

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«29» травня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління поведінкою колективу
підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент**» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми

д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

_____ **Віталій ВАКУЛЕНКО**
(підпис)

Виконав

_____ **Назар ДЕМ'ЯНЧУК**
(підпис)

КИЇВ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«23» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Дем'янчуку Назарію Володимировичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління поведінкою колективу підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.05.28
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти управління поведінкою колективу підприємства.**
- 2. Діагностика управління поведінкою колективу підприємства.**
- 3. Напрями удосконалення управління поведінкою колективу підприємства.**

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Віталій ВАКУЛЕНКО
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Назар ДЕМ'ЯНЧУК
(підпис)

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 8 |
| 1.1. Сутність та основні поняття управління поведінкою колективу підприємства..... | 8 |
| 1.2. Особливості управління поведінкою колективу підприємства..... | 12 |
| 1.3. Взаємозв'язок організаційної поведінки з поведінкою персоналу..... | 18 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 24 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства..... | 24 |
| 2.2. Здійснення управління персоналом у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»..... | 30 |
| 2.3. Аналіз управління поведінкою колективу підприємства..... | 39 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 47 |
| 3.1. Заходи покращення соціально-психологічного клімату у колективі підприємства..... | 47 |
| 3.2. Напрями покращення організаційної культури у підприємстві..... | 52 |
| 3.3. Впровадження сучасних стратегії управління конфліктами в колективі підприємства..... | 56 |
| ВИСНОВКИ | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 65 |
| ДОДАТКИ..... | 70 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного динамічного ринку ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить не лише від технічного забезпечення, фінансових ресурсів або стратегії розвитку, але й від соціально-психологічного клімату, мотиваційної сфери та поведінкових особливостей колективу. Управління поведінкою колективу набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю адаптації до змін, впровадженням інновацій та формуванням високопродуктивної організаційної культури. Роль колективу як соціального організму, що впливає на прийняття рішень, якість праці та рівень залученості персоналу, стає визначальною в управлінні підприємствами. Зміни у формах зайнятості, розвиток гнучких моделей управління, вплив цифровізації на трудову поведінку працівників вимагають нових підходів до вивчення та формування ефективної системи управління поведінкою колективу.

У зв'язку з цим виникає потреба в глибокому науковому осмисленні процесів управління поведінкою колективу, розробці практичних механізмів впливу на поведінкові моделі працівників, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління поведінкою колективу підприємства досліджували такі учені, як: Л.В. Балабанова, Т.І. Балановська, С.Ю. Боліла, О.М. Гавриш, О.П. Гоголя, А.В. Доронін, П.Д. Дудкін, Й.С. Завадський, Ю.М. Космина, А.О. Молчанова, Л.Е. Орбан-Лембрик, Сазонова Т.О. та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління поведінкою колективу підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління поведінкою колективу підприємства.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність та основні поняття управління поведінкою колективу

підприємства;

- визначити особливості управління поведінкою колективу підприємства;
- охарактеризувати взаємозв'язок організаційної поведінки з поведінкою

персоналу;

- навести загальну характеристику підприємства;
- розкрити процес здійснення управління персоналом у підприємстві;
- проаналізувати управління поведінкою колективу в підприємстві;
- надати пропозиції щодо покращення соціально-психологічного клімату у

колективі підприємства;

- запропонувати напрями покращення організаційної культури у колективі

підприємства;

- надати пропозиції щодо використання сучасних стратегій управління

конфліктами в колективі підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління поведінкою колективу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління поведінкою колективу підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» Золотоніський район Черкаської області.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління поведінкою колективу підприємства. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки

інформації.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління поведінкою колективу підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності персоналу підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках, у тому числі робота містить 19 таблиць, 12 рисунків, 50 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні поняття управління поведінкою колективу підприємства

Сучасні соціально-економічні виклики змушують керівництво та працівників організацій оперативно реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов функціонування. Це, у свою чергу, вимагає розробки збалансованої кадрової політики, спрямованої на формування такої організаційної структури, яка здатна ефективно вирішувати ключові питання поведінки персоналу в рамках підприємства.

Розвиток підприємницької діяльності значною мірою вплинув на формування теорій управління персоналом і становлення HR-менеджменту, зокрема на дослідження феномену поведінки колективу в організаціях. Ще з початку становлення сучасної цивілізації науковці намагалися науково осмислити людську поведінку. Данні дослідження тривають і сьогодні, адже поведінка працівників в організаціях постійно змінюється під впливом різноманітних чинників, процесів, дій і закономірностей. Основні наукові погляди на управління поведінкою персоналу наведено у табл. 1.1.

Витоки науки про поведінку працівників беруть початок ще в епоху античності. Першими мислителями, які звертали увагу до даного питання, були Сократ, Платон і Аристотель. Проте лише з появою еволюційної теорії стало можливим систематичне й наукове вивчення поведінкових аспектів.

З розвитком наукових уявлень поступово змінювалося й сприйняття людини та її поведінки у процесі взаємодії: від первісного уявлення про людину як об'єкт із недосконалими складовими - до глибокого аналізу соціальної взаємодії.

Поведінка працівників у робочому середовищі, сформувалась як самостійний науковий напрям у 1960-х роках. Вона виникла завдяки синтезу

кількох управлінських шкіл, які цілеспрямовано досліджували процеси, що відбуваються як на рівні окремих працівників, так і в межах організації загалом.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «поведінка» у розрізі напрямку поглядів*

| Автор | Визначення поняття |
|---------------------------------------|--|
| <i>Ціннісно-моральний напрям</i> | |
| Сучасний словник з етики [41] | Поведінка людини є моральною лише за умови, що вона мотивована виключно повагою до морального закону і вільна від позаморальних спонук, а саме себелюбства, бажання щастя, користюлюбства. |
| Сучасний словник з етики [41] | Поведінка людини є моральною тоді, коли вона керується правильно осмисленими інтересами індивіда, які не суперечать інтересам колективу, а, навпаки, служать примноженню загального добра і щастя |
| <i>Юридичний напрям</i> | |
| Л. Орбан-Лембрик [26] | Поведінка, що не піддається контролю з боку вольових та інтелектуальних механізмів особи, не може регулюватися правом та не може тягнути до правової відповідальності, оскільки вона була би беззмістовною. |
| <i>Філософський напрям</i> | |
| Філософський словник [42] | Поведінка – процес зміни станів певної речі або істоти, що відповідає їхній внутрішній природі як цілому. Важливим чинником детермінації поведінки людини є її усвідомлення, яке корелює зі складною системою цілей, мотивів, настанов, внутрішніх смислів, свідомих та неусвідомлюваних прагнень та понять. |
| В. Писарев [32] | Поведінка – комплекс дій і вчинків, вияв та форма діяльності, що передусім є категорією соціальної філософії та включає мету, засіб, результат і форму самого процесу діяльності. |
| <i>Соціально-психологічний напрям</i> | |
| А. Балицька, М. Пелипенко [6] | Поведінка людини – це форма активності, процес якої залежить від її психологічних та інтелектуальних якостей, а також від впливу навколишнього середовища, з яким людина перебуває у постійному взаємному зв'язку, за допомогою якого вони впливають один на одного і змінюють один одного. |

Примітка. *Розроблено за: [41; 42; 26; 32; 6]

На сьогодні у різних інформаційних джерела запропоновано широкий спектр теорій, концепцій, експериментальних даних і теоретико-методологічних підходів, присвячених вивченню управління поведінкою персоналу. До основних форм поведінкових проявів у межах підприємства найчастіше відносять трудову поведінку, яка безпосередньо пов'язана з виконанням конкретних виробничих або посадових обов'язків, та організаційну поведінку, яка відображає управлінсько-комунікативну взаємодію в колективі. Визначення поняття «Управління поведінкою персоналу» наведено у табл. 1.2.

Визначення поняття «Управління поведінкою персоналу»*

| Автор | Визначення поняття «Управління поведінкою персоналу» |
|---|--|
| Завадський Й.С. [17] | Систематично-організаційний процес відтворення і ефективного використання персоналу. |
| Данілюк В.М., Петюк В.М., Цинбалюк, С.О. [14] | Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. |
| Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [22] | Специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. |
| Кириченко О.А. [19] | Діяльність, спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. |
| Скрипко Т.О., Ланда О.О. [37] | Процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти персоналу, спрямований на раціональне його використання, підвищення ефективності виробництва і, врешті, покращення умов життя працівників |
| Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. [8] | Діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) з метою досягнення цілей як організації, так і індивідуальних. |
| Хміль Ф.І. [43] | Діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення поставлених цілей. |
| Балабанова Л.В., Сардак О.В. [2] | Молода наука, об'єктом якої є вивчення шляхів ефективного планування та управління людськими ресурсами |
| Kinicki A., Kreitner R. [47] | Стратегічно і логічно послідовний підхід до управління найціннішими ресурсами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний та колективний внесок в досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії. |
| Schermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. [49] | Академічна дисципліна, яка за допомогою теорій та практик бізнес менеджменту, організаційної поведінки та соціальної психології дає змогу ефективно керувати як однією людиною, так і групою людей в організації. |

Примітка. *Розроблено за: [47; 49; 2; 8; 14; 19; 22; 37; 43; 17]

Основними характеристиками поведінки колективу виступають:

1) з точки зору персоналу – виступають мотиви працівників, ціннісні орієнтації, установки, рівень задоволення потребо-мотиваційної сфери, відданість організації;

2) з точки зору організації визначальними у формуванні організаційної поведінки персоналу стають особистість керівника, стиль керівництва, ставлення до працівників, увага адміністрації до працівників: профілактика конфліктів та

стресових ситуацій у виробничій діяльності, міра довіри співробітникам, організаційний розвиток, загальна політика організації.

Поведінка має певну структуру, яка складається з функціональних компонентів, які наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Функціональні елементи поведінки*

Примітка. *Розроблено за: [11]

Відповідно до цієї структури, розуміння функціональних елементів включає такі етапи:

1. Оцінка ситуації - це процес, у результаті якого формулюється мета і розробляється програма її досягнення.

2. Цілепокладання - це процес усвідомлення потреби, що зумовлює наявність сталої сукупності цілей, кожна з яких орієнтована на досягнення певного поведінкового результату.

3. Постановка мети - це створення уявного образу бажаного результату, який передбачається досягти через відповідну поведінку.

4. Вибір плану - це визначення найдоцільнішого типового сценарію дій або розробка нового плану, виконання якого має забезпечити досягнення поставленої мети.

5. Управління поведінкою передбачає формування чітких намірів та постійне осмислення ситуації, що змінюється, з метою прийняття адекватних рішень.

6. Контроль за виконанням виступає як механізм зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати регулювання процесу реалізації плану. Це досягається шляхом порівняння фактичних дій із запланованими та їх коригування за необхідності.

7. Завершення поведінки є керованим процесом, що реалізується тоді, коли досягнуто поставленої мети й подальша поведінка втрачає доцільність.

Таким чином, у результаті узагальнення різних підходів науковців до визначення поняття «поведінка персоналу», визначено її як комплекс взаємопов'язаних дій та вчинків працівника, які формуються під впливом як особистісних, так і ситуаційних чинників спрямованих на адаптацію до зовнішнього середовища. Поведінка персоналу в організації є управлінським процесом, що ґрунтується на поєднанні формалізованих норм і неформальних аспектів індивідуальної та групової поведінки. Цей процес постійно розвивається, трансформується і змінюється під впливом як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників протягом усього періоду функціонування організації.

1.2. Особливості управління поведінкою колективу підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективне управління поведінкою колективу підприємства набуває особливого значення. Колектив - це не просто сукупність працівників, а цілісна соціальна система з власними цінностями, нормами, мотивами та взаємозв'язками. Правильно організована взаємодія між працівниками сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню корпоративної культури та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. Розуміння особливостей поведінки колективу дає змогу керівникам ефективніше формувати команди, запобігати конфліктам, мотивувати персонал та досягати стратегічних цілей організації.

Для побудови ефективних управлінських процесів в організації, яка є частиною економічного середовища, необхідною умовою є формування такої системи менеджменту, яка сприятиме стабільному та результативному розвитку підприємства. Однією з ключових складових цього процесу є управління поведінкою колективу, адже саме людський капітал становить головну цінність будь-якого господарюючого суб'єкта. У зв'язку з цим особливого значення набуває визначення ролі та основних завдань управління персоналом у загальній структурі менеджменту.

Менеджмент як система включає в себе комплекс взаємозалежних елементів: функцій, процесів, структур, механізмів, а також об'єктів і суб'єктів управління. У цій системі можна виокремити кілька підсистем: технічну, технологічну, організаційну, економічну та соціальну. Особливе місце серед них займають організаційна та соціальна підсистеми. Організаційна охоплює управлінську структуру та нормативні документи, які регламентують її діяльність. Соціальна ж формується на основі взаємодії людей у процесі спільної роботи. Управління поведінкою персоналу водночас належить як до соціальної, так і до організаційної підсистеми менеджменту. Взаємозв'язки управління поведінкою персоналу у системі менеджменту наведено у рис. 1.2.

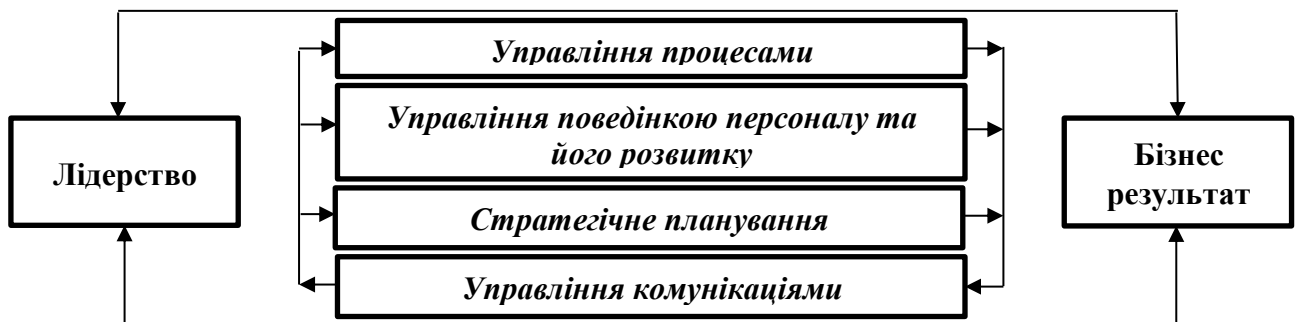


Рис. 1.2. Взаємозв'язки управління поведінкою персоналу у системі менеджменту*

Примітка. *Розроблено за:[2]

Процес управління поведінкою персоналу не має строгої стандартизації чи формалізації, оскільки він залежить від низки важливих чинників. Насамперед це пов'язано зі складною психологічною будовою особистості та внутрішніми чинниками, що зумовлюють поведінку людини - її потребами, інтересами, мотивами й ціннісними орієнтирами. Крім того, значний вплив на поведінку працівників мають зовнішні обставини середовища, у якому вони функціонують.

