поведінку, а й соціальні взаємодії, групову динаміку, роль працівника в неформальній структурі організації.
Аналіз документації	Аналіз внутрішніх положень, звітів, характеристик, даних оцінювання.	Дозволяє виявити офіційні очікування щодо поведінки працівників, системи стимулювання та дисципліни, корпоративні цінності.

Джерело: сформовано на підставі даних [10, с. 131]

Методологія дослідження індивідуальної поведінки також передбачає вибір моделі аналізу, яка ґрунтується на певному теоретичному підході. Наприклад, модель ABC, яка має повну назву «Antecedents – Behavior – Consequences», дозволяє виявити зв'язки між умовами, які передують поведінці, самою поведінкою і наслідками. У рамках мотиваційного підходу використовуються моделі Герцберга, Маслоу, Врума [6-8]. Когнітивні моделі (наприклад, теорія справедливості Адамса) зосереджуються на сприйнятті працівником умов праці. Таким чином, методичні інструменти мають відповідати обраному теоретичному фреймворку.

Окрему увагу слід приділити етичним аспектам застосування методів дослідження поведінки. Важливо забезпечити конфіденційність, добровільність участі, правомірність збору та обробки персональних даних, що особливо актуально в контексті законодавства про захист персональних даних, починаючи від Закону України «Про захист персональних даних» до GDPR в міжнародному контексті.

Формування власної позиції щодо індивідуальної поведінки в організації ґрунтується на переконанні, що жоден підхід не може повною мірою відобразити усю складність і багатовимірність цього феномена. На нашу думку, найбільш продуктивним є інтегративний підхід, який поєднує інструменти класичної психології, поведінкової економіки, організаційної теорії та соціології, оскільки він дає змогу розглядати поведінку працівника не лише як реакцію на зовнішні стимули, а як результат взаємодії свідомих цілей, емоційного стану, культурного середовища, попереднього досвіду та групового впливу.

Індивідуальна поведінка повинна розглядатись не в ізоляції, а в динамічному контексті організаційних змін, впливу технологій, стратегічних цілей компанії. Особливої уваги потребують сучасні аспекти – цифрова поведінка працівників, адаптація до віддаленої роботи, емоційне вигорання, етичні дилеми. Вважаємо, що ключовим завданням сучасного менеджменту є не лише контроль або корекція поведінки, а створення таких умов, у яких

природна поведінка працівника сприяє досягненню цілей організації, не суперечить особистісним цінностям і забезпечує внутрішню мотивацію. У цьому контексті важливою є також роль лідера як посередника між організаційними вимогами та особистісним простором працівника. Ефективний керівник має не лише розуміти поведінкові патерни, але й уміти передбачати реакції, працювати з опором до змін, формувати довіру і залучення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що аналіз індивідуальної поведінки потребує багатогранного підходу з урахуванням соціокультурних, організаційних і особистісних чинників. Використання методів психологічного тестування, спостереження, інтерв'ю, кейс-аналізу та експертного оцінювання створює основу для об'єктивної діагностики поведінкових особливостей та розробки ефективних управлінських рішень.

1.2. Групова поведінка в організації

Групова поведінка в організації є багатовимірним явищем, що охоплює процеси взаємодії між членами трудового колективу, вплив колективної динаміки на прийняття рішень, виробничу активність, ефективність комунікацій, рівень інноваційності та загальний клімат у середовищі організації [11, с. 1]. Вивчення цього феномену передбачає комплексний аналіз психологічних, соціальних, поведінкових та управлінських аспектів, що визначають як індивідуальну, так і колективну продуктивність. Групова поведінка є не просто сукупністю дій окремих людей, а якісно новим рівнем соціальної активності, що формується в результаті взаємозв'язків, спільних цілей, норм і очікувань.

Суть групової поведінки полягає в тому, що члени організації, об'єднані у формальні або неформальні групи, демонструють певні колективні патерни поведінки, які регулюються спільно виробленими нормами, ролями,

цінностями та взаємною відповідальністю. З точки зору сучасної організаційної науки, групова поведінка має:

- конструктивний потенціал, що проявляється у вигляді стимулювання креативності, посилення мотивації, взаємопідтримка;
- деструктивний потенціал, що може бути викликано конформізмом, груповим мисленням, внутрішньогруповою конкуренцією, конфліктом інтересів тощо [12, с. 120].

Історія вивчення групової поведінки бере початок з досліджень соціальної психології початку XX століття. Вагомий внесок у її розвиток зробили класичні дослідження Елтона Мейо у рамках Хоторнських експериментів (1924–1932), які виявили, що продуктивність працівників зростає не стільки через зміни умов праці, скільки внаслідок зростання уваги з боку керівництва та взаємної підтримки між членами колективу. Це стало відправною точкою для вивчення неформальних відносин у трудових колективах. Подальший розвиток отримали теорії соціальної групи в роботах таких вчених, як Курт Левін з його теорією поля, Джейкоб Морено та його дослідження соціометрії, Вілфред Біон та психоаналітичного підходу, Соломон Аш з експериментами у напрямку конформізму, Ірвінг Джаніс, що багато часу приділив розгляду теорії групового мислення [12-13].



Рис. 1.2. Класифікація груп в організації

Джерело: складено на основі даних [10-11]

Загалом, групи в організації класифікують за різними критеріями, починаючи від мети та тривалості існування до формату взаємодій учасників (рис. 1.2). Одночасно з тим, формальні групи створюються згідно з організаційною структурою підприємства та мають чітко визначені цілі, обов'язки, ієрархію та звітність; неформальні ж виникають спонтанно, часто на основі особистої симпатії, спільних цінностей або інтересів, і можуть як сприяти, так і перешкоджати формальним процесам.

При цьому, одним із основним понять в дослідженні групової поведінки є групова динаміка – сукупність процесів, які відбуваються в групі під час її функціонування: згуртованість, рольова структура, норми, комунікації, лідерство, конфлікти [14-15]. Згідно з моделлю Брюса Такмена, груповий розвиток проходить п'ять стадій (рис. 1.3) [10, с. 85]. На кожному з цих етапів змінюються характер комунікацій, домінуючі емоції, лідерські позиції та рівень ефективності групи.

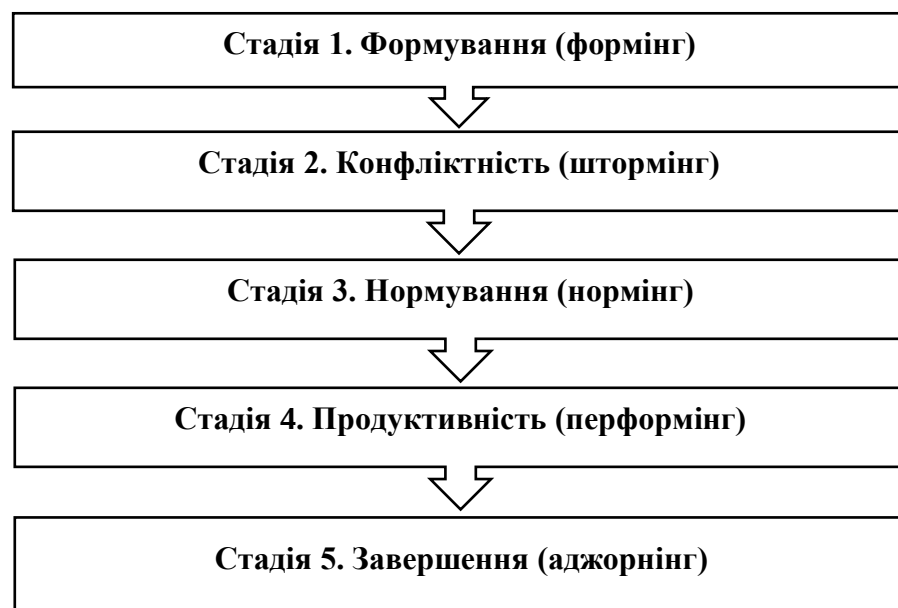


Рис. 1.3. Стадії групового розвитку за моделлю Брюса Такмена

Джерело: складено на основі даних [10, с. 85]

Групова поведінка також вивчається в межах різних наукових підходів. Соціометричний підхід Дж. Морено аналізує міжособистісні зв'язки та ступінь симпатії-антипатії між членами групи [13, с. 112]. Рольовий підхід, представниками якого є Т. Парсонс, Р. Мертон, розглядає кожного учасника як носія певної соціальної ролі, що передбачає відповідні норми поведінки. Теорія очікувань, переважно за В. Врумом, акцентує увагу на тому, як індивідуальні очікування впливають на поведінку в групі. Теорія групового мислення за І. Дженісом наголошує на небезпеці надмірного консенсусу, коли заради єдності група ігнорує альтернативні точки зору [12, с. 56].

Серед факторів, що впливають на групову поведінку, слід виокремити: цілі та місію групи, розмір групи, ступінь структурованості, склад учасників та їх вік, стать, досвід, кваліфікація, стиль лідерства, характер взаємодії з іншими групами, рівень довіри та згуртованості, а також зовнішній соціально-економічний контекст. Наприклад, у невеликих групах зазвичай формується більш високий рівень координації, тоді як великі групи схильні до формалізації, розмежування ролей та зниження рівня особистої відповідальності.

Особливе значення має вплив групових норм – неписаних правил поведінки, що регулюють взаємодію членів колективу. Вони можуть стосуватися ставлення до роботи, спілкування, розв'язання конфліктів, прийняття рішень тощо. Групові норми можуть бути позитивними, тобто стимулювати відповідальність, професійність, взаємодопомогу, або негативними, що можуть викликати саботажі, закритість, спротив змінам.

На нормативно-правовому рівні групова поведінка в організації в Україні регулюється опосередковано – через інститути трудового права, колективних договорів, профспілкових об'єднань, принципів соціального діалогу та управління персоналом. Зокрема, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про професійні спілки» містять положення, що визначають права колективів

працівників, правила взаємодії з роботодавцем, порядок формування органів самоуправління трудових колективів.

Сучасні тенденції розвитку групової поведінки в організаціях пов'язані зі зростанням ролі проєктних та кросфункціональних команд, диджиталізацією комунікацій, зростанням значення емоційного інтелекту, психологічної безпеки, гнучкого лідерства. Зокрема, в умовах дистанційної роботи та гібридного формату з'являються нові виклики: зниження неформальної комунікації, труднощі з формуванням командної ідентичності, зміна ролей та меж відповідальності.

На нашу думку, ефективна групова поведінка передбачає не лише злагоджену діяльність в межах поставлених цілей, але й високий рівень психологічного комфорту, відкритість до різних думок, здатність до самоорганізації, взаємопідтримку та готовність до змін. Організація, яка розуміє механізми формування групової поведінки, здатна гнучко реагувати на виклики середовища, підвищувати продуктивність праці, знижувати рівень плинності кадрів та створювати здорову організаційну культуру.

Таким чином, вивчення групової поведінки в організації є необхідною умовою для глибшого розуміння соціальних процесів, що відбуваються всередині трудових колективів, а також для формування ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на результативну командну взаємодію.

1.3. Підходи до управління поведінкою працівників організації

Як ми встигли зрозуміти, управління поведінкою працівників є важливим елементом ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки воно охоплює широкий спектр практик і методів, спрямованих на те, щоб сприяти бажаним змінам в індивідуальній і груповій поведінці працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації [16-17]. Взаємодія між організацією та її працівниками неможлива без розуміння

механізмів, які впливають на поведінку, на мотивацію та на встановлення ефективної комунікації.

Загалом, управління поведінкою працівників є багатограним процесом, який охоплює не тільки контроль та організаційні інструменти для забезпечення продуктивності праці, але й забезпечення здорового психологічного клімату, підтримку розвитку індивідуальних та колективних компетенцій, а також встановлення етичних і моральних стандартів, які визначають, як поводитись у межах організації. Це не тільки питання організаційної культури, але й системи мотивацій, навчання та розвитку, а також управлінських підходів, що створюють умови для ефективної взаємодії всіх учасників процесу.

Одним з ключових аспектів управління поведінкою є ефективне застосування мотиваційних стратегій [18, с. 45]. Мотивація є рушійною силою, яка змушує працівників працювати, прагнути досягти високих результатів та підтримувати високий рівень виконання своїх обов'язків. Підвищення ефективності роботи безпосередньо залежить від розуміння того, що мотивує працівників і як ці стимули повинні бути застосовані у рамках організаційного процесу. Працівники можуть бути мотивовані як матеріальними заохоченнями, так і нематеріальними факторами, такими як визнання досягнень, можливість професійного зростання, хороша корпоративна культура, стабільність у колективі та підтримка лідерів [19, с. 3].

Успішні стратегії управління поведінкою засновані на комбінуванні різних мотиваційних факторів. Матеріальні стимули, такі як премії, бонуси та інші фінансові заохочення, можуть бути ефективними для працівників, які орієнтовані на конкретні досягнення в роботі. Водночас нематеріальні стимули, такі як емоційна підтримка, можливість самореалізації, розвиток кар'єрного зростання або визнання досягнень, також відіграють важливу роль у мотивації працівників. Саме здатність організації комбінувати ці фактори дозволяє забезпечити довготривалу мотивацію та лояльність персоналу.

Одним з суттєвих чинників, що визначає поведінку працівників, є організаційна культура, що означає сукупність норм, цінностей, переконань та практик, які існують в організації і якими працівники керуються при виконанні своїх обов'язків [20, с. 57]. Культура організації є своєрідним орієнтиром для всіх працівників, визначаючи, як вони повинні взаємодіяти між собою, які принципи є важливими для колективу, і які соціальні норми потрібно підтримувати для досягнення загальних цілей.

Правильне формування організаційної культури здатне істотно підвищити ефективність роботи організації. Висока культура, що ґрунтується на чесності, відкритості, взаємній повазі та командному підході, забезпечує гармонійне співіснування працівників і сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, яка підвищує рівень задоволення від роботи, знижує рівень стресу та сприяє досягненню кращих результатів [21, с. 156].

Підтримка цієї культури починається з лідерів, які мають виступати моделями для наслідування в рамках організації. Лідери не лише повинні спілкуватися з працівниками та давати їм завдання, але й активно підтримувати організаційні цінності та стандарти через свої дії, демонструючи важливість і значущість кожного аспекту корпоративної культури.

Управління поведінкою працівників організації передбачає постійну підтримку їхнього розвитку і навчання [22]. Професійний ріст працівників є не тільки корисним для самого працівника, але й для організації, оскільки дозволяє збільшити їхню ефективність, а також адаптувати їх до змін у технологіях, методах роботи та вимогах ринку [23, с. 112].

Відтак важливо не лише мотивувати працівників досягати результатів, а й забезпечити їм можливості для професійного розвитку через тренінги, курси підвищення кваліфікації, менторство та коучинг. Це, у свою чергу, дає працівникам можливість розвивати нові навички, що можуть бути корисними для організації в майбутньому, а також допомагає підвищити їхню задоволеність від роботи. Крім того, для організації, яка постійно інвестує в розвиток своїх працівників, це є одним із способів створення конкурентних

переваг на ринку праці, адже працівники з високими компетенціями є незамінним ресурсом для успіху.

