

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

КОЗАР ДАРИНА АНАТОЛІВНА

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __

засідання кафедри менеджменту

від __ _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2025 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Козар Дарині Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління поведінкою колективу підприємства
Керівник роботи (проєкту) Волинець Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент.

- (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад і розроблення прикладних рекомендацій щодо оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити поняття та сутність управління поведінкою колективу підприємства; охарактеризувати особливості управління поведінкою колективу підприємства; визначити методичні підходи до оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства; охарактеризувати й проаналізувати основні показники діяльності підприємства; провести аналіз ефективності діяльності колективу підприємства; оцінити ефективність управління поведінкою колективу підприємства.
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Козар Д. А. Управління поведінкою колективу підприємства.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства. Досліджено сутність поняття «поведінка колективу», її складові, а також чинники, що впливають на її формування та динаміку в межах підприємства. Особливу увагу приділено вивченню ефективності управлінських рішень щодо формування корпоративної культури, мотивації, комунікації та лідерства як ключових інструментів впливу на поведінкові прояви працівників.

У роботі описано сучасні механізми та інструменти, спрямовані на підвищення ефективності управління поведінкою колективу, зокрема системи оцінювання персоналу, індикатори ефективності, інноваційні моделі управління та елементи соціально-психологічного впливу. Представлено методичні підходи до комплексного аналізу ефективності управління поведінкою, серед яких виділено кількісні та якісні методи дослідження.

На прикладі діяльності підприємства здійснено комплексний аналіз основних показників діяльності підприємства, проведено оцінювання ефективності управління поведінкою колективу за визначеними критеріями та індикаторами. Виявлено основні проблемні зони в управлінні людськими ресурсами, серед яких: недостатня мотивація, низький рівень залученості працівників, а також неефективна комунікація всередині колективу.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських підходів, зокрема впровадження новітніх мотиваційних програм, удосконалення системи внутрішньої комунікації та підвищення рівня лідерських компетенцій керівників структурних підрозділів.

Отримані результати мають практичне значення для підприємств різних форм власності, що прагнуть покращити управління персоналом і досягти

високої ефективності своєї діяльності через розвиток людського капіталу. Запропоновані заходи можуть стати основою для створення сприятливого психологічного клімату, підвищення згуртованості колективу та формування орієнтованої на результат корпоративної поведінки працівників підприємства.

Ключові слова: управління поведінкою, колектив, підприємство, оцінювання ефективності управління поведінкою колективу, персонал.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Природа та сутність управління поведінкою колективу підприємства.....	8
1.2. Особливості управління поведінкою колективу підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	23
2.2. Аналіз ефективності діяльності колективу підприємства.....	30
2.3. Оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростаючим значенням людського капіталу як визначального ресурсу забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Успішність діяльності будь-якої організації великою мірою залежить від злагодженості роботи колективу, рівня мотивації працівників, корпоративної культури та ефективності управлінських рішень щодо формування бажаної моделі поведінки персоналу. Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, кризовими явищами в економіці, змінами в організаційній структурі, вимагають нових підходів до управління поведінкою трудового колективу. У зв'язку з цим важливо розробити дієві інструменти оцінювання ефективності управлінських впливів, що дозволить оптимізувати внутрішні процеси, підвищити продуктивність праці та зміцнити командну взаємодію.

Особливості управління поведінкою колективу підприємства вивчали Каламан О. Б., Мандрикін Д. В.; Устіловська А. С.; Гакова М. В.; Андрєєва І. А.; Шапа Н. М.; Усатенко О., Грошелева О.; Абрамова І.; Петришин Л. П.; Сазонова Т. О., Федірець О. В.; Тюхтенко Н. А.; Галько Л. Р., Базалійська Н. П. та ін.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних засад і розроблення прикладних рекомендацій щодо оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

- визначити поняття та сутність управління поведінкою колективу підприємства;
- охарактеризувати особливості управління поведінкою колективу підприємства;

- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства;
- охарактеризувати й проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- провести аналіз ефективності діяльності колективу підприємства;
- оцінити ефективність управління поведінкою колективу підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління поведінкою колективу підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління поведінкою колективу підприємства.

Матеріал дослідження. У дослідженні використано різноманітні джерела інформації, серед яких: праці українських науковців, внутрішня документація підприємства, зокрема його фінансова звітність та установчі документи, аналітичні дані з відкритих електронних ресурсів, а також результати власних спостережень і розрахунків, здійснених автором у межах дослідницької роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління ефективністю діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані керівниками підприємств для підвищення ефективності управління поведінкою колективу. Запропоновані підходи та рекомендації сприяють удосконаленню системи мотивації, покращенню морально-психологічного клімату, налагодженню внутрішніх комунікацій і підвищенню загальної продуктивності праці.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р., м. Луцьк) [31].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Природа та сутність управління поведінкою колективу підприємства

Успішна робота підприємства – це не лише про чітко налагоджені процеси чи правильну стратегію, а й про те, як люди всередині команди взаємодіють між собою. Поведінка працівників, їхнє ставлення до роботи, колег і керівництва безпосередньо впливають на загальний клімат у колективі та результати діяльності. Якщо в команді панує довіра, взаємоповага та відповідальність – підприємство має набагато більше шансів не просто вижити, а розвиватися навіть у нестабільних умовах. Тому управління поведінкою колективу є важливим інструментом для досягнення стабільності, злагодженості та ефективності.

Організаційну поведінку можна охарактеризувати як поведінку працівників, залучених до різних виробничих та управлінських процесів в межах організації. Ці процеси мають свій цикл, ритм, темп, структуру взаємин, організаційні межі та вимоги, а кожен член трудового колективу виконує певну соціальну та організаційну роль, що в сукупності створює середовище для формування поведінки працівника [16].

Поведінка персоналу організації, на нашу думку, є сукупністю індивідуальних та колективних дій працівників у процесі їх трудової діяльності, яка обумовлена необхідністю задоволення їхніх інтересів та вимог з боку підприємства.

Управління організаційною поведінкою є невід’ємною частиною системи управління персоналом підприємства. Серед ключових стратегічних завдань, які стоять перед управлінням організаційною поведінкою та тісно пов’язані з цілями стратегічного управління персоналом загалом, можна виокремити такі:

- сприяння розвитку трудового потенціалу та його раціональному використанню;
- створення ефективного механізму мотивації;
- створення ефективного механізму врегулювання та запобігання управлінню конфліктам;
- реалізація заходів щодо підвищення лояльності та згуртованості колективу [17].

Врахування основних цілей управління поведінкою колективу підприємства дозволяє спрямувати зусилля колективу на спільне досягнення стратегічних завдань, зберігаючи при цьому гармонію в робочих відносинах та сприяючи розвитку корпоративної культури.

Розглянемо основні цілі управління поведінкою колективу підприємства:

- сприяти розвитку почуття єдності, організованості та згуртованості;
- сприяти розвитку співпраці, взаємної підтримки та конструктивної конкуренції;
- досягти взаєморозуміння в рамках робочого процесу;
- розвивати та підтримувати командний дух;
- забезпечити психологічну підтримку та розвантаження для членів співробітників;
- розвивати та укріплювати індивідуальну і групову мотивацію, а також самомотивацію;
- сформувати комфортне робоче середовище;
- збільшити продуктивність праці персоналу;
- поліпшити якість роботи персоналу;
- зміцнити репутацію топ-менеджменту та підвищити лояльність працівників [18].

Правильно побудована система управління поведінкою сприяє не лише підвищенню ефективності праці, а й забезпечує лояльність та згуртованість

колективу, що в умовах сучасного ринку дозволяє забезпечити стабільність та високу конкурентоспроможність підприємства.

На рис. 1.1. відображено концептуальну модель організаційної поведінки персоналу підприємства.

