

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.32:005.95.96

ПОГОДЖЕНО
В.о. декана факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)

_____ Олена КОВТУН
(підпис)

“ ___ ” _____ 2025 р.

“ ___ ” _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н, доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Олександра РАЛКО

(ПІБ)

Виконав

(підпис)

Ян СТЕПАНЕНКО

(ПІБ здобувача)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доцент _____ **Олена КОВТУН**
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
“ _____ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

_____ Степаненку Яну Геннадійовичу _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ 073 Менеджменту _____

(код і найменування)

Освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____

(назва)

Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна _____

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Соціально-психологічні аспекти управління персоналом»

затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. № 2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.11.14 _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи _____

Фінансова та нефінансова звітність ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг”, статистичні дані, наукові публікації, офіційні презентації та звіти, законодавчі акти

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи соціально-психологічного управління персоналом
2. Аналіз системи управління персоналом в ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг”
3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення соціально-психологічних аспектів управління персоналом

Дата видачі завдання “16” грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Ралко О.С.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Степаненко Я.Г.

РЕФЕРАТ

Соціально-психологічні аспекти управління персоналом - мотивація, характер міжособистісних взаємин, психологічний клімат у колективі, стиль керівництва та якість комунікацій - формують основу внутрішньої стійкості організації та її здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики. Особливої ваги ці чинники набувають у компаніях, що працюють у сфері медичних технологій і сервісів, де результативність внутрішньої взаємодії безпосередньо визначає рівень клієнтського обслуговування та впливає на ділову репутацію підприємства.

Метою дослідження є аналіз соціально-психологічних аспектів управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Об'єкт дослідження - соціально-психологічні аспекти управління персоналом у підприємстві, що здійснює діяльність у сфері медичних товарів та сервісів (на прикладі ТОВ "Ваше здоров'я трейдинг").

Предмет дослідження - методи, інструменти, процеси та психологічні механізми управління персоналом, що формують взаємодію, мотивацію, поведінку і продуктивність працівників.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи соціально-психологічного управління персоналом. У другому розділі роботи проведено аналіз системи управління персоналом в ТОВ "Ваше здоров'я трейдинг". У третьому розділі роботи надано рекомендації щодо удосконалення соціально-психологічних аспектів управління персоналом.

Дипломна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ, МОТИВАЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Сутність та еволюція підходів до управління персоналом	9
1.2. Ключові соціально-психологічні аспекти в системі управління персоналом	15
1.3. Специфіка управління персоналом у компаніях сфери охорони здоров'я та торгівлі	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ “ВАШЕ ЗДОРОВ'Я ТРЕЙДИНГ”	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз системи та методів управління персоналом	31
2.3. Дослідження соціально-психологічного клімату	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	47
3.1. Напрями удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій	47
3.2. Впровадження системи управління за цілями (МВО) та програми адаптації персоналу	52
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімких соціально-економічних змін, посиленіх наслідками воєнного стану, управління персоналом в українських організаціях набуває особливої актуальності. Підприємства змушені працювати в умовах підвищеної конкуренції на ринку праці, зростання мобільності кадрів, дефіциту кваліфікованих працівників та загального психологічного напруження в суспільстві. Це вимагає від керівників не лише володіння класичними методами менеджменту, але й глибокого розуміння соціально-психологічних процесів, що формують поведінку та продуктивність працівників.

Соціально-психологічні аспекти управління персоналом - мотивація, міжособистісні відносини, психологічний клімат, стиль управління, комунікації - визначають внутрішню стійкість організації та її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Їх дослідження набуває особливого значення у компаніях, які працюють у сфері медичних технологій та сервісів, де ефективність внутрішньої взаємодії впливає на якість клієнтського обслуговування та репутацію підприємства.

Зростання рівня стресу, професійного вигорання, конфліктності та плинності кадрів, а також ускладнення процесів адаптації нових працівників є характерними тенденціями сучасного ринку праці. Ці явища підтверджують важливість комплексного дослідження соціально-психологічних чинників, що визначають ефективність управління персоналом.

Робота спирається на наукові напрацювання зарубіжних і вітчизняних учених- Абрагама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Майкла Армстронга, Девіда Левінсона, Колота А.М., Балабанової Л.В., Крушельницької О. В. та інших, які зробили значний внесок у розвиток сучасних теорій мотивації, лідерства, організаційного клімату та поведінки працівників. Їхні підходи є методологічною основою для аналізу соціально-психологічних механізмів, що впливають на результативність і стабільність персоналу.

Комплексне вивчення соціально-психологічних аспектів управління персоналом дозволяє краще зрозуміти природу організаційних проблем, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, визначити чинники стресу та демотивації, а також сформувані практичні рекомендації щодо покращення взаємодії, адаптації та мотивації працівників.

Таким чином, тема дослідження є надзвичайно актуальною з огляду на сучасні виклики та необхідність підвищення ефективності управління персоналом в українських організаціях.

Метою дослідження є аналіз соціально-психологічних аспектів управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити зміст і сутність соціально-психологічних аспектів управління персоналом;
- охарактеризувати ключові чинники впливу на психологічний клімат та комунікації в колективі;
- проаналізувати мотиваційні механізми та стиль управління в організації;
- здійснити діагностику проблем у сфері взаємодії, адаптації та підтримки персоналу;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом з опорою на сучасні HR-підходи;
- провести економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - соціально-психологічні аспекти управління персоналом у підприємстві, що здійснює діяльність у сфері медичних товарів та сервісів (на прикладі ТОВ "Ваше здоров'я трейдинг").

Предмет дослідження - методи, інструменти, процеси та психологічні механізми управління персоналом, що формують взаємодію, мотивацію, поведінку і продуктивність працівників.

Інформаційну базу становлять внутрішні документи підприємства, результати опитувань працівників, фінансова звітність, нормативні акти

України, статистичні дані, наукові публікації з менеджменту, організаційної психології та управління персоналом.

Методична база охоплює: методи аналізу й синтезу, анкетування, систематизації, SWOT- і PEST-аналіз, елементи економічного моделювання та методи експертного оцінювання.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі викладено теоретичні основи соціально-психологічних аспектів управління персоналом. У другому проведено аналіз діяльності підприємства та діагностику стану управління персоналом. У третьому запропоновано практичні рекомендації та здійснено економічне обґрунтування їх запровадження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та еволюція підходів до управління персоналом

В умовах сучасної економіки, що все більше орієнтується на знання та інновації, традиційні фактори виробництва, такі як капітал та сировина, поступаються своєю значущістю ключовому активу будь-якої організації - її людському потенціалу. Саме люди, з їхніми навичками, досвідом, творчою енергією та мотивацією, стають вирішальним джерелом конкурентної переваги. У цьому контексті управління персоналом трансформується з допоміжної адміністративної функції на одну з центральних стратегічних задач менеджменту. Його сутність полягає не просто в обліку, наймі та звільненні кадрів, а у створенні комплексної системи, спрямованої на залучення, розвиток та утримання талановитих співробітників, а також на формування такого організаційного середовища, яке б сприяло максимальному розкриттю їхнього потенціалу. Цей сучасний погляд є результатом тривалої та складної еволюції управлінської думки, що пройшла шлях від механістичного сприйняття людини до визнання її складної соціально-психологічної природи.

Історично першою спробою наукового осмислення управління стала концепція “наукового менеджменту”, розроблена на початку ХХ століття американським інженером Фредеріком Тейлором. В епоху бурхливого промислового зростання головним викликом було підвищення ефективності праці на фабриках та заводах. Тейлор підійшов до цієї проблеми з позицій інженера: він запропонував розкласти будь-який робочий процес на прості елементарні операції, виміряти час їх виконання та на основі цих даних розробити єдиний, “науково обґрунтований” стандарт роботи для кожного робітника. Ключовими елементами його системи були жорсткий контроль за дотриманням стандартів, відокремлення функцій планування (закріплених за менеджментом) від функцій виконання (що залишалися робітникам) та система диференційованої оплати праці, за якою винагорода прямо залежала від обсягу

виробітку. Цей підхід, без сумніву, дозволив досягти вражаючого зростання продуктивності і заклав основи сучасної організації виробництва. Однак його фундаментальним недоліком було спрощене, механістичне уявлення про людину. Тейлоризм розглядав працівника як раціональну істоту, мотивовану виключно економічними стимулами, і повністю ігнорував його психологічні потреби, соціальні зв'язки та творчий потенціал. Це неминуче призводило до дегуманізації праці, зростання її монотонності та, як наслідок, до посилення соціальних конфліктів та опору з боку робітників, які відчували себе лише додатком до конвеєра [27].

Фундаментальний перелом у поглядах на управління відбувся у 1920-1930-х роках завдяки дослідженням Елтона Мейо та його колег, які започаткували школу “людських стосунків”. Серія знаменитих експериментів на заводах “Вестерн Електрик” у Хоторні, що спершу мали на меті дослідити вплив фізичних умов праці на продуктивність, призвела до абсолютно неочікуваних висновків. Вчені виявили, що продуктивність праці робітниць експериментальної групи зростала незалежно від того, покращувалися чи погіршувалися умови їхньої праці. Цей феномен, що увійшов в історію як “хоторнський ефект”, показав, що на поведінку людини на робочому місці впливають не стільки зовнішні умови, скільки соціально-психологічні фактори. Увага до працівників з боку керівництва, відчуття причетності до важливого експерименту, можливість вільно спілкуватися та формувати неформальні групи виявилися значно потужнішими мотиваторами, ніж рівень освітлення чи тривалість перерв. Ці дослідження вперше науково довели існування “неформальної організації” всередині формальної структури підприємства - складної мережі міжособистісних стосунків, групових норм та цінностей, яка суттєво впливає на поведінку та ефективність співробітників. Таким чином, фокус управлінської уваги змістився з індивіда на групу, а з технічної раціоналізації - на гармонізацію людських стосунків у колективі [35].

Наступний етап розвитку, відомий як школа “поведінкових наук” (біхевіоризм), поглибив ідеї попередників, збагативши управлінську науку

досягненнями психології та соціології. Вчені цього напрямку зосередилися на вивченні глибинних механізмів людської поведінки, передусім - мотивації. Однією з найвпливовіших стала ієрархія потреб Абрахама Маслоу (рис. 1.1), яка представила людські потреби у вигляді піраміди.

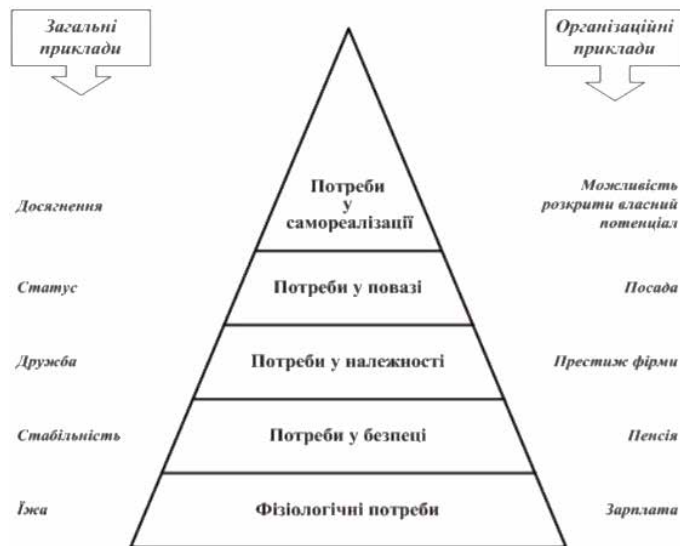


Рис. 1.1. Піраміда потреб за Маслоу

Джерело: побудовано автором на основі [19]

В її основі лежать базові фізіологічні потреби та потреби в безпеці. Лише після їх задоволення актуалізуються потреби вищого порядку: соціальні (потреба в спілкуванні, дружбі, любові), потреби у визнанні та повазі (статус, самоповага) і, на вершині піраміди, - потреба в самоактуалізації (реалізації свого потенціалу, творчості). Ця теорія мала величезне значення для менеджменту, оскільки вона показала, що гроші та стабільність є ефективними мотиваторами лише до певного моменту. Для того, щоб мотивувати професіоналів, необхідно апелювати до потреб вищих рівнів: створювати сприятливий клімат у колективі, надавати визнання за досягнення, делегувати відповідальність та ставити складні, але цікаві завдання.

Він довів, що фактори, які впливають на задоволеність роботою, поділяються на дві абсолютно різні групи. Першу групу він назвав "гігієнічними факторами"- це політика компанії, умови праці, рівень зарплати, стосунки з керівником.

Ідеї Маслоу були розвинуті у двофакторній теорії Фредеріка Герцберга (Рис 1.2).

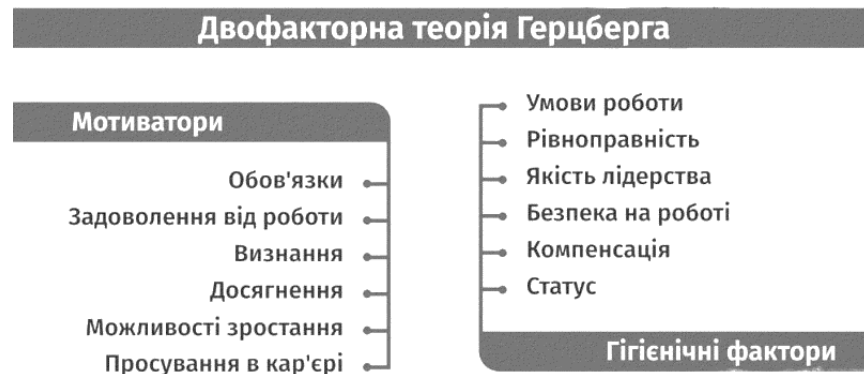


Рис 1.2 Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Їх відсутність або недостатній рівень викликають сильне невдоволення, однак їх наявність сама по собі не мотивує, а лише створює нейтральний фон, запобігаючи невдоволенню. Друга група - це “мотиватори”: успіх, визнання, змістовність самої роботи, відповідальність, можливості для професійного та кар'єрного зростання. Саме ці фактори приносять справжнє задоволення від роботи і спонукають людину працювати з повною віддачею. Висновок Герцберга для практики управління був революційним: для того, щоб мотивувати персонал, недостатньо просто платити гідну зарплату і створювати комфортні умови. Необхідно цілеспрямовано проектувати та збагачувати саму роботу, наповнюючи її змістом та викликами [21].

Важливий внесок у розуміння людської природи в організації зробив Дуглас Мак-Грегор, розробивши свою знамениту “Теорію Х” та “Теорію Y”. Він стверджував, що кожен керівник має в своїй основі певний набір переконань про природу людини, який і визначає його стиль управління. “Теорія Х” виходить з припущення, що пересічна людина ледача, не любить працювати, уникає відповідальності і їй необхідно постійно контролювати, примушувати та мотивувати погрозами покарання. Цей підхід лежить в основі авторитарного стилю управління. На противагу цьому, “Теорія Y” стверджує, що праця для

людини є природним процесом, що за сприятливих умов люди прагнуть до відповідальності, здатні до самоконтролю та творчого вирішення проблем. Цей погляд є ідеологічною основою демократичного, партисипативного управління, яке покладається на внутрішню мотивацію та ініціативу співробітників.