Не менш важливим є ефективне управління комунікаціями всередині організації [24, с. 75]. Комунікація є основою для взаєморозуміння між працівниками та керівництвом, для вирішення конфліктів, а також для обміну знаннями та інформацією, яка впливає на прийняття рішень [25]. Відкритість, прозорість і ясність комунікацій знижують рівень стресу та сприяють підвищенню ефективності робочих процесів.

Управління поведінкою працівників за допомогою ефективних комунікацій включає в себе не тільки надання чітких інструкцій і завдань, але й створення атмосфери, де працівники можуть висловлювати свої ідеї, думки та занепокоєння без страху перед репресіями. Це сприяє розвитку колективної інтелігентності і допомагає організації швидко адаптуватися до змінних умов.

Загалом, управління поведінкою працівників організації постає складним процесом, що включає не тільки використання мотиваційних інструментів та технік, але й формування організаційної культури, сприяння розвитку працівників та забезпечення ефективних комунікацій у межах організації. Тільки через комплексний підхід до управління поведінкою можна забезпечити високий рівень ефективності роботи організації та її конкурентоспроможності. Управління поведінкою працівників не повинно бути одноразовим актом, а постійним процесом, що вимагає адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища, технологічних новацій та внутрішніх змін організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ НА ТОВ «АКВАФРОСТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Аквафрост» та його основних показників

ТОВ «Аквафрост» розпочало свою діяльність 18 жовтня 2005 року в с. Бурлача Балка, Одеська область. Від самого заснування компанія зосередилась на переробці та консервуванні риби, ракоподібних і молюсків (табл. 2.1). Для забезпечення високої якості продукції підприємство облаштувало свої виробничі потужності сучасним обладнанням і технологіями від провідних світових виробників – Японії, Франції та Німеччини. Це дозволило компанії швидко завоювати довіру споживачів і закріпитися на ринку.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Аквафрост»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аквафрост»
Зареєстрований	Васильєва Оксана Анатоліївна
Дата реєстрації	18.10.2005 (19 років 5 місяців)
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	33798852
Діяльність (за КВЕД)	10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Місцезнаходження	вулиця Центральна, 1Е, Бурлача Балка, Одеська, 68094
Телефон	804827170608
Сайт	https://vodnyj-svit.ua/

Джерело: складено автором на основі даних [26]

Вагомим кроком у розвитку компанії стало запуск власного бренду «Водний Світ», під яким продукція швидко набула популярності. Сьогодні ця торгова марка є лідером українського ринку сурімі-продуктів, контролюючи понад 75% сегменту. Такий успіх став можливим завдяки продуманій стратегії, непохитній якості та гнучкості у реагуванні на ринкові зміни.

Сьогодні ТОВ «Аквафрост» входить до лідерів серед українських виробників рибної продукції. Згідно з рейтингом «ТОР-1000» за 2023 рік, компанія посіла 579 позицію за розміром чистого доходу, який склав понад 2,5 млрд грн [27]. Це підтверджує стабільність підприємства, його міцні позиції на ринку та ефективну бізнес-модель, що дозволяє успішно конкурувати.

Продуктова лінійка компанії включає широкий спектр рибної продукції у охолодженому та замороженому вигляді:

- крабові палички;
- вироби з сурімі;
- заморожене філе риби;
- рибні котлети та нагетси;
- рибні палички;
- різноманітні рибні напівфабрикати тощо.

Уся продукція компанії реалізується під брендом «Водний Світ» і суворо відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів. Високу якість продукції підтверджують офіційні сертифікати, а також довіра численних споживачів. Для забезпечення стабільно високих стандартів ТОВ «Аквафрост» активно використовує сучасні технології переробки морепродуктів, запозичені у провідних світових виробників – Японії, Франції та Німеччини [28].

Виробничі потужності підприємства обладнані найсучаснішим технологічним устаткуванням, яке повністю відповідає чинним міжнародним стандартам. На території заводу функціонує власна акредитована лабораторія, яка: здійснює постійний контроль за дотриманням санітарних норм і виробничих параметрів; проводить ретельні дослідження якості вхідної сировини на всіх етапах переробки; забезпечує суворий контроль якості готової продукції перед відвантаженням споживачам.

Важливим конкурентним перевагою підприємства є потужний кадровий потенціал – на виробництві працює понад тисяча висококваліфікованих фахівців різних профілів, що дозволяє забезпечувати стабільність виробничих

процесів, підтримувати високу якість продукції та оперативно реагувати на зміни ринкового попиту.

На українському ринку рибної продукції ТОВ «Аквафрост» успішно конкурує з іншими вітчизняними виробниками. Серед основних конкурентів можна виділити такі компанії, як ТОВ «Наладка-Комерц» ЛТД, ТОВ ТЦ «Олексіївський», ПП «Балтіка», ТОВ «ВМП Плюс» та ТОВ «ДМП Плюс». Зазначені підприємства, як і ТОВ «Аквафрост», спеціалізуються на виробництві та дистрибуції широкого асортименту рибної продукції на території України, що формує активну конкурентну середу в цьому сегменті харчової промисловості.

Постачальницька база ТОВ «Аквафрост» формується як з вітчизняних, так і міжнародних джерел. Серед ключових імпортерів рибної сировини на український ринок слід відзначити компанії «Кліон Груп» та «Юніверсал Фіш Компані», які займають значну частку в імпортних поставках. Також важливими партнерами у забезпеченні сировиною є такі компанії, як «Фоззі-Фуд», «Флагман Сіфуд», «Айсберг-Фіш» та «Фіш-Альянс», які спеціалізуються на постачанні різноманітних видів риби та морепродуктів для подальшої промислової переробки.

Клієнтська база підприємства охоплює провідні торговельні мережі, дистриб'юторські компанії та державні закупівельні установи. До основних покупців продукції належать такі великі оператори ринку, як ТОВ «Таврія-В», ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» та інші. Окрім міцних позицій на внутрішньому ринку, компанія активно розширює географію експортних поставок. Продукція ТОВ «Аквафрост» успішно поставляється до країн Європейського Союзу (Польща, Німеччина, Литва), а також до Ізраїлю, Канади, США, Молдови та Грузії, що є вагомим підтвердженням її високої якості та конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Організаційна структура управління ТОВ «Аквафрост» представлена на рис. 2.1 та включає всі необхідні структурні підрозділи та служби, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Аквафрост»

Джерело: складено автором на основі Штатного розпису

Як видно з рис. 2.1, організаційна структура ТОВ «Аквафрост» має ієрархічний характер і включає функціонально самостійні відділи та служби, які тісно взаємодіють між собою з метою забезпечення ефективного

функціонування підприємства. Центральним органом управління є адміністрація, яка виконує стратегічні функції: приймає ключові рішення щодо розвитку компанії, контролює результати діяльності, розподіляє ресурси та координує роботу всіх підрозділів, зокрема фінансово-економічного, юридично-адміністративного, виробничого та комерційно-збутового. До складу адміністрації входять:

- генеральний директор, який здійснює загальне керівництво підприємством і визначає головні напрямки його розвитку;
- виконавчий директор, який відповідає за реалізацію стратегічних рішень;
- заступники генерального директора, які контролюють комерційну діяльність і якість продукції;
- водій автотранспортних засобів, що забезпечує мобільність керівного складу;
- помічник керівника, який надає адміністративну підтримку та виступає посередником між керівництвом і структурними підрозділами.

Фінансово-економічний підрозділ відіграє ключову роль у підтриманні фінансової стабільності компанії: він контролює доходи й витрати, проводить аналіз фінансових показників, розробляє та реалізує бюджет, а також впроваджує заходи для оптимізації економічної діяльності. Зокрема, до складу цього підрозділу входить:

- відділ фінансового аналізу та контролю, який здійснює аналіз фінансових результатів, стежить за витратами й формує фінансову звітність;
- відділ консолідації бюджетування, який займається розробкою бюджету й прогнозуванням фінансових потоків;
- відділ економічного аналізу та контролю, який оцінює ефективність діяльності підприємства;
- бухгалтерія та обліковий відділ, які відповідають за ведення фінансової документації та складання звітності.

Юридично-адміністративний підрозділ відповідає за правовий супровід діяльності підприємства, дотримання законодавства, контроль договірних зобов'язань, захист інтересів компанії, а також організацію управління персоналом і забезпечення безпеки. Таким чином, юридичний відділ здійснює правову підтримку функціонування підприємства та супроводжує процес укладення договорів. Відділ персоналу займається підбором кадрів, їх навчанням і розвитком, а також контролює дотримання трудової дисципліни. Служба безпеки опікується охороною виробничих об'єктів та захистом інформації, у той час як служба охорони праці контролює дотримання правил техніки безпеки в усіх структурних одиницях ТОВ «Аквафрост».

Виробничий підрозділ забезпечує стабільне функціонування виробництва та контроль за якістю виготовленої продукції. До його основних функцій належить:

- планування виробничих процесів;
- дотримання технологічних і санітарних стандартів;
- оптимізація технологій.

Зокрема, відділ планування виробництва формує виробничі графіки та контролює їх виконання. Виробнича лабораторія здійснює перевірку якості продукції, а відділ санітарного контролю стежить за дотриманням санітарно-гігієнічних норм. Технологічний відділ займається впровадженням інноваційних рішень у виробничий процес, тоді як виробнича служба безпосередньо організовує виконання виробничих операцій. Транспортно-складська служба відповідає за логістику та ведення обліку на складах.

Комерційно-збутовий підрозділ зосереджений на:

- ефективній реалізації продукції;
- розвитку ринків збуту;
- залученні нових клієнтів та партнерів;
- проведенні маркетингових досліджень;
- забезпеченні конкурентоспроможності продукції.

Відділ з тендерної роботи та національної логістики організовує участь підприємства в тендерах і контролює логістичні процеси всередині країни. Відділ постачання зовнішньоекономічної діяльності відповідає за експортно-імпорتنі операції, а відділ постачання – за закупівлю необхідної сировини та матеріалів. Комерційний відділ продажу реалізує продукцію, тоді як відділ роботи з VIP-роздрібом обслуговує ключових роздрібних клієнтів. Відділ маркетингу забезпечує рекламну діяльність і просування продукції на ринку, а аналітичний відділ проводить регулярний аналіз ринку та дослідження конкурентного середовища.

Усі структурні одиниці підприємства працюють у тісній взаємодії. Адміністрація здійснює загальну координацію їхньої роботи, фінансово-економічний блок – контроль фінансових потоків, юридичний відділ – правове забезпечення господарської діяльності, виробничий підрозділ співпрацює з відділом постачання для забезпечення матеріальною базою, а маркетингові та збутові відділи аналізують ринок і реалізують продукцію.

Рівень ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможність значною мірою залежать від доцільного й ефективного використання наявного ресурсного потенціалу. Водночас, пошук шляхів підвищення ефективності його застосування ускладнюється обмеженістю ресурсів та посиленням конкуренції на ринку. У зв'язку з цим важливо провести глибокий аналіз і оцінити рівень використання ресурсного потенціалу, якого підприємство досягло у звітному періоді, що дає змогу не лише виявити слабкі місця в його діяльності, а й визначити потенційні резерви для підвищення ефективності в майбутньому.

З цією метою було здійснено аналіз ключових показників діяльності ТОВ «Аквафрост», який базується на даних, систематизованих у табл. 2.2. Розрахунки виконано на основі звітної інформації з форми № 1 «Баланс» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати» [29].

Таблиця 2.2

Показники діяльності підприємства ТОВ «Аквафрост»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка показників, %	
				2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4	5	6
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	1464546	2105571	2567259	175,3	121,9
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1117553	1767350	2076338	185,8	117,5
3. Валовий прибуток, тис. грн	346993	338221	490921	141,5	145,1
4. Чистий прибуток, тис. грн.	7401	7317	12741	172,2	174,1
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	3435,0	4038,0	5612,5	163,4	139,0
6. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	826	1005	948	114,8	94,3
7. Фонд заробітної плати персоналу, тис. грн	42332	80140	137071	323,8	171,0
8. Середньорічна заробітна плата, грн./особа	51249,4	79741,3	144589,7	282,1	181,3
9. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	4270,8	6645,1	12049,1	282,1	181,3
10. Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	1773,06	2095,10	2708,08	152,7	129,3

Джерело: сформовано на підставі даних [29]

На основі даних, наведених у табл. 2.2, можна спостерегти, що виручка від реалізації продукції у 2022 році становила 1,5 млрд. грн, у 2023 році – 2,1 млрд. грн, а у 2024 році – 2,6 млрд. грн. Загальне зростання обсягів реалізації за аналізований період склало 75,3%, а у порівнянні з попереднім роком – 21,9%, що свідчить про збереження позитивної тенденції до зростання обсягів реалізації, хоча темп зростання дещо уповільнився у 2024 році.

Крім того, собівартість реалізованої продукції також демонструє стійке зростання: з 1,1 млрд. грн у 2022 році до 2,1 млрд. грн у 2024 році, що становить приріст на 85,8%. У порівнянні з 2023 роком витрати на виробництво збільшилися на 17,5%, що перевищує темпи зростання виручки і створює додатковий тиск на прибутковість підприємства.

До того ж, у 2023 році спостерігалось незначне зниження валового прибутку, проте вже у 2024 році він значно зріс на 45,1% порівняно з 2023 роком, що свідчить про певне відновлення ефективності господарської діяльності. При цьому, за два роки підприємство збільшило чистий прибуток на 72,2%, а приріст у 2024 році відносно 2023 року становив 74,1%, що свідчить про ефективні дії з оптимізації витрат і покращення фінансових результатів.

Що стосується середньооблікової чисельності персоналу, вона збільшилась у 2023 році до 1 005 осіб, а у 2024 році зменшилась до 948 осіб. Фонд оплати праці зріс у 2024 році до 137,1 млн. грн, що у 3,2 раза перевищує рівень 2022 року. Приріст у порівнянні з 2023 роком становив 71,0%, що зумовлено як підвищенням рівня заробітної плати, так і зростанням вимог до соціального забезпечення.

Водночас, середньорічна заробітна плата одного працівника зросла з 51,2 тис. грн у 2022 році до 144,6 тис. грн у 2024 році, тобто на 182,1%. Така ж динаміка простежується і щодо середньомісячної заробітної плати, яка зросла з 4,3 тис. грн до 12,0 тис. грн. Це зростання зумовлено не лише підвищенням соціальних гарантій, а й можливою конкуренцією за кваліфіковану робочу силу.

Продуктивність праці одного працівника у 2022 році становила 1,8 млн. грн, у 2023 році – 2,1 млн. грн, а у 2024 році – 2,8 млн. грн. Це свідчить про приріст на 52,7% за два роки і на 29,3% за останній рік, що говорить про зростання ефективності використання трудових ресурсів, незважаючи на скорочення персоналу.