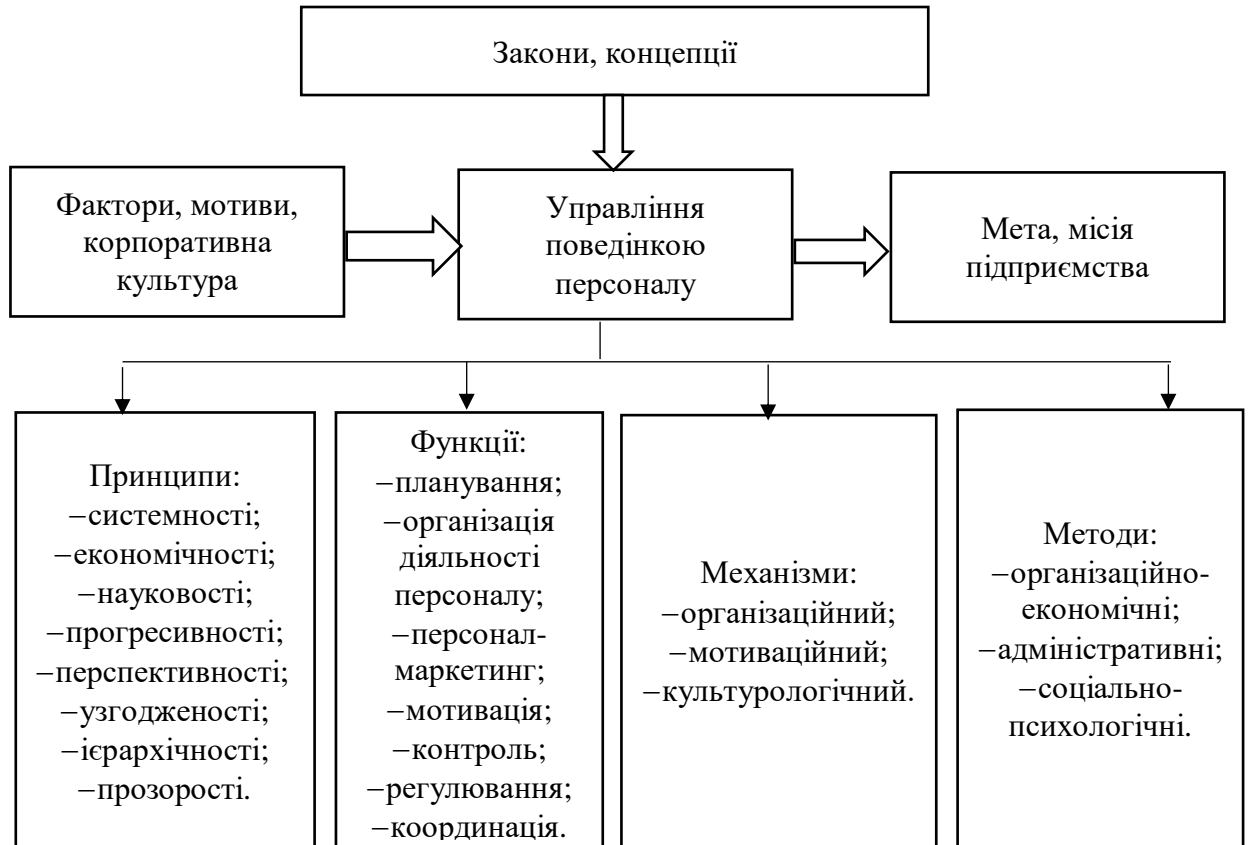


Рис. 1.1. Концептуальна модель організаційної поведінки персоналу підприємства

Примітка: побудовано автором на основі [19].

Принципи, функції, методи та механізми управління поведінкою колективу підприємства взаємопов'язані та сприяють створенню ефективної системи управління персоналом. Вони забезпечують досягнення бізнес-цілей, формують здорову корпоративну культуру, стимулюють професійний розвиток працівників та підтримують гармонійні стосунки в колективі. Правильне їх поєднання дозволяє забезпечити високий рівень мотивації, знизити рівень конфліктів та сприяти згуртованості команди. Завдяки комплексному підходу до управління поведінкою персоналу підприємства можуть досягати

стабільності, підвищувати продуктивність і зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку.

Управління поведінкою колективу підприємства – це не лише набір механізмів і стратегій, а й ціла система, що забезпечує гармонійну взаємодію працівників та їх ефективну роботу. Коли принципи взаємоповаги, відкритості і підтримки сприяють створенню довірливої атмосфери, результати не забаряться. Це не тільки допомагає досягати корпоративних цілей, але й дає можливість працівникам почуватися частиною великої справи, що мотивує їх на досягнення нових вершин. Все це разом забезпечує здоровий морально-психологічний клімат та зростання організації, адже мотивований і задоволений колектив – запорука успіху.

У процесі управління поведінкою колективу на підприємствах спостерігаються певні тенденції, серед яких:

- зростання значення інформаційних та інноваційних технологій в управлінні персоналом;
- необхідність високого рівня залученості працівників до роботи та формування їхньої лояльності до підприємства;
- посилення важливості управління здібностями працівників;
- усвідомлення необхідності соціальної орієнтації в політиці управління персоналом;
- актуалізація потреб у саморозвитку і самовиявленні;
- зміна вимог до привабливості робочих місць, де особливо важливими є можливості кар'єрного зростання;
- індивідуальна робота;
- керівництво на основі співпраці;
- сучасні стилі управління;
- гнучка система оплати та стимулювання;
- змістовна робота;
- можливість навчання та підвищення кваліфікації;

- гнучкий графік роботи;
- сприятливий морально-психологічний клімат у колективі та позитивний імідж підприємства [20].

Управління поведінкою колективу на підприємствах сьогодні проходить через низку змін, які спричинені впливом сучасних технологій та нових підходів до організації праці. Менеджмент підприємств повинен працювати над створенням умов для постійного розвитку працівників, їх мотивації та підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Трудова поведінка – це складне й багатогранне явище, що виходить за межі простої трудової діяльності. Вона водночас підпорядковується соціальним нормам і має індивідуальну, часто непередбачувану природу. Особливо це помітно у творчих працівників, поведінку яких складно стандартизувати чи контролювати, оскільки вони самостійно обирають, як діяти в тій чи іншій ситуації. Те, як людина поводить себе в робочому колективі, багато в чому залежить від її внутрішнього ставлення до інших, розуміння своєї ролі, професійних орієнтирів і життєвих цінностей. Трудова поведінка – це результат свідомого зіставлення зовнішніх вимог з особистими інтересами, потребами та можливостями. Тому вона проявляється не лише у створенні конкретного продукту, а й у збагаченні особистого досвіду, розвитку знань, навичок і збереженні внутрішнього ресурсу працівника [21].

Для опису індивідуальної трудової поведінки використовують такі показники:

- рівень активності, що відображає енергійність і схильність до ініціативи;
- емоційна виразність, яка характеризується силою та типом емоційних реакцій;
- стабільність – здатність зберігати сталість поведінкових проявів у різних обставинах;
- усвідомленість – розуміння своїх дій та вміння їх пояснити;
- динамічність – рівень саморегуляції та самоконтролю;

– гнучкість – вміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі шляхом відповідної зміни поведінки.

Ці характеристики дозволяють комплексно оцінити поведінковий портрет працівника, виявити його сильні сторони та потенційні ризики в професійному середовищі. Їх усвідомлення дає можливість керівникам ефективніше формувати команди, адаптувати стиль управління, розробляти індивідуальні програми мотивації та розвитку. Це сприяє підвищенню продуктивності працівників та зміцненню загального психологічного клімату в колективі, що є важливим чинником успішної організаційної поведінки.

Отже, ефективне управління поведінкою колективу на підприємстві вимагає гнучкості та уваги до особливостей кожного працівника. Це не лише питання контролю, а й вміння налаштувати взаємодію між людьми так, щоб усі відчували свою важливість і вклад у загальну справу. Важливим моментом є створення такого середовища, де люди не просто виконують обов'язки, а й знаходять можливості для самовираження, розвитку і підтримки здорового психологічного клімату. Для цього керівництво повинне активно реагувати на зміни в потребах співробітників і, не забуваючи про стандарти організації, бути готовим змінювати стратегії та підходи, щоб підтримувати мотивацію та лояльність. Справжній успіх в управлінні поведінкою колективу приходить тоді, коли кожен член команди відчуває, що його роль у підприємстві важлива і визнана.

1.2. Особливості управління поведінкою колективу підприємства

Підвищення ефективності управління поведінкою колективу підприємства – це необхідний крок для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації. Коли співробітники працюють у гармонії з цінностями та цілями компанії, це зменшує ймовірність внутрішніх конфліктів і сприяє кращій взаємодії між різними рівнями та підрозділами.