Формування системи ефективного управління персоналом вимагає осмислення і розуміння законів, що визначають поведінку працівника, тому доцільно проаналізувати загальні (універсальні) закони, за якими розвиваються організації [15, с. 67–73].

- закон синергії стверджує, що кожна організація може досягти такого поєднання складових елементів, за якого її загальний потенціал буде або

перевищувати, або, навпаки, бути меншим за просту суму потенціалів окремих компонентів.

- закон самозбереження вказує на прагнення будь-якої системи зберегти своє існування. На організацію одночасно впливають дві протилежні групи чинників - ті, що сприяють її збереженню, і ті, що ведуть до руйнування. Щоб вистояти перед внутрішніми та зовнішніми загрозами, організація активує всі свої ресурси й можливості.

- закон розвитку полягає в тому, що в процесі еволюції кожна організація прагне досягти максимально можливого рівня сумарного потенціалу;

- закон інформованості / впорядкованості формулює, що чим більшою інформацією володіє організація про зовнішнє і внутрішнє середовище, тим ефективніший її опір зовнішнім і внутрішнім руйнівним діям;

- закон єдності аналізу і синтезу вказує на те, що кожна система намагається функціонувати в найбільш економному режимі. Для цього вона постійно аналізує свою існуючу структуру та функції, а також формує нові елементи й зв'язки шляхом синтезу, прагнучи до удосконалення.

- закон пропорційності та композиції говорить про прагнення системи до досягнення оптимальної організації: це стосується як раціонального розташування її складових елементів, так і побудови ефективних зв'язків між ними.

Опанування вищезазначених законів дозволяє приймати виважені рішення, враховуючи як закономірності людської поведінки, так і принципи розвитку організаційних систем. Розуміння механізмів, за якими формується поведінка, відкриває можливість її цілеспрямованого управління. Управління поведінкою полягає в створенні умов для виникнення бажаної поведінки працівників і водночас - у мінімізації або усуненні небажаних проявів.

Концептуальний підхід до управління поведінкою персоналу передбачає формування цілісної системи теоретико-методологічних засад для глибокого розуміння поведінкових характеристик працівників підприємства, а також організаційно-методичних принципів формування ефективного механізму

управління їхньою поведінкою. Концептуальна модель розкриває комплексне бачення всіх аспектів поведінки персоналу в межах загальної системи управління підприємством. Концептуальна модель управління поведінкою персоналу наведена на рис. 1.3.

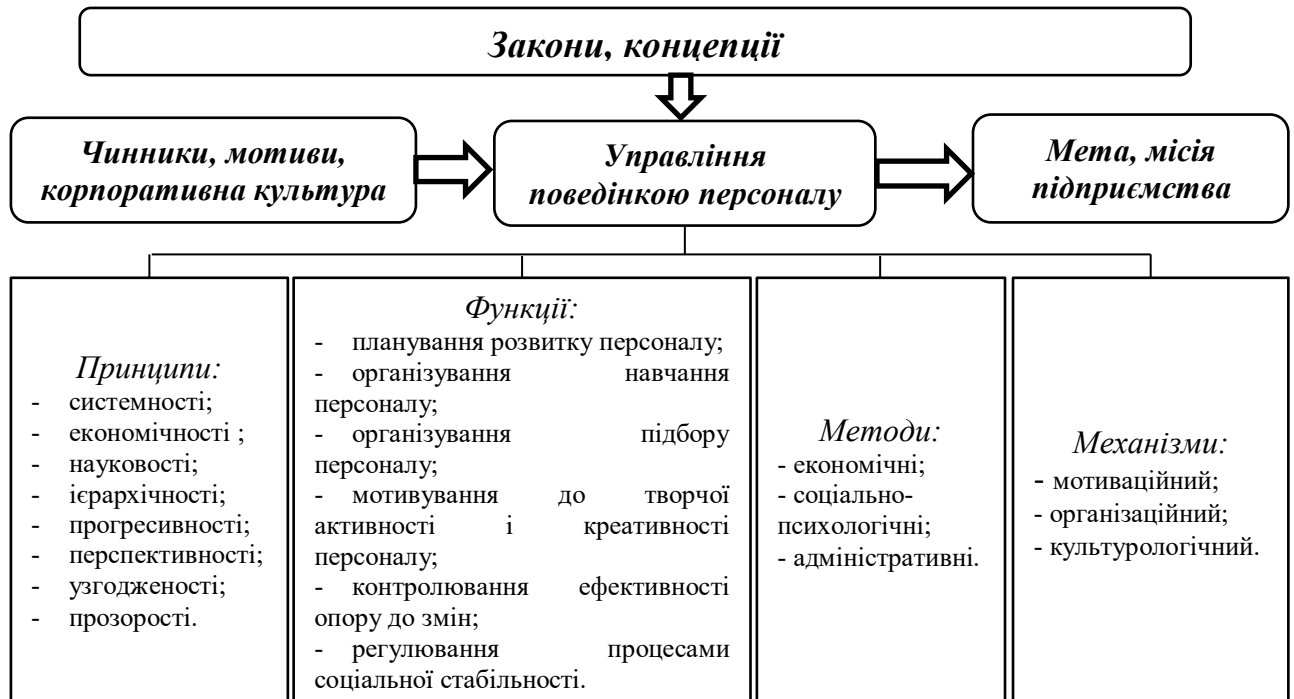


Рис. 1.3. Концептуальна модель управління поведінкою персоналу*

Примітка. *Розроблено за:[22]

Оскільки поведінка персоналу визначається відповідними мотивами й перебуває під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, ці елементи також інтегровані в концептуальну модель. Формування поведінкових установок має здійснюватися з урахуванням місії підприємства та відповідно до управлінських принципів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей діяльності [18].

Принципи управління поведінкою працівників є тотожними загальним принципам управління персоналом. До основних належать принципи системності, економічності, науковості, прозорості, ієрархічності, прогресивності, перспективності та узгодженості. Змістовно ці принципи виступають інструментами трансформації об'єктивних законів природи і суспільства в конкретні управлінські дії.

Якщо принципи відображають вимоги, що випливають із законів та наукових теорій, то функції демонструють, яким чином ці принципи втілюються у конкретні дії, спрямовані на вплив на поведінку персоналу. Тому в концептуальній моделі управління поведінкою працівників функції займають ключове місце. Їх можна поділити на загальні - планування, мотивація, аналіз, контроль і регулювання - та спеціальні, які залежать від специфіки досліджуваного об'єкта та відображають конкретні управлінські дії.

Виходячи з ключових функцій менеджменту - планування, організації, мотивації, контролю та регулювання [74] - виокремлено відповідні підфункції: планування розвитку персоналу; організація навчання та професійного зростання; організація процесу добору кадрів; стимулювання творчої та креативної активності працівників; контроль за рівнем опору змінам; регулювання процесів управління поведінкою працівників і забезпечення соціальної стабільності. Змістовне наповнення загальних функцій управління поведінкою персоналу наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції управління поведінкою персоналу*

| Функції | Змістове наповнення |
|---------------|--|
| Планування | - Планування потреб персоналу; - Планування стратегії поведінки персоналу; - Планування рекрутингової діяльності; - Планування кар'єрного зростання. |
| Мотивування | - Розроблення базових мотиваційних важелів в управлінні поведінкою персоналу; - Розширення мотиваційного поля залежно від ціннісних орієнтацій персоналу. |
| Аналізування | - Соціально-психологічна діагностика колективу; - Аналіз групових і міжособистісних взаємовідносин; - Аналізування інформаційних потоків у колективі; - Аналізування рівня конфліктності. |
| Контролювання | - Забезпечення оптимального розпорядку дня, режиму праці, відпочинку |
| Координування | - Узгодження функціональних обов'язків керівників структурних підрозділів; - Делегування повноважень в межах структурних підрозділів |
| Регулювання | - Регулювання процесами адаптації персоналу |

Примітка. *Розроблено за: [9;15; 16]

Класичні методи управління, зокрема економічні, адміністративні та соціально-психологічні, активно використовуються в процесі управління поведінкою колективу [56].

На поведінку колективу значною мірою впливає середовище, у якому вони працюють. Корпоративна культура виступає своєрідним відображенням цього середовища та водночас є потужним стратегічним інструментом, здатним об'єднати колектив навколо реалізації місії й цілей підприємства. Саме тому корпоративна культура відіграє важливу роль у концептуальній моделі як чинник стабільності та мотивації персоналу [58]. Класифікаційні критерії та різновиди поведінкових проявів персоналу наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація видів поведінки*

| Класифікаційні ознаки | Вид поведінки |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Сфера здійснення | Ділова; Міжособистісна |
| Функції | Управлінська; Виконавча |
| Характер | Активна; Пасивна |
| Ступінь регулювання і контролю | Контрольована; Неконтрольована |
| Спосіб прояву | Спланована; Спонтанна |
| Очікування | Бажана; Небажана |
| Ініціативність | Креативна; Байдужа |
| Ефективність | Ефективна; Неєфективна |
| Ступінь визначення | Детермінована; Недетермінована |
| Тип мотивації | Ціннісна; Ситуативна |
| Ступінь свободи | Незалежна; Нейтральна; Залежна |
| Широта охоплення | Групова; Індивідуальна |
| Ступінь конфліктогенності | Опортуністична; Гармонійна |
| Ступінь ідентичності | Стереотипна; Інноваційна |

Примітка. *Джерело: [9]

Отже, управління поведінкою колективу підприємства є складним, багатограним процесом, що вимагає глибокого розуміння психологічних, соціальних та організаційних чинників. Основними принципами ефективного управління є індивідуальний підхід, відкритість комунікацій, соціальна справедливість, стимулювання ініціативності та колективної відповідальності. До функцій управління поведінкою персоналу належать: планування та прогнозування поведінкових моделей, організація трудової взаємодії, мотивація

співробітників, контроль за дотриманням норм корпоративної етики, а також корекція відхилень у поведінці колективу. Управління поведінкою колективу не є лише адміністративною функцією - це стратегічний інструмент розвитку організації, що забезпечує стабільність, злагоду та результативність у її діяльності.

1.3. Взаємозв'язок організаційної поведінки з поведінкою персоналу

Організаційна поведінка сформувалась як окрема наукова галузь і термін у 60-х роках ХХ століття, завдяки дослідженням професора Гарвардського університету Е. Мейо. Вона виникла як результат інтеграції знань з кількох дисциплін - соціології, психології, теорії комунікації та менеджменту. Основна увага приділяється вивченню процесів, що відбуваються в межах організації, а також взаємодії між окремими працівниками та групами, організації праці й системі комунікацій.

Першим дослідником, який увів термін «організаційна поведінка» у науковий обіг, був Ф. Лютенс. У своїй праці «Організаційна поведінка» він представив цей термін як підхід до менеджменту з акцентом на поведінкові аспекти. Автор визначив основну мету досліджень у цій галузі - пізнання, прогнозування та управління людською поведінкою в межах організації. Ф. Лютенс виокремив кілька ключових положень:

- поведінка працівників в організації є об'єктом наукового аналізу, оскільки вона суттєво впливає на загальну ефективність управління як організацією в цілому, так і її персоналом;

- організаційна поведінка тісно пов'язана з такими категоріями, як організаційна культура, трудовий стрес, задоволення від праці, робочі колективи, міжособистісні комунікації, управлінські ролі та лідерство, конфлікти, влада і політика в організації, організаційний розвиток, а також поведінкове прийняття рішень;

- ефективність діяльності організації значною мірою залежить від того, наскільки грамотно управляється поведінка її працівників [48].

Втім, ще до формального оформлення організаційної поведінки як науки, у працях таких учених як К. Левін, Ч. Бернард, Ф. Герцберг і В. Врум вже порушувалися питання поведінки працівників, її видів, мотивації та значення для ефективної діяльності підприємства.

У інформаційних джерелах наведено багато типологій за формами поведінки, однак усі вони мають змістовний сенс лише в контексті цілісного сприйняття поведінки в організації. Такі форми поведінки, як правило, проявляються залежно від конкретних ситуацій, проте завжди залишаються складовими єдиного феномена - організаційної поведінки. Серед них можна виокремити найважливіші й найбільш значущі у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Форми організаційної поведінки в підприємстві*

| Підхід | Характеристика |
|--|---|
| Теорія А. Маслоу | Її складовими частинами є фізіологічні потреби; відчуття безпеки та захисту; соціальні потреби; потреби у повазі та статусі; самовираженні. |
| Концепція К. Левіна | Класифікація стилів керівництва, таких як авторитарний, демократичний, ліберальний |
| Концепція Д. МакГрегора | Теорія "Х" передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, яка намагається працювати якомога менше. Теорія "Y" передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці, тому виникає необхідність створення гнучкої системи, де пріоритетом будуть можливості для розвитку працівників. |
| Концепція Р. Лайкерта (людина – завдання). | Згідно з висновками американського дослідника, будь-який керівник обов'язково тяжіє до однієї з крайнощів, а саме орієнтації або на роботу, або на людину. |
| Концепція Р. Стогдилла (людина – структура) | Сутність концепції полягає в тому, що структура особистих якостей керівника повинна співпадати з особистими якостями, діяльністю й завданнями його підлеглих |
| Концепція Р. Блейка і Дж. Моутона («решітка менеджменту»). | Сутність концепції Роберта Блейка і Джейна Моутона полягає в розробленні п'яти основних стилів лідерства за допомогою моделі «решітки менеджменту», де кожна з осей решіток являє собою 9-бальну шкалу, де одиниця означає низький, а дев'ятка – високий рівень орієнтації керівника на увагу до виробництва (горизонтальна вісь) та увагу до людей (вертикальна вісь). |
| Теорія особистісних конструктів Келі | Дж. Келі |
| | Людина в рамках теорії особистих конструктів – це вчений, що досліджує навколишній світ і самого себе. Спостерігаючи поведінку навколо, прагнучи зрозуміти і спрогнозувати цю поведінку, людина будує свою індивідуальну систему особистісних конструктів. |

Примітка. *Розроблено автором

Організаційна поведінка тісно пов'язана з теорією організацій і є ключовим елементом у системі управління людськими ресурсами. Основні моделі організаційної поведінки наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Суть основних моделей організаційної поведінки*

| Моделі | Суть моделей |
|--------------------|---|
| Авторитарна модель | Основна суть моделі полягає у владі управлінця. Працівник беззастережно підпорядковується керівництву, є повністю залежним, а його участь у процесах праці мінімумальна. |
| Модель опіки | Ця модель передбачає орієнтацію менеджменту на економічні ресурси та гроші. Працівники, відповідно до цієї моделі мотивуються безпекою та пільгами, тобто повністю залежать від організації. Їхні повноваження полягають у пасивному співробітництві. |
| Підтримуюча модель | Орієнтація менеджменту в цій моделі скерована на підтримці працівників, які відповідно до моделі, орієнтуються на виконання робочих завдань з можливістю участі у керуванні. Статус і визнання працівника є визначальними у задоволенні його потреб. У процесі праці пробуджуються стимули. |
| Колегіальна модель | Дана модель базується на принципах партнерства. Менеджмент орієнтується на роботі у командах, а працівники – на відповідальну трудову поведінку на основі самодисципліни. Потреби працівників задовільняються можливістю самореалізації. Ентузіазм у процесі праці – помірний. |

Примітка. *Розроблено за:[34]

У сучасних умовах організаційна поведінка набуває особливого значення для забезпечення ефективної роботи підприємств. Результативність діяльності організацій залежить не стільки від матеріально-технічного забезпечення, скільки від здатності передбачати, аналізувати та впливати на поведінку працівників. Сьогодні управління персоналом перетворилося на ключовий чинник, що визначає конкурентоспроможність та стабільність бізнесу.