Отже, аналіз показників діяльності ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 роки свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. Збільшення виручки, валового і чистого прибутку, продуктивності праці та оновлення основних фондів є позитивними сигналами. Проте, швидші темпи зростання витрат порівняно з виручкою, а також суттєве зростання фонду оплати праці

потребують постійного моніторингу та подальшої оптимізації задля забезпечення стійкої прибутковості в майбутньому.

2.2. Аналіз кадрового складу ТОВ «Аквафрост»

Відділ персоналу на ТОВ «Аквафрост» відіграє суттєву роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, оскільки відповідає за формування, розвиток і підтримку трудового потенціалу. Саме кваліфіковані працівники є основою стабільної роботи компанії та її конкурентоспроможності, тому діяльність відділу персоналу є стратегічно важливою. Крім того, правильне кадрове адміністрування сприяє дотриманню трудового законодавства, зменшенню рівня плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці, а також допомагає реалізовувати загальну стратегію розвитку підприємства.

Серед основних обов'язків відділу персоналу – ведення кадрового діловодства, що включає оформлення прийому, переведення та звільнення працівників, ведення особових справ і контроль відповідності документів вимогам чинного законодавства. Також до його функцій входить підбір і адаптація персоналу: пошук кандидатів, проведення співбесід, оформлення нових працівників та супровід їх у процесі адаптації.

Окрему увагу приділяється управлінню мотивацією та розвитком працівників, зокрема участі у формуванні системи оплати праці, преміювання, організації навчання й атестацій. Важливою функцією є контроль трудової дисципліни: ведення табелів обліку робочого часу, аналіз відвідуваності, підготовка звітів про дисциплінарні порушення. Крім того, відділ персоналу організовує соціальний пакет, включаючи медичне страхування, корпоративні заходи, програми підтримки, а також формує статистичну звітність з праці та передає її до відповідних державних органів.

Організаційна структура відділу персоналу включає такі посади як директор з управління персоналом, менеджер з персоналу, обліковець, а також начальник відділу (рис. 2.2). Їхні обов'язки розміщені у табл. 2.3.

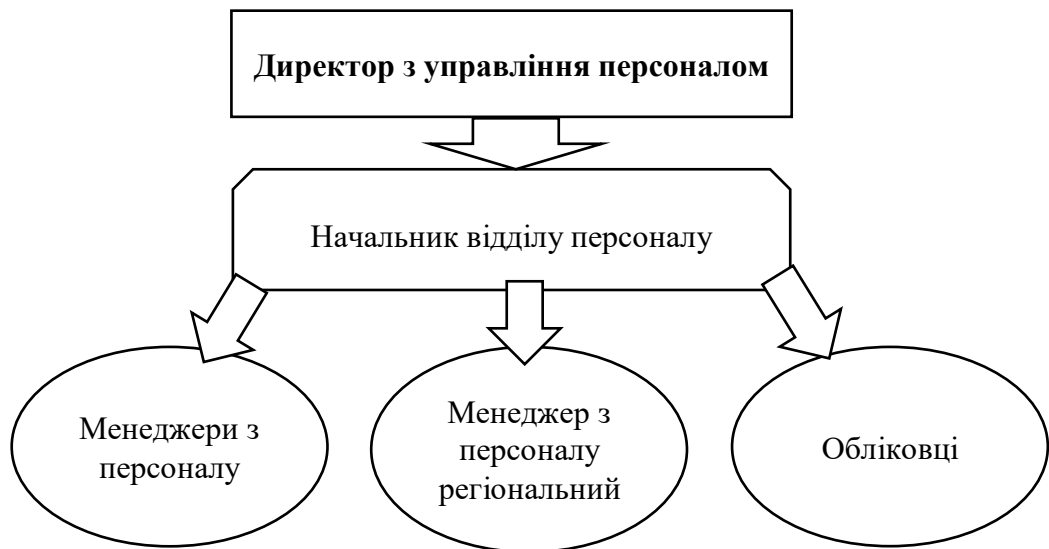


Рис. 2.2. Організаційна структура відділу персоналу на ТОВ «Аквафрост»

Таблиця 2.3

Посади в межах відділу персоналу на підприємстві та задачі

Назва посади	Задачі в рамках посади
1	2
Директор з управління персоналом	Очолює загальне управління кадровою політикою підприємства, координує роботу всього підрозділу персоналу та відповідає за реалізацію стратегії управління людськими ресурсами.
Начальник відділу персоналу	Керує поточною діяльністю відділу персоналу, контролює виконання функцій і завдань підлеглих, координує взаємодію з іншими підрозділами, зокрема з бухгалтерією.
Менеджери з персоналу	Займаються підбором персоналу, адаптацією, веденням кадрової документації, супроводом працівників під час усього трудового циклу.
Менеджер з персоналу регіональний	Здійснює кадрову роботу в регіональних підрозділах, координує політику управління персоналом на місцях відповідно до загальної стратегії підприємства.
Обліковці	Ведуть табельний облік, готують звітність щодо чисельності, фонду оплати праці, оформлюють особові справи, ведуть внутрішню кадрову документацію.

Відділ персоналу активно взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства. Особливо тісним є зв'язок із бухгалтерією, оскільки саме відділ кадрів передає дані для нарахування заробітної плати, премій, лікарняних і відпусток, а також бере участь в узгодженні податкових і соціальних виплат, зокрема ЄСВ, ПДФО та військового збору. Спільно з бухгалтерією формується об'єднана звітність до Державної податкової служби, здійснюється планування фонду оплати праці та оптимізація витрат на персонал.

У взаємодії з виробничим відділом узгоджуються потреби у кадрах відповідно до обсягів виробництва, організовується режим праці та відпочинку для змінного персоналу, вирішуються питання трудової дисципліни та безпеки. У свою чергу, співпраця з юридичним відділом необхідна для погодження трудових договорів, розпорядчих документів, врегулювання трудових спорів та забезпечення дотримання норм трудового законодавства. Крім того, відділ персоналу доволі тісно співпрацює з відділом охорони праці в частині організації інструктажів, навчань із техніки безпеки, медичних оглядів та ведення відповідної документації.

Для аналізу динаміки руху робочої сили на досліджуваному підприємстві проаналізуємо показники обороту з прийому, звільнення та плинності персоналу ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка руху персоналу ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темпи зростання, %		
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7
Прийнято, осіб	700	896	732	128,0	81,7	104,6
- з них на новостворені робочі місця	-	-	-	-	-	-
Вибуло осіб усього	464	376	364	81,0	96,8	78,5
у тому числі з причин:	216	148	116	68,5	78,4	53,7
- власне бажання						
- за згодою сторін	120	104	148	86,7	142,3	123,3

Продовження табл. 2.4

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темпи зростання, %		
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7
- за порушення трудової дисципліни	28	16	24	57,1	150,0	85,7
- вихід на пенсію	100	92	76	92,0	82,6	76,0
- за станом здоров'я	-	16	12	-	75,0	-
- у зв'язку зі смертю	-	-	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	826	1005	948	121,7	94,3	114,8
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	537	603	674	112,3	111,8	125,5
Коефіцієнт обороту з прийому, %	84,7	89,2	77,2	x	x	x
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	56,2	37,4	38,4	x	x	x
Загальний коефіцієнт обороту, %	140,9	126,6	115,6	x	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	29,5	16,3	14,8	x	x	x
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	65,0	60,0	71,1	x	x	x
з них на новостворені робочі місця	-	-	-	-	-	-
Вибуло осіб усього	464	376	364	81,0	96,8	78,5

Джерело: складено на основі даних [26]

Аналіз динаміки руху персоналу ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 роки, представлений у табл. 2.4, свідчить про певні позитивні тенденції у сфері кадрового забезпечення підприємства. Зокрема, кількість прийнятих працівників у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 28,0%, однак у 2024 році цей показник знизився на 18,3%. Загалом за три роки приріст становив 4,6%, що передбачає відносну стабільність у потребі підприємства в нових кадрах. Варто зазначити, що значне зростання у 2023 році могло бути пов'язане з розширенням виробництва або сезонними факторами.

Кількість працівників, що вибули з підприємства, навпаки, зменшувалася: у 2023 році показник скоротився на 19,0% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 3,2%. У підсумку, рівень вибуття персоналу у 2024 році був на 21,5% нижчим, ніж у 2022 році, що означає зменшення плинності кадрів та покращення утримання працівників.

Серед причин звільнення найбільше скорочення спостерігається за статтею «за власним бажанням» – у 2023 році на 31,5%, а у 2024 році – ще на 21,6%, що може свідчити про покращення умов праці або підвищення задоволеності роботою. Натомість зростання спостерігається за пунктом «за згодою сторін» – у 2024 році на 42,3% у порівнянні з 2023 роком, що може бути пов'язано з кадровою оптимізацією або організаційними змінами.

Коефіцієнт обороту з прийому персоналу протягом трьох років демонстрував коливання: у 2023 році він зріс до 89,2%, а у 2024 році знизився до 77,2%, що відповідає зменшенню кількості прийнятих працівників. Коефіцієнт обороту зі звільнення знизився з 56,2% у 2022 році до 38,4% у 2024 році, що є позитивною динамікою з огляду на зменшення кадрової плинності. Відповідно, загальний коефіцієнт обороту також поступово зменшувався, з 140,9% у 2022 році до 115,6% у 2024 році, що відображає відносну стабілізацію кадрового складу.

Коефіцієнт плинності кадрів за три роки скоротився майже вдвічі – з 29,5% у 2022 році до 14,8% у 2024 році, що свідчить про покращення утримання персоналу. Одночасно з цим, коефіцієнт стабільності персоналу зріс з 65,0% у 2022 році до 71,1% у 2024 році, що є позитивним результатом у контексті збереження кваліфікованих працівників.

Також важливо зазначити, що середньооблікова чисельність працівників на підприємстві зросла з 826 осіб у 2022 році до 948 осіб у 2024 році, при цьому чисельність працівників зі стажем роботи понад рік зросла на 25,5%. Це показує те, що підприємство не лише збільшує кадровий потенціал, але й ефективно утримує працівників, забезпечуючи стабільність та досвідченість трудового колективу.

Аналіз показників оплати праці на підприємстві ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 рр. приведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники заробітної плати на ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 рр.

№	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темпи зростання, %		
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	826	1005	948	121,7	94,3	114,8
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	42332	80140	137071	189,3	171,0	323,8
3	Середньорічна з/п одного працівника, грн/особу	51249,4	79741,3	144589,7	155,6	181,3	282,1
4	Середньомісячна з/п одного працівника, грн/особу	4270,8	6645,1	12049,1	155,6	181,3	282,1

Джерело: сформовано на підставі даних [26]

Аналіз основних показників заробітної плати на ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 роки (табл. 2.5) відображає суттєве зростання витрат підприємства на оплату праці. Так, фонд оплати праці за три роки зріс на 223,8% – з 42,3 млн. грн у 2022 році до 137,0 млн. грн у 2024 році. Зокрема, у 2023 році порівняно з 2022 роком фонд зріс майже вдвічі, а у 2024 році – ще на 71,0% у порівнянні з попереднім роком. Основними чинниками такого зростання були як збільшення чисельності персоналу, так і зростання рівня заробітної плати.

Значне зростання спостерігається у рівні заробітної плати. Середньорічна заробітна плата одного працівника у 2024 році склала 144,6 тис. грн, що у 2,8 раза більше порівняно з 2022 роком. У 2023 році вона становила 79,7 тис. грн, що на 55,6% більше, ніж у 2022 році, а в 2024 році – ще зросла на 81,3% у порівнянні з 2023 роком. Аналогічну динаміку демонструє і

середньомісячна заробітна плата: з 4,3 тис. грн у 2022 році до 12 тис. грн у 2024 році.

Таке стрімке зростання заробітної плати можна пояснити низкою факторів, зокрема інфляційними процесами, підвищенням мінімальної заробітної плати в країні, необхідністю утримання кваліфікованих кадрів, зростанням обсягів виробництва, а також можливою конкуренцією на ринку праці. Загалом, динаміка свідчить про позитивні зміни у системі оплати праці підприємства, спрямовані на підвищення мотивації персоналу та підвищення ефективності трудової діяльності.

Дані про склад фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад фонду оплати праці ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 рр.

Назва показників	За період з початку року, тис.грн.			Темпи зростання, %		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	42332	80140	137071	189,3	171,0	323,8
Фонд основної заробітної плати	32341,6	59704,3	102940,3	184,6	172,4	318,3
- у % до загального ФОП	76,4	74,5	75,1			
Фонд додаткової заробітної плати	9990,4	20435,7	34130,7	204,6	167,0	341,6
- у % до загального ФОП	23,6	25,5	24,9			
з нього:						
- надбавки та доплати	508,0	160,3	959,5	31,6	598,6	188,9
- у % до загального ФОП	1,2	0,2	0,7			

Джерело: складено на підставі даних [26]

Аналіз даних табл. 2.6 показує, що фонд основної заробітної плати за аналізований період також демонструє позитивну динаміку – у 2024 році він становив 102,9 млн. грн, що в 3 рази більше, ніж у 2022 році. При цьому, його частка в загальному фонді оплати праці зберігається на високому рівні – у межах 74,5-76,4%, що свідчить про орієнтацію підприємства на стабільну виплату основної заробітної плати працівникам.

Фонд додаткової заробітної плати також збільшився у понад три рази – з 9,9 млн. грн у 2022 році до 34,1 млн. грн у 2024 році, тобто на 241,6%. Частка додаткової оплати у загальному фонді варіюється в межах 23,6-25,5%, при цьому у 2023 році спостерігалось її максимальне значення. У 2024 році цей показник трохи знизився, що, однак, не свідчить про скорочення виплат, а лише про швидше зростання основної зарплати.

Щодо структури доплат і надбавок, то, незважаючи на абсолютне зростання, їх питома вага у загальному фонді залишається невеликою. У 2023 році цей показник знизився до 0,2%, однак у 2024 році він знову підвищився до 0,7%, що передбачає деяке посилення стимулюючої ролі доплат і надбавок у системі оплати праці.

Загалом, аналіз динаміки та структури фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «Аквафрост» демонструє позитивну тенденцію: стабільне зростання основної та додаткової заробітної плати, що сприяє підвищенню мотивації персоналу, збереженню трудового потенціалу та зміцненню кадрової стабільності.

В табл. 2.7 представлена структура працівників ТОВ «Аквафрост» за характером трудових функцій у 2022-2024 рр.

У 2022–2024 рр. структура працівників ТОВ «Аквафрост» за характером трудових функцій зазнала певних змін: найбільше зросла чисельність керівників – на 52,7%, їхня частка в загальній чисельності персоналу зросла з 25,1% до 33,3%, що свідчить про посилення управлінського складу. У свою чергу, кількість фахівців та службовців у 2023 році зменшилася, однак у 2024-му зросла до 158 осіб, перевищивши рівень 2022 року на 6,8%. Кількість

робітників за період майже не змінилася, однак їхня частка у структурі знизилася до 50,0%, що означає поступову зміну виробничих пріоритетів підприємства.