Розуміння того, що мотивує людину, було доповнене процесійними теоріями, які пояснювали, як саме відбувається процес мотивації. Найбільш впливовою тут є теорія очікувань Віктора Врума. Згідно з цією моделлю, мотиваційна сила (тобто бажання докладати зусиль) є результатом взаємодії трьох факторів:

- 1) очікування того, що зусилля призведуть до бажаного результату (продуктивності);
- 2) очікування того, що досягнення результату призведе до отримання певної винагороди;
- 3) валентності, тобто суб'єктивної цінності цієї винагороди для конкретної людини.

Якщо хоча б один із цих компонентів дорівнює нулю (наприклад, працівник не вірить, що зможе виконати завдання, або не бачить зв'язку між якісною роботою та премією, або йому байдужа сама премія), то і загальний рівень мотивації буде нульовим. Ця теорія підкреслює важливість для керівництва вибудовувати прозорі та справедливі системи оцінки та винагороди, чітко роз'яснюючи працівникам зв'язок між їхніми зусиллями та кінцевим результатом [21].

Паралельно з вивченням мотивації розвивалися і погляди на роль керівника та стилі лідерства. Якщо раніше керівник розглядався переважно як адміністратор, що роздає завдання та контролює їх виконання, то нові підходи акцентували увагу на його ролі лідера - особи, здатної надихати, об'єднувати та вести за собою команду. Класичні дослідження Курта Левіна виділили три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний, показавши їхню різну ефективність залежно від ситуації та типу завдань. Більш складні ситуаційні моделі (наприклад, теорія Херсі та Бланшара) пішли ще далі,

довівши, що не існує єдиного “найкращого” стилю управління. Ефективний лідер - це гнучкий лідер, який вміє діагностувати рівень професійної та психологічної зрілості своїх підлеглих і адаптувати свою поведінку, застосовуючи в потрібний момент то директивні, то наставницькі, то підтримуючі, то делегуючі методи. Таким чином, акцент змістився з пошуку вроджених якостей “ідеального лідера” на розвиток його поведінкової гнучкості та здатності адекватно реагувати на мінливі обставини [6].

Логічним підсумком цієї довгої еволюції стало формування наприкінці ХХ століття сучасної концепції управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM). Вона являє собою фундаментальний зсув у філософії управління: від сприйняття персоналу як джерела витрат, яке потрібно мінімізувати, до його визнання як найціннішого стратегічного активу, довгострокові інвестиції в який є запорукою стійкого розвитку та конкурентоспроможності компанії. На відміну від традиційного “відділу кадрів”, що виконував переважно реактивні, адміністративні функції, сучасна HR-служба стає повноцінним стратегічним партнером для бізнесу, беручи участь у розробці та реалізації загальної стратегії компанії. Невід’ємним елементом сучасної системи управління є корпоративна (організаційна) культура. Це унікальна для кожної компанії система цінностей, норм, переконань, міфів, символів та моделей поведінки, яка поділяється більшістю співробітників і передається новачкам як “правильний” спосіб мислення та дій. Корпоративна культура виконує низку надзвичайно важливих функцій: вона інтегрує співробітників в єдину команду, допомагає адаптуватися до зовнішніх змін, мотивує та регулює їхню поведінку, часто діючи значно ефективніше за будь-які формальні інструкції та накази. Сильна, позитивна корпоративна культура є потужним управлінським інструментом, який дозволяє об’єднувати людей, спрямовувати їхні зусилля в єдине русло та досягати видатних результатів [32].

Таким чином, сучасне управління персоналом є складним синтезом наукових теорій та практичних підходів, що пройшли тривалу еволюцію. Воно визнає важливість раціональної організації праці, але ставить у центр уваги

людину з її складним світом потреб, мотивів та соціальних зв'язків. Ефективне управління сьогодні вимагає від керівника не лише адміністративних навичок, а й глибокого розуміння психології, вміння аналізувати та діагностувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати та підтримувати мотивуючу корпоративну культуру, що і є предметом подальшого дослідження в цій роботі.

1.2. Ключові соціально-психологічні аспекти в системі управління персоналом

Якщо еволюція управлінської думки та фундаментальні теорії мотивації й лідерства створюють макрорівень розуміння управління персоналом, то його мікрорівень, щоденна практика, зосереджена на конкретних соціально-психологічних явищах та процесах у колективі. Саме ці аспекти визначають реальну атмосферу в компанії, якість трудового життя співробітників та, зрештою, їхню здатність ефективно виконувати поставлені завдання. Глибокий аналіз цих явищ дозволяє перейти від загальних концепцій до дієвих інструментів управлінського впливу. Основні соціально-психологічні аспекти управління персоналом представлені на Рис. 1.3.

Це та сама “атмосфера”, яку відчуває кожен, хто потрапляє в колектив. Сприятливий СПК є каталізатором ефективності: він характеризується високим рівнем взаємної довіри, поваги та підтримки, оптимізмом, відвертістю у спілкуванні, конструктивним ставленням до критики та готовністю до співпраці. В такому середовищі співробітники почувуються психологічно захищеними, не бояться проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність та експериментувати, що є запорукою інноваційного розвитку. Натомість, несприятливий, токсичний клімат, що проявляється у напруженості, підозрілості, ворожості, плітках, апатії та страху, діє як потужне гальмо. Він демотивує навіть талановитих співробітників, провокує плинність кадрів, знижує якість роботи та створює сприятливе підґрунтя для деструктивних конфліктів. Формування СПК є тривалим процесом, на який впливає безліч

факторів: домінуючий стиль керівництва, справедливість системи оцінки та винагороди, фізичні умови праці, чіткість у постановці завдань та розподілі повноважень. Управління кліматом вимагає від керівництва та HR-служби системної роботи, що включає регулярну діагностику (за допомогою соціометричних досліджень, анонімних анкетувань, фокус-груп) та цілеспрямовані дії з усунення виявлених проблемних зон [5].

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

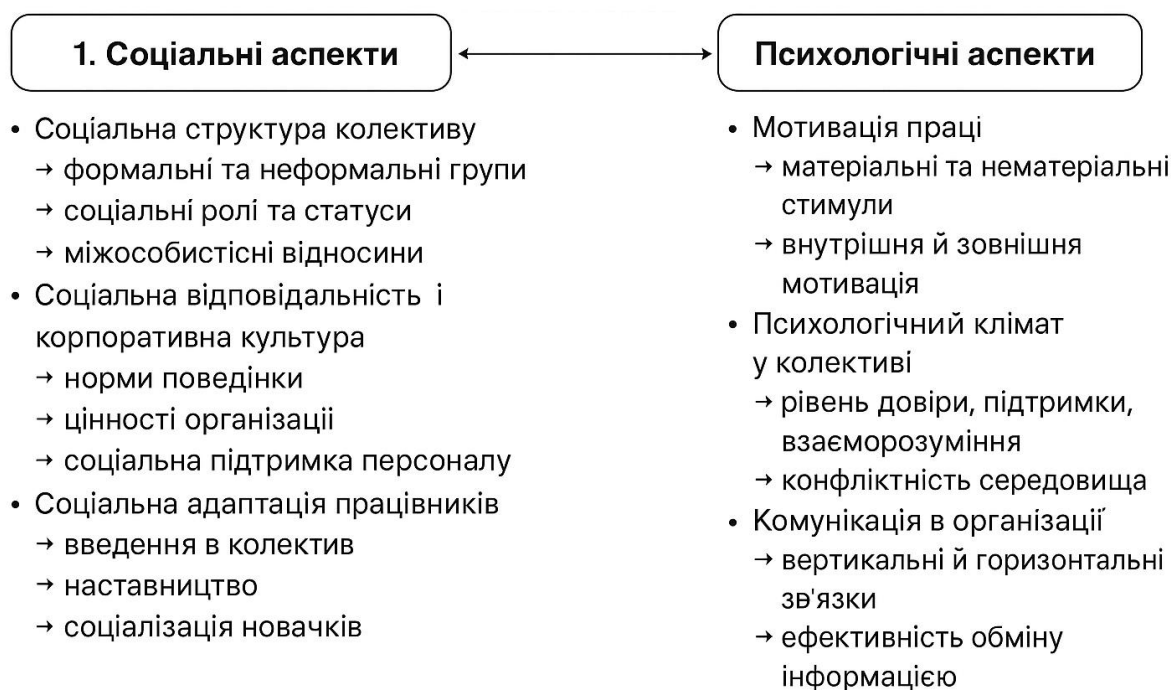


Рис. 1.3 Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [1-10]

Міжособистісні та організаційні комунікації є інфраструктурою, що забезпечує життєдіяльність будь-якої соціальної системи, якою є організація. Від ефективності комунікаційних процесів залежить буквально все: точність передачі управлінських рішень, координація дій між підрозділами, швидкість реакції на зовнішні зміни, якість зворотного зв'язку та рівень залученості персоналу. В організаційному контексті комунікації можна класифікувати за напрямком: вертикальні (низхідні - від керівництва до підлеглих, і висхідні - від підлеглих до керівництва) та горизонтальні (між співробітниками або

підрозділами одного рівня). Ефективна система повинна забезпечувати баланс та вільний рух інформації в усіх напрямках. Однак на шляху цього руху часто виникають численні комунікативні бар'єри: семантичні (різне тлумачення слів, професійного жаргону), організаційні (надто складна ієрархічна структура, що спотворює інформацію, відсутність чітко визначених каналів комунікації) та, найскладніші, психологічні (недовіра до джерела інформації, упередженість, вибіркоче сприйняття, страх перед критикою). Одним з найнебезпечніших наслідків неефективних формальних комунікацій є виникнення та поширення чуток, які заповнюють інформаційний вакуум і можуть завдати значної шкоди репутації компанії та моральному стану колективу. Тому ключовим завданням менеджменту є побудова прозорої, відкритої та багатоканальної системи комунікацій, що поєднує формальні інструменти (загальні збори, корпоративні портали, інформаційні розсилки) з розвитком культури неформального спілкування та наданням конструктивного зворотного зв'язку.

Соціально-психологічна адаптація персоналу - це багатогранний процес взаємного пристосування нового співробітника та організації. Для компанії це можливість інтегрувати новачка в свою структуру та культуру, а для працівника - освоїти нову соціальну роль, засвоїти корпоративні норми та цінності, встановити стосунки з колегами та увійти в робочий ритм. Перші місяці роботи є періодом підвищеного стресу та невизначеності. Від того, наскільки успішно пройде цей етап, великою мірою залежить, чи залишиться співробітник у компанії, як швидко він вийде на плановий рівень продуктивності і наскільки лояльним він буде в майбутньому. Статистика свідчить, що значна частина звільнень за власним бажанням припадає саме на перші три місяці роботи, що свідчить про провал адаптаційних процесів. Це призводить до прямих фінансових втрат для компанії, пов'язаних з повторним пошуком, відбором та навчанням персоналу. Тому сучасні організації розглядають адаптацію не як стихійний процес, а як керовану технологію. Ефективна програма адаптації зазвичай включає кілька етапів: попередній (ще до виходу на роботу), етап введення в посаду ("welcome-тренінг", знайомство з компанією), етап дієвої адаптації (призначення

наставника або ментора, постановка чітких завдань на випробувальний термін) та етап завершення (підведення підсумків випробувального терміну).

Нарешті, невід'ємним атрибутом будь-якої спільної діяльності людей є конфлікти. В управлінській науці під конфліктом розуміють зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів. Довгий час у менеджменті домінувала думка, що конфлікт - це виключно деструктивне явище, ознака поганого управління, і його необхідно уникати будь-якою ціною. Сучасний погляд є більш діалектичним: він визнає, що конфлікти можуть бути не лише деструктивними (що руйнують стосунки та заважають роботі), а й конструктивними. Функціональний, керований конфлікт є важливим джерелом розвитку та інновацій. Він дозволяє виявити та відкрито обговорити приховані проблеми, стимулює пошук альтернативних, нестандартних рішень, запобігає стагнації та “синдрому групового мислення”. Однак, якщо конфлікт виходить з-під контролю, переходить на особистості, стає затяжним, він може завдати колосальної шкоди психологічному клімату, продуктивності та репутації компанії. Тому ключовою компетенцією сучасного керівника є не уникнення конфліктів, а управління ними. Це передбачає вміння аналізувати причини їх виникнення (боротьба за обмежені ресурси, відмінності в цілях, цінностях чи сприйнятті, нечіткий розподіл повноважень), обирати адекватну ситуації стратегію поведінки (співпраця, компроміс, ухилення, пристосування чи суперництво) та володіти методами їх конструктивного вирішення, такими як переговори та медіація.

1.3. Специфіка управління персоналом у компаніях сфери охорони здоров'я та торгівлі

Хоча загальні принципи та соціально-психологічні механізми управління персоналом є універсальними, їхня вага та пріоритетність суттєво змінюються залежно від галузевої специфіки бізнесу. Діяльність ТОВ “Ваше Здоров'я Трейдинг”, що знаходиться на перетині сфери охорони здоров'я та дистрибуції,

має низку унікальних характеристик, які висувають особливі вимоги до всієї системи HR-менеджменту, від підбору до мотивації співробітників.

По-перше, це екстремально високий рівень відповідальності та, як наслідок, значне психоемоційне навантаження на персонал. Діяльність компанії безпосередньо пов'язана зі здоров'ям, а іноді й життям людей. Будь-яка помилка - у виборі постачальника, зберіганні продукції, обробці замовлення чи логістиці - може мати критичні, незворотні наслідки для кінцевого споживача. Це створює атмосферу постійної напруги і висуває найвищі вимоги до уважності, точності та професіоналізму співробітників. Робота в таких умовах є потужним стресогенним фактором, що з часом може призвести до професійного вигорання - стану емоційного, фізичного та розумового виснаження. Синдром вигорання проявляється у втраті інтересу до роботи, емоційній відстороненості, цинізмі та зниженні професійної ефективності. Для компанії це загрожує не лише зниженням продуктивності, а й зростанням кількості помилок, що в даній галузі є неприпустимим. Тому превентивні заходи з управління стресом та профілактики вигорання стають не просто бажаним соціальним пакетом, а критично важливим елементом системи управління ризиками. Це включає створення культури, де співробітники не бояться говорити про втому, впровадження програм психологічної підтримки, навчання керівників методам розпізнавання перших ознак вигорання у підлеглих та просування ідей work-life balance.

По-друге, це імператив безперервного професійного розвитку. Ринок медичних виробів, обладнання та реабілітаційних засобів є одним із найбільш наукомістких та динамічних. Постійно з'являються нові технології, матеріали, продукти, змінюються протоколи лікування, оновлюються державні стандарти та вимоги до сертифікації. В цих умовах знання та компетенції персоналу застарівають надзвичайно швидко. Те, що було актуальним ще рік тому, сьогодні може виявитися неефективним або навіть забороненим до використання. Це означає, що система навчання та розвитку персоналу не може бути епізодичною; вона повинна функціонувати як безперервний, добре організований процес,

інтегрований у щоденну роботу. Для компанії це означає необхідність інвестувати значні ресурси в різні форми навчання: внутрішні семінари та тренінги від виробників, зовнішні курси підвищення кваліфікації, участь у профільних виставках та науково-практичних конференціях, впровадження систем дистанційного навчання. Інвестиції в компетенції персоналу в цій галузі є прямою інвестицією в безпеку пацієнтів, якість послуг та довгострокову конкурентоспроможність компанії на ринку [12].