Важливою є здатність налаштувати комунікацію і підтримувати мотивацію працівників, оскільки це безпосередньо впливає на результативність їхньої роботи. Іншими словами, управління поведінкою – це процес, який не лише підтримує порядок, а й стимулює розвиток внутрішнього потенціалу організації, формуючи здорову культуру, що підтримує постійне зростання та досягнення поставлених цілей.

Індивідуальні особливості поведінки працівників в колективі дають змогу класифікувати їх за темпераментом і характером, що може бути ефективно використано в управлінській практиці. Знання психологічного типу співробітника дає керівнику змогу обрати більш вдалий стиль взаємодії. Один із типів поведінки, який можна виділити, – це працівник, орієнтований на лояльність та дисципліну. Така особа приймає організаційні цінності як власні, намагається не суперечити встановленим нормам і сумлінно виконує свою роль у межах наявної структури. Її ефективність залежить переважно від особистих компетенцій та точності розподілу обов'язків. Для таких людей ієрархія та підпорядкування – це не лише необхідність, а й прояв відповідальності та внутрішнього переконання.

Інший поширений тип поведінки в організації – це так званий «пристосуванець». Його відрізняє те, що, не поділяючи внутрішні цінності компанії, така людина зовні демонструє відповідність встановленим нормам та правилам. Вона сумлінно виконує свої обов'язки, однак її важко назвати по-справжньому відданим членом команди, адже у критичний момент вона може прийняти рішення, що суперечитимуть інтересам організації, керуючись власними пріоритетами. Для представників цього типу ієрархічні ролі часто мають емоційне підґрунтя: керівники отримують задоволення від можливості реалізовувати лідерські амбіції, а підлеглі знімають із себе відповідальність за прийняття рішень, віддаючи перевагу чітким вказівкам і зовнішньому контролю.

Третій варіант поведінки – це так званий «оригінал». Представники цього типу щиро поділяють цінності організації, проте не погоджуються з існуючими

в ній нормами та правилами поведінки. Через це їм часто буває складно налагодити ефективну взаємодію з керівництвом і колегами. Водночас, якщо організація здатна проявити гнучкість і дозволити таким працівникам більше свободи у виборі моделей поведінки, вони можуть гармонійно вписатися в корпоративне середовище та принести значну користь, завдяки своїй ініціативності та нестандартному мисленню.

Четвертий тип поведінки – це «бунтар». Цей тип характеризується відсутністю сприйняття як норм, так і цінностей організації. Така людина постійно знаходиться в конфлікті з оточенням і часто викликає напружені ситуації. Її поведінка є результатом зовнішнього тиску і примусу, оскільки вона не розуміє важливості організаційних норм і не має необхідних навичок для їх виконання. Організація встановлює правила та обов'язки, визначає права і відповідальність, а також стандарти ділового спілкування, аби забезпечити узгодженість серед співробітників. Для досягнення гармонії в колективі організація визначає спільну мету, підтримує відчуття цінності кожного працівника і впроваджує рольові моделі поведінки, розрізняючи прийнятні та неприйнятні варіанти взаємодії [22].

Поведінка працівника в організації є результатом взаємодії різних факторів. Деякі з них є усвідомленими, інші – ні; деякі з них мають раціональний характер, а інші – ірраціональний; деякі впливи сприяють досягненню цілей організації, а інші – не зовсім. Оскільки навчання є невід'ємною частиною професійної діяльності, менеджери зацікавлені у здатності навчати працівників правильним способам поведінки, що сприяють досягненню організаційних цілей. Вони формують поведінку співробітників через послідовне навчання та підкріплення кожного успішного кроку, що наближає працівника до необхідного результату.

Існує чотири основні способи формування поведінки: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, покарання та погашення.

Позитивне підкріплення проявляється, коли реакція супроводжується чимось приємним. Основною його метою є стимулювання повторення

конкретної поведінки в майбутньому. Наприклад, керівник може похвалити працівника за його високі досягнення, що створює в нього позитивні асоціації з певними діями або результатами, що, у свою чергу, мотивує його повторювати ці дії. Це може бути виражено не тільки через словесне визнання, а й через матеріальні заохочення, наприклад, премії, бонуси, додаткові відпустки або навіть можливості для професійного розвитку. Важливим аспектом є те, що позитивне підкріплення має бути конкретним і своєчасним, щоб людина чітко асоціювала свої дії з нагородою [23].

Негативне підкріплення виникає, коли певна поведінка призводить до усунення або припинення неприємної ситуації. Це стимулює людину повторювати таку поведінку, оскільки вона дозволяє уникнути негативних наслідків. Наприклад, працівник, який вчасно виконує завдання, уникає критики чи покарань. Негативне підкріплення ефективно закріплює бажану поведінку, але при надмірному використанні може викликати стрес або погіршити моральний клімат у колективі. Відмінність від покарання в тому, що негативне підкріплення припиняє неприємні ситуації, а покарання часто спричиняє додаткові негативні наслідки [23].

Покарання – це метод управління поведінкою, при якому застосовуються несприятливі наслідки для зниження ймовірності повторення небажаної поведінки. Воно призводить до негативних результатів, таких як зниження мотивації, зростання стресу або погіршення відносин у колективі. Наприклад, штраф або догана за невиконану задачу може змусити працівника уникати подібних помилок у майбутньому, але також може викликати негативні емоції та зменшити лояльність до організації. Покарання є ефективним у випадках, коли потрібно швидко змінити небажану поведінку, але його надмірне використання може мати непередбачувані негативні наслідки для колективу [24].

Погашення – це метод управління поведінкою, при якому усувається будь-яке підкріплення, що підтримує певну поведінку. В результаті, така поведінка поступово згасає, оскільки вона не отримує підтвердження або

винагороди. Наприклад, якщо працівник звик отримувати похвалу за виконану роботу, і це підкріплення більше не надається, його мотивація до цієї поведінки може знизитися, і він почне діяти менш активно. Погашення є ефективним для припинення неефективних чи небажаних звичок, але вимагає часу і терпіння, оскільки зміни можуть бути поступовими [24].

Будь-який з цих типів формування поведінки може бути ефективним в залежності від конкретної ситуації та цілей управління, оскільки кожен з них має своє призначення: позитивне підкріплення мотивує працівників до досягнення високих результатів, негативне підкріплення сприяє уникненню небажаних ситуацій, покарання допомагає запобігти повторенню небажаних вчинків, а погашення поступово знижує частоту небажаної поведінки.

Для усвідомлення засобів впливу на поведінку колективу підприємства розглянемо мотиви поведінки персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Мотиви поведінки персоналу підприємства

Категорія працівників	Індивід	Група
1	2	3
Керівники	<ul style="list-style-type: none"> – участь в управлінських процесах; індивідуальні цінності; – персональні очікування; – динаміка розвитку особистості; – фінансові заохочення; – нематеріальні форми мотивації; – безпечне та комфортне робоче середовище; – самовираження та реалізація особистого потенціалу. 	<ul style="list-style-type: none"> – повага в колективі; – морально--психологічний клімат; – згуртованість колективу; – комунікації; – стиль керівництва; – додаткове грошове винагородження; – статус.
Спеціалісти	<ul style="list-style-type: none"> – залученість до діяльності організації; – індивідуальні цінності; – персональні сподівання; – процес розвитку особистості; – фінансове заохочення; – нематеріальні способи мотивації; – створення безпечних і комфортних умов праці; – можливості для самовираження та реалізації особистого потенціалу. 	<ul style="list-style-type: none"> – взаємна повага в команді; – психологічний клімат в колективі; – єдність команди; – взаємодія та комунікація; – лідерський стиль управління; – додаткові фінансові винагороди; – структура групи.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Робітники	<ul style="list-style-type: none"> – участь у прийнятті значущих рішень; – індивідуальні життєві пріоритети; – особисті прагнення та сподівання; – матеріальне заохочення та нематеріальні стимули; – забезпечення безпеки та комфорту на робочому місці; – можливість самореалізації та виявлення особистих здібностей. 	<ul style="list-style-type: none"> – шанобливе ставлення між працівниками; – емоційно-психологічна атмосфера в колективі; – командна єдність і взаємопідтримка; – ефективна внутрішня комунікація; – манера управління та взаємодії керівника з підлеглими; – надбавки та премії до основної заробітної плати; – формування та характеристики робочої групи.