Попри те, що більшість науковців наголошують на важливості організаційної поведінки, її точне місце в системі управління підприємством досі залишається недостатньо окресленим. З огляду на домінування гуманістичної управлінської парадигми та вагомий вплив поведінкових аспектів на результати організаційної діяльності, така ситуація потребує перегляду.

На сьогодні однією з найгостріших проблем вітчизняної економіки є дисбаланс на ринку праці та слабка конкуренція як у трудовій сфері, так і в ширшому економічному контексті. Більшість працівників в Україні

демонструють низький рівень мотивації, невдоволення умовами праці та оплатою, що спричиняє дезорганізацію трудового середовища. Врахування організаційної поведінки, корпоративної культури та ефективного управління персоналом як на рівні окремих підприємств, так і на загальнодержавному рівні може стати важливим чинником у вирішенні цих проблем.

Організаційна поведінка досліджує, як люди поведуться в межах організації, їхнє ставлення до роботи та процес виконання професійних обов'язків. Це наука, що охоплює як індивідуальну поведінку окремих працівників, так і взаємодію між групами в межах організацій. У глобальному вимірі ця модель сприяє вирішенню питань, пов'язаних із міжкультурною комунікацією, організаційним управлінням і поведінкою працівників.

Поведінка працівників у контексті формування спільної мотивації формується під впливом зовнішніх чинників, таких як розвиток інтелектуального потенціалу суспільства, впровадження інформаційних технологій, соціалізація та гуманізація трудової діяльності. Ці чинники постійно змінюються, тому не підлягають однозначному формулюванню у вигляді чітких законів або правил.

Однією з ключових проблем у сфері організаційної поведінки традиційно вважається трудова мотивація. Хоча її внутрішню суть складно дослідити напряду, адже спостерігати можна лише зовнішні прояви поведінки в конкретних умовах, саме підходи організаційної поведінки дозволяють аналізувати, як працівники проявляють свою мотивацію в трудовому середовищі.

У сучасному світі, де спостерігається висока мобільність робочої сили, активний розвиток технологій і відкритість трудових ринків, організаційна поведінка інтегрується в систему трудових відносин. Різноманітність персоналу набуває особливої важливості: в умовах глобалізації працівники різного віку, етнічного походження, статі й соціального статусу повинні ефективно співпрацювати. Ці відмінності прямо впливають на стиль поведінки, ціннісні

орієнтири й якість життя працівників, що, своєю чергою, позначається на функціонуванні організацій.

Спосіб, у який працівники сприймають цю різноманітність і реагують на неї, значною мірою визначає рівень ефективності та продуктивності підприємства. Відтак, розуміння та врахування різних аспектів різноманіття є критично важливим для сучасного менеджменту. Спільні та відмінні ознаки організаційної поведінки з поведінкою персоналу наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Спільні та відмінні ознаки організаційної поведінки з поведінкою персоналу*

| | Організаційна поведінка | Поведінка персоналу |
|--------------------------|---|--|
| | <i>Спільні ознаки</i> | |
| 1. Підхід до менеджменту | Біхевіористичний | |
| 2. Методи управління | <ul style="list-style-type: none"> - адміністративний; - економічний; - соціально-психологічний. | |
| | <i>Відмінні ознаки</i> | |
| 1. Рівні | <ul style="list-style-type: none"> - особистісний; - трудовий; - організаційний. | - особистісний. |
| 2. Компоненти | <ul style="list-style-type: none"> - організаційні процеси; - індивідуальні процеси; - трудові та міжособистісні процеси; - чинники зовнішнього середовища. | <ul style="list-style-type: none"> - індивідуальна дія; - чинники внутрішнього середовища. |
| 3. Складові | <ul style="list-style-type: none"> - організація; - групи (команди); - особистість; - комунікації. - лідерство - конфлікти | <ul style="list-style-type: none"> - психологічні процеси; - потреби і мотиви; - ціннісні орієнтації. |

Примітка. *Розроблено за:[18]

Поведінка працівника на робочому місці визначається великою кількістю змінних чинників. І звичайні працівники, і керівники зазнають впливу як особистих культурних орієнтирів, так і організаційної культури. Ці чинники безпосередньо впливають на характер комунікації та взаємодії між працівниками і керівництвом. Варто зазначити, що стиль спілкування менеджера значною мірою зумовлюється зовнішніми умовами.

Індивідуальні переконання кожного працівника формують його етичні принципи та моральну відповідальність. Через ефективну комунікацію роботодавець отримує можливість краще зрозуміти, як персонал сприймає ті чи інші ситуації. Для досягнення високої ефективності у роботі груп необхідно використовувати як вербальні, так і невербальні форми спілкування.

Кожен працівник приходить до організації з власним баченням, поглядами та ставленням, що так чи інакше впливає на атмосферу в колективі. Хоча часто вважається, що ставлення залежить від ситуаційних умов, організаційна поведінка трактує його як «психологічний стан готовності позитивно або негативно реагувати на конкретну особу, об'єкт або ідею». Це дозволяє побачити зв'язок між загальною теорією організаційної поведінки та конкретними проявами поведінки персоналу.

Хоча організаційна поведінка не завжди пропонує точні відповіді на всі управлінські питання, вона забезпечує надійне підґрунтя - концепції та моделі, що допомагають аналізувати та інтерпретувати поведінку працівників і керівників у різних ситуаціях.

Таким чином, поведінка персоналу є невід'ємною частиною організаційної поведінки, тому їхній взаємозв'язок варто розглядати як у практичному, так і в теоретичному аспекті. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість у прийнятті управлінських рішень і формуванні ефективної моделі управління. Ефективність функціонування організаційної поведінки й можливість її розвитку залежать від правильного розуміння взаємозв'язків між різними об'єктами та управлінськими сферами в межах підприємства. Взаємодія таких елементів, як мотивація, етичні стандарти, лідерство й організаційна культура з іншими напрямками управління - зокрема, управлінням стресом, знаннями, конфліктами та змінами - відкриває перспективи для підвищення ефективності менеджменту загалом.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з доданою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат» (Далі - ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат») - одне з провідних підприємств молокопереробної промисловості України з повністю автоматизованим процесом виробництва. Загальна інформація про ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»*

| Зміст необхідних відомостей | Характеристика |
|------------------------------------|--|
| Повне найменування | Товариство з доданою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат» |
| Скорочена назва | ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» |
| Місцезнаходження (юридична адреса) | 19700, Україна, Черкаська обл., місто Золотоноша, вулиця Галини Лисенко, будинок, 18 |
| Початок діяльності | 23.12.1993 |
| Організаційно-правова форма | Товариство з доданою відповідальністю |
| Розмір статутного капіталу | 4 913 906 грн. |
| Види діяльності | Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами |

Примітка. *Розроблено за:[50].

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є юридичною особою, яке здійснює свою діяльність відповідно до Статуту ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Головна мета підприємства полягає в наданні широкого

асортименту продовольчих товарів для задоволення потреб населення. При цьому підприємство поєднує інтереси як населення, так і членів трудового колективу.

Підприємство розпочало свою діяльність у 1982 р.. У 1993 р. воно стало Закритим акціонерним товариством «Золотоніський маслоробний комбінат». Згідно зі змінами до Статуту, 23 березня 2011 р. підприємство змінило організаційно-правову форму на Публічне акціонерне товариство. У березні 2018 р., за рішенням установчих зборів, підприємство набуло статусу Товариства з додатковою відповідальністю.

У 2000 р. підприємство приєдналося до Групи компаній «Молочний альянс», яка об'єднує п'ять провідних підприємств, що займаються виробництвом і реалізацією сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, збором і переробкою молока, а також дистрибуцією як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Вступ до складу «Молочного альянсу» сприяв удосконаленню фінансового управління, закупівель, маркетингу, виробництва, логістики та збуту на підприємстві. Структуру АТ «Молочний альянс» наведено на рис. 2.1.

Основною метою створення ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку від виробництва і реалізації товарів (продукції), виконання робіт, надання послуг, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту шляхом повного насичення споживчого ринку товарами народного споживання, задоволення потреб суспільства у товарах та послугах, реалізації соціально-економічних інтересів учасників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Підприємство постійно прагне до вдосконалення, активно шукаючи нові ефективні рішення та розширюючи асортимент продукції. Виробництво модернізується шляхом впровадження інноваційних технологій і вдосконалення системи управління. Продукція сертифікована відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки ISO 9000 і HACCP, що забезпечує її відповідність сучасним ринковим вимогам.



Рис. 2.1. Структура холдингової компанії АТ «Молочний альянс»*

Примітка. *Розроблено за:[24]

Крім того, підприємство пройшло сертифікацію Британською компанією SGS за стандартом FSSC 22000, який об'єднує вимоги ISO 22000 та технічні положення ISO/TS 22002. Це дозволяє забезпечувати стабільне виробництво безпечної продукції як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку в умовах повного контролю.

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» також володіє сертифікатом HALAL KASCERT, що відкриває можливості експорту до мусульманських країн. Цей документ засвідчує відповідність продукції нормам ісламу, гарантує відсутність шкідливих добавок і консервантів, а також підтверджує її чистоту й безпечність для здоров'я.

Асортимент товарів, що виготовлялися в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведена у табл. 2.2.

Данні табл. 2.2, свідчать, що асортимент товарів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» складається з сирів твердих різних форматів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг), білково-жирових продуктів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг), сухих молочних продуктів, масла солодковершкового, сирів м'яких вагових та фасованих, сирів твердих різних форматів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг).

**Асортимент товарів, що виготовлялися в ТДВ «Золотоніський
маслоробний комбінат»***

| № | Товарна категорія | Асортиментні позиції | |
|---|--|---|--|
| 1 | Сири тверді різних форматів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг) | - «Вершковий» 50% - «Сметанковий» 50% - «Український» 50% - «Мармуровий» 50% - «Пошехонський класичний» 45% | - «Голландський класичний» 45% - «Золотоноша» 45% - «Гауда» 45% - «Мааздам» 45% |
| 2 | Білково-жировий продукт (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг) | - «Вершковий» 50% - «Сметанковий» 50 % - «Король Гурман» 50% - «Маркіз де Чіз» 50% - «Ніжний» 50% - «Левове серце» 50% | - «Топліні» 50% - «Мармуровий» 50% - «Горіховий з фенугреком, зі смаком та ароматом грецького горіха» 50% - «Голландія» 45% - «Гауда» 45% |
| 3 | Суші молочні продукти | -Сухе цільне молоко -Сухе знежирене молоко -Суша молочна сироватка демінералізована D-40 -Суша молочна сироватка демінералізована D-90 | - Суша молочна сироватка демінералізована D-50 - Суша молочна сироватка демінералізована D-60 - Суша молочна сироватка демінералізована D-70 |
| 4 | Масло солодковершкове | - Масло солодковершкове «Екстра» 82,5% (моноліт) - Масло солодковершкове «Селянське» 73% (моноліт) - Масло солодковершкове «Селянське» 73% (фас. 200 г) | - Масло солодковершкове «Екстра» 82,5% (фас. 200 г) - Масло солодковершкове «Селянське» 73% (вас. 500 г) - Масло солодковершкове «Екстра» 82,5% (фас. 500 г) |
| 5 | Сири м'які вагові та фасовані | - Сир чеддерний Моцарела 50% 300 г ТМ «Славія» - Сир розсільний «Сулугуні» 45% 500 г ТМ «Славія» - Сир чеддерний Моцарелла, Сулугуні 45% 200 г ТМ «Яготинський» - Сир м'який «Моцарелла» в розсолі 45% у вигляді куль (максі, міні) відерце 1000 г ТМ «Яготинська» - Сир м'який «Моцарелла» в розсолі 45% у вигляді куль (максі, міні) плівка 125 г ТМ «Яготинська» | |
| 6 | Сири тверді різних форматів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг) | <i>З наповнювачами</i> | |
| | | «Горіховий з фенугреком, зі смаком та ароматом грецького горіха» 50% | <i>Ароматизовані</i> - «Король Гурман» 50% - «Тильзит» 50% - «Князь Ігор» 50% - «Топліні» 50% - «Левове серце» 50% - «Маркіз де Чіз» 50% |

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Фінансові ресурси є фундаментальною основою функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Вони забезпечують безперервність

виробничого процесу, виконання зобов'язань, інвестування в інновації та стратегічне зростання. Ефективне управління фінансами визначає здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі, уникати фінансових ризиків та досягати сталого економічного зростання.

Раціональний розподіл і використання фінансових ресурсів дозволяє досягати високого рівня рентабельності, оптимізувати витрати, забезпечувати ліквідність та платоспроможність. У сучасних умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів та конкуренції особливого значення набуває здатність підприємства управляти фінансовими потоками на основі аналітичних підходів, прогнозування й стратегічного планування.

Динаміка економічних показників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка економічних показників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»*

| Показник | Рік | | | 2023 р. у % до 2021 р. |
|---|---------|---------|---------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 1167032 | 1165371 | 1391103 | 119,2 |
| Чистий прибуток (збиток), тис грн | -31238 | 127877 | -82017 | 262,5 |
| Активи, тис. грн | 570760 | 1178752 | 984372 | 172,5 |
| Зобов'язання, тис. грн | 409935 | 830063 | 727131 | 177,4 |

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Проаналізувавши данні табл. 2.3, встановлено, що дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за досліджуваний період зріс на 19,2 %, але чистий збиток при цьому становив 82017 тис. грн.. Активи та зобов'язання підприємства за досліджуваний період зросли на 72,5 % та 77,4 %. Загальний аналіз фінансової звітності показує наявність як позитивних, так і негативних тенденцій.

Основні засоби становлять одну з ключових складових виробничого потенціалу будь-якого підприємства. Їх раціональне використання прямо впливає на ефективність виробництва, собівартість продукції та

конкурентоспроможність підприємства загалом. У сучасних умовах економічної нестабільності, зростаючої конкуренції та необхідності модернізації матеріально-технічної бази особливої актуальності набуває об'єктивна оцінка стану та ефективності використання основних засобів.