По-третє, це багатогранна структура мотивації персоналу, де нематеріальні аспекти відіграють ключову роль. Безумовно, конкурентоспроможна заробітна плата є базовою “гігієнічною” умовою. Проте для багатьох фахівців, які обирають для себе сферу, пов'язану з медициною, надзвичайно важливими є внутрішні, ціннісні мотиватори. Відчуття причетності до великої соціальної місії - допомоги людям, полегшення їхніх страждань, покращення якості життя - може бути значно потужнішим стимулом, ніж грошова премія. Ефективна система управління персоналом повинна вміло використовувати цей потужний ресурс. Це означає, що місія та цінності компанії мають бути не просто формальним гаслом на сайті, а мають активно трансливатися всередині колективу. Керівництво має регулярно інформувати співробітників про їхній внесок у спільну справу, ділитися історіями успіху клієнтів, публічно визнавати та нагороджувати працівників не лише за фінансові показники, а й за прояв турботи, емпатії та відданості справі. Такі інструменти, як професійна автономія, можливість впливати на прийняття рішень у своїй зоні відповідальності та повага з боку колег і керівництва, часто мотивують сильніше, ніж будь-які матеріальні блага.

По-четверте, це абсолютний пріоритет етичних норм та бездоганної репутації. Довіра є головною валютою на ринку охорони здоров'я. Будь-які, навіть незначні, порушення етичних стандартів, використання “сірих” схем, надання неправдивої інформації про товар чи недобросовісна конкуренція можуть завдати миттєвої та непоправної шкоди репутації, яку компанія вибудовувала роками. Тому корпоративна культура має бути побудована на

фундаменті непорушних етичних принципів: чесності, прозорості, відповідальності перед клієнтом та суспільством. Ці принципи мають бути формалізовані у вигляді корпоративного кодексу етики, який повинен знати та виконувати кожен співробітник. Більше того, етична складова має бути інтегрована в усі ключові HR-процеси: під час відбору персоналу необхідно приділяти увагу не лише професійним навичкам, а й особистим цінностям кандидатів; система оцінки та мотивації повинна винагороджувати не лише за досягнення результату, а й за дотримання етичних способів його досягнення.

Таким чином, ефективне управління персоналом у компанії, що працює на стику медицини та торгівлі, вимагає від HR-менеджменту та керівництва тонкого розуміння цих специфічних особливостей та розробки комплексної системи, що гармонійно поєднує турботу про психологічний добробут співробітників, інвестиції в їхній безперервний розвиток, використання потужних ціннісних мотиваторів та підтримку бездоганної етичної репутації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ “ВАШЕ ЗДОРОВ'Я ТРЕЙДИНГ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю “Ваше здоров'я трейдинг” є складним, багатопрофільним бізнес-організмом, що являє собою унікальне для українського ринку поєднання виробничих, дистриб'юційних, роздрібних та соціально-орієнтованих напрямків діяльності. Засноване у 2015 році як дистриб'юторська компанія, за роки свого існування підприємство пройшло шлях значної трансформації, перетворившись на вертикально інтегровану структуру. Ця стратегія дозволила компанії не лише зміцнити свої ринкові позиції та диверсифікувати джерела доходу, а й здобути значну стійкість до зовнішніх криз, що стало особливо актуальним в умовах повномасштабної війни. Глибокий аналіз організаційно-економічних характеристик є необхідною передумовою для подальшого дослідження соціально-психологічних аспектів управління її найціннішим активом - персоналом.

Комплексна бізнес-модель та її стратегічне значення. Діяльність ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг” реалізується через чотири ключові, тісно інтегровані між собою напрямки:

Власне виробництво. Цей дивізіон є серцем компанії та основою її довгострокової конкурентної переваги. Наявність власних виробничих потужностей надає бізнесу стратегічну гнучкість: можливість контролювати якість продукції на кожному етапі, оптимізувати собівартість, оперативно реагувати на ринкові зміни та розробляти нові продукти, що відповідають специфічним потребам українських споживачів. Виробничий портфель компанії сфокусований на виготовленні засобів реабілітації та покращення якості життя, що є надзвичайно затребуваним сегментом. Ключовими продуктовими лінійками є допоміжні засоби для пересування (тростини, милиці), високоефективні протипролежневі системи (подушки та матраци), а також індивідуальні ортопедичні вироби. Останній напрямок, зокрема виготовлення

устілок за персональними замірами, вимагає не лише спеціалізованого обладнання, а й високої кваліфікації медико-технічного персоналу, що створює додатковий бар'єр для входу конкурентів.

Оптова дистрибуція (B2B). Історично перший напрямок діяльності, дистрибуція, і сьогодні залишається важливим джерелом доходу та каналом просування продукції. Компанія виступає як постачальник широкого асортименту медичних товарів, включаючи продукцію власного виробництва та товари провідних світових брендів. Ключовими клієнтами в цьому сегменті є великі державні та приватні медичні заклади, реабілітаційні центри, госпіталі та аптечні мережі. Наявність власного виробництва значно посилює позиції компанії в цьому сегменті, дозволяючи пропонувати клієнтам унікальні комплексні рішення.

Роздрібна торгівля (B2C). Розуміючи важливість безпосереднього контакту з кінцевим споживачем, “Ваше здоров'я трейдинг” активно розвиває власний роздрібний напрямок. Він реалізований у двох форматах: власна мережа фірмових магазинів-салонів, де акцент робиться на високому рівні сервісу та кваліфікованій консультації, та стратегічне партнерство з провідними національними мережами медичної техніки, такими як “Медмагазин” та “Ортокомфорт”. Така гібридна модель дозволяє, з одного боку, будувати прямі відносини з клієнтами та отримувати цінний зворотний зв'язок, а з іншого - забезпечувати максимальне географічне покриття та впізнаваність бренду по всій Україні.

Відділ соціального забезпечення. Цей напрямок виокремлює “Ваше здоров'я трейдинг” з-поміж багатьох комерційних компаній та підкреслює її соціальну відповідальність. Спеціалізований відділ тісно співпрацює з державними програмами та Фондами соціального страхування, реалізуючи механізм забезпечення пільгових категорій населення (осіб з інвалідністю, ветеранів війни, пенсіонерів) необхідними реабілітаційними засобами за державний кошт. Ця діяльність є надзвичайно складною з організаційної точки зору, оскільки вимагає від співробітників досконалого знання нормативно-

правової бази, вміння працювати зі складною бюрократичною звітністю. Проте ще важливішим є психологічний аспект: персонал цього відділу щодня працює з людьми, що перебувають у вразливому стані та потребують не лише технічного засобу, а й співчуття, терпіння та психологічної підтримки.

Організаційна структура та специфіка персоналу. Складна бізнес-модель компанії обумовила формування дивізіонально-функціональної організаційної структури. Загальна штатна чисельність підприємства станом на початок 2024 року становила 145 осіб. Ключовою особливістю кадрового складу є його гетерогенність. Під одним дахом працюють абсолютно різні за професійними та психологічними характеристиками групи персоналу:

“Сині комірці”: виробничий персонал (робітники, наладчики, технологи), для яких важлива стабільність, чіткі інструкції, безпека праці та справедлива відрядна оплата.

“Білі комірці”: офісні співробітники (менеджери B2B, логісти, фінансисти, спеціалісти відділу соцзабезу), для яких пріоритетом є кар'єрне зростання, професійний розвиток, комфортні умови та сприятливий клімат у колективі.

Персонал сфери послуг: продавці-консультанти у роздрібній мережі, для яких ключовими є комунікативні навички, клієнтоорієнтованість та гнучкий графік роботи. Така різноманітність створює фундаментальний виклик для HR-служби: неможливо застосувати єдину універсальну систему мотивації, навчання чи оцінки. Кожна з цих груп потребує свого, адаптованого підходу.

Аналіз стажу роботи та плинності кадрів як індикатор системних проблем. Для попередньої діагностики стану соціально-психологічного клімату та ефективності системи управління персоналом ключове значення має аналіз динаміки та структури кадрового складу, зокрема, розподілу персоналу за стажем роботи. Дані щодо адміністративно-управлінського та комерційного персоналу центрального офісу (N=50), що є фокусом даного дослідження, представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура офісного персоналу за стажем роботи в компанії

Стаж роботи в компанії	Кількість співробітників, осіб	Частка, %
до 1 року	16	32
від 1 до 3 років	24	48
від 3 до 5 років	7	13
понад 5 років	3	7
Всього	50	100

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Аналіз даних таблиці виявляє критично тривожну тенденцію, яка потребує детального розгляду. Переважна більшість (80%) офісних співробітників працюють в компанії менше трьох років, що свідчить про надзвичайно інтенсивний рух персоналу. Особливе занепокоєння викликає той факт, що майже третина (32%) колективу - це новачки зі стажем роботи до одного року. Такий розподіл є прямим індикатором аномально високого рівня плинності кадрів.

Плинність кадрів сама по собі не завжди є негативним явищем; певний її рівень (зазвичай до 10-15% на рік, залежно від галузі) вважається природним процесом оновлення колективу та притоку нових ідей [4]. Однак показники ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг” значно виходять за межі допустимих норм. Хоча прямий розрахунок коефіцієнту плинності за один рік потребує даних про кількість звільнених, сама структура персоналу за стажем роботи недвозначно вказує на те, що компанія не здатна ефективно утримувати співробітників. Критично низька частка працівників “старожилів” (лише 7% працюють понад 5 років) сигналізує про те, що компанія систематично втрачає найцінніший актив - інституційну пам'ять, накопичену експертизу та лояльних співробітників, які є носіями корпоративної культури.

Наслідки такої ситуації є вкрай руйнівними для бізнесу. По-перше, це прямі фінансові витрати, пов'язані з постійною необхідністю пошуку, відбору, найму та адаптації нових людей (витрати на рекрутингові агенції, час HR-менеджерів та лінійних керівників, навчання новачків). По-друге, це непрямі

втрати, які часто є ще більшими: зниження продуктивності праці (нові співробітники потребують часу для виходу на плановий рівень ефективності), погіршення якості роботи через брак досвіду, деморалізація колективу, що залишається, та репутаційні ризики на ринку праці [4]. В умовах війни, коли кожен кваліфікований спеціаліст є надзвичайно цінним ресурсом, така “кадрова карусель” становить пряму загрозу для стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Виявлена проблема аномально високої плинності кадрів не може бути пояснена лише зовнішніми факторами і потребує глибокого аналізу її внутрішніх першопричин, чому і будуть присвячені наступні підрозділи.

Аналіз основних економічних показників. Для повноцінного розуміння контексту, в якому функціонує система управління персоналом, необхідно проаналізувати ключові економічні показники діяльності підприємства. Аналіз динаміки фінансових результатів за останні три роки (2021-2023 рр.) дозволяє оцінити стійкість бізнес-моделі та її реакцію на кризові явища.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг”
за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід (виручка) від реалізації	125 700	98 500	142 300
Собівартість реалізованої продукції	88 000	71 900	104 000
Валовий прибуток	37 700	26 600	38 300
Чистий прибуток	11 300	4 100	9 800
Фонд оплати праці	18 850	16 200	23 500

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг” за 2021-2023 рр.

Як видно з таблиці, діяльність компанії зазнала значного впливу повномасштабного вторгнення. У 2022 році спостерігається суттєве падіння доходу (-21,6%) та чистого прибутку (-63,7%). Це було зумовлено шоком перших місяців війни, руйнуванням логістичних ланцюгів та тимчасовою втратою

частини ринків. Однак вже у 2023 році компанія продемонструвала вражаюче відновлення, перевищивши показники довоєнного 2021 року за обсягом доходу (+13,2% порівняно з 2021 р.). Це свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі, а також про зростання попиту на продукцію для реабілітації.

Особливу увагу привертає динаміка фонду оплати праці (ФОП). Незважаючи на падіння доходів у 2022 році, ФОП скоротився лише на 14%, що свідчить про намагання керівництва зберегти ключовий персонал. У 2023 році, на фоні відновлення бізнесу та інфляційних процесів, ФОП зріс на 45% порівняно з 2022 роком, що вказує на перегляд заробітних плат та можливе залучення нових, більш дорогих фахівців для закриття кадрових дір, що виникли через мобілізацію. Зростання собівартості у 2023 році пов'язане не лише зі збільшенням обсягів, а й зі здорожчанням імпортової сировини та логістики.

Ринкова позиція та конкурентне середовище. “Ваше здоров'я трейдинг” займає позицію сильного “нішевого” гравця. У сегменті виробництва засобів реабілітації компанія конкурує з декількома українськими виробниками, виграючи за рахунок ширшого асортименту та наявності каналів прямого збуту. У сегменті дистрибуції основними конкурентами є великі національні імпортери медичної техніки. Унікальність компанії полягає саме в синергії напрямків: власне виробництво підсилює дистрибуцію, а роздрібна мережа та відділ соцзабезу дають прямий доступ до кінцевого споживача, що є значною конкурентною перевагою.

Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Для того, щоб повноцінно зрозуміти внутрішні соціально-психологічні процеси в компанії, необхідно спершу проаналізувати той стратегічний контекст, в якому вона функціонує. Діяльність будь-якого підприємства не відбувається у вакуумі; вона зазнає постійного впливу як з боку глобального макросередовища, так і з боку власних внутрішніх сильних та слабких сторін. Для систематизації зовнішніх впливів доцільно застосувати методіку PEST-аналізу, що дозволяє оцінити політико-правові, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори. Політико-правове середовище на сьогодні є домінуючим фактором. З

одного боку, воєнний стан та мобілізаційні процеси створюють пряму загрозу для кадрової стабільності. З іншого боку, державна політика у сфері реабілітації ветеранів створює стабільний попит на продукцію компанії. Економічні фактори носять переважно негативний характер, зокрема інфляція та зниження купівельної спроможності. Однак найбільш значущими є соціально-культурні фактори: трагічне, але масштабне зростання потреби у засобах реабілітації формує довгостроковий ринок для продукції компанії. Технологічні фактори відкривають нові горизонти для розробки інноваційних продуктів, проте висока вартість нового обладнання є стримуючим фактором. Узагальнені результати аналізу представлені в табл.2.3.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг”.

Фактори	Вплив на діяльність компанії
Політико-правові (Political)	- Воєнний стан та мобілізація. + Державна політика у сфері реабілітації. - Нестабільність законодавства.
Економічні (Economic)	- Інфляція та коливання курсу. - Зниження купівельної спроможності. + Міжнародна фінансова допомога.
Соціально-культурні (Social)	+ Загострення потреби у реабілітації. + Підвищення уваги до здоров'я. - Демографічна криза та міграція.
Технологічні (Technological)	+ Поява нових технологій та матеріалів. + Розвиток e-commerce. - Висока вартість нового обладнання.

Джерело: розроблено автором

Для інтегральної оцінки позицій компанії з урахуванням її внутрішніх особливостей проведемо SWOT-аналіз. Ключовою сильною стороною (Strength) ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг” є його унікальна вертикально інтегрована бізнес-модель та соціальна місія. Однак, ця сила нівелюється критичними внутрішніми слабкостями (Weaknesses), головною з яких є хаотична та неефективна система управління персоналом, що проявляється у високій плинності кадрів та системному перевантаженні співробітників. Зовнішнє середовище відкриває перед компанією значні можливості (Opportunities),

пов'язані зі зростанням ринку реабілітації. Проте, існують і серйозні загрози (Threats), пов'язані з продовженням воєнних дій та економічною нестабільністю. Узагальнені результати аналізу представлені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ ‘‘Ваше здоров'я трейдинг’’

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Вертикально інтегрована бізнес-модель. 2. Унікальна соціальна місія. 3. Власне виробництво. 4. Диверсифіковані канали збуту.	1. Висока плинність кадрів. 2. Системні проблеми в управлінні. 3. Незбалансована орг. структура. 4. Відсутність єдиної системи адаптації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання ринку реабілітації. 2. Розширення державних програм. 3. Можливість виходу на експорт. 4. Впровадження нових технологій.	1. Продовження воєнних дій. 2. Економічна нестабільність. 3. Посилення конкуренції. 4. Залежність від імпорту сировини.