Таблиця 2.7

Структура працівників ТОВ «Аквафрост» за характером трудових функцій у 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту, %		
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	826	1005	948	121,7	94,3	114,8
З них:	207	275	316			
- керівники, осіб				132,9	114,9	152,7
%	25,1	27,4	33,3			
- фахівці та службовці, осіб	148	123	158	83,1	128,5	106,8
%	17,9	12,2	16,7			
- робітники, осіб	471	607	474	128,9	78,1	100,6
%	57,0	60,4	50,0			

Джерело: сформовано на основі даних [26]

Далі, в табл. 2.8 представлено чисельність та віковий склад працюючих ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.8

Чисельність та віковий склад працюючих ТОВ «Аквафрост» у 2022-2024 рр.

№	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту, %		
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	826	1005	948	121,7	94,3	114,8
2	Чисельність працюючих у віці:						
	- 15-30 років, осіб	189	217	158			
	- % до загальної чисельності	22,9	21,6	16,7	114,8	72,8	83,6

Продовження табл. 2.8

№	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту, %		
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
3	- 30-40 років, осіб	437	465	476	106,4	102,4	108,9
	- % до загальної чисельності	52,9	46,3	50,2			
4	- 40-50 років, осіб	193	308	296	159,6	96,1	153,4
	- % до загальної чисельності	23,4	30,7	31,2			
5	- 50-60 років, осіб	7	15	18	214,3	120,0	257,1
	- % до загальної чисельності	0,8	1,5	1,9			
6	- від 60 років, осіб	-	-	-	-	-	-
	- % до загальної чисельності	-	-	-			

Джерело: складено на основі даних [26]

На підставі даних табл. 2.8 видно, що вікова структура працівників ТОВ «Аквафрост» у 2022-2024 рр. поступово змінювалась у бік старших вікових категорій. Хоча найбільшу частку в структурі персоналу традиційно становили працівники віком 30-40 років, питома вага молоді віком 15-30 років скоротилася з 22,9% у 2022 році до 16,7% у 2024-му, що свідчить про зниження зацікавленості або доступності роботи на підприємстві для молоді.

Натомість, зросла частка працівників віком 40-50 років – з 23,4 % до 31,2 %, а також збільшилася чисельність персоналу у віці 50-60 років – у 2,5 раза, хоча їх частка в загальній структурі залишається незначною. Працівники пенсійного віку на підприємстві відсутні, що пов'язано зі специфікою виробничого процесу компанії.

Розподіл працюючих за рівнем освіти на підприємстві ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 роки представлено в табл. 2.9. Як показують дані, на підприємстві ТОВ «Аквафрост» у 2022-2024 рр. спостерігається тенденція до незначного зниження питомої ваги працівників із вищою освітою – з 75,8% у 2022 році до 70,5% у 2024 році, попри загальне зростання їхньої чисельності.

Таблиця 2.9

Розподіл працюючих за рівнем освіти ТОВ «Аквафрост» за 2022-2024 рр.

№	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту, %		
					2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	826	1005	948	121,7	94,3	114,8
2	З них мають освіту:	626	722	669	115,3	92,7	106,9
	- вищу, осіб у %	75,8	71,8	70,5			
3	- середню спеціальну, осіб у %	175	254	247	145,1	97,2	141,1
		21,2	25,3	26,1			
4	- середню загальну, осіб у %	25	29	32	116,0	110,3	128,0
		3,0	2,9	3,4			

Джерело: складено на підставі даних [26]

При цьому, відбулося помітне зростання частки персоналу із середньою спеціальною освітою, що передбачає прагнення підприємства залучати працівників із практичними професійними навичками, а частка працівників із середньою загальною освітою залишається незначною. Зазначена динаміка пояснюється кадровою політикою підприємства, спрямованою на залучення кваліфікованих працівників із фокусом на виробничі та технічні потреби.

Наступним кроком проведемо аналіз структури персоналу ТОВ «Аквафрост» за статтю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розподіл працівників ТОВ «Аквафрост» за статтю за період 2022-2024 рр.

Рік	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб
1	2	3
2022 рік	432	394
2023 рік	501	504
2024 рік	374	574

Джерело: складено на підставі даних [26]

За даними табл. 2.10, у ТОВ «Аквафрост» у 2022 році переважала кількість чоловіків – 432 особи проти 394 жінок. Проте, вже у 2023 році спостерігається зрівняння чисельності працівників за статтю, а у 2024 році питома вага жінок перевищила кількість чоловіків: 574 жінки проти 374 чоловіків.

Така тенденція зумовлена наслідками повномасштабної війни в Україні, зокрема посиленням мобілізаційних процесів, які суттєво вплинули на кількісний склад чоловіків у працездатному віці. Внаслідок цього, в умовах воєнного часу змінюється і структура зайнятості, що також сприяє активнішому залученню жінок до роботи на підприємстві.

Загалом, кадровий потенціал ТОВ «Аквафрост» оновлюється та адаптується до викликів воєнного часу, що є як ознакою розвитку, так і викликом у частині стабільності та утримання персоналу.

2.3. Оцінка стану організаційної поведінки підприємства

Для проведення оцінки організаційної поведінки на ТОВ «Аквафрост» нами було проведено соціологічне опитування співробітників підприємства шляхом складання та розсилки анкети Google Forms з тематичними питаннями (дод. А) на їх пошти.

Таким чином, у відповідь було отримано 91 виконаних анкет від працівників, на основі яких і буде здійснюватися розкриття сучасних тенденцій.

У свою чергу, результати опитування співробітників ТОВ «Аквафрост» виявили суттєві аспекти внутрішньокорпоративної динаміки, які формують поточний стан організаційного середовища. Аналіз даних дозволяє скласти комплексну картину ситуації в компанії щодо психологічного клімату, мотиваційних факторів, комунікаційних процесів та управлінських практик.

По-перше, слід зазначити, що за рис. 2.3 психологічний клімат у колективі демонструє помітну поляризацію думок. Близько третини

респондентів характеризують атмосферу як стабільну та збалансовану, водночас значна частина співробітників відзначають відчуття напруженості або навіть конфліктності. Такий розподіл свідчить про наявність паралельних реальностей у різних підрозділах або між окремими групами співробітників. Диспропорція може виникати через нерівномірний розподіл робочого навантаження, відмінності в управлінських підходах між відділами або недостатньо ефективні механізми вирішення проблемних ситуацій.

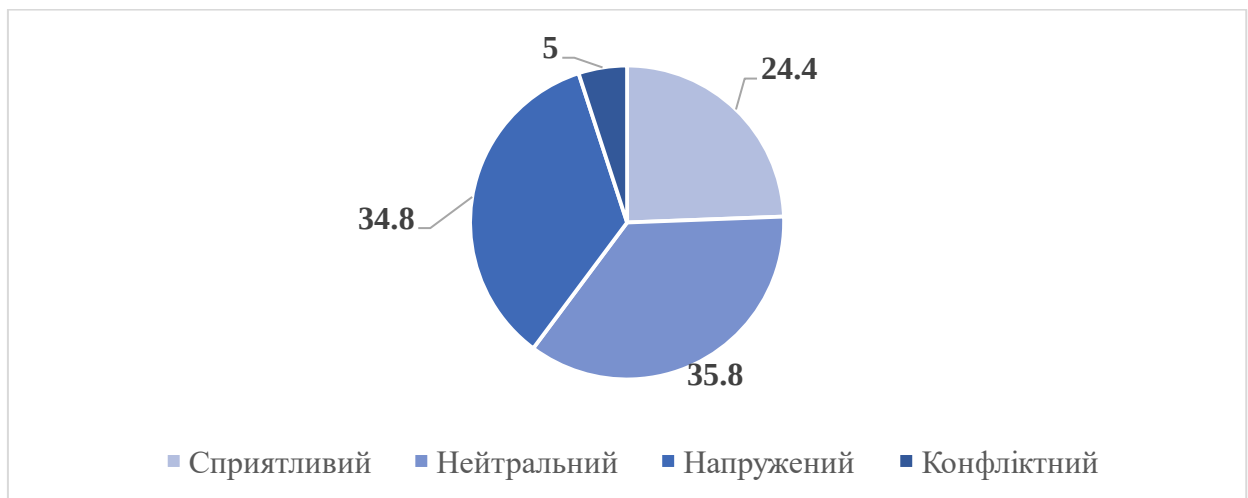


Рис. 2.3. Оцінка працівниками ТОВ «Аквафрост» загального психологічного клімату у колективі, %

Джерело: складено автором на підставі власного дослідження

Крім того, конфліктна ситуація в організації характеризується як помірно активна. Більшість працівників, а саме 69,2% опитуваних, констатують, що конфлікти виникають періодично, а інші – вказують на їх частоту. Ці показники свідчать про те, що конфлікти є регулярним, але не критичним явищем у повсякденній роботі. Спосіб вирішення суперечностей переважно залишається на рівні відділів (рис. 2.4), що може вказувати як на автономність команд у прийнятті рішень, так і на недостатнє залучення керівництва до системного вирішення проблем.

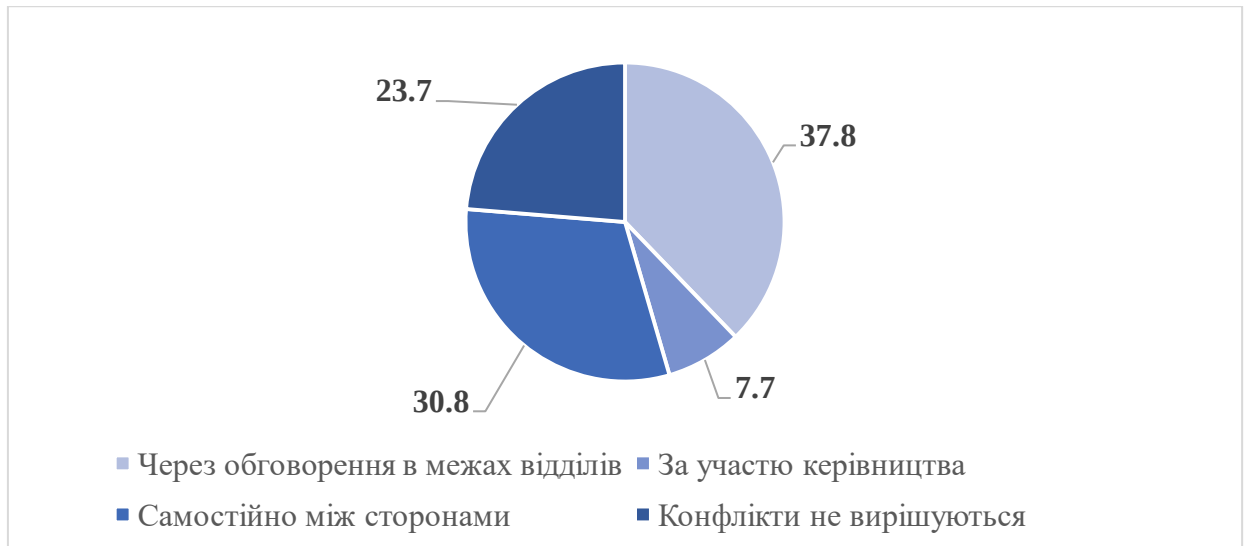


Рис. 2.4. Думка респондентів щодо найбільш популярних шляхів вирішення конфліктів на ТОВ «Аквафрост», %

Джерело: складено автором на підставі власного дослідження

На рисунку 2.5 представлено основні причини конфліктів у трудовому колективі. Згідно з даними, найбільш поширеною причиною є нерівномірний розподіл навантаження (32,3%), що свідчить про несправедливе або неефективне планування робочих процесів. На другому місці – особисті протиріччя між співробітниками (25,2%), які часто виникають через відмінності в характерах або поглядах на роботу. Відсутність зворотного зв'язку та нечіткість завдань вказують на проблеми в комунікації та організації робочого процесу.

Ці дані пояснюють, чому конфлікти в організації є регулярним явищем, але не набувають критичного характеру. Більшість причин мають організаційний або комунікаційний характер, а не системний, що підтверджує висновок про помірно активну конфліктну ситуацію. Для покращення ситуації керівництву варто звернути увагу на справедливий розподіл обов'язків, покращення комунікації та чіткість постановки завдань.

Розподіл обов'язків у більшості випадків (92,3%) сприймається співробітниками як чіткий і зрозумілий. Однак, наявність 7,7% працівників, які відзначають часткову невизначеність, може означати про локальні

проблеми в окремих підрозділах або з конкретними посадовими інструкціями. Навіть незначний відсоток таких відгуків може ставати джерелом непорозумінь і напруженості в командній роботі.

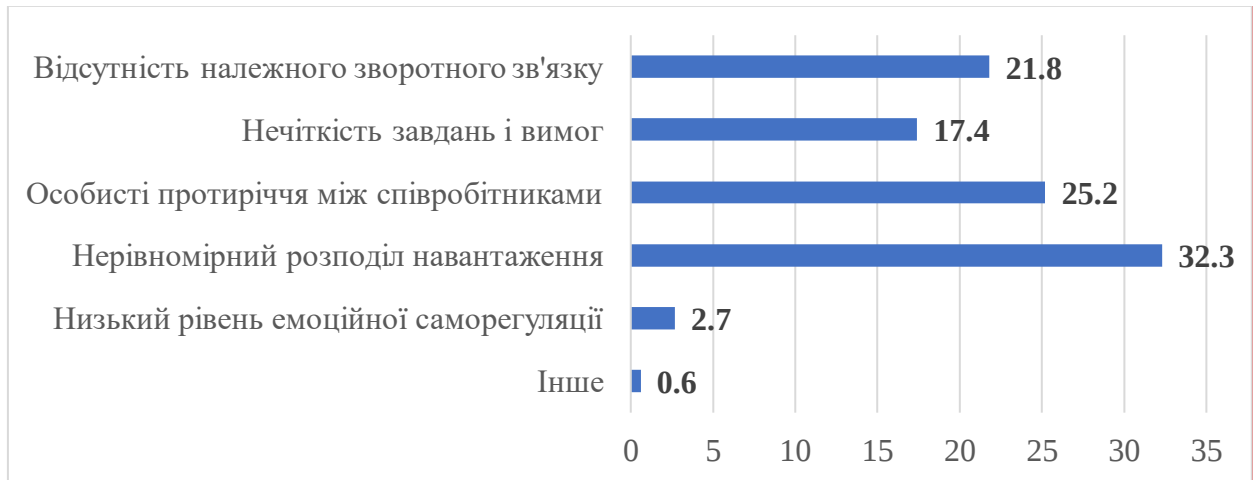


Рис. 2.5. Основні причини конфліктів між працівниками на робочому місці, %

Джерело: складено автором на підставі власного дослідження

Міжвіддільна комунікація виявляється одним із найбільш проблемних аспектів організаційної роботи. Лише 30,8% співробітників визнають її ефективною, тоді як інші 69,2% – оцінюють як обмежену або недостатню, що створює серйозні перешкоди для оперативної взаємодії, узгодження завдань та ефективного використання ресурсів між підрозділами. Особливо це може проявлятися у складних або міждисциплінарних проектах, де потрібна тісна координація різних спеціалістів.