Примітка: побудовано автором на основі [25].

Мотиви поведінки персоналу відображають внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на вибір індивідом певних дій чи рішень у межах організації. Вони можуть бути зумовлені особистими цінностями, потребами та інтересами працівника, а також зовнішніми факторами, такими як вимоги керівництва, корпоративна культура, система винагород та оцінки. Розуміння цих мотивів допомагає розробити стратегії, що сприяють підвищенню мотивації та залученості працівників, а також дозволяє керівникам адаптувати свої методи управління до потреб та очікувань персоналу.

Сучасні механізми підвищення ефективності управління поведінкою колективу підприємства спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку та мотивації працівників через інноваційні підходи та інтеграцію новітніх технологій у процеси управління. Використання персоналізованих підходів до мотивації, де враховуються індивідуальні потреби працівників, а також застосування гнучких моделей управління, дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Важливим є також впровадження програм професійного розвитку, розвитку лідерських якостей у керівництва та підтримка відкритих каналів комунікації для покращення взаєморозуміння між співробітниками і менеджментом. Система винагород і

стимулів, орієнтованих на досягнення конкретних результатів, допомагає формувати бажану поведінку, сприяючи таким чином підвищенню загальної ефективності організації.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства

Методичні підходи до оцінки ефективності управління поведінкою колективу – це ключ до реального розуміння, як впливають управлінські рішення на роботу співробітників. Вони дозволяють не просто відобразити реальну картину, а й зрозуміти, де можуть бути проблеми або які процеси потребують коригування. Наприклад, аналіз результатів роботи, відгуки працівників чи просто спостереження за їхньою поведінкою можуть показати, чи справді вони залучені до роботи, чи задоволені умовами. А це дає можливість приймати більш обґрунтовані рішення. Ефективна оцінка дозволяє керівництву не тільки вчасно побачити, що працює, а що – ні, але й швидко адаптувати підходи до управління, підвищуючи ефективність роботи всього колективу.

Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу є важливим та потужним інструментом для керівника, що містить основний потенціал для коригування, регулювання, стимулювання та впливу на поведінку працівників, з метою досягнення бажаних результатів, що в кінцевому підсумку проявляються у підвищенні ефективності праці.

Розглянемо складові оцінки персоналу підприємства (рис. 1.2).

Складові оцінки персоналу дозволяють провести всебічний аналіз професійних компетенцій працівників, їхньої мотивації, ефективності виконання службових обов'язків та рівня відповідності займаним посадам. Така оцінка є основою для прийняття управлінських рішень щодо підвищення кваліфікації, ротації кадрів, формування кадрового резерву та вдосконалення

системи стимулювання праці. Вона також сприяє виявленню сильних і слабких сторін у роботі персоналу, що є важливим чинником у підвищенні загальної результативності діяльності підприємства.

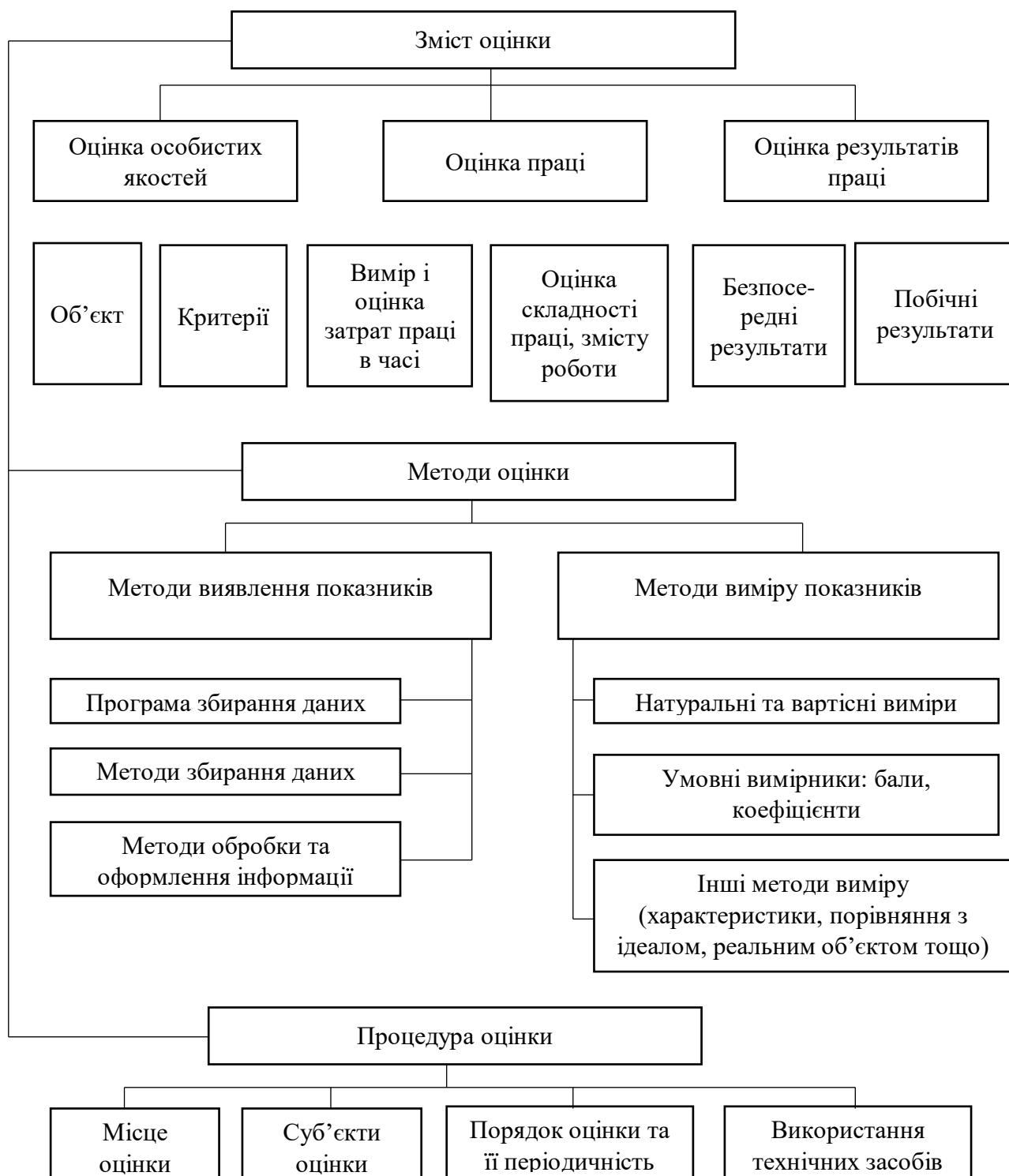


Рис. 1.2. Складові оцінки персоналу підприємства

Примітка: побудовано автором на основі [26].

У табл. 1.2. представлено методи оцінювання поведінки персоналу та їх характеристики.