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз дозволяє зробити ключовий висновок: компанія має значний зовнішній потенціал для зростання, однак його реалізація знаходиться під загрозою через глибокі внутрішні слабкості в системі управління персоналом.

Функціонування підприємства в екстремальних умовах воєнного стану. Повномасштабне вторгнення 2022 року стало не просто черговою кризою, а новою реальністю, що вимагала повної перебудови бізнес-процесів та системи управління персоналом. Вплив війни на компанію був системним та багатовимірним. З одного боку, різко зріс попит на продукцію, пов'язану з реабілітацією поранених військових та цивільних, що посилює соціальну значущість бізнесу. Особливо зросло навантаження на відділ соціального забезпечення, який став однією з ключових ланок у системі підтримки ветеранів. З іншого боку, компанія зіткнулася з критичними загрозами, які торкнулися всіх аспектів її роботи:

Гострий кадровий дефіцит та нові управлінські виклики. Мобілізація стала одним із найсерйозніших викликів для кадрової безпеки підприємства. Втрата кваліфікованих співробітників, особливо на виробництві та в логістиці, створила пряму загрозу для виконання виробничих планів та задоволення зростаючого попиту. Статус критично важливого підприємства надав компанії можливість часткового бронювання персоналу, що дещо пом'якшило удар, але не усунуло проблему повністю. Цей інструмент перетворив кадровий голод з неконтрольованої загрози на складне управлінське завдання, що вимагає від керівництва та HR-служби постійного аналізу, планування та прийняття складних рішень щодо визначення найцінніших для бізнесу співробітників. Водночас це створило необхідність постійного пошуку та підготовки кадрового резерву на випадок мобілізації незаброньованих фахівців.

Загальне погіршення психоемоційного стану колективу. Жоден співробітник не залишився осторонь трагічних подій. Перманентна тривога, переживання за близьких, втома від невизначеності - все це стало фоном для робочої діяльності. Це призвело до об'єктивного зростання рівня стресу, зниження концентрації, збільшення кількості міжособистісних конфліктів та поширення симптомів емоційного вигорання, особливо серед персоналу, що працює з людьми в роздрібній мережі та відділі соціального забезпечення.

Операційні та логістичні труднощі. Порушення ланцюгів постачання, енергетична криза та безпекові ризики створили додатковий тиск на бізнес та, як наслідок, на персонал, вимагаючи від нього більшої гнучкості, стресостійкості та готовності працювати в ненормованих умовах.

Таким чином, ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг” на сучасному етапі є складною системою, що намагається збалансувати комерційні цілі та соціальну місію в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів. Аналіз показує, що “вузьким місцем” і водночас ключовим фактором успіху компанії стає саме система управління персоналом. Її здатність адаптуватися до нової реальності, ефективно управляти обмеженим кадровим ресурсом та знаходити інструменти

для психологічної підтримки персоналу є предметом подальшого, більш глибокого дослідження.

2.2. Аналіз системи та методів управління персоналом

Проведений у попередньому підрозділі аналіз організаційно-економічних характеристик та структури персоналу ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг” виявив тривожний симптом у вигляді аномально високого рівня плинності кадрів, що підтверджується даними про стаж роботи співробітників (80 % персоналу працюють менше 3 років). Такий показник свідчить про наявність системних проблем у внутрішньому середовищі компанії, які потребують детального вивчення. Для виявлення першопричин кадрової нестабільності та пов’язаних із нею соціально-психологічних чинників доцільно провести поглиблений аналіз конкретних методів та інструментів управління персоналом, що застосовуються в повсякденній діяльності підприємства. Даний аналіз зосереджено на трьох ключових, взаємопов’язаних аспектах, які, згідно з теоретичними моделями організаційної поведінки та результатами SWOT-аналізу слабких сторін компанії, істотно впливають на задоволеність, мотивацію та лояльність персоналу: організації праці та делегуванні повноважень, системі постановки цілей і мотивації, а також внутрішніх комунікаціях.

Організація праці та наслідки надмірної централізації і рольової неоднозначності. Однією з найбільш виражених проблем, що впливають на моральний стан і продуктивність персоналу, є стійке перевантаження співробітників. Це перевантаження зумовлене не лише об’єктивно зростаючим обсягом роботи (що є очікуваним в умовах воєнного стану та розширення діяльності), а й недостатньо структурованою організацією праці та нечітким розподілом функцій. Склалася практика залучення працівників, особливо ключових спеціалістів з високим рівнем експертизи, до виконання завдань, що виходять за межі їхньої основної професійної компетенції та посадових інструкцій.

Так, висококваліфіковані продакт-менеджери, чия основна функція полягає у стратегічному розвитку продуктових лінійок (що передбачає глибокий аналіз ринку, креативність, стратегічне мислення та довгострокове бачення), значну частину робочого часу витрачають на рутинні операційні функції: контроль якості готової продукції на виробництві, пошук та тестування нових матеріалів для виробництва, технічний супровід спеціалізованого обладнання, розроблення базових пакувальних рішень, вирішення поточних логістичних питань тощо. Подібна “універсалізація”, коли від висококваліфікованого спеціаліста очікують одночасного виконання ролей стратега, контролера, інженера, сервісного фахівця та маркетолога, знижує ефективність використання його часу та компетентностей. З позицій управління людськими ресурсами це означає, що дорогоцінний ресурс часу та інтелектуальних зусиль ключових працівників використовується переважно на низькокваліфіковані, хоча й термінові завдання, які могли б бути делеговані іншим категоріям персоналу.

У результаті відбувається розпорошення уваги, знижується концентрація, зростає ймовірність помилок та погіршуються показники якості виконання різних завдань одночасно. Крім того, обмежується можливість повноцінної реалізації стратегічної ролі таких фахівців. Інновації, розроблення конкурентоспроможних продуктів, аналіз довгострокових ринкових тенденцій, пошук нових ніш потребують часу, інтелектуальної зосередженості, творчої енергії та можливості дистанціюватися від поточних операційних питань. За умов перевантаженості рутинною діяльністю ці ресурси фактично не можуть бути реалізовані.

Описана ситуація суперечить базовим принципам ефективного управління людськими ресурсами, які підкреслюють важливість чіткої спеціалізації, фокусування на завданнях, що створюють найвищу додану вартість, та відповідності змісту роботи рівню кваліфікації працівника [2]. У теорії організаційної поведінки подібна проблематика описується поняттями “рольова неоднозначність” (відсутність у співробітника чіткого розуміння меж відповідальності, пріоритетів у роботі, критеріїв успішності та очікувань з боку

керівництва) та “рольовий конфлікт” (суперечливість вимог до однієї ролі, коли виконання одного завдання фактично перешкоджає виконанню іншого) [24]. У контексті ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг” ці явища є наслідком надмірної централізації управління та недостатньо ефективного делегування повноважень.

Замість побудови чіткої, логічної та гнучкої організаційної структури з формалізованими функціями для кожної посади, визначеними зонами відповідальності, описаними бізнес-процесами та адекватними повноваженнями на кожному рівні ієрархії, у практиці управління переважає орієнтація на “ручне управління”. Значна частина стратегічних, а іноді й операційних рішень приймається на найвищому рівні, іноді без достатнього залучення експертизи профільних спеціалістів та без повного урахування реальної завантаженості виконавців. Керівники середньої ланки при цьому мають обмежений простір автономії у прийнятті рішень та управлінні ресурсами (людськими, фінансовими, часовими) своїх підрозділів. Їхня роль часто зводиться до трансляції управлінських рішень згори та контролю за їх виконанням, замість виконання функцій повноцінних менеджерів, відповідальних за розвиток команд і досягнення результатів у межах своєї компетенції.

Подібна модель гальмує оперативність та гнучкість компанії у реагуванні на ринкові зміни, що є критично важливим за умов високої динаміки зовнішнього середовища та воєнного стану. Водночас вона знижує ініціативність працівників, обмежує їхню суб’єктність та готовність брати на себе відповідальність за прийняття рішень. Співробітники, не маючи достатніх повноважень впливати на процес та результат власної роботи, відчуваючи високий рівень контролю та багаторівневу систему узгоджень, поступово втрачають внутрішню мотивацію. Це сприяє схильності діяти лише в рамках формальних вимог, уникати ініціативи та мінімізувати ризики шляхом орієнтації на буквально сформульовані вказівки.

Такий підхід корелює з характеристиками директивного стилю управління, описаного в межах “Теорії Х” Д. Мак-Грегора, яка ґрунтується на припущенні, що працівники тяжіють до уникнення відповідальності, потребують постійного

контролю та стимулювання з боку керівництва [19]. Тривале домінування подібної управлінської філософії може знижувати рівень залученості та довіри, формувати у персоналу орієнтацію на мінімально необхідний рівень виконання обов'язків.

Наслідком зазначених особливостей організації праці є не лише зниження продуктивності через нераціональне використання робочого часу та розпорошення зусиль, уповільнення темпів організаційного розвитку та втрата інноваційного потенціалу, а й підвищення ризиків професійного вигорання серед ключових працівників. Відчуття постійної перевтоми, обмежені можливості впливу на робочі процеси, фрустрація, пов'язана з необхідністю виконувати переважно рутинні завдання, що не відповідають рівню кваліфікації та професійним очікуванням, слабо виражене визнання результатів і підтримка з боку керівництва - усе це є значущими стресогенними чинниками. У довгостроковій перспективі вони можуть призводити до формування синдрому емоційного вигорання, який характеризується емоційним виснаженням, відчуженим ставленням до роботи та зниженням суб'єктивної ефективності діяльності [28]. Для фахівців із високим рівнем компетентності та професійних амбіцій подібна ситуація створює підґрунтя для прийняття рішення про пошук іншого роботодавця, де умови праці більшою мірою відповідають їхнім очікуванням щодо можливостей розвитку, автономії та визнання. У цьому контексті підвищена плинність кадрів може розглядатися як наслідок поєднання організаційних та соціально-психологічних чинників.

Узагальнення основних проблем організації праці та їх зв'язку з теоретичними концепціями представлено в табл. 2.5.

Відсутність чіткого розподілу функцій свідчить також про недоліки у сфері стратегічного кадрового планування. Замість аналізу реальних потреб бізнесу на середньо- та довгострокову перспективу, прогнозування необхідних компетенцій, розроблення профілів посад та своєчасного створення відповідних штатних одиниць (наприклад, окремого фахівця з контролю якості, сервісного інженера, координатора проєктів чи бізнес-аналітика) у практиці управління

переважає ситуативний підхід. Керівництво орієнтується на тимчасове перерозподілення обов'язків між наявними співробітниками, виходячи з принципу “наявними ресурсами”, що у короткостроковій перспективі дозволяє підтримувати операційну діяльність, але у довгостроковій - призводить до перевантаження персоналу та формування стійких “вузьких місць” у бізнес-процесах [8]. Для підрозділів та посад, відповідальних за інновації та розвиток (R&D, маркетинг, стратегічне планування), така практика є особливо ризикованою, оскільки надмірне залучення до рутинних завдань безпосередньо обмежує їхній креативний та стратегічний потенціал.

Таблиця 2.5

Зв'язок проблем в організації праці з теоретичними концепціями
управління

Виявлена проблема	Прояв у ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг”	Теоретичне підґрунтя / Наслідок
Нечіткий розподіл функцій	Виконання співробітниками непрофільних завдань	Рольова неоднозначність, рольовий конфлікт; зниження якості роботи, блокування стратег. розвитку
Надмірна централізація управління	“Ручне управління”, брак автономії у керівників середньої ланки	Директивний стиль (“Теорія Х”); пасивність персоналу, повільність реакції на зміни
Неефективне делегування повноважень	Перекладання операційних завдань на стратегічних фахівців	Перевантаження ключових співробітників; втрата ініціативи на місцях
Брак стратегічного кадрового планування	“Латання дірок” замість створення необхідних штатних одиниць	Хронічні “вузькі місця” в процесах; системне перевантаження
Наслідок комплексу проблем	Високе робоче навантаження, стрес, професійне вигорання, плинність кадрів	Порушення “гігієнічних факторів” (Герцберг); втрата людського капіталу

Джерело: розроблено автором

Система постановки цілей, оцінки та мотивації персоналу. Навіть за умов достатньо раціональної організації праці ефективність діяльності персоналу значною мірою залежить від якості системи постановки цілей, оцінювання результатів та побудови мотиваційної політики. Аналіз практики управління в ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг” свідчить про наявність окремих системних

недоліків у цій сфері, які посилюють негативний ефект від структурних проблем в організації праці.

Особливо показовими є ситуації, коли завдання з формування власних ключових показників ефективності (КПІ) фактично перекладається на підлеглого. Такий підхід суперечить класичним принципам концепції управління за цілями (Management by Objectives, MBO), згідно з якою процес постановки цілей має відбуватися у форматі структурованого діалогу між керівником та працівником і ґрунтуватися на каскадуванні стратегічних цілей організації до рівня підрозділів та конкретних посад. Цілі співробітника мають бути пов'язані із загальними цілями компанії та сформульовані відповідно до принципів SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі) [25]. Лише за таких умов працівник має змогу чітко розуміти очікувані результати своєї діяльності, її внесок у досягнення загальних показників та критерії, за якими буде оцінюватися його ефективність.

Ситуація, за якої співробітник змушений самостійно визначати критерії власної успішності, свідчить про відсутність у безпосереднього керівника достатньо чіткого розуміння ролі цієї посади в організаційній структурі, її ключових зон відповідальності та цільових показників. Це створює атмосферу невизначеності та підвищує суб'єктивність оцінювання, що послаблює мотиваційний зв'язок між докладеними зусиллями, досягнутим результатом та отриманою винагородою. Відповідно до теорії очікувань В. Врума, мотивація до праці виникає за умови, коли працівник вірить, що його зусилля дадуть змогу досягти бажаного результату, цей результат буде помічений і належним чином винагороджений, а сама винагорода є для нього особисто значущою [51]. За відсутності чітко визначених і прозорих критеріїв оцінювання та зрозумілих механізмів заохочення цей логічний зв'язок руйнується.

Нечіткість критеріїв оцінки ускладнює побудову справедливої системи матеріального та нематеріального стимулювання. Попри те, що матеріальна складова мотивації в компанії є конкурентною, що дозволяє залучати нових працівників на ринку праці, вона не компенсує суб'єктивно відчуту

працівниками непрозорість чи непослідовність у сфері оцінки результатів і винагородження. Відповідно до теорії справедливості С. Адамса працівники, оцінюючи власний внесок (докладені зусилля, час, кваліфікацію, рівень відповідальності) та отриману винагороду (заробітна плата, бонуси, соціальні пільги, можливості розвитку, визнання), порівнюють це співвідношення зі співвідношенням “внесок/винагорода” інших співробітників [21]. У разі, коли працівник сприймає таке співвідношення як несправедливе (наприклад, через відсутність прозорих критеріїв, залежність оцінки від суб’єктивних факторів, а не від об’єктивних результатів), виникає демотивація, знижується задоволеність роботою та підвищується ймовірність пошуку альтернативних варіантів зайнятості.