Рівень підтримки з боку керівництва демонструє суттєвий розкид у сприйнятті (рис. 2.6). Майже половина співробітників не відчують підтримку навіть на періодичній основі, в той час як 25,7% респондентів отримують її час від часу і, за їх словами, в недостатньому обсязі. Це, у свою чергу, може бути пов'язано з низьким рівнем взаємодії керівників з підлеглими в різних відділах або недостатньою увагою до індивідуальних потреб працівників.

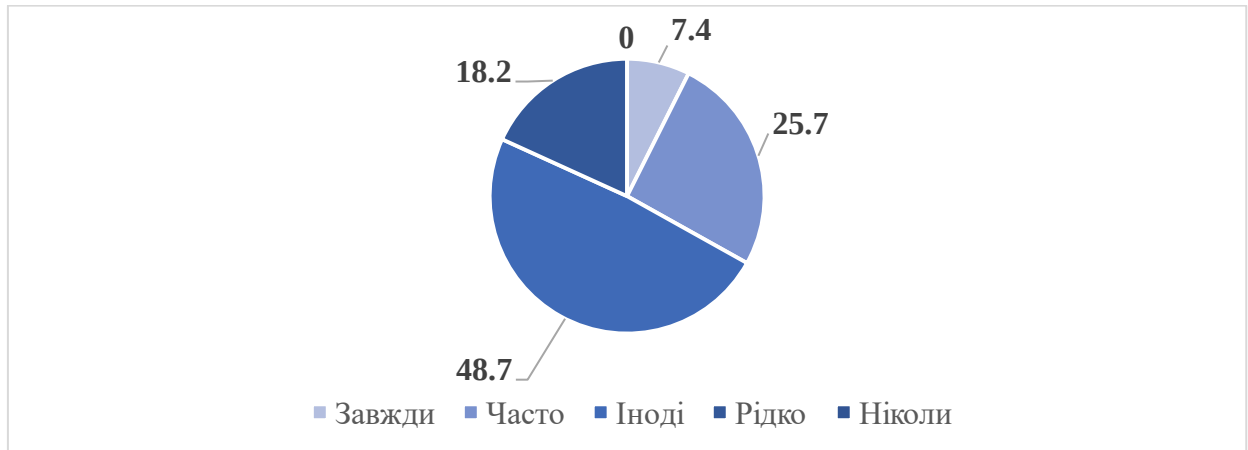


Рис. 2.6. Відчуття працівниками ТОВ «Аквафрост» підтримки з боку керівництва, %

Джерело: складено автором на підставі власного дослідження

Система зворотного зв'язку в компанії функціонує нерівномірно. Майже половина співробітників (46,2%) підтверджують отримання інформації про результати своєї роботи, що передбачає наявність формалізованих механізмів оцінки діяльності персоналу. Однак, більшість опитаних (53,8%) висловлюють незадоволеність регулярністю такого зв'язку, що може вказувати на поверхневий характер оцінювання або його формальний підхід. Особливо помітна ця розрізненість у відділах, де керівництво не надає достатньої уваги індивідуальним досягненням працівників.

Одночасно з цим, об'єктивність системи оцінки персоналу викликає суттєві сумніви у значної частини колективу. Лише 23,1% респондентів беззастережно визнають її справедливість, тоді як 53,8% сприймають оцінювання як частково об'єктивне. Співвідношення думок може бути наслідком відсутності чітких і прозорих критеріїв оцінки, а також можливого впливу суб'єктивних факторів при атестації працівників. Особливо гостро ця проблема проявляється у підрозділах, де показники ефективності важко кількісно виміряти.

Крім того, можливості підвищення кваліфікації представлені в ТОВ «Аквафрост» нерівномірно. Частина працівників мають доступ до регулярних навчальних програм, проте значна кількість співробітників не відчують реальних перспектив професійного вдосконалення (рис. 2.7). Наведена ситуація особливо характерна для технічних спеціалістів та представників допоміжних підрозділів, де навчальні ініціативи носять епізодичний характер.

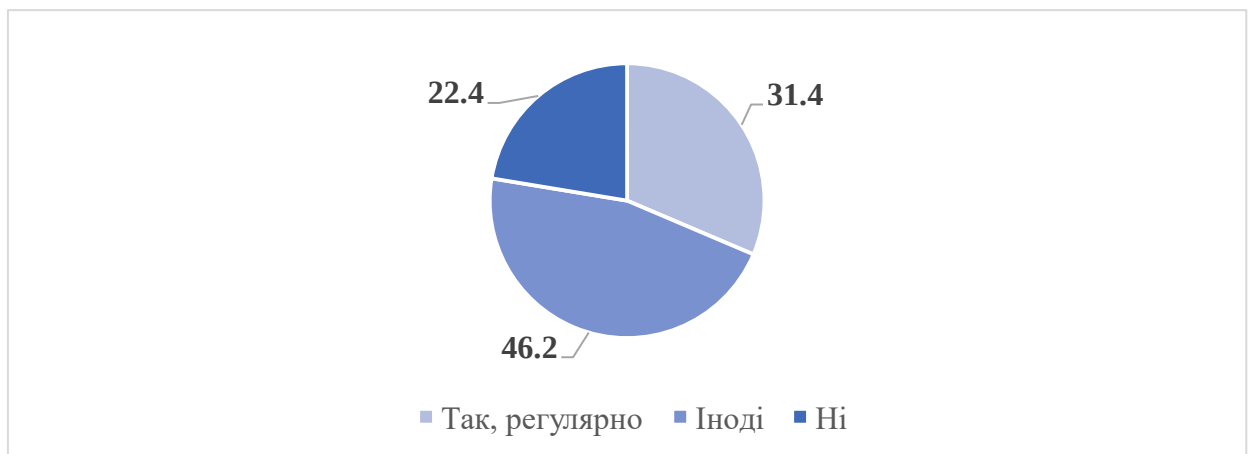


Рис. 2.7. Думка респондентів щодо можливостей підвищення кваліфікації на робочому місці, %

Джерело: складено автором на підставі власного дослідження

Що стосується командної роботи, вона в організації має досить специфічний характер, оскільки, хоч 61,5% опитаних підтверджують її наявність, значна частина колективу бере участь у спільних проектах лише за необхідності або в рамках обмежених завдань. Така модель взаємодії може означати функціональну роздільність підрозділів або відсутність єдиної стратегії, що об'єднує різні відділи. При цьому, при відповіді на питання щодо ефективності командної роботи багато респондентів відмітило її неефективність через невисокий рівень згуртованості між учасниками команд в межах підрозділів (45,6%) та відсутність чіткої координації у виконанні завдань (23,1%).

До того ж, рівень взаєморозуміння між співробітниками варіюється в залежності від підрозділу та рівня ієрархії. 38,5% респондентів відзначає високий рівень взаємодії та злагодженості, тоді як інші вказують на формальний характер комунікації та відсутність справжньої командної роботи – особливо на міжвіддільному рівні, де відсутність спільних цілей часто призводить до недорозуміння.

При цьому, стресогенна обстановка в компанії перебуває на високому рівні. Приблизно половина співробітників (47,9%) регулярно відчують психологічний тиск, що може бути пов'язано з високими показниками вимог, нестабільним навантаженням або недостатньою підтримкою з боку керівництва. Переважно вразливими виявляються працівники, які займають позиції на стику різних підрозділів або несуть відповідальність за узгодження різних процесів.

За даними рис. 2.8, можна сказати, що найбільш затребуваними заходами серед працівників є проведення тренінгів зі стресостійкості, що становить 27,6%, та підвищення рівня зворотного зв'язку, бо складає 23,5%, що свідчить про те, що співробітники відчують потребу як у практичних інструментах управління стресом, так і в покращенні комунікації з керівництвом.

Наведені дані підкреслюють, що для ефективного зниження стресу необхідно зосередитися на двох основних напрямках: навчанні співробітників методам боротьби зі стресом та покращенні комунікаційних процесів. Інші заходи, такі як гнучкий графік або командні заходи, можуть виконувати допоміжну роль у загальній стратегії підтримки психологічного комфорту працівників.

З проведеного соціологічного дослідження можна дійти до висновку, що сучасний стан організаційної культури в ТОВ «Аквафрост» вимагає комплексного перегляду, оскільки існуюча система взаємодії між співробітниками демонструє серйозні недоліки. Відчуття роз'єднаності колективу, що проявляється через внутрішні конфлікти та відсутність довіри

між підрозділами, створює токсичне середовище, яке негативно впливає на продуктивність. При цьому, ситуація посилюється неефективною системою управління персоналом, де співробітники не мають чіткої впевненості щодо перспектив власного професійного розвитку.



Рис. 2.8. Потенційні шляхи зменшення рівня стресу на робочому місці, %

Джерело: складено автором на підставі власного дослідження

Для подолання цих проблем першочерговим кроком має стати створення єдиного комунікаційного простору, яке дозволить усунути бар'єри між відділами. Реалізація регулярних кросс-функціональних зустрічей та спільних тренінгів з командоутворення не лише покращить взаєморозуміння, а й створить основу для формування справжньої корпоративної культури. Однак, для стійкого результату ці зміни мають супроводжуватися переосмисленням підходів до мотивації персоналу.

Розробка прозорої системи ключових показників ефективності (KPI), пов'язаної з конкретними результатами роботи, має стати фундаментом для нової філософії управління. Важливим доповненням виступають механізми регулярного зворотного зв'язку, які дозволять кожному працівнику не лише

бачити свої досягнення, а й розуміти перспективи професійного зростання. Особливу увагу варто приділити створенню цілісної системи навчання, що включатиме як внутрішні тренінги, так і зовнішні освітні можливості.

Паралельно з цими змінами необхідно переглянути організацію робочого процесу, щоб забезпечити більш комфортні умови праці. Впровадження гнучкого графіку, можливостей дистанційної роботи та створення зон відпочинку допоможе знизити рівень стресу та підвищити загальну ефективність команди. Важливо розуміти, що всі ці зміни вимагатимуть послідовної реалізації та постійного моніторингу, оскільки лише системний підхід дозволить створити справді гармонійне робоче середовище, де кожен співробітник відчуватиме свою цінність і матиме чітке розуміння своїх перспектив у компанії.

Окрім таких шляхів вирішення проблем, протягом проведення дослідження було отримано декілька пропозицій співробітників щодо змін, що охоплюють широкий спектр проблем – від технічного оснащення робочих місць до організаційної культури. Особливу увагу працівники приділяють необхідності покращення внутрішньої комунікації, більш гнучкого керівництва та чіткішого розподілу обов'язків (дод. А). Частина пропозицій стосується конкретних технічних аспектів роботи, таких як впровадження автоматизації або оптимізація робочих процесів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АКВАФРОСТ»

3.1 Stay-інтерв'ю як засіб підтримки лояльності персоналу

У результаті проведення соціологічного опитування на ТОВ «Аквафрост» було виявлено проблему, пов'язану із зниженням рівня лояльності співробітників. Аналіз відповідей працівників засвідчив, що значна частина персоналу відчуває недостатню підтримку з боку керівництва, має сумніви щодо своїх можливостей професійного розвитку в компанії, а також висловлює занепокоєння через відсутність регулярного зворотного зв'язку щодо результатів своєї праці.

Така ситуація є тривожною для підприємства, адже втрата залученості працівників призводить до підвищення рівня плинності кадрів, зниження продуктивності праці та формування негативного іміджу роботодавця на ринку праці. В умовах сучасної конкуренції за таланти особливо важливо своєчасно реагувати на подібні виклики. Одним із дієвих інструментів для підвищення рівня задоволеності працівників та зміцнення їх лояльності є впровадження stay-інтерв'ю.

Stay-інтерв'ю – це цілеспрямована розмова керівника або HR-менеджера із співробітником, яка проводиться не у зв'язку із намірами працівника залишити компанію, а з метою глибше зрозуміти його мотивацію, очікування, задоволеність умовами праці та виявити потенційні ризики звільнення.

Головною відмінністю stay-інтерв'ю від традиційних вихідних інтерв'ю є його проактивний характер: воно проводиться на етапі, коли працівник ще перебуває у компанії та має потенціал для подальшого розвитку, а не після ухвалення рішення про звільнення. Завдяки такому підходу можна вчасно виявити приховані проблеми та вжити заходів для їх вирішення ще до того, як співробітник почне шукати нові можливості на ринку праці [30].

Впровадження stay-інтерв'ю має низку вагомих переваг для компаній. Згідно з дослідженнями сучасних практик управління персоналом, регулярні бесіди зі співробітниками дозволяють істотно підвищити рівень їхньої залученості, зменшити ризик незапланованих звільнень, своєчасно ідентифікувати проблеми в управлінських процесах та корпоративній культурі, а також демонструвати співробітникам реальну зацікавленість у їх добробуті та професійному зростанні. Важливим результатом stay-інтерв'ю є створення атмосфери довіри між працівниками та керівництвом, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну організаційну поведінку в компанії [31].

Для ТОВ «Аквафрост» актуальність використання stay-інтерв'ю обумовлюється кількома факторами, а точніше:

- 1) соціологічне опитування виявило, що працівники прагнуть більшої відкритості у спілкуванні з керівництвом і потребують регулярного визнання своїх досягнень;
- 2) співробітники висловили бажання мати чіткіші перспективи кар'єрного зростання та розвитку професійних компетенцій;
- 3) серед працівників поширене відчуття недостатньої підтримки у вирішенні щоденних робочих завдань.

Усе це вказує на потребу у створенні механізму, який би дозволив ефективно збирати інформацію про очікування та настрої працівників, а також швидко реагувати на виявлені проблеми.

Оптимальною моделлю впровадження stay-інтерв'ю на ТОВ «Аквафрост» може стати організація регулярних індивідуальних зустрічей з працівниками один або два рази на рік. Проведення інтерв'ю має здійснюватися в неформальній, довірливій атмосфері із дотриманням принципу конфіденційності, що дозволить співробітникам відкрито висловлювати свої думки та пропозиції.

Таким чином, для забезпечення структурованості бесіди доцільно використовувати попередньо підготовлений перелік питань, орієнтованих на виявлення мотиваційних чинників, задоволення робочим середовищем, рівня

залученості, очікувань щодо кар'єрного зростання, бачення напрямків професійного розвитку (рис. 3.1).