Таблиця 1.2

Методи оцінювання поведінки персоналу

Метод	Характеристика
Описовий метод	Оцінювач має визначити та описати як позитивні, так і негативні аспекти поведінки працівника. Цей метод не вимагає точного фіксування результатів, тому його зазвичай застосовують як доповнення до інших методів оцінки.
Метод анкет та порівняльних анкет	Передбачає наявність списку питань або описів поведінки працівника. Оцінювач ставить позначку поруч з характеристикою, яка, на його думку, найкраще відображає риси працівника, а в іншому випадку залишає поле порожнім. Підсумкова кількість позначок формує загальний рейтинг працівника. Застосовується для оцінки з боку керівництва, колег і підлеглих.
Структуроване поведінкове інтерв'ю	Застосовується для оцінки компетенцій, що включають набір поведінкових характеристик, необхідних працівнику для ефективного виконання конкретних завдань або функцій. Структура поведінкового інтерв'ю організована таким чином, що питання починаються з загальних аспектів професійного досвіду і поступово переходять до конкретних прикладів дій, які призвели до досягнення бажаного результату.
Метод «360 градусів»	Сприяє покращенню внутрішньої комунікації та розвитку корпоративної культури. Він дозволяє отримати різнобічну інформацію про працівника. Дані збираються через бесіди з самим співробітником, його керівником, колегами, підлеглими, а іноді навіть з клієнтами, які взаємодіють з оцінюваним.
Метод вирішальних ситуацій	Експерти з оцінки розробляють перелік описів «правильних» і «неправильних» поведінкових реакцій працівників у стандартних ситуаціях, або ж «ключових ситуаціях». Ці описи розподіляються за категоріями, що відповідають специфіці роботи. Потім оцінювач створює журнал, в який записуються приклади поведінки кожного працівника по кожній категорії. Цей журнал використовують під час подальшої оцінки професійних якостей співробітника.
Рейтингова шкала поведінкових установок	Поєднує оцінку поведінки працівника на робочому місці з іншими критеріями результативності, які контролюються працівником, і ґрунтується на використанні «ключових ситуацій». Кожна шкала оцінки пов'язана з конкретним аспектом поведінки, що описується через рівень виконання завдань. Порівнюючи результати працівника зі шкалою для кожного аспекту, оцінювач може точніше визначити ефективність його роботи.
Метод спостереження за поведінкою	Цей метод подібний до попереднього, але замість оцінки поведінки працівника в конкретній ситуації на даний момент, оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник демонстрував певну поведінку в минулому.

Примітка: побудовано автором на основі [27].

Оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства є важливою складовою HR-стратегії і включає використання таких методів, як аудит організаційної культури, оцінка відповідності поведінки працівників корпоративним цінностям, аналіз ефективності командної роботи та відстеження змін у поведінкових моделях на основі даних HR-аналізу.

Ми пропонуємо провести оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства за допомогою кількох методів. Експертна оцінка працівників, яка передбачає аналіз поведінкових і професійних характеристик персоналу фахівцями, які мають глибокі знання у сфері управління персоналом. Метод анкетування, що дозволяє зібрати суб'єктивну думку працівників щодо управлінських рішень, організаційного клімату та взаємин у колективі, що допомагає виявити потенційні проблеми та зони росту. Метод оцінки за результатами діяльності, який фокусується на кількісних та якісних показниках роботи працівників, дозволяючи керівництву оцінити, наскільки ефективно реалізуються поставлені завдання в контексті командної взаємодії та поведінки.

Методи оцінювання ефективності управління поведінкою колективу базуються на системному аналізі внутрішніх комунікацій, лідерських стилів і рівня командної згуртованості. Серед найбільш ефективних варто виділити спостереження, оцінювання результатів діяльності працівників у динаміці, аналіз рівня залученості, а також психодіагностичні методики для визначення особистісних і групових характеристик. Вони дозволяють виявити сильні та слабкі сторони управлінських рішень щодо формування поведінкових моделей у колективі, а також коригувати управлінські дії для досягнення більшої ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

***** ***** ***** ***** _ ***** підприємство, розташоване в місті Луцьк, що спеціалізується на діагностиці, ремонті та технічному обслуговуванні турбореактивних авіадвигунів третього та четвертого поколінь. Це єдине підприємство в Україні, яке має можливість здійснювати ремонт ***** ***** *****. Завод включено до списку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та національної безпеки України [28].

Повне найменування юридичної особи: ***** * *****
***** ***** ***** ***** *****.

Скорочена назва: *** ***** *****.

Код ЄДРПОУ: *****.

Організаційна форма: ***** * ***** *****.

Дата реєстрації: **.**.****.

Адреса: *****, ***** ***** ***** ***** ***** ***** *****
***** ***** *.

Керівник: ***** ***** *****.

Засновники: ***** ***** ***** ***** *****
*****».

Статутний капітал: 1 382 368 тис. грн.

Види діяльності: 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування; 25.62 Механічне оброблення металевих виробів; 25.94 Виробництво кріпильних і гвинтонарізних виробів; 33.16 Ремонт

і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 52.10 Складське господарство; 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; 71.20 Технічні випробування та дослідження; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук [29].

Мета діяльності *** **** ***** полягає в забезпеченні надійної та кваліфікованої підтримки авіаційної техніки шляхом проведення діагностики, ремонту та технічного обслуговування турбореактивних авіадвигунів, зокрема двигунів типу РД-33. Підприємство прагне зміцнення обороноздатності держави, задоволення потреб авіаційної галузі в якісному сервісному обслуговуванні та розвитку науково-технічного потенціалу у сфері авіабудування.

У контексті повномасштабної війни в Україні роль *** **** ***** набуває особливого значення. Підприємство виконує критично важливу функцію з технічної підтримки бойової авіації, забезпечуючи своєчасну діагностику, ремонт та обслуговування авіадвигунів, що є необхідними для виконання оборонних завдань. Як єдиний завод в Україні, здатний ремонтувати ***** **** ****, ***** ***** ***** ***** відіграє стратегічну роль у підтримці боєздатності Повітряних сил Збройних Сил України. Його діяльність сприяє зміцненню національної безпеки, оперативному реагуванню на загрози та ефективному використанню авіаційної техніки в умовах воєнного стану.

15 серпня 2023 року ***** ***** ***** ***** зазнав ракетного удару з боку росії. Внаслідок атаки загинули троє працівників підприємства, ще троє отримали поранення. Цей удар став частиною масштабної атаки, під час якої росія випустила щонайменше 28 крилатих ракет різного типу по території України [30].

Проведемо аналіз техніко-економічних показників *** ***** за 2022–2024 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності

*** ***** за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Власний капітал, тис. грн	1339488	1434014	1617924	94526	183910	7,06	12,82
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	558136	933915	995530	375779	61615	67,33	6,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	362900	691043	763353	328143	72310	90,42	10,46
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	49840	91315	229766	41475	138451	83,22	151,62
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	1077	1084	1110	7	26	0,65	2,40
Фондовіддача, грн	1,64	3,15	3,71	1,51	0,56	92,07	17,78
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	340678	296093	268302	-44585	-27791	-13,09	-9,39
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	1270370	1464182	1622335	193812	158153	15,26	10,80
Продуктивність праці, тис. грн/особу	518,2	637,5	687,7	119,3	50,2	23,02	7,87
Рентабельність капіталу, %	0,15	0,31	0,86	0,16	0,55	106,67	177,42
Рентабельність власного капіталу, %	0,04	0,07	0,15	0,03	0,08	75,00	114,29
Рентабельність продажу, %	0,09	0,10	0,23	0,01	0,13	11,11	130,00
Рентабельність господарської діяльності, %	0,11	0,13	0,29	0,02	0,16	18,18	123,08
Дебіторська заборгованість, тис. грн	36647	36647	20332	0	-16315	0,00	-44,52
Кредиторська заборгованість, тис. грн	33407	34622	35620	1215	998	3,64	2,88

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

У 2022–2024 роках *** **** ***** демонстрував стійке зростання ключових фінансово-економічних показників. Власний капітал зріс на 20,8%, що свідчить про укріплення фінансової незалежності та посилення позицій підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 78,3%, проте більш стрімке зростання собівартості реалізованої продукції (на 110,3%) вказує на необхідність оптимізації витрат для підвищення ефективності діяльності. Особливо позитивним є суттєве зростання чистого прибутку – більш ніж у чотири рази, що свідчить про вдосконалення фінансової стратегії та ефективності операційної діяльності.

При відносно стабільній середньообліковій чисельності працівників (збільшення на 3,1%) продуктивність праці зросла на 32,7%, що відображає підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Показник фондівіддачі значно покращився на 126,2%, незважаючи на зменшення середньорічної вартості основних засобів, що свідчить про раціональніше використання наявних ресурсів. Значне зростання рентабельності капіталу, власного капіталу та продажу вказує на підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Також варто відзначити суттєве зменшення дебіторської заборгованості на 44,5%, що покращує ліквідність та фінансову гнучкість, при незначному зростанні кредиторської заборгованості. В цілому підприємство продемонструвало позитивну динаміку розвитку, проте подальше вдосконалення потребує уваги до контролю за витратами та підтримки високого рівня рентабельності.