Водночас у компанії фіксуються й позитивні приклади мотиваційних практик, зокрема система винагороди за інноваційні ідеї, впроваджена у виробничому підрозділі. Цей підхід демонструє елементи партисипативного управління: співробітники залучаються до процесів удосконалення, мають можливість впливати на робочі процеси, що їх стосуються, і отримують визнання за внесок у покращення діяльності. Подібні приклади свідчать про наявний потенціал розвитку сучасніших підходів до мотивації, однак вони мають локальний характер і не інтегровані в загальнокорпоративну систему управління ефективністю. Наразі відсутня єдина, системно вибудована модель Performance Management, яка б охоплювала етапи спільної постановки цілей, регулярного моніторингу, зворотного зв’язку, оцінювання результатів та планування розвитку кар’єри і компетентностей.

Внутрішні комунікації та адаптація персоналу. Важливим елементом системи управління персоналом є організація внутрішніх комунікацій. Ефективна комунікаційна система забезпечує своєчасну та повну передачу інформації, координацію між підрозділами, обмін знаннями, формування спільного бачення цілей та підтримку корпоративної культури. В аналізованій компанії система комунікацій має фрагментарний характер, що проявляється у відсутності єдиних корпоративних стандартів, протоколів та уніфікованих

інструментів взаємодії (корпоративний портал, система управління проектами, централізована база знань тощо). Унаслідок цього виникають так звані “інформаційні колодязі”, коли окремі підрозділи функціонують у відносно ізольованому інформаційному просторі, а обмін даними між ними потребує додаткових зусиль та часу.

Особливо показовими є ситуації, що стосуються організації комунікацій при запуску нових проектів (наприклад, виведення нового продукту). Формально завдання з розроблення та узгодження плану комунікацій надходить від вищого керівництва до керівника відповідного відділу або проектної групи. Однак на практиці воно часто делегується на рівень рядового співробітника, який не володіє повною інформацією щодо цілей, масштабів і контексту проекту та не має достатніх повноважень для координації всіх учасників. За відсутності чітко визначених корпоративних стандартів проектного управління це призводить до значних витрат часу на з'ясування процедур, узгодження формату взаємодії та визначення відповідальних осіб.

За умов реалізації комплексних, крос-функціональних проектів, що охоплюють виробництво, маркетинг, продажі, логістику та фінанси, недостатня формалізація комунікаційних процесів підвищує ризик виникнення помилок, дублювання завдань, затримок у виконанні та неузгодженості дій між підрозділами. Це, у свою чергу, негативно позначається як на результатах проектів, так і на сприйнятті організації праці співробітниками.

Стан внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає й на процес адаптації нових працівників. За відсутності системного наставництва (mentoring) та структурованого плану входження на посаду (onboarding), що включав би не лише ознайомлення з посадовими обов'язками, регламентами та корпоративними правилами, а й поступове залучення до робочих процесів, корпоративної культури, системи комунікацій, нові співробітники стикаються з високим рівнем невизначеності. Вони потребують підтримки з боку керівника, HR-служби та колег, однак у разі їхнього перевантаження та відсутності чітко описаних процедур адаптації ця підтримка може бути фрагментарною.

Сучасні дослідження у сфері HR-менеджменту підтверджують наявність прямого зв'язку між якістю процесу онбордингу та рівнем утримання персоналу, швидкістю досягнення планового рівня продуктивності, залученістю та задоволеністю роботою [14]. Ігнорування цих аспектів призводить до того, що частина нових співробітників залишає компанію на ранніх етапах, що означає недоотримання віддачі від інвестицій у їхній пошук, відбір та навчання.

Таким чином, детальний аналіз системи та методів управління персоналом у ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг” дозволяє зробити висновок, що ключові проблеми компанії, які спричиняють погіршення соціально-психологічного клімату та підвищену плинність кадрів, пов'язані переважно з внутрішніми управлінськими чинниками. До них належать: домінування централізованого, переважно директивного стилю управління; недостатньо чіткий розподіл функцій та повноважень; обмежена автономія співробітників; недосконала система постановки цілей, оцінки та мотивації; а також фрагментарно організовані внутрішні комунікації та процеси адаптації. У сукупності ці фактори формують робоче середовище, яке працівники можуть сприймати як напружене, ресурсно виснажливе та недостатньо прогнозоване з точки зору можливостей професійного розвитку. Це, своєю чергою, створює об'єктивні передумови для прийняття співробітниками рішень про зміну місця роботи і виступає суттєвим викликом для сталого розвитку компанії та реалізації її ринкового потенціалу.

2.3 Дослідження соціально-психологічного клімату

Якісний аналіз методів управління, застосованих у компанії, дозволив виявити ключові організаційні проблеми, зокрема високий рівень плинності кадрів, нечіткість ролей, обмежене делегування повноважень та наявність комунікаційних бар'єрів. Однак для об'єктивної оцінки глибини та поширеності виявлених дисфункцій необхідне кількісне, емпіричне підтвердження.

З цією метою було проведено цільове соціологічне дослідження стану соціально-психологічного клімату в ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг”. Дослідження мало на меті діагностувати реальний рівень задоволеності персоналу ключовими аспектами робочого середовища та кількісно підтвердити гіпотези, сформульовані на основі попереднього аналізу.

У сучасної людини значна частина життя пов’язана з перебуванням в організаціях, тому розуміння того, як організація функціонує зсередини, є ключовим завданням менеджменту [24]. Організаційна поведінка - це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їхня поведінка впливає на результати її діяльності (продуктивність, дисципліну, плинність кадрів) [54]. Вона вивчає поведінку на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному.

У теорії менеджменту виокремлюють різні моделі організаційної поведінки (авторитарна, піклувальна, підтримуюча, колегіальна). Кожна з них базується на специфічних уявленнях про природу людини та визначає домінуючий стиль управління. Аналіз методів управління, що застосовуються в компанії (директивний стиль, висока централізація, обмежене делегування, низький рівень залучення працівників до прийняття рішень), дозволяє зробити попередній висновок про домінування в ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг” рис авторитарної моделі організаційної поведінки. Узагальнена характеристика цієї моделі та її проявів у компанії наведена в табл.2.6.

Для підтвердження та деталізації висновків щодо домінування авторитарної моделі та її потенційних наслідків було проведено емпіричне дослідження рівня задоволеності персоналу за допомогою анонімного анкетного опитування.

В опитуванні взяли участь 45 осіб ($N = 45$), що становить 90 % від загальної чисельності цільової групи офісного персоналу (50 осіб). Такий рівень охоплення дозволяє вважати вибірку репрезентативною щодо досліджуваної категорії персоналу.

Таблиця 2.6

Аналіз домінуючої моделі організаційної поведінки в ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг”

Критерій	Характеристика авторитарної моделі	Прояви в ТОВ “Ваше здоров'я трейдинг”
Базис моделі	Влада, повноваження	Рішення приймаються вищим керівництвом, спускаються вниз; ініціатива знизу не заохочується.
Орієнтація менеджменту	Контроль, накази	Директивний стиль (“Теорія Х”); “ручне управління”; фокус на контролі, а не на підтримці.
Орієнтація працівників	Підпорядкування, залежність	Низький рівень автономії; страх помилки; перекладання відповідальності (напр., у розробці КРІ).
Психологічний результат	Залежність від керівника	Непевненість співробітників; суб'єктивізм в оцінці; відчуття “мене не чують”; низька довіра до керівництва.
Задоволення потреб	Мінімальне (існування)	Фокус на “гігієнічних факторах”(ЗП); ігнорування “мотиваторів”(визнання, самореалізація).
Рівень участі у праці	Мінімальний	Низька залученість та лояльність; висока плинність кадрів.

Джерело: розроблено автором

Інструментарій (анкета) та групування питань.

Анкета складалася з 15 конкретних питань, які були розроблені та згруповані в 6 ключових тематичних блоків. Для відповідей респонденти використовували 5-бальну шкалу Лайкерта, де 1 означає “критично низький рівень”/ “повністю не згоден”, а 5 - “дуже високий рівень”/ “повністю згоден”. Повний текст анкети наведений у Додатку Б, нижче подано її структуру за блоками.

Блок 1: “Рівень робочого навантаження”(вимірює сприйняття обсягу та інтенсивності праці, а також вплив навантаження на психологічний стан):

- Чи вважаєте Ви свій поточний обсяг завдань реалістичним для виконання протягом робочого дня?
- Як часто Ви змушені працювати понаднормово через нечіткі або хаотичні завдання?
- Чи відчуваєте Ви, що Ваша робота негативно впливає на Ваше психологічне здоров'я через перевантаження?

Блок 2: “Чіткість постановки завдань”(вимірює рівень рольової визначеності та зрозумілість критеріїв оцінки):

- Наскільки чітко та зрозуміло Ваш керівник ставить Вам робочі завдання та КРІ?
- Чи чітко Ви розумієте, що входить у Ваші посадові обов'язки, а що - ні?
- Чи часто Ви стикаєтеся із ситуацією, коли Вам доручають завдання, що не входять до Вашої зони відповідальності?

Блок 3: “Довіра до вищого керівництва”(вимірює якість вертикальних зв'язків, сприйняття стилю управління та відчуття психологічної безпеки):

- Наскільки Ви довіряєте рішенням, які приймає вище керівництво компанії?
- Чи відчуваєте Ви, що керівництво компанії є відкритим та чесним зі співробітниками щодо стану справ у компанії?

Блок 4: “Ефективність міжвіддільної комунікації”(вимірює якість горизонтальних зв'язків між підрозділами та можливу наявність “інформаційних колодязів”):

- Наскільки легко Вам отримати необхідну для роботи інформацію від інших відділів?
- Чи вважаєте Ви процеси комунікації та узгодження між відділами прозорими та ефективними?
- Чи часто у Вашій роботі виникають проблеми або затримки через недостатню або неефективну комунікацію з іншими підрозділами?

Блок 5: “Рівень заробітної плати”(вимірює задоволеність ключовим “гігієнічним фактором” - фінансовою винагородою):

- Наскільки Ви задоволені рівнем Вашої заробітної плати порівняно з ринком?
- Чи вважаєте Ви систему нарахування бонусів та премій (якщо вона є) прозорою та справедливою?

Блок 6: “Відносини в колективі”(вимірює соціально-психологічний клімат на горизонтальному рівні - всередині підрозділу):

- Наскільки Ви задоволені атмосферою та стосунками у Вашому безпосередньому колективі (Вашому відділі)?
- Чи відчуваєте Ви підтримку та готовність допомогти з боку Ваших колег?

Аналіз результатів анкетування

Після обробки результатів було розраховано середню оцінку по кожному з 6 тематичних блоків. Узагальнені результати представлені в табл. 2.7 та відображені на рис.2.3.

Для інтерпретації було використано таку шкалу:

1,0–2,0 балів - низький рівень задоволеності (“критична зона”);

2,1–3,5 балів - середній рівень (“зона ризику”);

3,6–5,0 балів - високий рівень (“зона стабільності”).

Таблиця 2.7

Узагальнені результати дослідження рівня задоволеності персоналу (N = 45)

Аспект оцінки (Блок анкети)	Середній бал (з 5)	Рівень задоволеності
Відносини в колективі	4.1	Високий
Рівень ЗП	3.8	Високий
Ефективність міжвіддільної комунікації	2.3	Середній (Зона ризику)
Довіра до вищого керівництва	2.2	Середній (Зона ризику)
Чіткість постановки завдань	2.1	Середній (Зона ризику)
Рівень робочого навантаження	1.9	Критично низький

Джерело: розроблено автором



Рис.2.3. Результати дослідження задоволеності персоналу (N=45)

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація результатів дослідження

Отримані емпіричні дані дають змогу зробити розгорнуті аналітичні висновки. Результати демонструють суттєву диференціацію оцінок і дозволяють виділити два блоки показників: фактори відносної стабільності та зони організаційних ризиків.

1. Фактори стабільності: “гігієнічний” фундамент

Два показники демонструють високий рівень задоволеності та належать до “зони стабільності”. Вони можуть розглядатися як чинники, що стримують подальше погіршення ситуації.

Відносини в колективі (4,1 із 5).

Це найвищий показник у дослідженні, який свідчить про сприятливий соціально-психологічний клімат на рівні безпосередніх трудових груп. Співробітники відчувають підтримку, взаємодопомогу та доброзичливу атмосферу. Це відповідає задоволенню соціальних потреб (потреби в приналежності, прийнятті, міжособистісній взаємодії) та є важливим ресурсом для збереження залученості персоналу в умовах організаційних змін.

Рівень заробітної плати (3,8 із 5).

Показник свідчить про загалом позитивне сприйняття працівниками рівня своєї фінансової винагороди порівняно з ринковими умовами. Однак, згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга, заробітна плата належить до “гігієнічних факторів”, які насамперед запобігають виникненню гострого невдоволення, але не гарантовано забезпечують високий рівень внутрішньої мотивації та лояльності за відсутності відповідних “мотиваторів”.

2. Критичні зони дисфункції: організаційні фактори ризику

Решта чотирьох показників перебувають у зоні ризику або критичній зоні та пов’язані не з міжособистісними стосунками чи базовою матеріальною винагородою, а з організацією процесів і вертикальним управлінням.

Ефективність міжвіддільної комунікації (2,3 із 5).

Показник вказує на наявні труднощі в отриманні інформації від інших підрозділів і не завжди прозорі процеси узгодження. Це характерно для організацій із вираженою вертикальною ієрархією та недостатньою горизонтальною інтеграцією. На практиці це може призводити до затримок у виконанні завдань, дублювання зусиль та ускладнень при реалізації крос-функціональних проєктів.

Довіра до вищого керівництва (2,2 із 5).

Низький рівень довіри засвідчує, що співробітники критично оцінюють прозорість управлінських рішень, ступінь відкритості інформації та передбачуваність управлінських дій. Для авторитарних моделей управління, що спираються на припущення “Теорії X”, це є типовим наслідком: працівники обмежено залучені до прийняття рішень, що впливають на їхню роботу, і не завжди мають можливість відкрито висловлювати думки без ризику негативних наслідків.

Чіткість постановки завдань (2,1 із 5).

Показник наближається до нижньої межі “зони ризику” і свідчить про перебування значної частини персоналу в умовах рольової неоднозначності. Співробітники не завжди чітко розуміють межі своїх обов’язків, критерії оцінювання результатів і пріоритетність завдань. Така ситуація знижує

ефективність застосування мотиваційних механізмів, що пояснюється теорією очікувань В. Врума: якщо працівник не бачить прозорого зв'язку між зусиллями, результатом і винагородою, внутрішня мотивація знижується.

Рівень робочого навантаження (1,9 із 5).

Цей показник є найнижчим серед усіх досліджуваних та потрапляє в "критичну зону". Він означає, що працівники суб'єктивно оцінюють своє навантаження як надмірне та важкоконтрольоване. Спираючись на сучасні підходи до вивчення професійного стресу та вигорання, можна припустити, що поєднання високого навантаження з нечіткістю вимог, нерівномірною комунікацією та обмеженою автономією створює сприятливі умови для формування стану хронічного напруження, що в перспективі може призводити до емоційного виснаження і бажання змінити місце роботи.

Таким чином, проведене емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в ТОВ "Ваше здоров'я трейдинг" підтвердило гіпотези, сформувані на основі теоретичного та якісного аналізу. Високий рівень задоволеності міжособистісними стосунками та загалом позитивне сприйняття рівня заробітної плати поєднуються з низькими оцінками організаційних аспектів: міжвіддільної комунікації, довіри до вищого керівництва, чіткості постановки завдань та рівня робочого навантаження.