Показники технічного стану, зносу, коефіцієнти оновлення й вибуття, фондівіддача та інші аналітичні індикатори дозволяють виявляти резерви підвищення продуктивності, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стаке функціонування підприємства. Недостатній рівень ефективності використання основних засобів може призводити до втрати фінансової стійкості, зростання витрат та зниження загальної результативності діяльності. Показники стану та ефективності використання основних засобів наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники стану та ефективності використання основних засобів*

| Показник | Рік | | | 2023 р. у % до 2021 р. |
|----------------------------------|--------|--------|--------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Основні засоби, тис. грн | 300682 | 313294 | 326707 | 108,7 |
| Знос, тис. грн | 158771 | 182125 | 203491 | 128,2 |
| Залишкова вартість, тис. грн | 141911 | 131169 | 123216 | 86,8 |
| Коефіцієнт зносу, % | 52,8 | 58,12 | 62,29 | 118,0 |
| Фондомісткість | 0,12 | 0,11 | 0,09 | 75,0 |
| Фондовіддача | 8,22 | 8,88 | 11,29 | 137,3 |
| Фондоозброєність, тис. грн/особа | 277,17 | 266,06 | 263,85 | 95,2 |

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Данні табл. 2.4. свідчать, що за досліджуваний період вартість основних засобів збільшилась на 8,7 %, але при цьому і на 28,2 % зросла вартість зносу. Коефіцієнт зносу та фондівіддача зросли за досліджуваний період на 18 % і 37,3 %, при цьому фондомісткість і фондоозброєність зменшились на 25 % і 4,8 %. Загалом підприємство забезпечене основними засобами, і постійно здійснює його оновлення.

Таким чином, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є юридичною особою, яка здійснює свою діяльність відповідно до Статуту підприємства. Головною метою заводу є забезпечення населення широким асортиментом

продовольчих товарів, поєднуючи при цьому інтереси споживачів і трудового колективу. асортимент товарів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» складається з сирів твердих різних форматів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг), білково-жирових продуктів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг), сухих молочних продуктів, масла солодковершкового, сирів м'яких вагових та фасованих, сирів твердих різних форматів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг). Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за досліджуваний період зріс на 19,2 %, але чистий збиток при цьому становив 82017 тис. грн.. Активи та зобов'язання підприємства за досліджуваний період зросли на 72,5 % та 77,4 %. Загальний аналіз фінансової звітності показує наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. вартість основних засобів збільшилась на 8,7 %, але при цьому і на 28,2 % зросла вартість зносу. Коефіцієнт зносу та фондівіддача зросли за досліджуваний період на 18 % і 37,3 %, при цьому фондомісткість і фондоозброєність зменшились на 25 % і 4,8 %. Загалом підприємство забезпечене основними засобами, і постійно здійснює його оновлення.

2.2. Здійснення управління персоналом у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Структура управління підприємства має вирішальне значення для його ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей. Вона визначає, як організуються функції, розподіляються ресурси та приймаються рішення в підприємстві. Організаційна структура управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» складається з взаємопов'язаних управлінських ланок, які визначаються кількістю органів управління, їх взаємодією та функціями, які вони виконують. Основна мета організаційної структури управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» полягає у забезпеченні результативної роботи управлінського персоналу. Структура управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»*

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Персонал є основою будь-якої управлінської системи, адже саме люди забезпечують функціонування всіх її складових. Умовно персонал поділяється на управлінський та виробничий.

Управлінський персонал включає фахівців і керівників, які планують, організують, координують і контролюють діяльність організації. Вони виконують управлінські функції та забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Виробничий персонал, у свою чергу, займається безпосереднім виконанням завдань, визначених управлінцями. До їхніх обов'язків входить створення матеріальних цінностей, надання виробничих послуг, обслуговування технологічних процесів і логістика.

Для комплексної оцінки якісного складу персоналу доцільно аналізувати такі аспекти:

- професійна підготовка та рівень кваліфікації;
- вікова структура працівників;

- система мотивації, форми та рівень оплати праці;
- трудовий стаж і досвід;
- динаміка зміни складу працівників (плинність кадрів).

Аналіз звітності щодо складу персоналу дозволяє отримати чітке уявлення про структуру персоналу за функціональними категоріями та ефективніше планувати розвиток кадрового потенціалу підприємства. Кількісний склад персоналу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Кількісний склад персоналу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», осіб*

| Показники | Рік | | | 2023 р. у % до 2021 р. |
|---|------|------|------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Чисельність персоналу всього, в тому числі: | 512 | 493 | 467 | 91,2 |
| - адміністративний персонал | 118 | 89 | 98 | 83,1 |
| - робітники | 394 | 404 | 369 | 93,7 |
| Питома вага керівників у загальній чисельності персоналу, % | 23,0 | 18,1 | 21,0 | 91,1 |
| Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, % | 77,0 | 81,9 | 79,0 | 102,7 |

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Данні табл. 2.5 свідчать, що за досліджуваний період відбулось поступове зменшення частки адміністративного персоналу у структурі працівників підприємства протягом досліджуваного періоду на 26,9 %. Аналогічна тенденція спостерігається серед кількості робітників, які зменшились на 6,3 %. До складу адміністративного персоналу належать фахівці, які відповідають за організацію управління, технічне забезпечення виробничих процесів, нормування праці, забезпечення працівників необхідними матеріалами та обладнанням, підтримку технічного стану устаткування, а також за створення умов для зростання продуктивності праці й підвищення кваліфікації персоналу.

Окрім цього, до обов'язків адміністративного персоналу належить контроль за дотриманням трудової дисципліни, законодавства з охорони праці та екології, виконання вимог техніки безпеки, виробничої санітарії, своєчасна виплата заробітної плати та поліпшення умов праці та побуту працівників.

Хоча представники цієї категорії безпосередньо не задіяні у виробництві продукції, їхня роль у забезпеченні випуску якісного товару, його просуванні на ринку й доставці до споживача у визначені терміни є надзвичайно важливою. Зростання частки адміністративного персоналу пояснюється як розширенням масштабів діяльності підприємства, так і впровадженням автоматизованих і механізованих технологій, що сприяє зниженню потреби у фізичній праці.

Під час оцінювання ефективності управління персоналом важливо враховувати рівень задоволеності працівників своєю роботою. Працівники є найбільш динамічною складовою робочої сили. Рух персоналу включає такі процеси, як прийом на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення, надання відпусток і відрядження. Показники руху робочої сили ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники руху робочої сили ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»*

| Показник | Рік | | | 2023 р. у % до 2021 р. |
|--|------|------|------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 512 | 493 | 467 | 91,2 |
| Прийнятих на вакантні посади | 127 | 109 | 74 | 58,3 |
| Переведено на інші посади | 10 | 12 | 15 | 150,0 |
| Вибуло працівників, з них | 135 | 128 | 100 | 74,1 |
| – за порушення дисципліни | 12 | 10 | 11 | 91,7 |
| – вийшли на пенсію | 12 | 14 | 45 | 375,0 |
| – за власним бажанням | 111 | 104 | 44 | 39,6 |
| Внутрішній оборот персоналу, % | 2,0 | 2,4 | 3,2 | X |
| Зовнішній оборот персоналу, % | 51,2 | 48,1 | 37,3 | X |
| Оборот за наймом, % | 24,8 | 22,1 | 15,8 | X |
| Оборот за звільненням, % | 26,4 | 26,0 | 21,4 | X |
| Коефіцієнт плинності персоналу, % | 24,0 | 23,1 | 11,8 | X |

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Дані табл. 2.6 свідчать, що за досліджуваний період у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 9,1 %. Коефіцієнт прийому персоналу зменшився на 3,0 %, що вказує на покращення стабільності всередині організації. Однак, коефіцієнт вибуття

персоналу залишається високим і становить у 2023 р. - 9,2 %. Коефіцієнт плинності персоналу за досліджуваний період не суттєво зменшився, і при цьому знаходиться на нормальному рівні для такого типу підприємства.

Оцінка якісного складу персоналу підприємства - це систематичний процес вивчення індивідуальних та професійних характеристик працівників з метою визначення рівня їх відповідності стратегічним і оперативним потребам організації. Такий аналіз є невід'ємною частиною кадрової політики, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпеченню кадрової стабільності та посиленню конкурентних переваг підприємства.

До основних напрямів аналізу якісного складу персоналу належать:

1. Освітній рівень. Визначається відповідність освіти співробітників посадовим обов'язкам. Особливу увагу слід приділяти ступеню освіти, спеціалізації та постійному професійному навчанню, особливо для інноваційних та технічно складних галузей.

2. Професійна кваліфікація. Включає рівень знань, навичок та вмінь, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Підтверджується відповідними сертифікатами, ліцензіями, участю у підвищенні кваліфікації, а також результатами атестацій.

3. Практичний досвід. Аналіз тривалості та змісту трудової діяльності, участі у значущих проєктах, реалізації складних завдань. Досвід є важливим чинником у підвищенні якості виконання роботи та швидкості адаптації до нових умов.

4. Вікова структура. Формування збалансованої вікової моделі штату дозволяє поєднувати динамізм і новаторство молодих фахівців з досвідом і стабільністю старших працівників. Це забезпечує спадкоємність знань і оптимізацію кадрових ризиків.

5. Особистісні якості. Оцінюються характеристики, що безпосередньо впливають на поведінку в колективі та на робочому місці: відповідальність, ініціативність, здатність до самостійного прийняття рішень, комунікабельність і лідерський потенціал.

6. Рівень мотивації та лояльності. Вивчається залученість працівників до корпоративних процесів, їхнє ставлення до цілей і цінностей підприємства, прагнення до професійного зростання та готовність залишатися в підприємстві на тривалий період.

7. Адаптивність до змін. Здатність швидко реагувати на трансформації в технологіях, ринковому середовищі та внутрішніх процесах. Адаптивні працівники є запорукою стійкості підприємства в умовах невизначеності та змін.

8. Інноваційний потенціал. Оцінюється здатність генерувати нові ідеї, ініціювати поліпшення, впроваджувати сучасні рішення у виробничу або управлінську практику.

Комплексна оцінка якісного складу персоналу дозволяє не лише ефективно управляти наявними трудовими ресурсами, але й стратегічно формувати кадрову політику, орієнтовану на розвиток і зростання підприємства. Оцінка якісного складу персоналу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка якісного складу персоналу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»*

| Показники | Рік | | | 2023 р. у % до 2021 р. |
|--|------|------|------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 512 | 493 | 467 | 91,2 |
| <i>Віковий склад</i> | | | | |
| від 25 до 34 років | 109 | 106 | 99 | 90,8 |
| від 35 до 50 років | 261 | 254 | 246 | 94,3 |
| понад 50 років | 142 | 133 | 122 | 85,9 |
| <i>Статевий склад</i> | | | | |
| Жінки | 332 | 318 | 309 | 93,1 |
| Чоловіки | 180 | 175 | 158 | 87,8 |
| <i>Освітній склад</i> | | | | |
| Другий (магістерський) рівень вищої освіти | 262 | 279 | 265 | 101,1 |
| Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти | 85 | 76 | 72 | 84,7 |
| Немають повної вищої освіти | 165 | 138 | 130 | 78,8 |

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Данні табл. 2.7 свідчать, за досліджуваний період зменшилась кількість працівників віком від 18 до 34 років на 9,2 %, працівників віком від 35 до 50 років

на 5,7 %, та працівників понад 50 років на 14,1 %. На ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» чоловіки становлять третину персоналу підприємства, всі інші працівники жінки. Значна частина працівників мають вищу освіту.

Матеріальна мотивація в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» - це процес стимулювання працівників і всього колективу підприємства до активної діяльності, спрямованої на задоволення їхніх особистих потреб та досягнення цілей організації. Заробітна плата є ключовим елементом матеріальної мотивації, тобто грошовою винагородою, яку працівник отримує від ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за виконання своїх обов'язків відповідно до умов, визначених трудовим договором. Основна заробітна плата передбачає оплату праці, яка нараховується за виконання встановлених норм виробітку, часу, обслуговування або відповідно до посадових обов'язків.

У ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» заробітна плата визначається шляхом встановлення тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для працівників та службовців. Додаткова заробітна плата включає винагороди за трудові досягнення, роботу понаднормово, інновації у винахідництві, а також за особливі умови праці на підприємстві. До таких виплат належать доплати, надбавки, премії, компенсаційні та гарантійні виплати.

Аналіз фонду заробітної плати працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Фонду заробітної плати працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»*

| Показники | Рік | | | 2023 р. у % до 2021 р. |
|---|---------|---------|---------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 1167032 | 1165371 | 1391103 | 119,2 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 7065,9 | 7004,6 | 9047,9 | 128,1 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 512 | 493 | 467 | 91,2 |
| Середня заробітна платня, тис.грн/особа | 13800,6 | 13680,9 | 17671,7 | 128,1 |
| Продуктивність праці, тис.грн/особа | 2279,36 | 2363,84 | 2978,81 | 130,7 |

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Данні табл. 2.8 свідчать, що фонд оплати праці працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за досліджуваний період збільшився на 28,1 %, що відповідно відобразилось на середній заробітній платі, яка аналогічно збільшилась на 28,1 %. Продуктивність праці за досліджуваний період збільшилась на 30,7 %, що є позитивним моментом.

Організація оплати праці на підприємстві базується на законодавчих та нормативних актах, генеральній угоді на державному рівні, галузевих і регіональних угодах, колективних договорах, а також трудових договорах, зокрема контрактах. Розподіл заробітної плати здійснюється з урахуванням як кількісних, так і якісних показників виконаної роботи. Це забезпечується системою матеріального заохочення та санкцій.

При розробці системи матеріального стимулювання в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» враховуються чинники, що сприяють підвищенню ефективності праці, орієнтації працівників на досягнення поточних і стратегічних цілей, вдосконалення виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, зниження витрат підприємства. Це також дозволяє реалізувати колективні й особисті економічні інтереси співробітників та забезпечувати зростання їхнього матеріального добробуту.

Конкретний розмір доплат та надбавок визначається адміністрацією підприємства в межах наявних коштів. Преміювання працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» здійснюється відповідно до чинного законодавства, зокрема:

- про преміювання за підсумками місячної роботи;
- про індивідуальне преміювання працівників;
- про порядок і умови виплати винагород за підсумкові результати роботи підприємства за рік;
- про планування і стимулювання робіт із надання платних послуг структурними підрозділами.

Працівникам ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» може надаватися одноразова грошова допомога за поданням профспілкового комітету

чи керівника структурного підрозділу, за рішенням Правління. Допомога надається у таких випадках: вихід на пенсію за віком або у зв'язку з інвалідністю, народження дитини, особистий ювілей, скрутне фінансове становище, тривала хвороба, а також для працівників, чії діти йдуть до першого класу (перед початком навчального року). Розмір допомоги залежить від фінансових можливостей підприємства.