Для здійснення аналізу фінансово-майнового стану *** **** ***** побудуємо табл. 2.2.

У 2022–2024 роках підприємство продемонструвало загальну позитивну динаміку фінансово-економічної діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 67,33% у 2023 році порівняно з 2021 роком і ще на 6,6% у 2024 році, що свідчить про стійке зростання обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції зросла швидше, ніж дохід: на 90,42% у 2022 році і на 10,46% у 2024 році, що свідчить про підвищення витратності виробництва та можливий тиск на рентабельність. Це підтверджується тим, що валовий прибуток хоча і збільшився на 28,44% у 2023 році, але в 2024 році зменшився на 4,4% порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів *** **** *****

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	558136	933915	995530	375779	61615	67,33	6,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	362900	691043	763353	328143	72310	90,42	10,46
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	189098	242872	232177	53774	-10695	28,44	-4,40
Інші операційні доходи, тис. грн	15050	34965	123072	19915	88107	132,33	251,99
Адміністративні витрати, тис. грн	71988	62778	58148	-9210	-4630	-12,79	-7,38
Витрати на збут, тис. грн.	62778	48701	18429	-14077	-30272	-22,42	-62,16
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	47632	104833	278708	57201	173875	120,09	165,86
Інші фінансові доходи, тис. грн.	575	579	482	4	-97	0,70	-16,75
Інші доходи, тис. грн.	17762	15548	8789	-2214	-6759	-12,46	-43,47
Фінансові витрати, тис. грн.	1290	4118	6415	2828	2297	219,22	55,78
Інші витрати, тис. грн	71	-	11	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	64608	116842	281053	52234	164211	80,85	140,54
Чистий прибуток, тис. грн	49840	91315	229766	41475	138451	83,22	151,62

Примітка: розраховано на основі додатків А, Б, В.

Суттєвим позитивним чинником стало різке зростання інших операційних доходів: у 2023 році – на 132,33%, а в 2024 році – ще на 251,99%, що дозволило частково компенсувати зниження валового прибутку. При цьому

адміністративні витрати та витрати на збут суттєво скорочувалися: відповідно на 12,79% і 22,42% у 2023 році та ще на 7,38% і 62,16% у 2024 році, що вказує на ефективну оптимізацію витратної частини.

Фінансовий результат від операційної діяльності суттєво зріс: більш ніж удвічі у 2023 році (+120,09%) і ще на 165,86% у 2024 році. Це демонструє значне підвищення прибутковості основної діяльності підприємства. Однак інші фінансові доходи у 2024 році знизилися на 16,75%, а інші доходи – на 43,47%, що вимагає уваги до диверсифікації джерел прибутку.

Фінансові витрати за цей період істотно зросли: на 219,22% у 2023 році і на 55,78% у 2024 році, що може бути пов'язано з залученням позикових коштів або підвищенням відсоткових ставок. Попри це, фінансовий результат до оподаткування продемонстрував сильне зростання – на 80,85% у 2023 році та на 140,54% у 2024 році, що є позитивною ознакою стабільного розвитку підприємства.

Чистий прибуток підприємства збільшився на 83,22% у 2023 році і ще на 151,62% у 2024 році, що підтверджує успішність обраної стратегії управління доходами та витратами.

*** **** ***** впевнено нарощує обсяги діяльності та прибутковість, активно оптимізує витрати і успішно управляє своєю фінансовою стратегією.

Проведемо аналіз показників фінансового стану *** **** ***** за 2022–2024 рр. (табл. 2.3).

У 2022–2024 роках *** **** ***** демонстрував стійку фінансову стабільність та зростання ефективності діяльності. Показники ліквідності значно перевищували нормативні значення: коефіцієнт покриття залишався на високому рівні, хоча у 2024 році дещо знизився, швидка та абсолютна ліквідність показували надлишкові резерви ліквідних активів.

Платоспроможність підприємства також залишалася стабільною: коефіцієнт платоспроможності перевищував норматив, а коефіцієнт фінансування у 2024 році повернувся до оптимального значення після суттєвого стрибка у 2023 році.

Коефіцієнти забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу підтверджували високий рівень автономності підприємства. У сфері ділової активності спостерігалось зростання оборотності активів і основних засобів, проте оборотність власного капіталу значно знизилася, що вимагає уваги.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану *** **** ***** за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	3,80	5,73	4,03
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,08	1,16	1,97
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	1,03	1,13	1,04
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,72	0,80	0,74
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1,43	3,97	0,93
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,77	0,83	0,74
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,78	0,82	0,83
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,34	0,51	0,50
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	1,64	3,15	3,71
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	47,7	1,34	0,72
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,15	0,31	0,86
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,04	0,07	0,15

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Показники рентабельності демонстрували стійке зростання: рентабельність активів і власного капіталу за три роки значно покращилася, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний і такий, що має позитивну динаміку розвитку.

*** **** ***** успішно поєднує стратегічну місію з високими фінансовими результатами, демонструючи стійкість, ефективність управління

ресурсами та здатність оперативно реагувати на виклики часу. Підприємство має міцну фінансову базу, активний розвиток і стабільні перспективи зростання, що дозволяє йому залишатися ключовим елементом національної оборонної інфраструктури.

2.2. Аналіз ефективності діяльності колективу підприємства

Аналіз ефективності діяльності колективу *** **** ***** є важливим завданням, оскільки від злагодженої роботи персоналу залежить якість виконання ремонтних та сервісних послуг для авіаційної техніки, що має стратегічне значення для обороноздатності країни. Оцінка професійної підготовки, продуктивності праці, рівня взаємодії між підрозділами та мотивації працівників дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати внутрішні процеси і підвищувати загальну конкурентоспроможність підприємства. В умовах воєнного стану ефективність колективу безпосередньо впливає на здатність заводу оперативно забезпечувати технічну підтримку бойової авіації, що робить цей аналіз важливим як для поточної діяльності, так і для довгострокового розвитку.

У табл. 2.8 відобразимо структуру працівників *** **** ***** (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура персоналу *** **** ***** за категоріями працівників

Категорії працівників	2022		2023		2024		2024/2022	
	чисельність, осіб	структура, %	чисельність, осіб	структура, %	чисельність, осіб	структура, %	абсол. відх.	відн. відх.
Керівники	121	11,2	125	11,5	127	11,4	6	4,96
Фахівці	75	7,0	78	7,2	81	7,3	6	8,00
Технічні службовці	23	2,1	28	2,6	28	2,5	5	21,74
Робітники	858	79,7	853	78,7	874	78,7	16	1,86
Середня чисельність	1077	100,0	1084	100,0	1110	100,0	33	3,06

Примітка: побудовано автором.

У 2022–2024 роках спостерігається незначне, але стабільне зростання середньооблікової чисельності працівників *** **** ***** — на 3,06% за два роки. Основу колективу традиційно становлять робітники, їхня частка залишається незмінною на рівні 78,7% у 2023 та 2024 роках, незважаючи на незначне скорочення в 2023 році та подальше зростання на 1,86% у 2024 році. Чисельність керівників також зросла на 4,96%, при цьому їхня частка в загальній структурі працівників залишається стабільною (близько 11,4%).

Помітне збільшення відбулося серед технічних службовців (+21,74%), що може свідчити про посилення уваги до підтримки технічного супроводу основних виробничих процесів. Чисельність фахівців також зросла на 8,00%, що відображає тенденцію до підвищення професійного рівня персоналу. Структура кадрів у цілому залишається стабільною, з переважанням виробничого персоналу, що відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів.

Аналіз складу працівників – це не просто формальність, а реальний спосіб зрозуміти, як працює команда і куди рухається підприємство. Завдяки таким дослідженням видно, чи вистачає спеціалістів на важливих ділянках роботи, чи правильно розподілені обов'язки, чи відповідає кадровий ресурс сучасним вимогам виробництва. Для заводу, який виконує критичні завдання на національному рівні, важливо мати не тільки достатню кількість людей, а й команду, яка вміє працювати чітко, швидко і професійно. Регулярний аналіз допомагає не втратити момент, коли потрібні зміни, і вчасно посилити слабкі місця, щоб підприємство залишалось сильним і надійним навіть у найскладніших умовах.