Отже, підвищена плинність кадрів та ризики зниження лояльності персоналу мають переважно внутрішньо-організаційну природу та пов'язані насамперед із моделлю управління, організацією праці, системою комунікацій та процесами постановки цілей, а не з міжособистісними конфліктами чи суто матеріальними чинниками. Розроблення конкретних, науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом і покращення соціально-психологічного клімату буде здійснено в третьому розділі даної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Напрями удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій

Результати аналізу організаційних процесів та соціально-психологічного клімату, представлені у другому розділі, засвідчили низку системних проблем, які суттєво впливають на стабільність персоналу, рівень задоволеності співробітників та ефективність їх професійної діяльності.

Найбільш критичними виявилися чинники, пов'язані з невизначеністю функціональних ролей, надмірною централізацією управлінських рішень, хаотичною організацією робочих процесів та недостатньо розвиненою комунікаційною інфраструктурою між підрозділами. Саме вони були визначені персоналом як найслабші аспекти внутрішнього середовища компанії, що підтверджується найнижчими балами за відповідними блоками анкетування (1,9; 2,1; 2,2; 2,3). У сукупності вони формують ситуацію структурної невизначеності та перевантаження, які виступають ключовими чинниками емоційного виснаження, втрати мотивації та високої кадрової плинності.

У цьому підрозділі розглянуто комплекс практичних заходів, спрямованих на усунення зазначених дисфункцій та побудову більш передбачуваної, прозорої та психологічно безпечної організаційної системи. Основну увагу зосереджено на формуванні чіткої системи ролей та зон відповідальності, упорядкуванні внутрішніх комунікацій і частковій трансформації структури управління в напрямку зменшення надмірної централізації. Запропоновані рішення мають не лише коригувати окремі виявлені недоліки, а й створювати підґрунтя для довгострокової стабілізації кадрового складу.

1. Формування системи “Профілів посад” як інструменту усунення рольової невизначеності

Однією з найбільш вагомих проблем стало те, що співробітники не мають чітко окреслених меж своєї діяльності, через що змушені виконувати завдання, які не відповідають їх компетенціям, пріоритетам та очікуванням. У другому розділі показано, що саме цей фактор породжує явище “рольового хаосу”. Він призводить не лише до втрати фокусу, а й до хронічного перевантаження тих працівників, які володіють високим рівнем відповідальності або компетентності, оскільки керівники несистемно делегують їм завдання, котрі не пов’язані з їх основною діяльністю.

Для системного усунення цієї проблеми пропонується впровадити уніфікований інструмент - “Профілі посад”, які прийдуть на зміну формальним, фрагментарним та застарілим посадовим інструкціям. Профіль посади - це комплексний, динамічний документ, що визначає не лише перелік функцій, а й стратегічне призначення ролі, логіку її взаємодії з іншими підрозділами, рамки повноважень і ключові показники ефективності.

У табл.3.1 наведено структуру рекомендаційного Профілю посади.

Таблиця 3.1

Ключові компоненти профілю посади

№	Компонент	Зміст	Практичне значення
1	Місія посади	Визначає основний сенс існування ролі, її стратегічний вклад у діяльність компанії	Формує розуміння співробітником, чому важлива його робота
2	Ключові зони відповідальності (KRA)	4-6 чітких блоків відповідальності	Усуває рольову неоднозначність
3	Межі повноважень (матриця делегування)	Види рішень: автономні, погоджувані, вимагаючі затвердження	Знижує централізацію та навантаження на керівника
4	Комунікаційна карта	Визначає, з ким, коли та в якому форматі співробітник взаємодіє	Усуває “інформаційні колодязі”
5	Ключові показники ефективності (KPI)	3-5 кількісних або якісних критеріїв успіху	Забезпечує об’єктивність оцінювання
6	Очікувані компетенції	Професійні та поведінкові компетенції ролі	Сприяє розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором.

Упровадження профілів посад дає одразу кілька психологічних та організаційних ефектів. По-перше, зменшується невизначеність, що є одним із

найбільш емоційно виснажливих факторів в організаціях. По-друге, зростає передбачуваність робочого середовища, що підвищує відчуття контролю та компетентності співробітника. По-третє, чіткість зон відповідальності дозволяє уникнути “прихованих очікувань”, які у другому розділі були визначені як один із ключових джерел фрустрації.

Для керівників профілі стануть основою для побудови прозорої системи делегування, оскільки вони точно вказують, які рішення може приймати співробітник самостійно, а які - лише після узгодження. Це створює передумови для поступового демонтажу надмірної централізації, яка в цілому компанії є проявом підходу, характерного для авторитарної моделі управління.

2. Стандартизація внутрішніх комунікацій та створення єдиної “Бази знань”

Чітка та передбачувана комунікація є ключовим ресурсом ефективної роботи будь-якої організації. Натомість у досліджуваній компанії спостерігається фрагментарність інформаційних потоків: різні підрозділи використовують різні канали, завдання передаються усно або через неформальні домовленості, а критично важлива інформація часто не доходить до тих, хто її потребує. Цей аспект, за результатами анкетування, отримав одну з найнижчих оцінок - 2,3 бали, що свідчить про системну проблему.

Щоб усунути хаотичність комунікацій, пропонується створення єдиної цифрової інфраструктури - корпоративної Бази знань, яка включатиме всі документи, регламенти, профілі посад та стандарти взаємодії між підрозділами. Платформою може виступати Notion, Confluence або SharePoint - інструменти, що дозволяють структурувати інформацію за розділами, призначати відповідальних за її актуальність та забезпечувати швидке оновлення документів.

Важливо, що База знань не є статичним архівом. Вона виконує функцію “єдиного джерела правди”, де вся інформація має бути актуальною, узгодженою та доступною. Це суттєво знижує операційні ризики, пов’язані з людськими помилками та розбіжностями у трактуванні завдань.

Окремою складовою є розробка регламентів крос-функціональної взаємодії, які відображають не загальні принципи роботи між підрозділами, а чіткі покрокові процедури, часові рамки та відповідальних осіб. Приклад наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Регламент процесу “Введення нового товару (SKU)”

Етап	Дія	Відповідальний	Вихідний документ	Термін
Ініціація	Підготовка ТЕО товару	Продакт-менеджер	ТЕО, заявка	1 день
Аналіз	Перевірка логістики та фінансів	Логістика, Фінанси	Висновок	3 дні
Юридична оцінка	Перевірка реєстрації	Юридичний відділ	Погодження	До 5 днів
Запуск	Створення картки товару в ERP	Відділ маркетингу	Картка товару	2 дні
Контроль	Моніторинг перших продажів	Відділ продажу	Звіт	Щотижня

Джерело: розроблено автором.

Запровадження таких регламентів не лише знижує кількість помилок і затримок, але й має значний психологічний ефект. Працівники перестають витратити надмірний час на уточнення деталей або з’ясування відповідальності, що зменшує рівень стресу і сприяє підвищенню довіри між підрозділами. Крім того, стандартизація комунікацій полегшує адаптацію нових співробітників, оскільки вони швидше розуміють структуру роботи та правила взаємодії.

3. Оптимізація структури управління та зниження надмірної централізації

Аналіз методів управління, проведений у другому розділі, показав, що компанія має надмірно централізовану систему прийняття рішень. Значна частина операційних питань, які могли б вирішуватися керівниками середньої ланки або навіть спеціалістами, потребує схвалення на найвищому рівні. Така

модель формує “вузькі місця”, знижує швидкість реакції на зміни та перевантажує керівництво непропорційною кількістю дрібних рішень.

Для поступового зменшення централізації управління пропонується застосувати структурний інструмент - матрицю відповідальності RACI, що часто використовується в корпоративному управлінні для визначення ролей та повноважень у проектах і процесах. Матриця описує чотири типи участі: Responsible (виконавець), Accountable (відповідальний), Consulted (консультований) і Informed (поінформований). Це дозволяє побудувати чітку логіку розподілу рішень та запобігти дублюванню відповідальності.

Нижче наведено приклад адаптованої матриці RACI для введення нового товару в асортимент (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приклад матриці відповідальності RACI

Функція / роль	Підготовка ТЕО	Логістичний аналіз	Юридична оцінка	Запуск товару	Контроль продажів
Продакт-менеджер	R, A	C	I	C	C
Логістика	C	R	I	I	C
Фінансовий відділ	C	C	I	I	I
Юридичний відділ	I	I	R, A	I	I
Відділ маркетингу	I	I	I	R	I
Відділ продажів	I	I	I	I	R

Джерело: розроблено автором.

Використання RACI дає можливість зменшити навантаження на керівника, оскільки він перестає бути єдиним носієм повноважень. Працівники отримують чіткі рамки автономних рішень, що сприяє відчуттю довіри та підвищує внутрішню мотивацію. У свою чергу, керівник може сфокусуватися на стратегії, а не на контролі кожного етапу процесу.

Окремим аспектом оптимізації системи управління є формалізація регулярних координаційних нарад, на яких обговорюються міжвіддільні процеси. Вони повинні проходити у форматі коротких робочих зустрічей із чіткою повісткою та фіксацією рішень. Це дозволить стабілізувати комунікаційні потоки, підвищити передбачуваність і зменшити кількість повторюваних питань.

4. Психологічні ефекти від реалізації запропонованих заходів

Упровадження профілів посад, Бази знань та матриць відповідальності має не лише організаційний, а й значущий психологічний ефект, оскільки безпосередньо впливає на ті чинники, які стали основними причинами занепокоєння співробітників.

По-перше, чітке визначення зон відповідальності та прозорі правила делегування зменшують відчуття невизначеності та хаосу - ключового стресора, на який вказували респонденти у дослідженні. По-друге, стандартизація комунікацій сприяє підвищенню довіри та передбачуваності в роботі, а відтак покращує соціально-психологічний клімат. По-третє, зниження централізації створює відчуття автономії, яке, згідно з сучасними теоріями мотивації, є одним із найважливіших чинників внутрішньої залученості.

Усе це в комплексі формує більш стабільне, безпечне та ефективне робоче середовище, яке сприяє зниженню рівня емоційного виснаження та плинності кадрів.

3.2. Впровадження системи управління за цілями (MBO) та програми адаптації персоналу

Результати аналізу організаційного середовища, подані у другому розділі, свідчать про необхідність глибокої трансформації підходів до управління персоналом у ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг”. Виявлені проблеми - нечіткість зон відповідальності, низький рівень довіри до керівництва, фрагментарність комунікацій та недостатня прогнозованість робочих процесів - свідчать про відсутність системності у взаємодії між керівниками та співробітниками. Це

створює відчуття невизначеності та знижує внутрішню мотивацію, що, у свою чергу, впливає на рівень плинності кадрів і загальну ефективність діяльності компанії.

Одним із ключових кроків на шляху стабілізації кадрового складу та підвищення результативності праці є впровадження сучасних інструментів організаційного управління. У межах цього підрозділу пропонується двокомпонентна система змін:

- формування та впровадження системи управління за цілями (Management by Objectives, MBO),
- удосконалення програми адаптації персоналу відповідно до підходів стратегічного HR-менеджменту.

Обидві складові мають спільну логіку - забезпечити співробітникам передбачуване, структуроване, зрозуміле та психологічно безпечне робоче середовище, де кожен розуміє свої функції, критерії оцінювання результатів і перспективи розвитку.

Управління за цілями (MBO) як інструмент підвищення ефективності персоналу

Одним із ключових напрямів удосконалення управління персоналом у ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг” є впровадження системи управління за цілями (Management by Objectives, MBO). Необхідність такого підходу зумовлена результатами аналітичної частини роботи, де було виявлено низькі показники за параметрами чіткості завдань (2,1), ефективності комунікацій (2,3) та довіри до керівництва (2,2). У своїй сукупності ці дані свідчать про те, що працівники не отримують зрозумілих, вимірюваних і стабільних орієнтирів діяльності, що створює “рольову порожнечу” та значною мірою пояснює розбалансованість робочих процесів.

MBO створює керовану систему цілепокладання, де кожен співробітник отримує персональні, вимірювані, часово обмежені та узгоджені з цілями компанії завдання. На відміну від директивного стилю, що базується на контролі процесу, MBO вибудовує взаємодію на контролі результату та професійній

автономії, що є сильним психологічним мотиватором. Саме такий підхід є протилежністю авторитарної моделі, яка переважає в компанії зараз.

Основними завданнями впровадження МВО у даному підприємстві є ліквідація рольової невизначеності, коли співробітники не знають, що від них очікується; зменшення перевантаження, яке виникає через нечіткі та суперечливі завдання; формування прозорої системи відповідальності, де результати прив'язані до чітких показників; зміцнення внутрішньої мотивації, оскільки працівники починають розуміти сенс своєї роботи; підвищення продуктивності та якості комунікацій через прогнозованість та узгодженість цілей.

Каскадування цілей як основа МВО

Ефективне управління за цілями можливе лише за умови чіткого каскадування цілей “згори-вниз”, коли стратегічні орієнтири компанії трансформуються у конкретні завдання підрозділів, посад і окремих співробітників. Це забезпечує узгодженість дій та усуває суперечності у пріоритетах між різними структурними елементами організації.



Рис. 3.2/ Логіка каскадування цілей у системі МВО

Джерело: побудовано автором на основі [51]

У такій моделі кожен співробітник бачить не лише свої завдання, а й розуміє, який внесок вони роблять у досягнення загальних результатів. Це створює відчуття причетності, що є важливим психологічним фактором задоволеності працею.

Приклад каскадованих цілей для підприємства

Нижче наведено приклад, адаптований під специфіку діяльності ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг”, що займається дистрибуцією медичних виробів та ортопедичних товарів.

1. Ціль компанії (стратегічний рівень)

Підвищити ліквідність товарного портфеля та зменшити складські залишки на 12 % протягом року.

2. Ціль підрозділу (рівень відділу закупівель)

Оптимізувати закупівельні замовлення за ключовими SKU, зменшивши надлишкові залишки на 15 % у межах пріоритетних товарних груп.

3. Ціль посади (KRA для продакт-менеджера)

Підготувати оновлену матрицю залишків по 10 ключових SKU та розробити рекомендації щодо корекції замовлень на 6 місяців.

4. Індивідуальна SMART-ціль

До 30 червня 2025 року підготувати три варіанти оптимізації замовлень на основі аналізу продажів за останні 6 місяців та узгодити їх з керівником.

SMART як інструмент формування індивідуальних цілей

Для формулювання індивідуальних завдань доцільно застосовувати SMART-підхід, який забезпечує чіткість постановки цілей, їх вимірюваність, реалістичність, узгодженість у часі та відповідність очікуваним результатам діяльності співробітника. Використання цього інструменту дає можливість мінімізувати ризики нечітких або суперечливих вимог, а також підвищує прозорість процесу оцінювання виконання завдань. Особливої актуальності SMART-орієнтований підхід набуває в контексті виявленої в ході анкетування (розділ 2) проблеми надмірної суб’єктивності в оцінці результатів роботи. Чітко структуровані та вимірювані критерії дозволяють зменшити вплив особистих

упереджень керівника, забезпечити об'єктивність контролю та створити більш справедливу систему управління ефективністю персоналу.