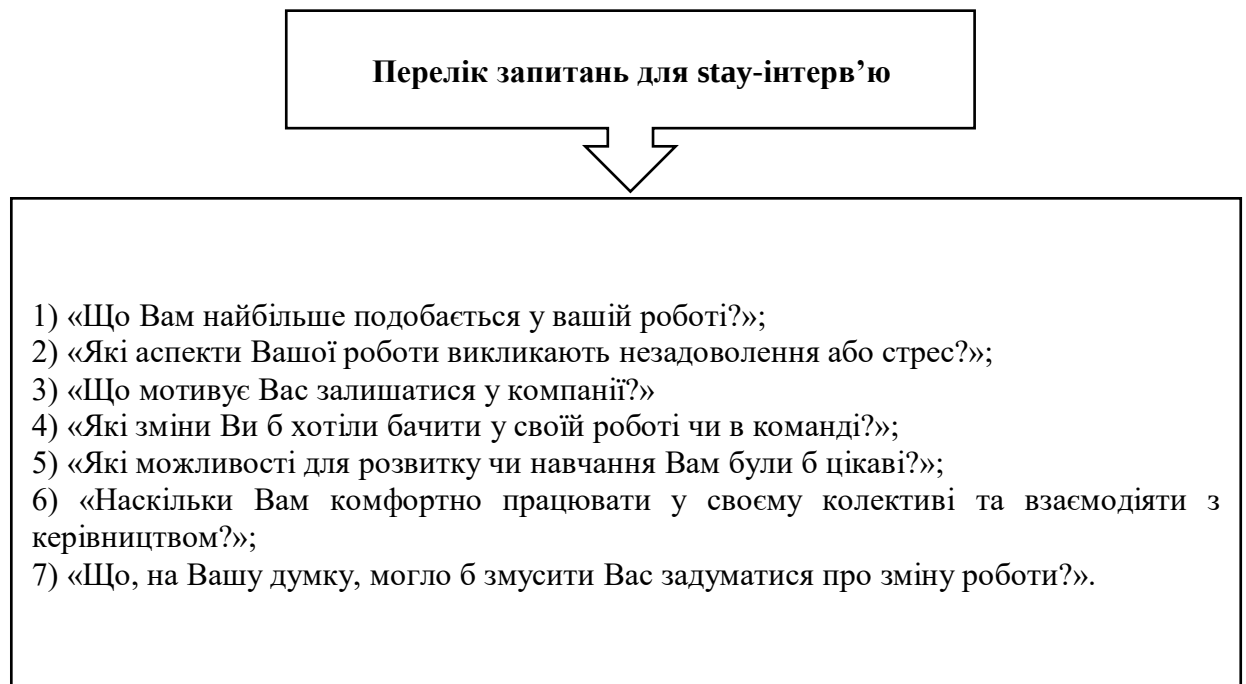


Рис. 3.1. Перелік запитань, які можуть бути включені до stay-інтерв'ю
Джерело: створено автором на підставі [32]

Використання зазначених у рис. 3.1.1 питань допоможе не лише краще зрозуміти потреби працівників, а й отримати практичні рекомендації щодо удосконалення управлінських практик.

Критично важливим аспектом stay-інтерв'ю є обробка отриманої інформації. Важливо не лише фіксувати відповіді співробітників, але й розробляти конкретні плани дій на основі результатів бесід. При цьому, варто забезпечити зворотний зв'язок в обох напрямках:

- ✓ співробітники мають бачити, що їхня думка була почута;
- ✓ що компанія робить реальні кроки для врахування їхніх побажань.

Саме завдяки такому підходу stay-інтерв'ю перетворюється з формальної процедури на потужний інструмент розвитку організації (рис. 3.2).

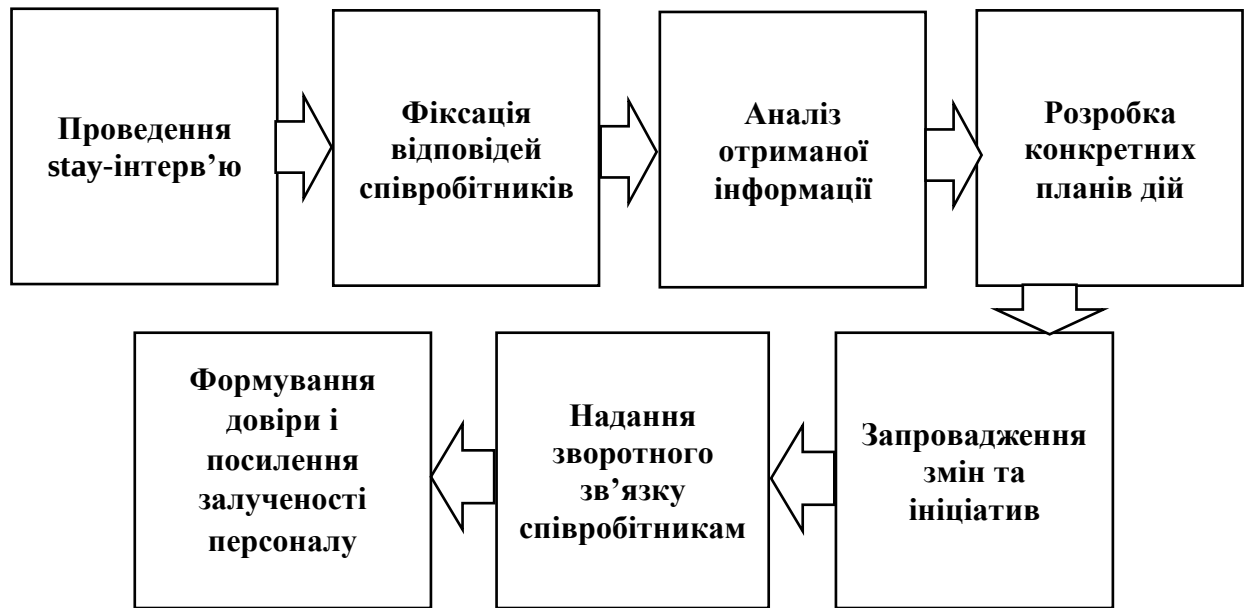


Рис. 3.2. План проведення stay-інтерв'ю та обробки отриманої інформації

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Отже, впровадження системи stay-інтерв'ю на ТОВ «Аквафрост» сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників умовами праці, зміцненню корпоративної культури та формуванню високого рівня довіри всередині компанії. Використання цього інструменту стане вагомим кроком у напрямі покращення організаційної поведінки на підприємстві та створення стабільного, мотивованого колективу, готового ефективно працювати на досягнення стратегічних цілей компанії.

3.2 Запровадження культури зворотного зв'язку на підприємстві

Інший негативний аспект в організаційній поведінці на ТОВ «Аквафрост», який було виявлено у процесі проведення соціологічного опитування, полягає у недостатній розвиненості системи зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Аналіз відповідей співробітників засвідчив, що більшість з них рідко отримує чіткі та конструктивні оцінки власної діяльності, не завжди розуміє реальні очікування керівництва, а також

відчуває нестачу можливостей для відкритого висловлення власних пропозицій, коментарів чи зауважень. Така ситуація створює передумови для виникнення серйозних організаційних проблем, оскільки відсутність належного двостороннього обміну інформацією веде до непорозумінь, погіршення координації в роботі, виникнення суперечностей та зниження загальної ефективності виконання завдань.

Відсутність розвиненої культури зворотного зв'язку на підприємстві негативно впливає на психологічний стан працівників, адже у них формується відчуття недооцінення їхнього внеску в успіх компанії, зникає розуміння власної ролі у досягненні загальних результатів, що, в свою чергу, призводить до втрати мотивації, професійного інтересу та залученості до спільних цілей.

Крім того, без чіткої комунікації співробітники можуть витрачати ресурси на неефективні дії, не розуміючи справжніх пріоритетів організації, що посилює внутрішню напругу та породжує емоційне відчуження у колективі. У довгостроковій перспективі це може призвести до зростання рівня плинності кадрів, збільшення витрат на підбір і навчання персоналу, зниження конкурентоспроможності підприємства та погіршення його репутації як роботодавця.

У зв'язку з цим важливим напрямом удосконалення організаційної поведінки на ТОВ «Аквафрост» є впровадження культури постійного, відкритого та конструктивного зворотного зв'язку. Така культура передбачає створення на підприємстві середовища, у якому обмін думками, оцінками, пропозиціями та зауваженнями стає невід'ємною частиною щоденної роботи та корпоративного життя [33]. Вона передбачає, що як керівництво, так і працівники регулярно ініціюють комунікацію, обговорюють поточні результати, виявляють проблемні моменти та спільно шукають шляхи їх вирішення.

Таким чином, запровадження культури зворотного зв'язку на ТОВ «Аквафрост» може базуватися на кількох основних принципах (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Принципи запровадження культури зворотного зв'язку на ТОВ «Аквафрост»

Джерело: створено автором на підставі [34]

На практиці ефективно впровадження культури зворотного зв'язку передбачає кілька важливих етапів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи практичного застосування зворотного зв'язку на підприємстві

Назва	Сутність	Метод
1	2	3
1. Навчити керівників та лінійних менеджерів базовим навичкам надання та отримання зворотного зв'язку.	Навчити керівників та лінійних менеджерів як коректно формулювати зауваження, як підтримувати працівника навіть у разі виявлення недоліків у роботі, як мотивувати до вдосконалення.	Можна організувати тренінги або короткі навчальні сесії. Окрему увагу слід приділити розвитку вміння слухати, адже якісний зворотний зв'язок передбачає не лише висловлення власної думки, але й готовність почути іншого.

Продовження табл. 3.1

Назва 1	Сутність 2	Метод 3
2. Впровадження інструментів, які полегшать процес надання зворотного зв'язку.	Це можуть бути регулярні індивідуальні зустрічі керівників із підлеглими, сесії «зворотного зв'язку за результатами проєктів», анонімні опитування задоволеності працівників, а також електронні платформи для обміну думками.	Особливо цінним є впровадження методики «зворотного зв'язку у форматі 360 градусів», коли оцінка роботи працівника формується на основі думок колег, підлеглих, керівництва та, за можливості, зовнішніх партнерів. Такий підхід дає повнішу картину сильних сторін співробітника та зон для розвитку.
3. Створення атмосфери психологічної безпеки на підприємстві.	Співробітники повинні бути впевнені, що їхня відвертість не призведе до негативних наслідків, а навпаки – буде оцінена як внесок у покращення роботи компанії. Важливо, щоб керівники особистим прикладом демонстрували відкритість до діалогу, вміння визнавати власні помилки та готовність змінювати підходи заради спільного результату.	Доцільно впроваджувати регулярні особисті зустрічі між керівниками та співробітниками в довірливому форматі, забезпечувати обов'язкову позитивну складову у кожному зворотному зв'язку, акцентуючи увагу не лише на помилках, а й на досягненнях; розробити механізми анонімного зворотного зв'язку.

Джерело: створено автором на підставі [35]

Культура зворотного зв'язку є ваговою складовою ефективної організаційної культури, оскільки сприяє оперативному виявленню проблем на ранніх етапах, дозволяє швидко реагувати на зміни у настроях та потребах персоналу, формує у працівників відчуття залученості до прийняття важливих рішень. Наявність налагодженого зворотного зв'язку створює умови для постійного професійного розвитку працівників, оскільки вони отримують реальні орієнтири для вдосконалення своїх компетенцій, бачать можливості для кар'єрного зростання і відчувають підтримку з боку керівництва [34].

Ключовою умовою ефективності культури зворотного зв'язку є обов'язкове реагування на отриману інформацію. Надання працівникам можливості висловлювати свої думки, зауваження або пропозиції повинно

супроводжуватися реальними діями з боку керівництва. Якщо співробітники бачать, що їхні пропозиції залишаються без відповіді або не враховуються у процесі прийняття рішень, вони втрачають довіру до самого механізму зворотного зв'язку, а отже, і бажання брати участь у ньому в майбутньому. Натомість своєчасне втілення запропонованих ідей, інформування колективу про ухвалені рішення на основі отриманих відгуків, відкритість у комунікації сприяють підвищенню рівня довіри, зміцненню командного духу та формуванню в співробітників відчуття реальної причетності до розвитку компанії.

Впровадження сталої культури зворотного зв'язку на ТОВ «Аквафрост» дозволить досягти низки вагомих позитивних результатів забезпечить:

1) підвищення загальної залученості співробітників у процесі прийняття рішень, активізацію їх участі у розробці ініціатив і проєктів, сприятиме формуванню відчуття власної важливості і відповідальності за результати спільної діяльності;

2) ефективний зворотний зв'язок дозволить керівництву точніше визначати реальні потреби, інтереси та очікування працівників, що стане основою для розробки більш адресних програм мотивації, навчання та розвитку персоналу;

3) відкритість і регулярність комунікації сприятимуть зниженню рівня внутрішнього напруження, мінімізації конфліктних ситуацій, покращенню загального емоційного клімату у колективі, що позитивно вплине на організаційну поведінку в цілому.

Отже, створення сталої культури відкритого, конструктивного та системного зворотного зв'язку є важливою передумовою для формування ефективної організаційної поведінки на ТОВ «Аквафрост». Розвиток такої культури сприятиме підвищенню довіри в колективі, зміцненню професійної відповідальності співробітників, формуванню атмосфери взаємоповаги та співпраці, що є запорукою стабільного, успішного і динамічного розвитку підприємства в умовах сучасної конкурентної економіки.

3.3 Організація тренінгів по управлінню стресами та конфліктами

Результати соціологічного опитування, проведеного на ТОВ «Аквафрост», засвідчили наявність ще однієї суттєвої проблеми, яка суттєво впливає на організаційну поведінку працівників, – це підвищений рівень стресу серед персоналу та недостатній рівень розвитку навичок ефективного розв’язання конфліктних ситуацій. Багато співробітників відзначили, що мають значні труднощі у справлянні з високим робочим навантаженням, відчувають емоційне виснаження, втрату енергії та мотивації.

Часті випадки емоційного вигорання є прямим наслідком перевантаження завданнями, відсутності належної підтримки, неефективного управління пріоритетами та недостатньої культури підтримки всередині колективу. Окрім того, співробітники повідомили про труднощі у взаємодії з колегами, які часто переростають у конфліктні ситуації. У більшості випадків такі конфлікти залишаються невирішеними або загострюються через відсутність у працівників необхідних навичок конструктивної комунікації, активного слухання та ведення переговорів.

Такий стан справ негативно позначається не лише на емоційному кліматі організації, створюючи атмосферу напруженості, недовіри та взаємної фрустрації, але й безпосередньо впливає на загальну ефективність роботи підприємства. Постійний стрес і невирішені конфлікти спричиняють зниження продуктивності праці, зростання кількості помилок у роботі, збільшення кількості лікарняних, зниження ініціативності та творчої активності працівників, що, у підсумку, шкодить досягненню стратегічних цілей компанії [36, с. 17].

У зв’язку з цим важливим шляхом покращення організаційної поведінки на ТОВ «Аквафрост» є організація спеціалізованих тренінгів з управління стресами та конфліктами. Такі тренінги мають бути спрямовані на розвиток у співробітників стресостійкості, саморегуляції, уміння розпізнавати ознаки

стресу на ранніх етапах і вчасно вживати заходів для їх подолання, а також формування навичок ефективного спілкування і врегулювання розбіжностей у колективі.