Якісний склад працівників *** **** ***** представлено у табл. 2.5.

За віковою структурою колектив *** **** ***** залишається стабільним із переважанням працівників у віці 30–40 років (близько 49%). Це оптимальна вікова група, що забезпечує баланс між досвідом і активністю, і її

частка поступово зростає, що позитивно для виробничого процесу. Молодші працівники до 30 років становлять третину колективу, але їхня питома вага дещо знижується (з 34,1% у 2021 році до 33,4% у 2023 році), що свідчить про незначне старіння персоналу. Частка працівників старше 50 років залишається незмінною і невеликою (близько 6%), що допомагає підтримувати високий рівень фізичної активності колективу.

Таблиця 2.5

Якісний склад персоналу *** **** *****

Структура працівників	2022	Питома вага, %	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %
1. За віком, років						
молодші 30 років	367	34,1	369	34,0	371	33,4
30-40	526	48,8	530	48,9	554	49,9
40-50	115	10,7	116	10,7	116	10,5
старші 50 років	69	6,4	69	6,4	69	6,2
Всього	1077	100	1084	100	1110	100
За статтю:						
- чоловіки	720	66,9	722	66,6	747	67,3
- жінки	357	33,1	362	33,4	363	32,7
Всього	1077	100	1084	100	1110	100
3. За освітою:						
неповна та базова вища	288	26,7	286	26,4	286	25,8
повна вища	789	73,3	798	73,6	824	74,2
Всього	1077	100	1084	100	1110	100

Примітка: побудовано автором.

За статевою структурою переважають чоловіки (понад 66% у всі роки), що логічно з огляду на специфіку ремонтно-виробничої діяльності підприємства. Частка жінок залишається стабільною і становить близько третини працівників.

Аналіз рівня освіти показує стабільне зростання частки працівників із повною вищою освітою: з 73,3% у 2022 році до 74,2% у 2024 році, що відображає орієнтацію підприємства на підвищення кваліфікації персоналу та

розвиток професійних компетенцій, що є важливою передумовою для ефективного виконання складних технічних завдань.

Отже, кадровий склад *** **** ***** характеризується стабільністю, оптимальним віковим розподілом, високою професійною кваліфікацією працівників і невисоким рівнем кадрових ризиків.

У табл. 2.6 відобразимо показники руху персоналу *** **** *****.

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу *** **** *****

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1077	1084	1110	7	26	0,65	2,40
Прийнято протягом року, осіб	8	10	31	2	21	25,0	210,0
Звільнено протягом року, осіб, з них:	3	5	1	2	-4	66,7	-80
за власним бажанням	3	5	1	2	-4	66,7	-80

Примітка: побудовано автором.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства зросла з 1077 осіб у 2022 році до 1110 осіб у 2024 році, що свідчить про стабільний і поступовий приріст кадрів (на 0,65% у 2023 році та на 2,4% у 2024 році).

Прийом працівників значно активізувався: якщо у 2022 році було прийнято лише 8 осіб, то у 2024 році – вже 31 особу, що означає зростання темпів прийому на 25% у 2023 році та на рекордні 210% у 2024 році. Це відбулося через розширення обсягів робіт та оновлення кадрового складу відповідно до потреб виробництва.

Що стосується звільнень, їх кількість залишалася дуже низькою: у 2023 році звільнилося 5 осіб, а у 2024 році лише 1 особа, що свідчить про високу стабільність кадрів та задоволеність умовами праці. Особливо показово, що всі випадки звільнення відбулися за власним бажанням, що говорить про відсутність масових скорочень або конфліктів у колективі. При цьому темп

приросту звільнень зріс на 66,7% у 2023 році і різко скоротився на 80% у 2024 році.

*** **** ***** демонструє стійкість у кадровій політиці, активне оновлення персоналу з мінімальним рівнем звільнень, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи та підтримує стабільність колективу.

Проведемо оцінку ефективності діяльності колективу *** «*** «***» за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ефективності діяльності колективу *** **** *****

1	2	3
	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> розширення програм підвищення кваліфікації та стажувань для працівників; впровадження сучасних ІТ-рішень для оптимізації виробничих процесів; залучення молодих спеціалістів через співпрацю з технічними університетами; зростання попиту на ремонт локомотивів у зв'язку з модернізацією залізничної галузі. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> ризик відтоку кадрів у конкурентні компанії через вищу заробітну плату; вплив економічної нестабільності на обсяг замовлень; зростання вимог до якості продукції та скорочення термінів виконання робіт; потенційний дефіцит кваліфікованих працівників через демографічні проблеми.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> висока кваліфікація персоналу (85% працівників мають профільну освіту); підвищена продуктивність праці (зростання виробітку на одного працівника на 12,5%); низький рівень плинності кадрів; покращення якості продукції (зниження виробничих помилок на 40%). 	<p>Поле «СіМ»:</p> <ol style="list-style-type: none"> активне впровадження програм підвищення кваліфікації на базі вже наявного висококваліфікованого персоналу; інтеграція сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів за участі досвідчених фахівців; поширення внутрішнього наставництва для пришвидшення адаптації нових кадрів. 	<p>Поле «СіЗ»:</p> <ol style="list-style-type: none"> розробка системи мотивації для утримання висококваліфікованих працівників; фокус на підвищення якості продукції як конкурентної переваги на фоні економічної нестабільності; диференціація продукції відповідно до зростаючих вимог ринку.

Продовження табл. 2.7

1	2	3
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1) недостатній рівень автоматизації процесів (частина робіт виконується вручну);</p> <p>2) обмежені можливості професійного зростання для окремих категорій працівників;</p> <p>3) потреба в оновленні частини обладнання для підвищення ефективності.</p>	<p>Поле «СлМ»:</p> <p>1) модернізація обладнання за рахунок зовнішнього фінансування або участі в держпрограмах;</p> <p>2) створення можливостей професійного зростання через нові внутрішні курси та посади;</p> <p>3) цифровізація рутинних процесів для зменшення залежності від ручної праці.</p>	<p>Поле «СлЗ»:</p> <p>1) створення кадрового резерву та гнучкої системи заміщення персоналу;</p> <p>2) аудит та оптимізація внутрішніх процесів для зниження витрат у разі демографічного тиску;</p> <p>3) впровадження системи внутрішнього навчання, щоб швидко підвищувати кваліфікацію нових працівників.</p>

Примітка: побудовано автором.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що колектив *** **** ***** є стабільною, професійною та ефективною командою, яка забезпечує успішну реалізацію стратегічних завдань підприємства. Поступове зростання чисельності працівників, високий рівень освіти персоналу, оптимальний віковий розподіл і мінімальні показники плинності кадрів свідчать про добре налагоджену кадрову політику та сприятливий клімат у колективі. Разом із цим варто звернути увагу на необхідність активнішого залучення молодих спеціалістів та подальшого розвитку системи внутрішнього навчання й адаптації. Загалом кадровий потенціал *** **** ***** є надійною основою для подальшого зростання та зміцнення позицій підприємства в авіаційній галузі.

2.3. Оцінювання ефективності управління поведінкою колективу підприємства

Оцінювання ефективності управління поведінкою колективу має важливе значення для стабільної роботи будь-якого підприємства, особливо такого стратегічного, як *** **** ***** . Адже поведінка працівників напряму

впливає на атмосферу в команді, мотивацію, продуктивність і якість виконання завдань. Своєчасне виявлення проблем у комунікації, ставленні до роботи чи корпоративній культурі дає змогу уникнути внутрішніх конфліктів, підвищити залученість працівників і сприяти їхньому професійному розвитку. Управління поведінкою колективу – це не просто контроль, а в першу чергу створення таких умов, у яких кожен працівник розкриває свій потенціал і працює на спільний результат.