Таблиця 3.4

Застосування SMART-підходу для формування індивідуальних цілей

Елемент SMART	Зміст елемента	Приклад формулювання для працівника	Практичне значення для компанії
S – Specific (конкретність)	Ціль стосується чітко визначеної сфери діяльності або результату	“Підготувати оновлену матрицю залишків по 10 ключових SKU у категорії ортопедичних устілок”	Усуває нечіткі завдання типу “оптимізувати склад”, формує прозорі очікування
M – Measurable (вимірюваність)	Результат можна оцінити кількісно або якісно	“Зменшити середній рівень складських залишків по цих SKU на 15 %”	Дозволяє об'єктивно фіксувати досягнення результатів
A – Achievable (досяжність)	Ціль відповідає реальним ресурсам і компетенціям	“Проаналізувати дані за останні 6 місяців і підготувати щонайменше 3 варіанти корекції замовлень”	Запобігає завищеним вимогам, які демотивують співробітника
R – Relevant (значущість)	Ціль пов'язана зі стратегією підрозділу та компанії	“Підвищити оборотність обраної групи товарів...”	Формує відчуття цінності роботи
T – Time-bound (терміни)	Чіткий строк виконання	“До 30 червня 2025 року надати узгоджений план дій...”	Структурує навантаження і мінімізує авральні ситуації

Джерело: розроблено автором

Цикл управління за цілями

Управління за цілями є не одноразовим процесом, а циклічною моделлю, яка включає планування, узгодження, виконання, моніторинг та оцінювання.



Рис. 3.3. Циклічна модель управління за цілями (MBO-cycle)

Джерело: побудовано автором на основі [51]

Регулярні огляди прогресу істотно знижують ймовірність накопичення проблем, дозволяють коригувати завдання завчасно й запобігають емоційному виснаженню співробітників, яке нині є поширеним явищем.

Впровадження МВО позитивно впливає на соціально-психологічний клімат, оскільки:

- зменшує невизначеність, що є одним із найбільших стрес-факторів;
- формує відчуття контролю над роботою;
- забезпечує об'єктивність оцінювання;
- створює передбачуваність та стабільність;
- зміцнює довіру до керівництва;
- сприяє професійному розвитку співробітника.

Удосконалення програми адаптації персоналу як інструмент стабілізації кадрового складу

Проблематика адаптації персоналу є одним із найсуттєвіших факторів високої плинності кадрів, особливо у перші місяці роботи. Аналіз, проведений у другому розділі, показав, що значна частина звільнень у ТОВ «Ваше здоров'я

трейдинг” припадає на співробітників із досвідом роботи менше шести місяців. Це свідчить про те, що початковий період входження у компанію є критично вразливим і не забезпечує працівникам ані підтримки, ані структурованих орієнтирів, ані зрозумілих правил взаємодії.

З позиції теорії організаційної поведінки адаптація виконує дві фундаментальні функції: функцію включення в організаційну систему (функціональна адаптація) та функцію соціалізації (психологічна адаптація). У досліджуваній компанії проблеми спостерігаються в обох напрямках. Співробітники не отримують достатнього інформування щодо своїх ролей, очікувань, меж відповідальності та логіки внутрішніх процесів. Це створює стресову ситуацію, яка посилюється відсутністю постійного зворотного зв'язку від керівника та нестачею підтримки в перший період.

Комплексна програма адаптації дозволяє зменшити або повністю усунути дисфункції, які були діагностовані в підрозділах 2.2 та 2.3, зокрема:

- рольову невизначеність - новий співробітник не знає, за що відповідає та які критерії успіху;
- хаотичну комунікацію - інформація передається усно, фрагментарно та із запізненням;
- низький рівень довіри до керівництва - працівник не отримує стабільної підтримки;
- перевантаження та стрес - співробітник одразу стикається з непропорційними вимогами;
- невідповідність очікувань - відсутність взаємного розуміння ролі вже в перші тижні роботи.

За даними досліджень у HR-менеджменті, саме перші 60–90 днів є визначальними для становлення ставлення працівника до компанії. Якщо цей період проходить хаотично, ймовірність звільнення зростає в кілька разів. Для ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг” це особливо актуально, оскільки витрати на одного нового працівника (заробітна плата, навчання, адміністративні витрати) є суттєвими, а повторний пошук співробітника потребує додаткових ресурсів.

Логіка побудови нової системи адаптації

Програма адаптації має відповідати таким ключовим принципам.

- **Передбачуваність і структурованість.** Новий співробітник має отримати чіткі орієнтири ще до першого дня роботи. Це включає підготовку робочого місця, визначення наставника, створення індивідуального плану адаптації, доступ до Бази знань, первинне інформування про структуру компанії. Таке упорядкування зменшує рівень тривожності та створює відчуття безпеки.
- **Прозоре пояснення ролі та очікувань.** Керівник презентує профіль посади, ключові зони відповідальності (KRA), ключові показники ефективності (KPI) та приклади типових завдань. Це усуває ситуації, коли працівник “впізнає свою роботу у процесі”, що є одним із головних демотиваторів.
- **Поступове збільшення навантаження.** Замість того щоб одразу делегувати великий масив завдань, доцільно застосовувати принцип поступового ускладнення. Це дозволяє співробітнику опанувати базові процеси, перш ніж переходити до складніших задач, і знижує ризик помилок та професійного вигорання.
- **Регулярний двосторонній зворотний зв'язок.** Щотижневі короткі зустрічі (15–20 хвилин) із наставником або керівником дозволяють вчасно коригувати помилки, зменшують накопичення труднощів та сприяють формуванню психологічної безпеки.
- **Контрольні точки (checkpoints).** До програми входять оцінка після першого дня, першого тижня, 30-го дня та 90-го дня. Це забезпечує послідовний моніторинг та дозволяє об'єктивно оцінити прогрес, своєчасно виявити проблеми та скоригувати план адаптації.
- **Відповідальність керівника і наставника.** Адаптація - це не лише зона відповідальності HR-підрозділу. Успіх цього процесу залежить насамперед від якості підтримки з боку безпосереднього керівника, компетентності наставника та їхньої узгодженої роботи.

Психологічні аспекти ефективного онбордінгу

З урахуванням вищезазначених принципів для ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг” пропонується впровадити стандартизовану програму онбордінгу, структуровану за етапами, наведеними в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Стандартизована програма адаптації нового працівника

Етап адаптації	Цілі етапу	Конкретні дії	Відповідальні	Очікувані результати	Критерії оцінювання
1. Попередня підготовка (до виходу співробітника)	Створення передбачуваного та організованого середовища з першого дня	Формування пакета документів; налаштування робочого місця, доступів, корпоративної пошти; підготовка плану адаптації на 90 днів; призначення наставника	HR, IT-відділ, керівник	Новий співробітник отримує повністю готові інструменти для старту роботи	Робоче місце і доступи готові; план адаптації затверджений
2. Вступ до компанії (1-й день)	Зниження стресу першого дня, формування базового розуміння структури компанії	Зустріч з HR; ознайомлення зі структурою, цінностями та правилами компанії; знайомство з командою	HR, керівник, наставник	Співробітник розуміє основні правила та принципи роботи	Опитування після першого дня (самооцінка)
3. Вступ до посади (перший тиждень)	Формування чіткого розуміння ролі, обов’язків та очікувань	Огляд профілю посади; пояснення KRA та KPI; ознайомлення з регламентами взаємодії та Базою знань	Керівник, наставник	Співробітник усвідомлює свою роль, завдання та зону відповідальності	Усвоєння профілю посади (перевірка керівником)
4. Адаптаційний період (перші 30 днів)	Забезпечення супроводу та мінімізація помилок	Виконання перших завдань під супроводом наставника; щотижневі короткі зустрічі (15–20 хв); зворотний зв’язок щодо типових помилок	Наставник, керівник	Зростання компетентності та впевненості співробітника	Виконання перших завдань без критичних помилок
5. Перша оцінка результатів (30-й день)	Виявлення сильних сторін і зон розвитку	Обговорення проміжних результатів; аналіз навичок; корекція плану адаптації	Керівник	Розуміння прогресу та коригування навантаження	Заповнена форма оцінки “30-day review”
6. Поглиблена адаптація (2–3 місяць)	Досягнення стабільності у виконанні завдань	Поступове збільшення автономності; доступ до складніших задач; консультації з іншими підрозділами	Керівник, наставник	Співробітник стає частиною робочих процесів	Показники продуктивності наближаються до планових
7. Підсумкова сесія (кінець 3-го місяця)	Прийняття рішення про готовність до самостійної роботи	Підсумкова зустріч; фінальна оцінка досягнення KPI; визначення подальшого плану розвитку	Керівник, HR	Завершення адаптації, визначення цілей на наступний період	Форма “90-day review”, позитивна оцінка KPI

Джерело: розроблено автором.

Удосконалення системи адаптації має прямий економічний та організаційний ефект: зменшується плинність, знижуються витрати на повторний підбір та навчання персоналу, підвищується продуктивність нових працівників у перші місяці, скорочується кількість помилок через хаотичне входження у роботу, зменшується “інформаційний шум” і втрата знань у підрозділах, підвищується лояльність і формується більш сприятливе внутрішнє середовище.

Розроблена система онбордінгу органічно поєднується з підходами МВО, оскільки дозволяє вже в перший місяць роботи встановити індивідуальні SMART-цілі, зрозумілі працівнику та узгоджені з цілями підрозділу. У комплексі ці два інструменти створюють цілісну систему управління персоналом, яка здатна суттєво покращити соціально-психологічний клімат, підвищити рівень задоволеності працівників та знизити показники плинності кадрів у компанії.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг” має не лише соціально-психологічну, а й суттєву економічну складову. Дані фінансової звітності підприємства за 2021–2023 роки підтверджують, що компанія демонструє стабільне зростання та володіє ресурсом для інвестицій у розвиток персоналу. При цьому частина фінансових втрат має прихований характер і пов’язана переважно з управлінськими дисфункціями, які були виявлені у другому розділі. Тому економічне обґрунтування запропонованих заходів базується на оцінці вартості плинності кадрів, непрямих витрат від неефективних процесів та потенціалу економії від впровадження системи МВО, Бази знань та програми адаптації.

Фінансові показники свідчать про значну масштабність діяльності підприємства. Зокрема, дохід у 2023 році становив 142 300 тис. грн, чистий прибуток - 9 800 тис. грн, а фонд оплати праці - 23 500 тис. грн. Зростання ФОП у 2023 році відображає як підвищення заробітних плат, так і збільшення витрат

на заміщення працівників, що залишили компанію. Цей показник частково корелює з високою плинністю, особливо серед нових співробітників, які не досягають навіть одного року стажу.

Однією з ключових економічних проблем є висока вартість заміщення одного співробітника. У практиці HR-менеджменту для кваліфікованих офісних посад типовою є собівартість заміни, яка включає витрати на рекрутинг, адаптацію, часткову продуктивність працівника у перші місяці та адміністративний супровід процесу. Внутрішні розрахунки відділу кадрів ТОВ “Ваше здоров’я трейдинг” засвідчують, що фактичні втрати від плинності кадрів становлять близько 5% від загального фонду заробітної плати.

За середньої офіційної заробітної плати офісних працівників у розмірі 25 000 грн та з огляду на фонд оплати праці центрального офісу, річні втрати від плинності персоналу становлять орієнтовно 1 175 000 грн. З огляду на те, що протягом року компанія втрачає 16 нових співробітників, прямі витрати на заміщення одного працівника становлять приблизно 73 400 грн, що відповідає реальному фінансовому навантаженню, підтвердженому внутрішніми HR-оцінками.

Структура зазначених витрат пов’язана з особливостями чинних HR-процесів - насамперед адаптації, організації роботи та комунікації між підрозділами. На наявність відповідних проблемних зон вказують і результати анкетування персоналу (розділ 2), де саме ці критерії були оцінені найнижче.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів доречно порівняти вартість цих втрат із потенційним ефектом від реалізації комплексної програми розвитку HR-системи. Запропоновані одноразові інвестиції включають: розроблення профілів посад та системи KRA/KPI, навчання керівників методам делегування та управління за цілями (MBO), створення корпоративної Бази знань, впровадження регламентів крос-функціональної взаємодії та адміністративний супровід змін. Сукупна вартість програми становить 320 000 грн, що для підприємства з річним обсягом виручки понад 140 млн грн є економічно обґрунтованим та прийнятним рівнем інвестицій.

У таблиці наведено структуру цих інвестицій.

Таблиця 3.6

Витрати у Програму удосконалення управління персоналом

№	Напрямок інвестицій	Зміст	Орієнтовна вартість, тис. грн
1	Методологічна розробка (Профілі Посад, KPA, KPI, MBO)	Формування базових елементів системи управління персоналом	35
2	Навчання керівників та наставників	Тренінги з делегування, постановки цілей, підтримки новачків	150
3	Створення корпоративної Базы знань та регламентів	IT-інфраструктура, розроблення регламентів взаємодії	100
4	Адміністративний супровід	Підтримка, коригування, консультації	35
	Разом		320

Джерело: розроблено автором.

Для реалізації програми удосконалення управління персоналом сформовано кошторис інвестицій, який охоплює чотири основні напрями. Перший напрям стосується методологічної розробки профілів посад, KPA/KPI та елементів MBO. Цей блок виконано внутрішнім спеціалістом відділу кадрів, якому було тимчасово перерозподілено частину функціоналу на один календарний місяць. Сума 35 тис. грн відображає його місячну заробітну плату, оскільки саме в цей період він працював над підготовкою методичних матеріалів, їх узгодженням із керівниками підрозділів та оформленням документації. Після завершення проєкту відповідальність за подальший розвиток і підтримку методичних інструментів закріплюється за цим працівником у межах його регулярних обов'язків, а окремі елементи роботи включаються до його KPI.

Другий напрям включає навчання керівників та наставників. Для цього передбачено три окремі тренінги, сформовані під потреби компанії. Перший - "Ефективне делегування та управління результатами" від HRD Academy (55 тис. грн). Другий - "MBO та управління цілями" від HRD Academy (50 тис. грн).

Третій – “Наставництво та адаптація нових співробітників” від Upgrade Training Center (45 тис. грн). Це разовий навчальний цикл для керівників, спрямований на розвиток компетенцій, необхідних для роботи з оновленою системою управління персоналом. Загальна сума напряму становить 150 тис. грн.

Третій напрям передбачає створення корпоративної Бази знань та необхідних регламентів. Для цього обрано компанію Raketa.Work, яка спеціалізується на розробці внутрішніх HR-рішень. До кошторису включено підготовку структури Бази знань, технічне налаштування робочого середовища, створення шаблонів документів, опис регламентів взаємодії між підрозділами та впровадження матеріалів. Загальна вартість робіт становить 100 тис. грн і охоплює повний цикл підготовки та запуску.

Четвертий напрям охоплює адміністративний супровід упровадження програми. Цю частину забезпечує працівник відділу кадрів, якому на один місяць було додано функції з координації навчання, узгодження етапів між підрозділами, підготовки документів і організаційної підтримки. Сума 35 тис. грн відповідає його місячній заробітній платі. Після завершення впровадження частина цих функцій переходить у постійний процес і враховується у його подальших КРІ, щоб забезпечити підтримку й актуальність впроваджених рішень.

Сукупний бюджет програми становить 320 тис. грн.

Вихідний рівень плинності персоналу за внутрішніми даними підприємства становить близько 32% на рік, що є підвищеним значенням для компанії з відповідною структурою персоналу. У межах консервативного прогнозу, сформованого з урахуванням результатів анкетування та запланованих заходів Програми удосконалення управління персоналом, очікується зниження цього показника до 20% у перший рік реалізації програми та до 12% у другий рік, що відповідає орієнтовно “здоровому” рівню плинності (10-15%), характерному для стабільних сервісних компаній.