Тренінги з управління стресами передбачають навчання співробітників практичним технікам контролю над емоціями, управління внутрішнім станом та збереження працездатності в умовах підвищеного навантаження. Опанування цими техніками допоможе працівникам краще справлятися зі щоденними викликами, підтримувати високий рівень особистої енергії та мотивації [37, с. 5].

Зі свого боку, тренінги з управління конфліктами націлені на розвиток навичок розуміння різних точок зору, ведення діалогу у напружених ситуаціях, пошуку взаємоприйнятних рішень та недопущення ескалації суперечок. Навчання ефективному розв'язанню конфліктів дозволяє не лише попереджати руйнівні наслідки непорозумінь, але й перетворювати конфлікти на джерело нових ідей, підвищення взаємної довіри та зміцнення командної співпраці [38, с. 87-88].

Організація таких тренінгів на підприємстві має відбуватися за певним алгоритмом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Алгоритм організації тренінгів з управління стресами та конфліктами на підприємстві

Етап	Сутність	Метод
1	2	3
1. Проведення оцінки поточного стану.	Виявлення основних стресогенних факторів та типові причини конфліктів на ТОВ «Аквафрост».	Це можна здійснити за допомогою анонімного опитування або інтерв'ювання співробітників. Отримані дані допоможуть адаптувати зміст тренінгів до реальних потреб працівників.
2. Пошук кваліфікованих тренерів або тренінгових компаній	Вибір кваліфікованих тренерів або тренінгових компаній, які мають досвід роботи з темами стрес-менеджменту та конфліктології.	Можна використовувати практичні інтерактивні методи: рольові ігри, моделювання конфліктних ситуацій, групові дискусії, вправи на розвиток емоційного інтелекту та техніки релаксації.

Продовження табл. 3.2

Етап 1	Сутність 2	Метод 3
3. Організація тренінгів у зручній для співробітників формі.	Проведення навчання у час, який не перешкоджає основній роботі, у комфортному форматі – з оптимальною тривалістю сесій, розподілом матеріалу на доступні модулі та з урахуванням фізичного та психологічного навантаження учасників.	Варто передбачити, щоб навчання не створювало додаткового стресу через надмірне навантаження, тому оптимальним рішенням буде проведення коротких модульних занять упродовж кількох тижнів або організація тематичних навчальних днів. Важливо також забезпечити добровільність участі, заохочуючи співробітників через акцент на особисту користь від отриманих знань.

Джерело: створено автором на підставі [38, с. 90]

Причому, зміст тренінгів з управління стресом та конфліктами можуть охоплювати різні теми (рис. 3.3.1).

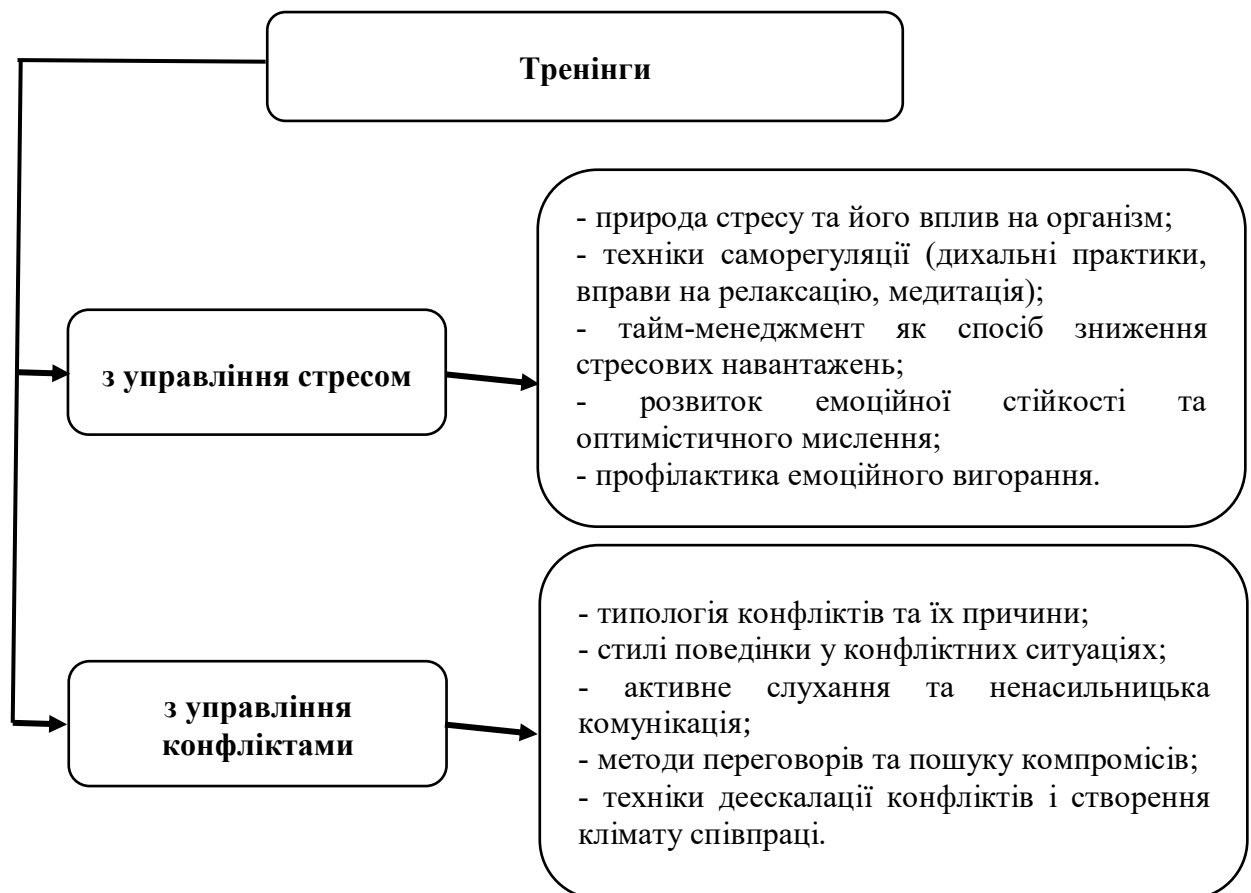


Рис. 3.4. Перелік тематичних тренінгів за певними напрямками

Джерело: створено автором на підставі [39]

Окрім безпосередньої організації тренінгів, важливо забезпечити підтримку навчання на практиці. Доцільно впровадити додаткові заходи, такі як регулярні майстер-класи з поглиблення окремих тем, створення внутрішніх груп підтримки для обміну досвідом та кращими практиками, доступ співробітників до електронних ресурсів, навчальних курсів і вебінарів з питань управління стресом та конфліктами. Вони сприятимуть закріпленню нових навичок, їх застосуванню у реальних робочих ситуаціях та забезпеченню сталості позитивних змін [39].

Очікувані результати запровадження таких заходів на ТОВ «Аквафрост» є багатограними:

- співробітники навчатимуться краще справлятися зі стресовими ситуаціями, що сприятиме зниженню рівня емоційного вигорання, підвищенню рівня загального психологічного благополуччя, зростанню мотивації та задоволеності роботою;
- розвиток навичок конструктивного розв'язання конфліктів дозволить зміцнити командну взаємодію, мінімізувати внутрішні протиріччя та створити більш позитивний і довірчий емоційний клімат у колективі;
- внаслідок підвищення психологічної грамотності працівників зросте загальний рівень організаційної поведінки, оскільки вони будуть почуватися більш впевненими у собі, проявлятимуть більшу ініціативу, залученість у робочі процеси і відповідальність за спільний результат [40].

Отже, організація тренінгів з управління стресами та конфліктами є необхідним і стратегічно важливим кроком у покращенні організаційної поведінки на ТОВ «Аквафрост».

Вона сприятиме формуванню зрілого, згуртованого та психологічно стійкого колективу, що є однією з ключових передумов стабільного розвитку підприємства у сучасних конкурентних умовах ринку. Систематичне інвестування у психологічну компетентність персоналу стає запорукою

високої ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стійкості компанії до зовнішніх викликів.

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів – це співставлення результатів отриманої економії з витратами на реалізацію таких заходів. Економічний ефект полягає у підвищенні результативності персоналу, зменшенні втрат, пов'язаних із неефективною поведінкою, та зростанні продуктивності. Порівнянність витрат і результатів передбачає їхнє представлення в грошовому вимірі.

У межах проєкту з удосконалення організаційної поведінки на ТОВ «Аквафрост» передбачено комплекс заходів, орієнтованих на підвищення емоційної грамотності, розвиток командної взаємодії та ефективної комунікації. Програма включає такі основні напрямки: тренінги з розвитку емоційного інтелекту, тренінги з управління конфліктами, навчальні сесії щодо побудови культури зворотного зв'язку, воркшопи з адаптації нових працівників та розвитку лідерського потенціалу серед керівного складу.

Навчання планується проводити двічі на місяць, тобто 24 заняття на рік. Тренінги будуть проходити у змішаному форматі:

- для віддалених працівників – в онлайн-режимі з використанням платформи Google Meet або Zoom;
- для працівників офісу та виробництва – в офлайн-форматі з дотриманням корпоративних стандартів.

Тривалість одного заняття – 2 години, що дозволяє поєднувати навчання з основною діяльністю без суттєвого зниження операційної ефективності.

Навчання стосується всіх категорій персоналу: лінійних працівників, майстрів змін, адміністративного складу та керівників середньої ланки. Особливий акцент робиться на керівниках відділів та цехів, які мають прямий вплив на колективи та є носіями організаційної культури. Зокрема, для них передбачені додаткові сесії з управлінського коучингу та кризового менеджменту.

Для новоприйнятих працівників у рамках програми передбачено інтенсивний курс адаптації з елементами соціально-психологічної підтримки, що дозволяє скоротити терміни входження до команди та знизити ризики ранньої плинності кадрів. Загалом, розподіл очікуваних витрат на проведення курсу тренінгів можна побачити у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на навчання працівників ТОВ «Аквафрост»

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн
1	2	3
Розробка навчальної програми	Фіксована сума	35000
Платформи, матеріали, техпідтримка	Фіксована сума	70000
Зовнішній тренер (24 заняття)	3500 грн * 24 зан.	84000
HR-координатор (супровід програми протягом року)	Фіксована сума	40000
Перевірка знань, супровід для 948 працівників	250 грн * 948	237000
Роздаткові, логістика (офлайн частина)	120 грн * 600 працівників (офлайн частина)	72000
Разом	-	538000

З таблиці 3.3 видно, що сума загальних витрат склала 538000 грн.

За результатами досліджень закордонних фахівців, підвищення кваліфікації працівників може принести від 2% до 5% прибутку, тому при очікуваному річному доході ТОВ «Аквафрост» у сумі 948000 грн. прогнозований економічний ефект становитиме 410000 грн. Крім того, розрахуємо показники рівня дохідності вкладених інвестицій у проєкт (ROI) та термін їх окупності (Т окупності) (табл. 3.4).

Отже, за підсумками розрахунків, строк окупності інвестицій у розвиток персоналу ТОВ «Аквафрост» становить 15,7 місяців, а віддача від вкладених коштів – 76,2%.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічного ефекту при впровадженні заходів з курсу тренінгів на ТОВ «Аквафрост»

Показник	Методика розрахунку	Результат
1	2	3
Загальний економічний ефект, грн	Дохід – витрати	410000
ROI, %	$\frac{\text{дохід} - \text{витрати}}{\text{витрати}} * 100\%$	76,2
Т окупності, міс.	$\frac{\text{витрати}}{\text{дохід} - \text{витрати}} * 12 \text{ місяців}$	15,7

Незважаючи на відносно помірний короткостроковий фінансовий ефект, стратегічна значущість заходів з удосконалення організаційної поведінки полягає в довгостроковому підвищенні продуктивності, зниженні плинності кадрів, формуванні сприятливого робочого клімату та зростанні лояльності працівників до підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження організаційної поведінки персоналу на прикладі ТОВ «Аквафрост» дозволило зробити низку важливих теоретичних та практичних висновків, які можуть бути корисними для подальшого вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Так, у першому розділі було здійснено комплексний аналіз теоретичних засад організаційної поведінки персоналу, внаслідок чого було сформувано цілісне уявлення про природу, структуру та чинники, що впливають на індивідуальну та групову поведінку працівників в організації.

Розглянуто основні підходи до вивчення індивідуальної поведінки – психологічний, ситуаційний, системний, когнітивний та поведінковий. Зазначено, що поведінка працівника формується під впливом внутрішніх особистісних характеристик та зовнішніх організаційних чинників. Значну увагу приділено сучасним тенденціям, зокрема, цифровій трансформації, гнучкості, емоційному інтелекту та етичній поведінці.

Крім того, було проаналізовано природу групової поведінки, класифікацію груп, механізми формування групових норм, динаміки та ролей та показано, що ефективна групова взаємодія підвищує продуктивність, сприяє згуртованості колективу та забезпечує адаптацію до змін. Увага акцентується на важливості лідерства, довіри, комунікації та психологічної безпеки в колективах.

Аналіз кадрового складу ТОВ «Аквафрост» свідчить про розвиток людського капіталу, що проявляється у зростанні фонду заробітної плати, підвищенні середньої заробітної плати, зростанні частки працівників із середньою спеціальною освітою, стабільному розподілі за віковими групами. Структура персоналу демонструє збалансованість між управлінськими, виробничими та службовими кадрами, а позитивна динаміка чисельності працівників підтверджує процеси розширення підприємства. Водночас, певне

зростання коефіцієнтів обороту і плинності кадрів свідчить про необхідність підвищення уваги до питань утримання працівників.

Оцінка стану організаційної поведінки на підприємстві виявила, що більшість працівників, загалом, задоволені умовами праці, атмосферою в колективі та відносинами з керівництвом. Проте, соціологічне опитування показало наявність деяких проблемних зон, зокрема:

- недостатню залученість персоналу до прийняття рішень;
- потребу в більш ефективній системі мотивації;
- необхідність регулярного професійного розвитку.

Організаційна структура підприємства є чітко сформованою та функціонально збалансованою, що забезпечує координацію між підрозділами. Водночас, для досягнення вищої ефективності рекомендується посилити внутрішні комунікації, удосконалити кадрову політику та більше уваги приділяти питанням організаційної культури.

У третьому розділі роботи було запропоновано комплексні шляхи удосконалення організаційної поведінки на ТОВ «Аквафрост», розроблені на основі всебічного аналізу результатів соціологічного дослідження, яке дозволило виявити основні проблемні аспекти у сфері управління персоналом на підприємстві. Виявлені труднощі у взаємодії між працівниками і керівництвом, зниження рівня мотивації, підвищення емоційного напруження та недосконалість комунікаційних процесів свідчать про необхідність системного перегляду підходів до управління людськими ресурсами.