У разі перегляду рівня оплати праці звільнюваним працівникам можуть бути підвищені тарифні ставки та посадові оклади відповідно до внутрішніх правил підприємства. Якщо виникає заборгованість із заробітної плати, першому керівнику підприємства виплати здійснюються разом із виплатами іншим працівникам.

Заробітна плата працівникам виплачується двічі на місяць (до 10 та 28 числа), або, за об'єктивних причин, раз на місяць. Ефективна система стимулювання працівників націлена на підвищення їхньої зацікавленості у результатах праці, зростанні продуктивності та покращенні якості продукції.

Таким чином, організаційна структура управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є лінійно-функціональна, що складається з взаємопов'язаних управлінських ланок, які визначаються кількістю органів управління, їх взаємодією та функціями, які вони виконують. Основна мета організаційної структури управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» полягає у забезпеченні результативної роботи управлінського персоналу. За досліджуваний період відбулось поступове зменшення частки адміністративного персоналу у структурі працівників підприємства протягом досліджуваного періоду на 26,9 %. Аналогічна тенденція спостерігається серед кількості робітників, які зменшились на 6,3 %. На ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» чоловіки становлять третину персоналу підприємства, всі інші працівники жінки, при цьому значна частина працівників немає освіти або має перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Лише третина працівників мають вищу освіту.

2.3. Аналіз управління поведінкою колективу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства, де знання, креативність і взаємодія набувають вирішального значення, ключовим чинником успіху підприємства є ефективна робота колективу. Поведінка працівників у колективі значною мірою визначає рівень продуктивності, внутрішній мікроклімат, інноваційність, а також здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін. Управління поведінкою колективу виступає важливим інструментом формування позитивної організаційної культури, зміцнення командної роботи, підвищення мотивації та зменшення конфліктності. З огляду на це, аналіз системи управління поведінкою колективу дозволяє не лише діагностувати поточний стан соціально-психологічного клімату, а й розробити заходи для його покращення.

У теорії та практиці менеджменту представлено чимало типологій стилів керівництва. До середини 1970-х років найбільш поширеною вважалася класифікація, яка виділяла три основні стилі управління: авторитарний, демократичний та ліберальний. Для аналізу стилю керівництва начальника фінансово-економічного відділу було проведено опитування. Результати групування відповідей респондентів наведено на рис. 2.3.

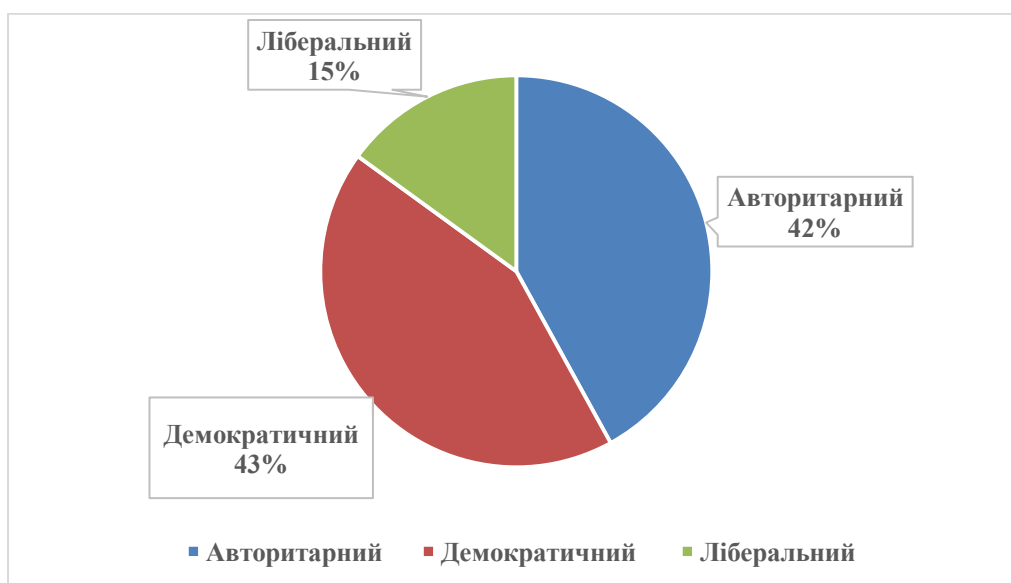


Рис. 2.3. Аналіз стилю керівництва начальника фінансово-економічного відділу %*

Примітка. *Розроблено на основі відповідей респондентів

Згідно рис. 2.3. колектив фінансово-економічного відділу оцінив стиль керівництва начальника відділу наступним чином: 42 % – авторитарний; 43 % – демократичний; 15 % – ліберальний. В цілому стиль керівництва начальника фінансово-економічного відділу можна охарактеризувати, як авторитарно-демократичний з тенденцією до переходу до демократичного менеджменту.

Оцінка стилю керівництва начальника фінансово-економічного відділу за моделлю управлінської сітки наведена на рис. 2.4.

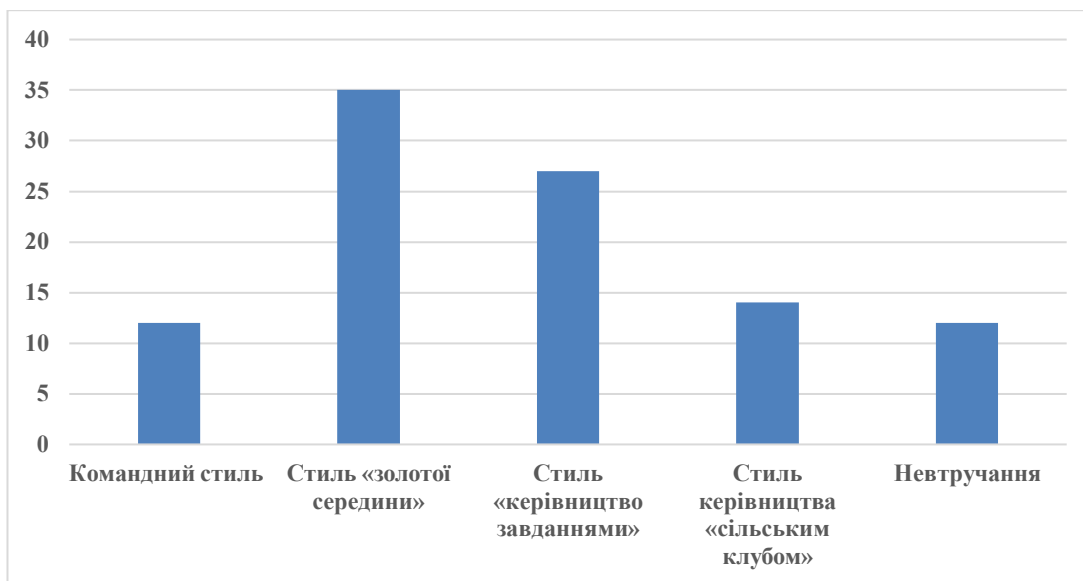


Рис. 2.4. Оцінка стилю керівництва начальника фінансово-економічного відділу за моделлю управлінської сітки, %*

Примітка. *Розроблено на основі анкетування

Відповідно до моделі управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона колектив оцінив стиль керівництва начальника фінансово-економічного відділу наступним чином: Невтручання – 12 %; Стиль керівництва «сільським клубом» – 14 %; Стиль «керівництво завданнями» – 27 %; Стиль «золотої середини» – 35 %; Командний стиль – 12 %.

Сумісність та ефективність колективу в більшості випадків залежить від клімату та вмінням співпрацювати в команді. Члени команди в своїй роботі не тільки обмінюються інформаційною базою, а й змушені планувати діяльність між собою. Саме рівень комунікації та сумісності всіх учасників проекту визначає його успішну реалізацію. Управління комунікацією проекту містить дії, необхідні для забезпечення своєчасного отримання, збору, поширення,

зберігання та остаточного розміщення інформації про проект, оскільки забезпечує дуже важливі зв'язки між людьми для обміну ідеями та різноманітною інформацією, яка в кінцевому підсумку необхідна для успішного завершення проекту. Кожен, хто бере участь у проекті, повинен бути готовим надсилати і отримувати інформацію «мовою» проекту через встановлені канали, щоб зрозуміти, як ці комунікації впливають на проект в цілому.

Особливість психологічної сумісності полягає в тому, що контакт між співробітниками опосередковується їх діями і вчинками, думками та оцінками. Ефективним можна вважати таке співіснування, яке задовольняє його учасників і зберігає певний рівень їхніх стосунків. Несумісність працівників породжує ворожість, антипатію, призводить до конфліктів, що негативно реагує на результатах спільної діяльності. Колектив – це група людей, об'єднаних спільними мотивами, інтересами, ідеалами, які діють разом. У командній роботі, відповідно до своїх особистих і ділових якостей, кожен член команди займає певну ланку міжособистісних стосунків.

Соціально-психологічний клімат, що відповідає моральним нормам, є одним із найважливіших чинників оптимізації соціальної діяльності кожного окремого працівника та будь-якого колективу. Сприятливий соціально-психологічний клімат є передумовою підвищення рівня реалізації продуктивності, якісним показником рівня соціального розвитку колективу та його значних психологічних можливостей, які здатні повніше його розкрити. Важливість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що він здатний виступати чинником ефективності тих чи інших соціальних явищ і процесів, служити індикатором як їх стану, так і їх зміни в ту чи іншу сторону під вплив суспільного та науково-технічного прогресу.

Соціально - психологічний клімат є результатом спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Вона може бути сприятливою або несприятливою. Найважливішими рисами сприятливого соціально-психологічного колективу є довіра і висока вимогливість один до одного, доброзичливість і ділова критика, вільне висловлення своєї думки при

обговоренні групових питань, достатня поінформованість членів колективу про свої завдання та стан справ під час його роботи. виконання.

Для оцінки соціально-психологічного середовища в колективі ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» використовуються різні методи, такі як індекс згуртованості та коефіцієнт конфліктності, які допомагають виявити та аналізувати динаміку відносин між співробітниками.

Проведемо аналіз соціально-психологічного клімату колективу на прикладі фінансово-економічного та бухгалтерії ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Для цього необхідно проаналізувати відповіді респондентів на проведене анкетування (додаток А) і після побудови соціометричної матриці перенести отримані дані в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Соціометрична матриця ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»*

| № | ПІБ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ΣА- | ΣВ- |
|-----|------------------|---|---|---|---|---|-----|-----|
| 1 | Зінченко А.В. | X | + | 0 | 0 | - | 1 | 1 |
| 2 | Кіт Я.С | + | X | 0 | + | - | 2 | 1 |
| 3 | Степанишена А.В. | 0 | + | X | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 4 | Воротило А.І. | + | 0 | + | X | + | 3 | 0 |
| 5 | Онищенко Я.І. | - | 0 | 0 | + | X | 1 | 1 |
| ΣА+ | | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 8 | x |
| ΣВ+ | | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | x | 3 |

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів.

На основі даних табл. 2.9 розрахувати такі показники:

- індекс згуртованості визначається шляхом аналізу кількості взаємних симпатій та антипатій серед учасників колективу. Цей показник вказує на загальний ступінь злагодженості та сплоченості команди. Індекс згуртованості колективу розраховується за такою формулою:

$$I_{zg} = \frac{\sum A+ - \sum A-}{n(n-1)} \times 100 = \frac{8-3}{5(5-1)} \times 100 = 25\%$$

- індекс згуртованості. Щоб визначити організаційний чинник колективу, необхідно розрахувати показник його згуртованості. Для цього фіксується кількість виборів за лайками та антипатіями. Індекс згуртованості колективу

розраховується за такою формулою:

$$I_{зг} = \frac{\sum A^+ - \sum A^-}{n(n-1)} \times 100 = \frac{8-3}{5(5-1)} \times 100 = 25\%$$

Колектив має низький рівень згуртованості, про що свідчить розрахований коефіцієнт згуртованості, який становить 25%.

- коефіцієнт взаємності. Щоб визначити коефіцієнт взаємності, потрібно знайти кількість взаємних лайків ($\sum B^+$). За даними табл. 2.3 кількість взаємних симпатій дорівнює 2. Коефіцієнт взаємності розраховується за такою формулою:

$$K_{вз} = \frac{B^+}{0,5n(n-1)} \times 100 = \frac{2}{0,5 \times 5(5-1)} \times 100 = 20\%$$

Коефіцієнт взаємності становить 20%, що нижче індексу згуртованості, який становить 25%. Це свідчить про наявність у колективі суперницьких мікрогруп

- коефіцієнт конфліктності. Коефіцієнт конфліктності, у свою чергу, допомагає виявити кількість взаємних симпатій та антипатій, що може бути показником наявності або відсутності конфліктів у колективі. Коефіцієнт конфліктності розраховується за такою формулою:

$$K_{кн} = \frac{B^-}{0,5n(n-1)} \times 100 = \frac{2}{0,5 \times 5(5-1)} \times 100 = 20\%$$

Коефіцієнт конфліктності становить 20%, що свідчить про наявність у колективі відкритих психологічних конфліктів, що є небажаним.

Соціометричний статус людей в колективі розраховується індивідуально для кожного працівника за формулою:

$$S_i = \frac{\sum A^+ - \sum A^-}{(n-1)}$$

$$S_1=0, S_2=0,25, S_3=0,25, S_4=0,75, S_5=0$$

Результати аналізу соціометричної матриці та групових показників показали, що в колективі існує неофіційний лідер, а також виявлено психологічний конфлікт, який потребує уваги та вирішення. Подолання конфліктів та підвищення згуртованості команди може позитивно вплинути на її

ефективність та продуктивність. Спостереження також підтверджують, що природні умови праці в колективі сприяють позитивному розвитку взаємин між працівниками, що може підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Загальна висновок полягає в тому, що ефективне управління соціально-психологічним середовищем є важливою складовою успішної роботи команди та підприємства в цілому.

На основі тесту Томаса Кілмана виявлено, що учасники дослідження застосовують різноманітні стратегії поведінки у вирішенні конфліктних ситуацій. Проведене дослідження серед працівників фінансово-економічного та бухгалтерії, склад яких становив 9 осіб, розкриває динаміку соціально-психологічного клімату та стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях. Більшість респондентів віддають перевагу тактиці уникнення та виходу з конфлікту, однак частина використовує тактику компромісу та співпраці.

Відповідно до методики Томаса Кілмана виділяють наступні способи регулювання конфлікту:

- 1) конкуренція (змагання) як прагнення реалізувати свої інтереси за рахунок іншого;
- 2) пристосування – на противагу суперництву, жертвування власними інтересами заради блага іншого;
- 3) компроміс;
- 4) уникнення – відсутність як бажання співпрацювати, так і прагнення до досягнення власних цілей;
- 5) співробітництво, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Результати діагностики за методикою Томаса Кілманна наведені в табл. 2.10. та рис. 2.5.