За оцінками відділу кадрів, орієнтовні втрати від плинності персоналу на момент проведення аналізу становили близько 1 175 000 грн на рік, що відповідає

приблизно 5% фонду оплати праці. Цей показник має розрахунковий характер і використовується як базова величина для оцінки економічного ефекту програми. Оскільки перший рік реалізації Програми має перехідний характер, а результати впроваджених заходів проявляються поступово, у розрахунках враховано часткову реалізацію потенційного ефекту.

У моделюванні економічного ефекту застосовано коефіцієнт реалізованого потенціалу програми, який відображає частку очікуваного результату, що фактично може бути досягнута на відповідному етапі впровадження. У перший рік дії програми, з урахуванням поетапного впровадження заходів, реалізований ефект визначено на рівні 25% від розрахункового потенціалу економії. У другий рік, після завершення основних етапів упровадження та стабілізації процесів, його величина прийнята на рівні 40%.

Відповідно:

- орієнтовна економія у перший рік становить близько 294 000 грн;
- у другий рік - близько 470 000 грн.

Застосування зазначених коефіцієнтів дає змогу відобразити реалістичну динаміку впливу організаційних змін у часовому розрізі. Узагальнені результати розрахунків економічного ефекту, фінансових результатів за роками та строку окупності програми наведено у таблиці 3.7.

Джерелом фінансування заходів Програми удосконалення управління персоналом є власні кошти підприємства, що дає змогу реалізувати запропоновані зміни без залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Оцінювання терміну окупності Програми удосконалення управління персоналом ґрунтується на співвідношенні одноразових інвестицій та очікуваного зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Загальний обсяг фінансування становить 320 тис. грн і покривається виключно за рахунок власних коштів підприємства, що дає змогу уникнути залучення позикових ресурсів та відповідного фінансового навантаження. Такий підхід підвищує точність прогнозних розрахунків, оскільки усуває вплив зовнішніх факторів, пов'язаних із кредитуванням чи вартістю капіталу.

Таблиця 3.7

Прогноз економічного ефекту та термін окупності Програми
удосконалення управління персоналом

Показник	Рік 1 (етап впровадження)	Рік 2 (етап стабілізації)	Інтерпретація та вплив
Рівень плинності	20%	12%	Консервативно оцінений ефект від покращення онбордінгу, МВО та організації праці
Економія витрат на заміну персоналу	294 000 грн	470 000 грн	Розраховано на основі коефіцієнта реалізованого ефекту: 25% у перший рік, 40% - у другий
Інвестиції у впровадження Програми	320 000 грн (разово)	—	Одноразові витрати на створення профілів посад, Бази знань, навчання та регламенти
Прибуток від впровадження проєкту до оподаткування	-26 000 грн	+470 000 грн	Перший рік окуповує лише частину інвестицій; другий формує стале позитивне сальдо
Кумулятивний результат	-26 000 грн	+440 000 грн	Позитивний результат досягається на початку другого року
Орієнтовний термін окупності	-	≈ 13-14 місяців	На відшкодування залишку у 26 тис. грн потрібно близько 1-2 місяців другого року.

Джерело: розроблено автором.

Розрахункова економія ґрунтується на величині щорічних втрат від плинності персоналу - близько 1 175 тис. грн, що відповідає приблизно 5% фонду оплати праці на момент проведення аналізу. Зниження плинності внаслідок реалізації програми відбувається поступово, тому для коректного моделювання використано часткову реалізацію потенційного ефекту: 25% у перший рік та 40% - у другий. Це дозволяє врахувати, що результати організаційних змін накопичуються у часі та не забезпечують повного ефекту одразу після впровадження.

За такого підходу економія у перший рік становить 294 тис. грн, що майже повністю компенсує одноразові витрати на впровадження програми. Невеликий залишок невідшкодованих інвестицій - 26 тис. грн - покривається на початку другого року завдяки стабілізації процесів та закріпленню ефекту від зменшення

плинності. З урахуванням щомісячного еквівалента економії другого року, залишок відшкодовується протягом 1-2 місяців, що у календарному вимірі відповідає орієнтовно 13-14 місяцям від початку реалізації програми.

Після досягнення точки окупності програма починає формувати стійкий позитивний фінансовий результат, оскільки інвестиції мають разовий характер, а економія витрат зберігається у наступні роки. Це сприяє підвищенню операційної ефективності підприємства, оптимізації витрат на рекрутинг і адаптацію та зменшенню ризиків втрати компетентного персоналу. Внутрішнє фінансування програми забезпечує повне акумулювання економічного ефекту всередині підприємства та створює передумови для довгострокового підвищення фінансової стійкості.

Комплексний характер запропонованих заходів, що включає покращення адаптації персоналу, підвищення управлінських компетенцій та стандартизацію взаємодії між підрозділами, формує не лише прямий, а й суттєвий непрямий економічний ефект. Усуваючи організаційні втрати часу та підвищуючи продуктивність праці, програма створює додаткову цінність, яка не завжди може бути точно виміряна, але значно посилює загальний економічний результат..

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом у ТОВ “Ваше Здоров’я Трейдинг” було визначено комплекс факторів, що суттєво впливають на ефективність роботи колективу та стабільність кадрового складу. Аналіз внутрішнього середовища підприємства продемонстрував, що ключовими проблемами виступають рольова невизначеність, фрагментарність комунікацій, надмірна централізація управлінських рішень, відсутність структурованої системи адаптації нових співробітників та нерегулярний зворотний зв’язок між керівниками й персоналом. Додатковим суттєвим чинником виявився підвищений рівень плинності кадрів, особливо серед працівників зі стажем до одного року, що формує значні організаційні та фінансові втрати.

Результати анкетування персоналу підтвердили наявність глибоких соціально-психологічних дисфункцій: найнижчі оцінки (1,9-2,3 бала) були надані показникам, пов’язаним із організацією праці, якістю комунікацій, чіткістю очікувань, доступністю інформації та загальним рівнем управлінської підтримки. Дослідження зовнішнього середовища (PEST), а також оцінка внутрішніх ресурсів і обмежень дозволили комплексно охопити контекст функціонування компанії та виявити чинники, що найбільш істотно впливають на систему управління персоналом.

На основі отриманих результатів було сформовано систему практичних рекомендацій, яка охоплює три основні напрями: підвищення структурної визначеності ролей, оптимізацію внутрішніх комунікацій та створення сучасної системи управління результатами. У межах цих напрямів розроблено Профілі посад, систему KRA/KPI, програму адаптації нових працівників (онбордінг), механізми каскадування цілей за моделлю MBO, а також рекомендації щодо створення єдиної корпоративної Бази знань і стандартизації регламентів міжвіддільної взаємодії.

Очікуваний результат упровадження зазначених заходів полягає у зниженні навантаження на керівників, скороченні кількості управлінських конфліктів, підвищенні передбачуваності робочих процесів та формуванні психологічно безпечного робочого середовища. Це створює умови для зменшення рівня плинності кадрів, підвищення мотивації працівників, зниження кількості помилок та загального зростання продуктивності.

Для підприємства була сформована спеціальна Програма удосконалення управління персоналом, спрямована на:

- підвищення професійної ефективності персоналу через чіткі ролі, KRA та SMART-цілі;
- розвиток управлінських компетенцій керівників (делегування, постановка цілей, надання зворотного зв'язку);
- удосконалення внутрішніх комунікацій шляхом створення Бази знань;
- впровадження структурованої програми онбордінгу для зниження ризику ранніх звільнень;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату та корпоративної культури передбачуваності, довіри й відповідальності.

Економічне обґрунтування програми підтвердило її фінансову доцільність. Одноразові інвестиції у розмірі 320 тис. грн, профінансовані за рахунок власних коштів підприємства, компенсуються за рахунок зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Розрахункова економія становить 294 тис. грн у перший рік реалізації програми та близько 470 тис. грн у другий рік. Невідшкодований залишок після першого року (26 тис. грн) компенсується протягом перших місяців другого року, що відповідає загальному терміну окупності приблизно 13-14 місяців. Надалі програма забезпечує сталий позитивний фінансовий ефект завдяки скороченню витрат на заміну персоналу та зниженню організаційних витрат часу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що соціально-психологічні аспекти управління персоналом мають ключове значення для ефективності діяльності сучасних організацій. Реалізація запропонованих

рекомендацій дасть змогу ТОВ “Ваше Здоров’я Трейдинг” підвищити якість управління, сформувати передбачувану та підтримувальну організаційну культуру, зменшити рівень плинності кадрів і забезпечити довгострокове зростання ефективності компанії як у соціальному, так і в економічному вимірі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У. Я., Черниш С. С. (2021) Мотивація персоналу в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9568> (дата звернення: 05.09.2025).
2. Березянко Т. В. (2022) Управління персоналом в умовах невизначеності та ризиків. *Економіка та держава*. № 3. С. 14–19. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5242> (дата звернення: 12.08.2025).
3. Білик О. І. (2022) Плинність кадрів: причини, наслідки та інструменти утримання. *Економіка та держава*. № 7. С. 50–55. URL: <http://www.economy.in.ua/> (дата звернення: 28.08.2025).
4. Бойко С. В. (2020) Соціально-психологічний клімат як чинник ефективності роботи організації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. Т. 31 (70), № 2. С. 15–21. URL: <https://psych.vernadskyjournals.in.ua/index.php/journal/issue/view/20> (дата звернення: 10.09.2025).
5. Бондарчук О. І. (2021) Психологія лідерства в управлінській діяльності : монографія. Київ : Університет менеджменту освіти. 240 с.
6. Вакуленко А. В. (2023) Управління змінами на підприємстві в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. № 4. С. 210–216. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-210_216.pdf (дата звернення: 12.09.2025).
7. Горностай П. П. (2020) Соціально-психологічний клімат трудового колективу в умовах змін. *Психологія і суспільство*. № 2. С. 45–53. URL: <http://pis.wupu.edu.ua/> (дата звернення: 15.08.2025).
8. Гривківська О. В. (2023) Управління персоналом в умовах гібридної зайнятості та цифровізації. *Економіка і управління*. № 1. С. 88–95.
9. Грیشнова О. А. (2020) Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 350 с.

10. Дейнека О. А. (2021) Управління конфліктами в організації: психологічні аспекти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Вип. 1. С. 45–52.
11. Закон України «Про колективні договори і угоди» : від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 15.08.2025).
12. Закон України «Про оплату праці» : від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 15.08.2025).
13. Закон України «Про охорону праці» : від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 15.08.2025).
14. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» : від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 12.08.2025).
15. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 10.08.2025).
16. Корнілова О. В. (2022) Стрес-менеджмент як складова управління персоналом в умовах війни. *Економіка та управління підприємствами*. № 56. С. 88–92.
17. Лозовецька В. Т. (2020) Професійне вигорання особистості: причини та шляхи подолання. *Вісник психології і педагогіки*. № 24. С. 102–115. URL: <http://www.psyh.kiev.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).
18. Марущак О. О. (2021) Управління персоналом в умовах кризових змін. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія «Психологія»*. Вип. 1 (12). С. 78–84.
19. Назарова Г. В. (2021) Формування системи управління персоналом в умовах діджиталізації. *Бізнес Інформ*. № 5. С. 340–346. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-340_346.pdf (дата звернення: 18.09.2025).
20. Палеха Ю. І. (2020) Етика ділових відносин : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 288 с.
21. Петренко В. П. (2021) Управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник економіки*. № 2. С. 45–52.

22. Подольчак Н. Ю. (2019) Ризик-менеджмент в управлінні персоналом : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 216 с.
23. Семененко І. М. (2019) Соціально-психологічний клімат в організації: чинники формування та методи оцінки. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 112–118.
24. Яшкіна О. І. (2020) Корпоративна культура як інструмент стратегічного управління. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. № 2. С. 85–92. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).
25. Armstrong M., Taylor S. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 808 p.
26. Bratton J., Gold J. (2021) *Human Resource Management: Theory and Practice*. 7th ed. London : Palgrave Macmillan, 650 p.
27. Cascio W. F. (2021) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Education, 672 p.
28. CIPD. *Health and wellbeing at work 2023: Survey report*. London : CIPD, 2023. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/health-well-being-work/> (дата звернення: 26.09.2025).
29. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html> (дата звернення: 18.09.2025).
30. Dessler G. (2020) *Human Resource Management*. 16th ed. Florida : Pearson, 720 p.
31. Gallup. *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Washington, D.C. : Gallup Press, 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 22.09.2025).
32. Kaufman B. E. (2019) The Evolving Concept of Strategic HRM. *Human Resource Management Review*. Vol. 25, Issue 3. P. 241–281.

33. Latham G. P., Locke E. A. (2018) New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*. Vol. 23 (4). P. 290–300. DOI: 10.1027/1016-9040/a000336.
34. Luthans F., Luthans K. W., Luthans B. C. (2021) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 14th ed. Charlotte : Information Age Publishing, 550 p.
35. Marr B. (2018) *Data-Driven HR*. London : Kogan Page, 280 p.
36. Robbins S. P., Judge T. A. (2019) *Organizational Behavior*. 18th ed. London : Pearson, 744 p.
37. SHRM. Understanding Employee Turnover. SHRM Toolkit. 2022. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understanding-employee-turnover> (дата звернення: 05.09.2025).
38. Добрянська Н. А., Фоміна Н. М. (2022) Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу*. № 1 (59). С. 5-13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf> (дата звернення: 09.01.2025).
39. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. (2022) Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. № 4. С. 34-38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34>
40. Stevenson, R., Josefy, M., McMullen, J. S., & Shepherd, D. (2020). Organizational and management theorizing using experiment-based entrepreneurship research: Covered terrain and new frontiers. *Academy of Management Annals*, 14(2). doi:10.5465/annals.2018.0152
41. Bies, R. J., Barclay, L. J., Tripp, Th. M., & Aquino, K. (2017). A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1). doi:10.5465/19416520.2016.1120956.
42. Lin, J., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2018). The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5). doi:10.5465/amj.2016.1255.

43. Lentjushenkova, (2023). «Cultural Intelligence and Interpersonal Trust as Drivers for Innovative Work and Intellectual Capital Development at Organizations». *Marketing and Management of Innovations*. № 3. pp. 153-162.
44. Garafonova, I., Kurmaiev, P. Yu. (2018). «Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations». *Naukovyj visnyk Polissia*. № 3. pp. 7-11.
45. Bojda, V. (2022). «Socio-psychological aspects of enterprise personnel management in unstable external conditions». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 46. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014/1943>.
46. Ostrianina, V. (2022). «Socio-psychological features of ensuring the management of organizations in the context of personnel motivation models in war conditions». *Efektivna ekonomika*. № 8. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/434/460>.
47. Polozova, V. (2015). «Assessment of social and motivational support of the enterprise's innovation and investment capacity». *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: «Ekonomika i menedzhment»*. № 10. pp. 161-164.
48. Maxwell, J. (2022). *21 Irrefutable Laws of Leadership*. Publisher: HarperCollins Focus
49. Dreier, L., Nabarro, D., & Nelson, J. (2024). *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. www.hks.harvard.edu. Retrieved from: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%20Leadership.pdf>
50. Carvalhono, F. (2024). *Effective Leadership: Why It's Important And How It's Achieved*. for-managers.com. Retrieved from: <https://for-managers.com/effective-leadership/>

51. Can pop-up work holidays help workers de-stress? URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210604-can-pop-up-work-holidays-help-workers-de-stress>. (дата звернення: 18.09.2025).
52. Is going 'back to normal' even possible? URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210707-is-going-back-to-normal-even-possible> (дата звернення: 18.09.2025).