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційної поведінки визначено впровадження практики stay-інтерв'ю як ефективного інструменту стратегічного управління персоналом. Проведення регулярних stay-інтерв'ю дозволить керівництву підприємства оперативно отримувати зворотний зв'язок від співробітників щодо їхнього задоволення умовами праці, робочим середовищем, рівнем підтримки з боку керівництва та можливостями професійного розвитку. Завдяки цьому стане можливим своєчасне виявлення

проблемних аспектів та розробка адресних заходів для підвищення залученості, мотивації та лояльності працівників.

Другим важливим напрямом удосконалення організаційної поведінки визначено запровадження культури постійного відкритого та конструктивного зворотного зв'язку. Систематичний обмін думками, оцінками та пропозиціями між працівниками і керівниками сприятиме розвитку атмосфери довіри, формуванню відкритих партнерських стосунків, підвищенню ступеня залученості співробітників до процесу прийняття управлінських рішень.

Третім запропонованим заходом є організація тренінгів з управління стресами та конфліктами. Проведення таких тренінгів спрямоване на розвиток у співробітників ТОВ «Аквафрост» навичок стрес-менеджменту, саморегуляції та підвищення емоційної стійкості в умовах підвищених робочих навантажень. Тренінги також допоможуть опанувати ефективні стратегії вирішення конфліктних ситуацій, навички активного слухання та ведення конструктивного діалогу.

Запропоновані заходи з удосконалення організаційної поведінки персоналу ТОВ «Аквафрост» мають як соціальну, так і економічну доцільність. Проведення комплексної програми тренінгів, спрямованої на розвиток емоційного інтелекту, ефективної комунікації, адаптації новачків і лідерських компетенцій, забезпечує не лише підвищення загального рівня кваліфікації працівників, але й сприяє формуванню позитивного мікроклімату в колективі. Економічний розрахунок підтверджує ефективність інвестицій у персонал: очікуваний економічний ефект становить 410 тис. грн, рентабельність (ROI) – 76,2%, а термін окупності — 15,7 місяців.

Таким чином, впровадження проекту не тільки виправдане з точки зору витрат, а й забезпечує передумови для довгострокового зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Роббінс С. П. Організаційна поведінка. Вид. 18. Нью-Йорк. 2023. 712 с. URL: <https://salو.li/Bc437E5> (дата звернення: 15.04.2025)
2. Альбрехт С. Л. Залученість працівників, практики управління персоналом та конкурентні переваги. *Журнал організаційної ефективності*. Вид. 8. №1. 2021. С. 23-46. URL: <https://salو.li/2f6BC4f> (дата звернення: 15.04.2025)
3. Баккер А. Б. Теорія вимог-ресурсів у праці: Часті запитання. *Журнал психології охорони праці*. Вид 29. №3. 2024. С. 188–200. URL: <https://salو.li/1b2abb1> (дата звернення: 15.04.2025)
4. Грант А. М. Думай інакше: Сила знання того, чого ти не знаєш. Нью-Йорк. 2021. 320 с. URL: <https://salو.li/9D36A41> (дата звернення: 15.04.2025)
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект і ефективність лідерства. *Квартальник лідерства*. Вид. 32 № 2. 2021. С. 105-118. URL: <https://salو.li/A40f9FA> (дата звернення: 15.04.2025)
6. Маслоу А. Г. Мотивація та особистість. Нью-Йорк. 2021. 352 с. URL: <https://salو.li/FC3137d> (дата звернення: 15.04.2025)
7. Герцберг Ф. Мотивація до праці. Лондон. 2021. 288 с. URL: <https://salو.li/a121a1f> (дата звернення: 15.04.2025)
8. Саттон Дж. Теорія очікування мотивації Віктора Врума. *Positive Psychology*. 2024. URL: <https://salو.li/b376F85> (дата звернення: 15.04.2025)
9. Лок Е. А. Теорія постановки цілей: Сучасний розвиток та майбутні напрямки. 2013. 688 с. URL: <https://salو.li/79d4Bf6> (дата звернення: 15.04.2025)
10. Такмен Б. В. Етапи розвитку малих груп: переосмислення. *Управління групами та організаціями*. Вид. 46. № 2. 2021. С. 123-150. URL: <https://salو.li/00e6923> (дата звернення: 15.04.2025)
11. Едмондсон Е. С. Безстрашна організація: Створення психологічної безпеки на робочому місці. Хобокен. 2019. 258 с. URL: <https://salو.li/75EcCab> (дата звернення: 15.04.2025)

12. Дженіс І. Л. Групова думка: Психологічні дослідження політичних рішень та фіаско. 1982. 372 с. URL: <https://salو.li/db71B85> (дата звернення: 15.04.2025)
13. Морено Дж. Л. Хто виживе? Основи соціометрії, групової психотерапії та соціодрами. Бікон. 1953. 348 с. URL: <https://salو.li/D3e5C23> (дата звернення: 15.04.2025)
14. Десі Е. Л. Теорія самовизначення: Базові психологічні потреби в мотивації, розвитку та благополуччі. Нью-Йорк. 2018. 756 с. URL: <https://salو.li/E716EE4> (дата звернення: 15.04.2025)
15. Шейн Е. Х. Організаційна культура та лідерство. Вид. 5. Хобокен. 2017. 309 с. URL: <https://salو.li/db9c89E> (дата звернення: 15.04.2025)
16. Пінк Д. Г. Драйв: Дивовижна правда про те, що насправді нас мотивує. Нью-Йорк. 2009. 242 с. URL: <https://salو.li/f361De5> (дата звернення: 15.04.2025)
17. Коттер Дж. П. Корпоративна культура та продуктивність. Нью-Йорк. 2022. 224 с. URL: <https://salو.li/b8A7BcD> (дата звернення: 15.04.2025)
18. Шваб К. Четверта промислова революція. Женева. 2016. 172 с. URL: <https://salو.li/A1DC778> (дата звернення: 15.04.2025)
19. Салл Д. Як компанії перемагають через культуру під час COVID-19. Огляд менеджменту MIT Sloan. 2020. URL: <https://salو.li/BdBBC75> (дата звернення: 15.04.2025)
20. Gartner. Майбутнє гібридної роботи: тенденції 2023 року. URL: <https://salو.li/deF1705> (дата звернення: 15.04.2025)
21. Всесвітній економічний форум. Звіт про майбутнє робочих місць 2023. Женева. 2023. 296 с. URL: <https://salو.li/16f0756> (дата звернення: 15.04.2025)
22. МакКінзі та компанія. Нова модель гібридної роботи: виклики та можливості. 2023. URL: <https://salو.li/Ecd196d> (дата звернення: 15.04.2025)

23. Пфеффер Дж. Людський фактор: Побудова прибутку через ставлення до людей. Harvard Business Press. 1998. 345 с. URL: <https://salo.li/DA94Bb4> (дата звернення: 15.04.2025)

24. Ульріх Д. HR ззовні всередину: Шість компетенцій майбутнього управління персоналом. Нью-Йорк. 2022. 317 с. URL: <https://salo.li/7d7DF5d> (дата звернення: 15.04.2025)

25. Томас К. В. Інструмент визначення стилів вирішення конфліктів Томаса-Кілманна. Маунтін-В'ю. URL: <https://salo.li/a2918C1> (дата звернення: 15.04.2025)

26. ТОВ «Аквафрост». YouControl. URL: <https://salo.li/14C3e92> (дата звернення: 16.04.2025)

27. Рейтинг компаній України з доходом від 1 млрд грн. Топ-1000 компаній. URL: <https://salo.li/8Af6614> (дата звернення: 16.04.2025)

28. Офіційний сайт бренду. Водний світ. URL: <https://vodnyj-svit.ua/> (дата звернення: 16.04.2025)

29. ТОВ «Акварост». Clarity Project. 2024. URL: <https://salo.li/aD287Dc> (дата звернення: 16.04.2025)

30. Бабіч К. Stay-інтерв'ю: як запобігти звільненню цінних співробітників. robota.ua. 2022. URL: <https://salo.li/6d0250E> (дата звернення: 27.04.2025)

31. Санітарська К. Stay-інтерв'ю – інструмент стратегічного менеджменту. HURMA. 2023. URL: <https://salo.li/11D6041> (дата звернення: 27.04.2025)

32. 30 запитань для stay-інтерв'ю: як випередити звільнення цінних співробітників?. robota.ua. 2025. URL: <https://salo.li/A785DF0> (дата звернення: 27.04.2025)

33. Як створити культуру зворотного зв'язку в компанії. HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно. Академія HR Майка Притули. URL: <https://salo.li/7842a3F> (дата звернення: 27.04.2025)

34. Джогола А. Як побудувати культуру безперервного зворотного зв'язку в компанії: ТОП-10 порад. CASES. URL: <https://salo.li/f1bC55C> (дата звернення: 27.04.2025).

35. Як створити культуру зворотного зв'язку в організації. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://salo.li/e71307b> (дата звернення: 27.04.2025)

36. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород. 2020. 360 с. URL: <https://salo.li/83eeEf4> (дата звернення: 27.04.2025)

37. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. No. 2. 2022. 9 с. URL: <https://salo.li/705Ef6D> (дата звернення: 27.04.2025)

38. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Наукові праці Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. № 1 (50). 2024. С. 84–94. URL: <https://salo.li/128c814> (дата звернення: 27.04.2025)

39. Як мотивувати працівників через покращення умов праці. Employee Monitoring Software CleverControl. 2023. URL: <https://salo.li/0594641> (дата звернення: 27.04.2025)

40. Нг Дж. 5 прикладів тренувань на робочому місці, які повинен знати кожен початківець. AhaSlides. 2024. URL: <https://salo.li/0232A74> (дата звернення: 27.04.2025)

ДОДАТКИ

Анкета для оцінки організаційної поведінки персоналу ТОВ «Аквафрост»

Шановні працівники ТОВ «Аквафрост»!

З метою дослідження організаційної поведінки персоналу на Вашому підприємстві просимо Вас взяти участь у соціологічному опитуванні і відповісти з максимальною щирістю на поставлені нижче запитання.

Дякуємо за співпрацю!

1. Як би Ви оцінили атмосферу у колективі?

- a) Дуже сприятлива
- b) Скоріше сприятлива
- c) Нейтральна
- d) Скоріше напружена
- e) Дуже напружена

2. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег?

- a) Завжди
- b) Часто
- c) Іноді
- d) Рідко
- e) Ніколи

3. Які чинники, на Вашу думку, найбільше впливають на психологічний клімат у колективі? (множинний вибір)

- a) Стиль керівництва
- b) Командна взаємодія
- c) Наявність або відсутність конфліктів
- d) Умови праці
- e) Рівень навантаження
- f) Особисті якості співробітників

4. Наскільки ефективною є командна робота у Вашому підрозділі?

- a) Дуже ефективна
- b) Скоріше ефективна
- c) Середньої ефективності
- d) Скоріше неефективна
- e) Абсолютно неефективна

5. З якими труднощами у командній роботі Ви стикаєтесь найчастіше?

(множинний вибір)

- a) Відсутність чіткої координації
- b) Недостатня комунікація
- c) Нерівномірний розподіл обов'язків
- d) Відсутність взаємної підтримки
- e) Низька мотивація окремих членів команди

6. Як часто у Вашому колективі виникають конфлікти?

- a) Дуже часто
- b) Часто
- c) Іноді
- d) Рідко
- e) Практично ніколи

7. Які основні причини конфліктів на Вашому робочому місці?

(множинний вибір)

- a) Нерівномірний розподіл навантаження
- b) Особисті протиріччя між співробітниками
- c) Нечіткість завдань і вимог
- d) Відсутність належного зворотного зв'язку
- e) Низький рівень емоційної саморегуляції
- f) Інше _____

8. Яку управлінську модель демонструє Ваш керівник?

- a) Авторитарну (жорсткий контроль)
- b) Опікунську (піклування про комфорт співробітників)

- c) Підтримуючу (сприяє розвитку і ініціативі)
- d) Колегіальну (партнерські відносини)
- e) Важко відповісти

9. Які риси Ви вважаєте найважливішими для керівника? (множинний вибір)

- a) Справедливість
- b) Вміння мотивувати
- c) Відкритість до нових ідей
- d) Підтримка розвитку підлеглих
- e) Стратегічне мислення
- f) Комунікабельність

10. Як часто Ви отримуєте зворотний зв'язок щодо своєї роботи?

- a) Після кожного завдання/проєкту
- b) Один раз на місяць
- c) Один раз на квартал
- d) Рідше, ніж раз на півроку
- e) Практично ніколи

11. Як Ви оцінюєте рівень якості зворотного зв'язку від керівництва?

- a) Високий
- b) Середній
- c) Низький

12. Як часто Ви маєте змогу висловити свої ідеї та пропозиції?

- a) Постійно
- b) Час від часу
- c) Рідко
- d) Ніколи

13. Як часто Ви відчуваєте стрес під час виконання роботи?

- a) Постійно
- b) Часто
- c) Іноді

- d) Рідко
- e) Ніколи

14. Які основні причини стресу у Вашій роботі? (множинний вибір)

- a) Велике навантаження
- b) Недостатня підтримка з боку керівництва
- c) Конфлікти у колективі
- d) Нечіткі завдання
- e) Відсутність розвитку кар'єрних можливостей

15. На Вашу думку, як роботодавець може допомогти зменшити рівень стресу на робочому місці? (множинний вибір)

- a) Оптимізувати розподіл робочого навантаження
- b) Забезпечити чітке формулювання завдань і очікувань
- c) Проводити тренінги зі стрес-менеджменту
- d) Підвищити рівень підтримки та зворотного зв'язку від керівництва
- e) Створити можливості для гнучкого графіка або віддаленої роботи
- f) Організовувати заходи для зміцнення командного духу

(тимблдинги)

- g) Забезпечити психологічну підтримку

16. Яким чином найчастіше вирішуються конфлікти у Вашому колективі?

- a) Через відкриту розмову між сторонами
- b) За участі керівника або третьої сторони
- c) Самостійно і неформально
- d) Ігноруються або відкладаються «на потім»
- e) Інше _____

17. Наскільки Ви зацікавлені в особистісному розвитку в межах компанії?

- a) Зацікавлений(а)
- b) Нейтрально ставлюся
- c) Не зацікавлений(а)

18. Які можливості особистого розвитку у Вас є на робочому місці?
(множинний вибір)

- a) Участь у внутрішніх тренінгах та семінарах
- b) Зовнішнє навчання (курси, конференції) за підтримки компанії
- c) Наставництво з боку більш досвідчених колег
- d) Ротація посад або проєктна діяльність
- e) Можливість кар'єрного просування
- f) Немає можливостей для розвитку

19. Чи плануєте Ви працювати в цій компанії надалі?

- a) Так, планую залишитися надовго
- b) Поки що планую працювати, але розглядаю інші можливості
- c) Важко відповісти
- d) Планую змінити місце роботи найближчим часом

20. Що, на Вашу думку, потребує удосконалення в організаційній поведінці на підприємстві? (відкрите питання)