Результати діагностики за методом Томаса Кілманна*

| Працівники | Суперництво | Співпраця | Компроміс | Уникнення | Адаптація |
|------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Зінченко А.В. | 0 | 5 | 8 | 8 | 9 |
| Кіт Я.С. | 1 | 7 | 8 | 9 | 5 |
| Степанишена А.В. | 4 | 6 | 6 | 10 | 4 |
| Воротило А.І. | 2 | 6 | 9 | 9 | 8 |
| Онищенко Я.І. | 5 | 1 | 9 | 10 | 5 |
| Яременко А.О | 1 | 6 | 6 | 10 | 7 |
| Стищенко С.В | 4 | 6 | 5 | 8 | 3 |
| Ворона Я.В | 3 | 10 | 4 | 8 | 5 |
| Омельяненко О.В | 4 | 6 | 4 | 6 | 10 |

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів.

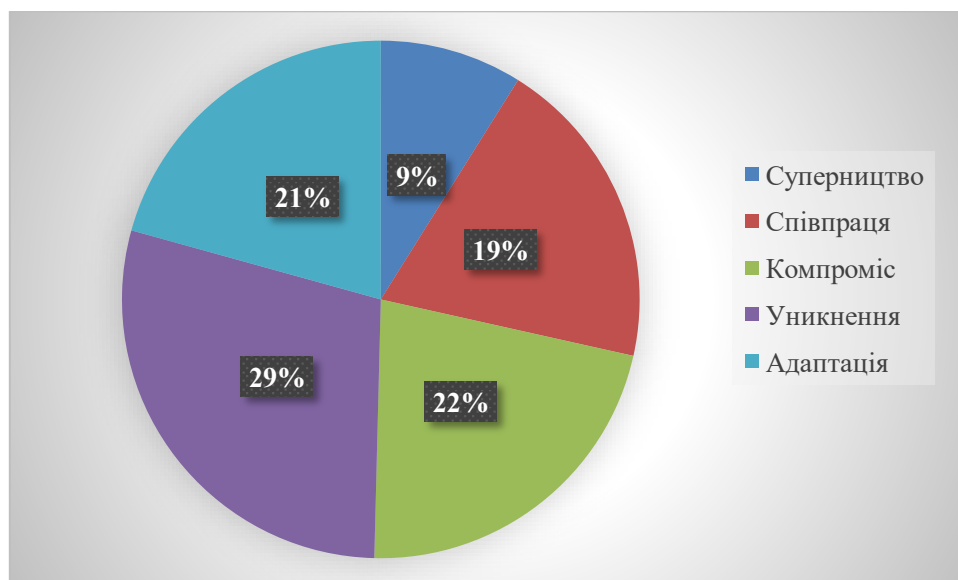


Рис. 2.5. Результати діагностики за методикою Томаса-Кілмана*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Підсумовуючи результати тесту, можна зробити певні висновки, що в разі виявлення конфлікту більша частина працівників використовує стратегію уникнення - 29 %, при цьому більшість конфліктів в колективі залишаються не вирішеними, при цьому ніхто з нього не виходить переможцем через постійну конкуренцію. Конфлікти в колективі найчастіше вирішуватимуться шляхом компромісу, проте й позиція співпраці чи адаптації зможе допомогти дійти консенсусу. Отже, варто підкреслити важливість відкритої комунікації та

спільного пошуку оптимальних рішень для уникнення загострення конфліктних ситуацій у поведінці колективу.

Таким чином, управління поведінкою колективу виступає важливим інструментом формування позитивної організаційної культури, зміцнення командної роботи, підвищення мотивації та зменшення конфліктності. Колектив фінансово-економічного відділу оцінив стиль керівництва начальника відділу наступним чином: 42 % – авторитарний; 43 % – демократичний; 15 % – ліберальний. В цілому стиль керівництва начальника фінансово-економічного відділу можна охарактеризувати, як авторитарно-демократичний з тенденцією до переходу до демократичного менеджменту. Колектив має низький рівень згуртованості, про що свідчить розрахований коефіцієнт згуртованості, який становить 25%. Коефіцієнт взаємності становить 20%, що нижче індексу згуртованості, який становить 25%. Це свідчить про наявність у колективі суперницьких мікрогруп. Коефіцієнт конфліктності становить 20%, що свідчить про наявність у колективі відкритих психологічних конфліктів, що є небажаним. в разі виявлення конфлікту більша частина працівників використовує стратегію уникнення - 29 %, при цьому більшість конфліктів в колективі залишаються не вирішеними, при цьому ніхто з нього не виходить переможцем через постійну конкуренцію. Конфлікти в колективі найчастіше вирішуватимуться шляхом компромісу, проте й позиція співпраці чи адаптації зможе допомогти дійти консенсусу. Отже, варто підкреслити важливість відкритої комунікації та спільного пошуку оптимальних рішень для уникнення загострення конфліктних ситуацій у поведінці колективу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Заходи покращення соціально-психологічного клімату у колективі підприємства

Одним з найважливіших завдань керівництва тієї чи іншої організації є створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Однією з ознак команди є згуртованість, взаємовиручка, підтримка і одночасно вимогливість до себе і інших. Одним з найважливіших показників, що колектив – це «команда» – є хороший соціально-психологічний клімат, тобто такий стан в колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей.

Рекомендації щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату (рис. 3.1.):

1. Організація навчання керівників відділів сучасним підходам до управління персоналом. Зі зміною часу еволюціонують і методи керівництва, однак чимало керівників акцентують увагу лише на вдосконаленні професійних знань, нехтуючи розвитком управлінських компетенцій. Водночас регулярне оновлення знань у сфері управління колективом і вирішення конфліктних ситуацій є критично важливим, адже нове покоління працівників має інше бачення процесів і очікування від керівництва. Сучасні тенденції підкреслюють значення самовираження, що слід враховувати у побудові ефективної комунікації з підлеглими. Аналіз освітніх програм засвідчив широке розмаїття доступних курсів як в онлайн, так і в офлайн форматах, що дає змогу підібрати оптимальний варіант відповідно до бюджету та навчальних цілей.

2. Запровадження додаткового критерію під час внутрішнього добору працівників – аналіз поведінки та оцінка психологічної сумісності з колективом є важливим кроком до створення гармонійного робочого середовища. Врахування психологічної сумісності є необхідним як під час формування

команди в колективі, так і в процесі її функціонування. На етапі підбору персоналу доцільно аналізувати психологічні особливості кандидата та об'єктивно оцінювати його здатність адаптуватися до вже сформованої команди. Для цього можна застосовувати методи тестування, оскільки сумісність охоплює два ключові аспекти: психофізіологічний (включає темперамент, сприйняття інформації, швидкість реакції, характер) і соціально-психологічний (охоплює особливості міжособистісної взаємодії, комфорт у спілкуванні, рівень взаєморозуміння та спільність життєвих цінностей).

| | | |
|---|---|--|
| Рекомендації щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату | <i>Відсутність управлінських процесів щодо соціально-психологічного клімату трудового колективу, управління атмосферою не ведеться.</i> | Організація навчання керівника підприємства сучасним методам та підходам управління персоналом |
| | <i>Недосконала система добору працівників у внутрішній штат.</i> | Впровадити єдину систему відбору кандидатів. |
| | <i>Неконкурентоздатний компенсаційний пакет.</i> | Перегляд компенсаційного пакету (оновлення фінансових умов, додаткових складових соціальний пакет). |
| | <i>Відсутність умов, які забезпечують достатній рівень взаємодії працівників.</i> | Впровадити багатоетапну систему адаптації нових працівників. |
| | <i>Відсутність діяльності з моніторингу соціально-психологічних показників колективу, відсутність системи збору зворотного зв'язку від працівників.</i> | Побудова та впровадження програми well-being |
| | <i>Знижений рівень організаційного комфорту працівників.</i> | |
| | <i>Відсутність програм розвитку працівників, низький рівень програм</i> | |
| | <i>Знижений рівень задоволеності роботою у працівників.</i> | |

Рис. 3.1. Рекомендації щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату*

Примітка. *Розроблено автором

3. Оновлення компенсаційного пакету, зокрема перегляд фінансових умов та додаткових соціальних переваг (страхування, професійні курси, гранти тощо), залишається ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності

підприємства на ринку праці. Для посилення мотивації персоналу доцільно впровадити фінансові стимули, наприклад, 13-ту зарплату у вигляді бонусу за досягнення річних цілей. У соціальний пакет доцільно включити медичне або страхування життя - це особливо актуально в умовах підвищеного ризику для здоров'я. Серед популярних і водночас малозатратних переваг - додатковий оплачуваний вихідний день («day off»). Його можна інтегрувати у компенсаційний пакет з обмеженням до 5 днів на рік, що додасть гнучкості та покращить баланс між роботою й особистим життям співробітників.

4. Впровадження програми well-being на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є виваженим і стратегічно значущим рішенням. Поняття well-being, що перекладається як добробут, охоплює три ключові складові: фізичне, психологічне та соціальне здоров'я працівника. Інтеграція програм добробуту в загальну кадрову стратегію є критично важливою для ефективної роботи підприємства. Комплексний підхід до well-being не лише сприяє покращенню фізичного та емоційного стану працівників, а й підвищує їх мотивацію, залученість і лояльність, що, своєю чергою, сприяє зміцненню корпоративної культури та досягненню цілей організації [41]. Основні елементи побудови програми well-being наведені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні елементи побудови програми well-being*

Джерело: Розроблено за: [42].

Запровадження програми well-being на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» дасть змогу системно підходити до формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, а також сприятиме зростанню задоволеності та лояльності працівників. У сучасних умовах така ініціатива є вкрай актуальною для будь-якого підприємства. Рекомендації для побудови програми добробуту наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендації для побудови програми well-being в
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»***

| Елемент добробуту | Активність | Частота проведення | Вартість, грн |
|--------------------------|---|---------------------------|-----------------------------|
| 1.Фізичний добробут | 1.1. Ведення програм відмови від шкідливих звичок з індивідуальною та (або) груповою підтримкою. | За необхідності | 0 |
| | 1.2. Проведення регулярної гімнастики для очей та шийного відділу. | Кожні 4 робочі години | 0 |
| | 1.3. Проведення щорічного медичного огляду за рахунок ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». | Щорічно | 1000 грн / 1 люд. |
| | 1.10. Проведення тренінгів по управлінню емоціями, енергетичними ресурсами тощо. | Раз на півроку | 0 |
| 2.Професійний добробут | 2.1. Впровадження програми ротації працівників. | За необхідності | 0 |
| | 2.2. Надання доступу до додаткових професійних навчальних майданчиків. | На постійній основі | 12000 грн / рік |
| | 2.3. Проведення постійного корпоративного навчання (курси, тренінги, вебінари) | 1 раз на 2 місяці | 500 грн/ заняття |
| 3.Соціальний добробут | 3.1. Залучення усіх працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» до акцій допомоги (екологічні волонтерські програми, благодійні заходи). | Кожні 6 місяців | 0 |
| | 3.2. Створення каналів у месенджерах за інтересами (без врахування робочих моментів). | На постійній основі | 0 |
| | 3.3. Вітання працівників одне одним на дні народження, річницю роботи, до дати весілля тощо (вже впроваджено). | На постійній основі | На одну люд. – 2000 грн. |
| | 3.4. Компенсація коштів 50/50 для оздоровчого лікування в санаторія, але не більше 1 разу на рік і суми 20000 грн. | Раз на рік | На одну людину – 20000 грн. |

Продовження таблиці 3.2

| | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------|
| 4.Добробут у середовищі існування | 4.1. Створення ергономічного офісу: оновлення ремонту в офісі, дизайн в сучасному стилі, оновлення техніки. | Кожні 2-3 роки | 200 000 грн / на 2 роки |
| | 4.2. Надання брендованого одягу працівникам | 2 рази на рік | 1000 грн / люд. в рік |
| 5.Фінансовий добробут | 5.1. Проведення вебінарів з управління фінансами. | На постійній основі, раз в 3 місяць | 500 грн / заняття |
| | 5.2. Постійна можливість отримання фінансової консультації на вимогу працівника. | За необхідності | 600 грн / консультація |

Примітка. *Розроблено автором

Результати впровадження запропонованих заходів у першу чергу мають яскраво виражений соціально-психологічний ефект. Він виявляється у покращенні мікроклімату в колективі, посиленні командної єдності та покращенні комунікації між працівниками і керівництвом. Зростає рівень поінформованості персоналу щодо стратегічних цілей підприємства, що сприяє глибшому розумінню його перспектив і напрямів розвитку. Також помітно підвищується емоційна прив'язаність співробітників до організації, що зміцнює їхню лояльність і покращує показники збереження кадрів. Крім того, впроваджені заходи сприяють зниженню ризиків емоційного вигорання та рівня стресу, водночас підвищуючи загальний рівень задоволеності та емоційного благополуччя працівників. У результаті створюється середовище, яке сприяє самореалізації персоналу та стабільному розвитку підприємства.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що наведені вище рекомендації щодо покращення системи налаштування соціально-психологічного клімату у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є не дешевими, проте даний комплекс має достатньо швидку окупність, а головне – ефективність, у якій запевнюють на власному досвіді провідні організації. Запропонована система модернізації дозволить підвищити ефективність роботи працівників, що у результаті принесе їм задоволення, а підприємству – збільшення прибутку.

3.2. Напрями покращення організаційної культури у підприємстві

Організаційна культура виконує важливу соціальну місію в житті ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», виступаючи цінним управлінським інструментом. Розвиток організаційної культури у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є стратегічним ресурсом, що сприяє згуртуванню колективу, підвищенню мотивації та досягненню спільних цілей. Шляхом грамотного визначення функцій, стимулювання співробітників, розвитку міжособистісних відносин, узгодження інтересів і впровадження ефективних методів управління можна побудувати організаційну культуру, орієнтовану на спільну мету та результат.

Поліпшення організаційної культури сприяє трансформації окремих ініціатив у потужні джерела мотивації та інтеграції колективу, що, у свою чергу, підвищує ефективність діяльності організації в цілому. Для досягнення стійкого результату важливо залучати до цього процесу всіх членів колективу. Необхідно враховувати низку ключових чинників: підбір персоналу, який відповідає цінностям і місії організації, а також наявність керівництва, що демонструє високі стандарти етики та моральності.

Удосконалення організаційної культури - це тривалий і поступовий процес, що потребує постійної уваги, ресурсів та інвестицій з боку управлінців. Проте зусилля, вкладені в розвиток культури, цілком виправдані, адже сильна корпоративна культура є запорукою вищої продуктивності, стабільного прибутку та конкурентної переваги підприємства на ринку.

Для покращення організаційної культури треба зробити низку послідовних кроків, напрямки яких наведені в табл. 3.2.

Напрями удосконалення організаційної культури для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено наступним чином:

1. Формулювання та закріплення основних цінностей підприємства. Важливо чітко визначити цінності, що становлять фундамент корпоративної культури, та донести їх до всіх працівників.

Напрямки покращення організаційної культури*

| Найменування блоку | Зміст роботи | Результат |
|----------------------------------|---|--|
| Передпроектна підготовка | <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення мети і очікуваних результатів впровадження програми вдосконалення організаційної культури. 2. Розробка плану робіт по впровадженню програми. 3. Призначення відповідальної особи за впровадженням організаційної культури. 4. Визначення кола фахівців робочої групи | <ul style="list-style-type: none"> – визначені цілі та розроблений детальний план впровадження програми; – ухвалено план робіт по впровадженню програми. – визначений керівник процесу; – сформована робоча група. |
| Розробка документів і пропозицій | <ol style="list-style-type: none"> 1. Вибудовування логіки всієї процедури організаційної культури. 2. Опис моделі організаційної культури з визначенням усіх елементів. 3. Розробка моделі організаційних стандартів. 4. Розробка Організаційного кодексу організації. 5. Розробка заходів щодо поліпшення комунікативних взаємодій. | <ul style="list-style-type: none"> – модель організаційної культури; – затвердження організаційного стандарту; – затвердження Кодексу організаційної культури; – організаційний довідник співробітника; – програма заходів щодо поліпшення комунікацій |
| Навчання | <ol style="list-style-type: none"> 1. Роз'яснення керівництву актуальності впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури. 2. Здійснення навчальних тренінгів для лінійних керівників з метою мотивування їх на сприйняття організаційних цінностей | <ul style="list-style-type: none"> – проведені навчальні тренінги; – керівники розуміють і підтримують заходи щодо вдосконалення організаційної культури |
| Моніторинг | <ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск програми заходів щодо вдосконалення організаційної культури. 2. Підведення проміжних підсумків і відстеження контрольних точок, з яких поступає інформація про хід і проблеми процесу. 3. Аналіз всіх елементів організаційної культури на основі зворотного зв'язку з персоналом. 4. Колективне обговорення учасниками процесу проміжних підсумків щодо впровадження організаційної культури. | <ul style="list-style-type: none"> – кожен новий співробітник інтегрується в колектив і адаптується до організаційної культури організації; – отриманий зворотній зв'язок від проведених заходів щодо впровадження організаційної культури; – підведені проміжні підсумки; – вироблені рішення проблемних питань |
| Коригування | <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення обстеження щодо лояльності співробітників. 2. Введення в програму необхідних змін. | <ul style="list-style-type: none"> – визначено ступінь лояльності співробітників по відношенню до організації; – індивідуалізація окремих елементів організаційної культури |

Примітка.* Розроблено на основі: [37]

2. Формування атмосфери, що сприяє командній роботі та взаємодії. Важливо створити простір, де працівники відчувають себе вільно в комунікації, можуть обмінюватися ідеями та працювати разом над досягненням спільних цілей. Цього можна досягти шляхом заохочення відкритого діалогу, підтримки командних ініціатив, а також відзначення колективних успіхів. Не менш важливою є побудова культури довіри й поваги, де кожен може без страху висловлювати власну точку зору.

3. Забезпечення можливостей для професійного розвитку та навчання. Інвестиції в розвиток працівників сприяють не лише зростанню їхньої кваліфікації, а й демонструють повагу до них як до особистостей. Це можна реалізувати через навчальні програми, наставництво, коучинг, а також підтримку участі у професійних заходах. Можливість навчання та кар'єрного зростання підвищує рівень мотивації та залученості співробітників.

4. Визнання та мотиваційне заохочення досягнень працівників. Важливо відзначати як значні, так і невеликі успіхи співробітників, оскільки це підсилює їхню мотивацію та сприяє формуванню відчуття цінності в команді. Засоби визнання можуть бути різними - від фінансових заохочень, премій і подарунків до словесної похвали чи простої щирої подяки. Головне - забезпечити справедливість і системність у підходах до винагородження, аби кожен працівник відчував свою значущість і підтримку з боку керівництва.

5. Забезпечення умов для балансу між професійною та особистою сферою. Для досягнення стабільної продуктивності та емоційного добробуту співробітників необхідно створити умови, що дозволяють гармонійно поєднувати роботу з особистим життям. Це може включати впровадження гнучкого графіка, можливість працювати дистанційно, а також активне заохочення до використання щорічної відпустки. Важливо встановлювати чіткі межі між робочим часом і вільним, не очікуючи постійної доступності працівників поза межами їх робочого графіка.

6. Сприяння відкритому діалогу та зворотному зв'язку. Важливим елементом здорової організаційної культури є прозорість у комунікації та

можливість кожного працівника висловити свою думку. Це можна реалізувати через регулярні зустрічі з колективом, впровадження анонімних каналів для надання відгуків, а також стимулювання керівників бути доступними й відкритими до діалогу. Варто не лише збирати зворотний зв'язок, а й активно використовувати його для вдосконалення внутрішніх процесів та покращення загального клімату в організації.

7. Формування культури етичної поведінки та відповідальності. Створення робочого середовища, де етичні стандарти та відповідальність є нормою для всіх працівників, сприяє підвищенню довіри, справедливості та підтримці позитивного іміджу підприємства. Для цього доцільно розробити та впровадити кодекс етики, який чітко регламентує правила поведінки. Крім того, необхідно забезпечити наявність прозорих процедур для вирішення етичних конфліктів і ситуацій.

8. Відзначення спільних та індивідуальних досягнень. Святкування успіхів підприємства та її працівників сприяє формуванню позитивної атмосфери та підвищенню мотивації. Це може включати організацію корпоративних заходів (святкові події, конкурси, церемонії нагородження), а також публічне визнання досягнень через внутрішні комунікаційні канали - корпоративні бюлетені, сайти чи соціальні мережі підприємства.

9. Залучення персоналу до процесу прийняття рішень. Надання працівникам можливості впливати на рішення, які стосуються їхньої роботи, підвищує рівень їхньої залученості та відповідальності. Це можна реалізувати через регулярні збори з обговоренням актуальних питань, створення робочих груп або комітетів із представників колективу, а також через систематичне опитування щодо ініціатив чи змін у політиках підприємства.

10. Орієнтація на безперервне вдосконалення корпоративної культури. Для того щоб організаційна культура залишалася релевантною сучасним викликам і потребам співробітників, її необхідно постійно оновлювати та адаптувати. Це можливо завдяки регулярному збору зворотного зв'язку (опитування, інтерв'ю),

а також залученню зовнішніх експертів для професійної оцінки культурного клімату організації та надання рекомендацій щодо його розвитку.

Таким чином, систематичне впровадження заходів із формування та підтримки організаційної культури дає змогу створити стабільне, мотивуюче та ефективне робоче середовище у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Сильна організаційна культура сприяє зростанню рівня залученості персоналу, покращенню комунікацій, підвищенню етичних стандартів і досягненню стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління культурою організації базується на таких ключових аспектах: чіткому формулюванні корпоративних цінностей, підтримці командної роботи, інвестуванні в розвиток персоналу, визнанні досягнень, дотриманні балансу між роботою та особистим життям, прозорій комунікації, етичній поведінці, святкуванні успіхів, участі співробітників у прийнятті рішень, а також постійному вдосконаленні внутрішніх процесів. Застосовуючи спеціальні управлінські методи та залучаючи працівників до формування спільного бачення й цілей, підприємство може не лише зміцнити власну культуру, а й підвищити загальну конкурентоспроможність на ринку.

3.3. Впровадження сучасних стратегії управління конфліктами в колективі підприємства

В умовах сучасного бізнес-середовища ефективне управління конфліктами стає важливим елементом системи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», необхідним для забезпечення його стабільності та успішності. Конфлікти в колективі можуть мати серйозні негативні наслідки, такі як зниження продуктивності, погіршення взаємовідносин, зниження мотивації співробітників та виникнення фінансових втрат.

Алгоритм управління конфліктами у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» включає декілька ключових етапів, спрямованих на виявлення, аналіз і вирішення конфліктних ситуацій. Алгоритм управління конфліктами у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено на рис. 3.3.

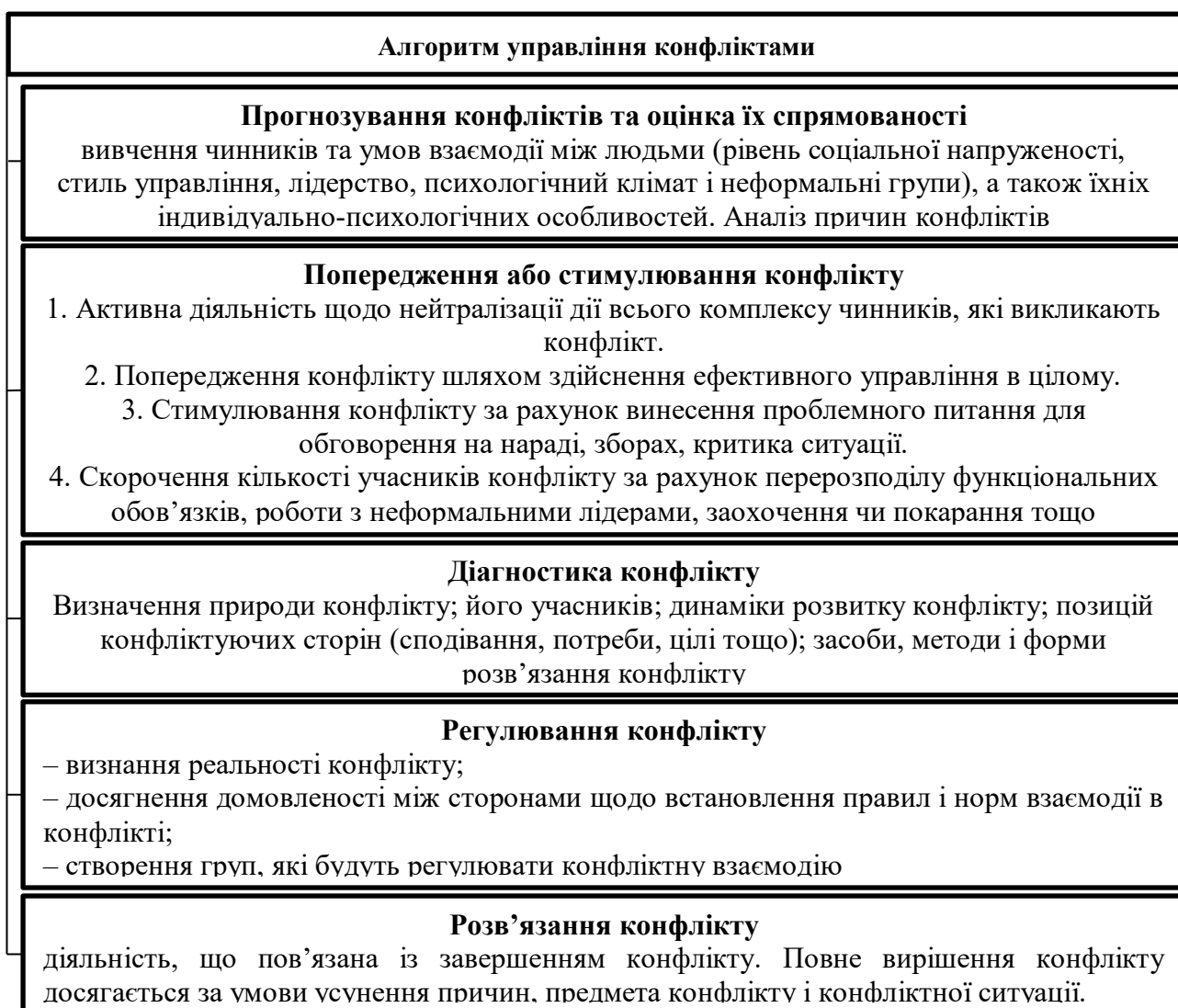


Рис. 3.3. Алгоритм управління конфліктами у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»*

Примітка. *Розроблено автором

Цей алгоритм може бути адаптований залежно від конкретної ситуації та особливостей організації. Дуже часто конфліктна ситуація назріває непомітно, тому процес прогнозування конфліктів дозволяє не тільки вивчити чинники, умови взаємодії між людьми і проаналізувати причини конфліктів, а задіяти запобіжні заходи щодо нейтралізації тих з них, які найчастіше викликають конфліктні ситуації. Крім того, особливе місце належить процесам постійного аналізу загальних і одиничних причин конфлікту.

Медіація здатна стати унікальним способом вирішення будь-яких конфліктів, у тому числі – корпоративних. Медіація – це переговори за участю третьої нейтральної сторони, яка є зацікавленою тільки в тому, щоб сторони

вирішили свій спір максимально вигідно для всіх учасників конфлікту. За наявності конфлікту інтересів корпоративного конфлікту можна уникнути, застосувавши механізми медіації вже на початковій стадії. Це дозволить уникнути самого конфлікту і, відповідно, великих витрат на його врегулювання.

Особливо ефективним може стати впровадження медіації у систему управління корпоративними конфліктами, оскільки конфліктуючі сторони є членами однієї і тієї ж організації, а конфліктна поведінка впливових членів організацій у такому разі може бути націленою на задоволення власних інтересів замість інтересів організацій.

Існують різні варіанти застосування медіації у сфері корпоративних відносин. Так, можливе створення спеціальних внутрішніх підрозділів медіації, що займаються врегулюванням внутрішніх чи зовнішніх суперечок до того, як спір буде переданий до суду. З одного боку, створення таких підрозділів дозволяє вирішувати конфлікти з урахуванням специфіки діяльності організацій, з іншого – дозволяє вирішувати за допомогою застосування технології медіації визначене коло конфліктів, тобто працювати над тими, що уже сталися і під час яких організація вже несе втрати, чи лише попереджає їх виникнення. Створення таких підрозділів є доцільним у великих корпораціях зі штатом понад 1 тисячу осіб.

Медіатори також можуть супроводжувати збори трудового колективу, під час яких нерідко піднімаються гострі дискусійні питання, працювати з виборними профспілковими органами, комісіями по трудових спорах або в погоджувальних комісіях. Дослідники Макаренко М.В., Гашутіна О.Е. виділяють такі моделі медіації залежно від ролі медіатора (рис. 3.4).

З огляду на зазначене, у корпоративній медіації в залежності від рівня організаційного розвитку колективу може бути застосована кожна із вказаних моделей. Так, на рівні загальної корпоративної політики серед деяких співробітників доцільно організовувати навчання основам медіації. Навичками медіативного підходу у межах моделі медіатор-рятувальник можуть володіти усі співробітники організації, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Це

дозволить їм підвищити професійну та емоційну компетентність. Тобто поряд з процедурою альтернативного вирішення спорів, медіація може використовуватися як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури. Формування в організації філософії ненасильницької комунікації знижує напруженість у відносинах, сприяє налагодженню діалогу та зменшує кількість конфліктних ситуацій.



Рис. 3.4. Моделі медіації залежно від ролі медіатора*

Примітка. *Джерело: [6]

Конфлікти та стреси завдають ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» економічних збитків, що проявляється у зниженні продуктивності праці працівників під час і після конфлікту. Зокрема, в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» зростає комунікативна активність, яка виявляється у створенні нових малих груп, що займаються особистими справами замість професійних завдань. Співробітники частіше і довше роблять перекури та перерви, ведуть електронне листування та телефонні розмови з сусідніми кабінетами. Це призводить до зниження особистої ефективності основних учасників конфлікту, порушень в обміні інформацією між відділами та співробітниками, залученими в конфлікт, а також до небажання спільно приймати рішення. Деякі працівники починають діяти поза межами своїх функціональних обов'язків.

Таким чином, управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» - це комплексний процес, що

вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Розробка й реалізація ефективної стратегії в цій сфері допомагає підтримувати стабільність і досягати успіху організації в сучасному бізнес-середовищі. Алгоритм управління конфліктними ситуаціями залежить від змісту конфлікту, умов його виникнення й розвитку. З огляду на різноманіття ситуацій, коли можливе виникнення конфліктів, потрібна система управління конфліктами на рівні підприємства, яка включає задокументовані правила поведінки в конфліктній ситуації, органи, що регулюють конфліктну взаємодію, систему навчання і набуття конфліктологічної компетентності, можливості моніторингу психологічної напруженості тощо. Тімблдінг у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є ефективним інструментом для подолання конфліктів у колективі, оскільки сприяє зміцненню командної роботи, покращенню взаєморозуміння та згуртованості працівників. Медитація є потужним засобом подолання конфліктів, оскільки допомагає знизити рівень стресу, покращити емоційне самоконтролювання та підвищити здатність до усвідомленого сприйняття ситуації. Практикуючи медитацію у ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», працівники стають більш спокійними та зосередженими, що дозволяє їм уникати емоційних реакцій у конфліктних ситуаціях і підходити до вирішення проблем більш раціонально.

ВИСНОВКИ

1. На основі узагальнення різноманітних наукових підходів поняття поведінку персоналу слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних дій і вчинків працівника, які формуються під впливом комплексу особистісних та ситуаційних чинників і спрямовані на забезпечення його адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Поведінка персоналу в системі управління підприємства розглядається як динамічний управлінський процес, що інтегрує формалізовані регламенти з неформальними аспектами індивідуальної та групової взаємодії. Цей процес зазнає постійних змін і трансформацій, обумовлених взаємодією суб'єктивних (психологічних, мотиваційних) та об'єктивних (організаційних, соціальних) чинників протягом усього життєвого циклу організації.

2. Управління поведінкою трудового колективу підприємства становить складний і багатовимірний процес, що потребує всебічного аналізу психологічних, соціальних і організаційних чинників, які впливають на індивідуальну та групову активність працівників. Ефективне функціонування цього процесу базується на таких ключових принципах, як диференційований підхід до особистості, прозорість комунікацій, дотримання принципів соціальної справедливості, заохочення ініціативності та формування колективної відповідальності. Управління поведінкою колективу виходить за межі суто адміністративних завдань і виступає як стратегічний інструмент організаційного розвитку, спрямований на забезпечення стабільної, гармонійної та результативної діяльності підприємства.

3. Поведінка персоналу становить органічний компонент організаційної поведінки, що зумовлює необхідність комплексного розгляду їхнього взаємозв'язку як у теоретичній, так і в практичній площині. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності управлінських рішень і створенню ефективних моделей управління організацією. Рівень ефективності функціонування системи організаційної поведінки, а також її потенціал до розвитку, безпосередньо залежить від глибини розуміння взаємозалежностей між різними

управлінськими підсистемами та об'єктами управління в межах підприємства. Системна взаємодія таких чинників, як мотивація, етичні норми, лідерство та організаційна культура, з іншими сферами управління - зокрема управлінням стресом, знаннями, конфліктами та змінами - формує підґрунтя для підвищення загальної результативності управлінської діяльності підприємства.

4. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є юридичною особою, яка здійснює свою діяльність відповідно до Статуту підприємства. Головною метою заводу є забезпечення населення широким асортиментом продовольчих товарів, поєднуючи при цьому інтереси споживачів і трудового колективу. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за досліджуваний період зріс на 19,2 %, але чистий збиток при цьому становив 82017 тис. грн.. Загальний аналіз фінансової звітності показує наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. вартість основних засобів збільшилась на 8,7 %, але при цьому і на 28,2 % зросла вартість зносу. Коефіцієнт зносу та фондоддача зросли за досліджуваний період на 18 % і 37,3 %, при цьому фондомісткість і фондоозброєність зменшились на 25 % і 4,8 %. Загалом підприємство забезпечене основними засобами, і постійно здійснює його оновлення.

5. Організаційна структура управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є лінійно-функціональна, і складається з взаємопов'язаних управлінських рівнів, які формуються залежно від кількості управлінських підрозділів, особливостей їхньої взаємодії та функціонального призначення. Основною метою впроваджені структури є забезпечення ефективного функціонування управлінського апарату та підвищення результативності його діяльності. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається поступове зменшення частки адміністративного персоналу у структурі працівників підприємства протягом досліджуваного періоду на 26,9 %. Аналогічна тенденція спостерігається серед кількості робітників, які зменшились на 6,3 %. Структура персоналу за статевою ознакою свідчить про переважання жінок: чоловіки становлять приблизно третину загальної кількості працівників. Щодо рівня освітньої підготовки персоналу, переважна більшість

співробітників або не мають повної вищої освіти, або здобули її на рівні бакалавра; водночас лише третина працівників володіє повною вищою освітою.

6. Управління поведінкою трудового колективу є вагомим інструментом формування позитивної організаційної культури, посилення командної взаємодії, підвищення мотиваційного рівня працівників та зниження рівня конфліктності в організаційному середовищі. В цілому стиль керівництва начальника фінансово-економічного відділу можна охарактеризувати, як авторитарно-демократичний з тенденцією до переходу до демократичного менеджменту. Аналіз соціально-психологічного клімату у відділі засвідчує низький рівень згуртованості колективу: відповідний коефіцієнт становить 25 %, а коефіцієнт взаємності - 20 %, що є нижчим за індекс згуртованості. Це свідчить про наявність суперницьких мікрогруп у структурі внутрішньогрупових відносин. Показник конфліктності, який становить 20 %, вказує на наявність відкритих психологічних протиріч, що можуть негативно впливати на продуктивність і психологічний комфорт працівників. Поведінкова реакція працівників у конфліктних ситуаціях свідчить про домінування стратегії уникнення (29 %), що, як правило, не сприяє конструктивному вирішенню суперечностей. Конфлікти в колективі, зазвичай, залишаються нерозв'язаними, а суперники не досягають переваги один над одним через постійну конкуренцію. Таким чином, особливу увагу слід приділяти розвитку відкритої комунікації та спільному пошуку ефективних рішень, що дозволить знизити рівень конфліктності та покращити поведінкові прояви у колективі.

7. Результати впровадження комплексу заходів із покращення соціально-психологічного клімату в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» засвідчують значний позитивний вплив переважно у соціально-психологічній площині. Покращення внутрішнього мікроклімату, посилення командної згуртованості, налагодження ефективної комунікації між працівниками та управлінським персоналом сприяють формуванню сприятливого середовища для професійного зростання й особистісної реалізації. Запропоновані ініціативи також мають значний профілактичний ефект щодо

попередження емоційного вигорання, зниження стресових навантажень і формування загального стану емоційного добробуту в колективі. У цілому, запропонована модель соціально-психологічної модернізації, попри відносну затратність, демонструє високу рентабельність завдяки швидкій окупності й позитивному впливу на продуктивність праці та фінансові показники підприємства.

8. Систематичне впровадження заходів, спрямованих на формування та підтримку організаційної культури, забезпечує створення стабільного, мотивуючого й продуктивного робочого середовища на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Наявність сильної організаційної культури позитивно впливає на рівень залученості персоналу, оптимізацію комунікаційних процесів, зміцнення етичних норм поведінки та досягнення стратегічних орієнтирів підприємства.

9. Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» являє собою складний та багатовимірний процес, який вимагає системного підходу та безперервного вдосконалення. Алгоритм реагування на конфліктні ситуації формуються з урахуванням характеру конфлікту, обставин його виникнення та динаміки розвитку. Медитація, як інструмент управління стресом, виявляється ефективною методикою для гармонізації емоційного стану персоналу, розвитку самоконтролю та посилення здатності до рефлексивного аналізу ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаш В.В. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на самовідчуття співробітників. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 41. С. 24-26.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9475>
5. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
6. Балицька А., Пелипенко М. Теоретичний аналіз поняття поведінки як організованої діяльності особистості. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2013. № 1 (6). Issue 10. P. 215–219.
7. Боліла С.Ю., Коваль С.В., Вальтер А.О. Аспекти управління організаційною поведінкою на підприємствах аграрного сектору та сфери м'ясопереробки. *Таврійський науковий вісник*. 2015. № 92. С. 182–190.
8. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ.: МАУП, 2008. 504 с.
9. Воронкова В.Г. Беліченко А.Г., Попов С.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.
10. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Добрівська М. В., Аксентюк М. М., Восколупов В. В., Голік В. В. Лідерство: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: ЦП «Компринт», 2023. 460 с.

11. Гакова М. В. HR-менеджмент в контексті поведінкового аспекту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 71. С. 94-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_71_16
12. Глушук О. С., Черчик Л. М. Формування позитивного соціально-психологічного середовища для підвищення мотивації персоналу. *Сучасні технології менеджменту: Матеріали міжнародної наукової конференції*. 2023. С.80–82.
13. Грیشнова О. А. Економіка праці і соціально трудові відносини. Київ : Видавництво «Знання», 2011. 390 с.
14. Данілюк В.М., Петюк В.М., Цинбалюк, С.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ.: КНЕУ, 2006. 398 с.
15. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Харків : ВД ІНЖЕК, 2008. 320 с.
16. Дороніна М.С. Ковальова В.І. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Харків : АдваАтм, 2009. 284 с.
17. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542 с.
18. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія. Львів : Львівська Політехніка, 2011. 348 с.
19. Кириченко О.А., Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Київ.: Знання-Прес, 2002. 518 с.
20. Космина Ю.М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04. Львів, 2016, 200 с.
21. Круглов К.О. Довіра як чинник соціально-психологічного клімату виробничого колективу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 139-145.
22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ.: Кондор, 2003. 296 с.

23. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. №4 (44). С. 98-102.

24. Молочний альянс : веб сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/> (дата звернення 10.05.2025)

25. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 176 с.

26. Орбан-Лембрик Л., Кощинець В. Юридична психологія : навчальний посібник. Чернівці : Книги – ХХІ, 2007. 448 с.

27. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: розвиток та сучасні напрями досліджень. *Вісник Прикарпатського університету*. 2005. № 2. С. 14–23.

28. Організаційна поведінка / Дон Гелрїгел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

29. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П.Д. Дудкін та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.

30. Організаційна поведінка: навчальний посібник / укл. М. В. Матушкіна, Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2016. 200 с.

31. Осовська Г. В. Основи менеджменту : практикум. Київ : «Кондор», 2010. 581 с.

32. Писарєв В. Маргінальна поведінка особи: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 2010. 200 с.

33. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Актуальні проблеми формування командобудування як фактор ефективного управління бізнесом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 3(14). С. 303–308.

34. Рудїнська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Ніка-Центр, 2008. 416 с.,

35. Сазонова Т.О., Нагорна Ж.Ю., В'юницький Д.І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 702–706.

36. Скриньковський Р. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Traektoria Nauki*. 2018. Vol. 4. № 2. С. 1024–1031.

37. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.

38. Стамат В., Лесік М. Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти* : матеріали VIII міжнар. наук.- практ. інтернет-конф. 2023. С. 99 – 103.

39. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник / упоряд. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Київ: Міленіум, 2023. 390 с.

40. Технології управління персоналом / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf

41. Тофтул М. Сучасний словник з етики : словник. Житомир : вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.

42. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Абрис, 2002. 742 с.

43. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.

44. Dabizha V.V., Voskolupov V.V. The influence of the external and internal environment on the formation of strategic management of the enterprise *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. Pp.53-61 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-27-2024/the-influence-of-the-external-and-internal-environment-on-the-formation-of-strategic-management-of-the-enterprise/>

45. Dolynskiy S., Kostina T., Voskolupov V. The essence of the enterprise management system and features of its structure. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 24. Pp.41-49 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-25-2024/the-essence-of-the-enterprise-management-system-and-features-of-its-structure/>
46. Ivancevich J. M., Konopaske R. Organizational behavior and management. 9th ed. NY. : McGraw-Hill, 2010. 672 p.
47. Kinicki A., Kreitner R. Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices. Boston: Harvard University Press, 2009. P. 34 – 35.
48. Luthans F. Organizational Behavior: an evidencebased approach. 12th ed. New York : McGraw-Hill Irwin. 2011.
49. Schermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. Organizational Behaviour. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Publishing, 2004. P. 26-34.
50. Youcontrol : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25680639/ (дата звернення 16.05.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета оцінки соціально-психологічного клімату в колективі ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»:

1. Як би Ви оцінили психологічний клімат в нашому колективі?

- Працівники відчують себе комфортно, відносини в колективі дружні;
- Відносини дружні, але керівник вносить напругу;
- Колектив працює злагоджено, але позаробочий відносини холодні;
- Колектив розбитий на групи, що конкурують між собою;
- Працівники постійно конфліктують між собою;
- Важко відповісти.

2. З нижчеперелічених чинників відзначте ті, які Вам найбільше не подобаються.

- Відсутність умов для підвищення освіти.
- Розмір заробітної плати не відповідають обсягу робіт;
- Не влаштовує режим роботи;
- Робота далека від місця проживання;
- Одноманітність і монотонність в роботі;
- Обсяг роботи дуже високий;
- Перенапруження на робочому місці;
- Грубе ставлення з боку керівників;
- Відсутність взаємодопомоги і взаєморозуміння в колективі;
- Відсутність умов для службового і професійного зростання;
- Відсутність уваги, об'єктивної оцінки роботи з боку керівника;

3. Чи відповідає робота в вашій організації Вашим очікуванням?

- Так;
- Ні;
- Важко відповісти.

4. Що, на Ваш погляд, необхідно змінити на Вашому робочому місці?

- Обладнання, технічні засоби праці;
- Побутові умови;
- Тривалість робочого дня;
- Графік роботи;
- Заробітну плату;
- Взаємовідносини в колективі;
- Взаємовідносини з керівником
- Важко відповісти.