Керівникам відділів підприємства було запропоновано провести оцінку своїх підлеглих за 5-бальною шкалою з метою визначення рівня професійної компетентності, ефективності виконання службових обов'язків, виявлення сильних сторін і зон для розвитку персоналу, а також для подальшого планування заходів щодо підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Нами систематизовано та зведено отримані дані у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Експертна оцінка працівників *** **** *****

№	Критерій оцінки	Пояснення	Оцінка (1–5)
1	Професійна компетентність	Володіє необхідними знаннями і навичками для виконання завдань.	5
2	Якість виконання роботи	Виконує завдання якісно, інколи потребує незначних доопрацювань.	4
3	Відповідальність	Завжди дотримується строків і виконує обов'язки вчасно.	5
4	Ініціативність	Ініціативність проявляється епізодично, потребує активізації.	3
5	Командна робота	Відмінно працює в команді, допомагає колегам.	5
6	Здатність вирішувати проблеми	Добре реагує на проблеми, але в складних ситуаціях потребує підтримки.	4
7	Комунікативні навички	Чітко, ввічливо та професійно спілкується з колегами і керівництвом.	5
8	Орієнтація на результат	Мотивований на досягнення цілей, проте інколи потребує підказок.	4
9	Здатність до навчання та розвитку	Швидко освоює нові знання та технології.	5
10	Лояльність до підприємства	Відданий інтересам компанії, активно підтримує її цілі та цінності.	5

Примітка: побудовано автором.

За результатами оцінювання працівників за десятьма критеріями можна зробити висновок, що вони мають високий рівень професійної компетентності, демонструють відповідальність, добре працюють в команді та активно підтримують цілі підприємства. Особливо сильними сторонами є якість професійних знань, комунікативні навички, лояльність до компанії та здатність до навчання. При цьому виявлено окремі аспекти, які потребують розвитку, зокрема рівень прояву ініціативності та самостійності у вирішенні складних ситуацій. Загалом працівники є цінними членами колективу, які роблять значний внесок у досягнення цілей *** **** ***** та мають хороший потенціал для подальшого професійного зростання.

Нами було проведено оцінку ефективності управління поведінкою колективу *** **** ***** за допомогою методу анкетування. Так, було опитано 50 працівників, яким було запропоновано дати відповіді на такі запитання:

- 1) Чи задоволені ви умовами праці на підприємстві?
- 2) Чи вважаєте ви, що ваша праця оцінюється справедливо?
- 3) Чи бачите ви можливості для свого професійного розвитку?
- 4) Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва?
- 5) Чи комфортно вам працювати у своєму колективі?

Результати анкетування представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати анкетування працівників *** **** *****

Фактор	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Частка, %
Задоволеність умовами праці	Так	42	84%
	Ні	8	16%
Справедлива оцінка праці	Так	39	78%
	Ні	11	22%
Можливості професійного розвитку	Так	36	72%
	Ні	14	28%
Підтримка з боку керівництва	Так	41	82%
	Ні	9	18%
Комфорт у колективі	Так	45	90%
	Ні	5	10%

Примітка: побудовано автором.

Результати анкетування працівників *** **** ***** свідчать про загалом позитивне ставлення колективу до умов праці та корпоративної культури на підприємстві. Переважна більшість опитаних (84%) задоволені своїми умовами праці, а 90% працівників зазначили, що їм комфортно працювати в колективі, що є важливим фактором для стабільної і продуктивної роботи. Також 82% респондентів відзначили наявність підтримки з боку керівництва, що сприяє зміцненню довіри та внутрішньої мотивації.

Разом із тим виявлено певні сфери, які потребують удосконалення: близько 22% працівників вважають, що їхня праця оцінюється несправедливо, а 28% не бачать можливостей для професійного розвитку. Результати вказують на необхідність перегляду системи мотивації, оцінювання досягнень і створення додаткових можливостей для кар'єрного зростання працівників.

Проведемо оцінку ефективності управління поведінкою колективу *** **** ***** за допомогою методу оцінки за результатами діяльності.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності управління поведінкою колективу *** **** ***** за результатами діяльності

Показник	Планове значення	Фактичне значення	Оцінка (1–5)	Коментар
1	2	3	4	5
Середній рівень кваліфікації працівників (атестація)	100%	98%	4	Високий рівень кваліфікації, але є незначні недоліки.
Дотримання графіку ремонтів	95%	93%	4	Переважно вчасне виконання, слід покращити планування.
Кількість інноваційних покращень у процесі ремонту	2 нововведення	3 нововведення	5	Активно впроваджуються інновації.
Рівень простоїв обладнання	До 3% часу	2,5% часу	5	Добре організоване технічне обслуговування.
Ступінь виконання заходів щодо енергозбереження	90%	85%	4	Позитивна динаміка, але є резерви для поліпшення.
Відповідність технологічним стандартам	100%	99%	5	Робота максимально відповідає стандартам.

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
Рівень задоволеності замовників	95%	92%	4	Високий рівень, але є простір для покращення сервісу.
Кількість проведених навчань з підвищення кваліфікації	4 навчання на квартал	5 навчань	5	Навчання проводяться активно, що покращує якість роботи.
Виконання плану модернізації обладнання	100%	90%	4	Виконання потребує додаткової уваги та ресурсів.

Примітка: побудовано автором.

Аналіз показників діяльності свідчить про загалом високий рівень організації ремонтних робіт. Працівники мають достатній рівень кваліфікації, хоча незначні недоліки в атестації потребують уваги. Дотримання графіку ремонтів знаходиться на високому рівні, однак є потреба в удосконаленні планування для забезпечення 100% своєчасності. Позитивним є активне впровадження інновацій, що значно покращує процеси ремонту. Технічне обслуговування обладнання здійснюється якісно, що підтверджує низький рівень його простоїв.

Заходи щодо енергозбереження виконані на хорошому рівні, хоча існує потенціал для подальшого поліпшення. Висока відповідність технологічним стандартам свідчить про ефективний контроль якості процесів. Рівень задоволеності замовників залишається високим, що позитивно впливає на репутацію підприємства. Активна робота з підвищення кваліфікації працівників забезпечує зростання професійного рівня персоналу. Разом із тим, виконання плану модернізації обладнання потребує додаткової уваги для досягнення запланованих показників.

У цілому результати оцінки ефективності управління поведінкою колективу *** **** ***** свідчать про стабільну і якісну діяльність підрозділу із наявністю окремих напрямів для подальшого вдосконалення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективне управління поведінкою колективу є одним із важливих чинників успішної діяльності підприємства, оскільки саме взаємодія між працівниками, рівень їхньої мотивації, лояльності та психологічного комфорту безпосередньо впливають на продуктивність та конкурентоспроможність організації. Організаційна поведінка визначається не лише виробничими процесами, а й соціальними нормами, особистими цінностями та внутрішніми орієнтирами працівників. Система управління поведінкою має будуватися на принципах взаємоповаги, підтримки, розвитку трудового потенціалу та створення комфортного робочого середовища.

З урахуванням сучасних тенденцій, таких як індивідуалізація мотивації, розвиток інновацій, гнучкість умов праці та соціальна орієнтація управління персоналом, підприємства мають адаптувати свої стратегії для досягнення балансу між цілями бізнесу та потребами співробітників. Лише завдяки комплексному підходу, який враховує особливості індивідуальної трудової поведінки та потребу працівників у самореалізації й розвитку, можна сформувати згуртований, мотивований колектив і забезпечити стабільне зростання організації в умовах динамічних змін ринку.

Підвищення ефективності управління поведінкою колективу підприємства є комплексним процесом, який передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, правильний підбір методів мотивації та використання сучасних підходів до комунікації й професійного розвитку. Визначення типів поведінки персоналу, розуміння їхніх мотивів та застосування різноманітних способів формування поведінки сприяють створенню гармонійного середовища, підвищенню залученості працівників і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Крім того, важливою умовою успішного управління є розвиток ефективної системи зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в поведінкових установках співробітників і своєчасно коригувати управлінські дії. Систематична оцінка результатів діяльності колективу, впровадження програм навчання та розвитку, а також формування сприятливого морально-психологічного клімату забезпечують сталість позитивних змін і підвищують загальну конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності управління поведінкою колективу є важливою складовою системи управління персоналом на сучасному підприємстві. Використання різноманітних методичних підходів – таких як спостереження, анкетування, метод «360 градусів», структуровані інтерв'ю та інші – дозволяє отримати комплексну картину щодо професійної діяльності працівників, рівня їх мотивації, задоволеності умовами праці та ступеня відповідності корпоративним цінностям.

Завдяки проведенню всебічного аналізу поведінки працівників керівництво може не лише виявляти слабкі місця в організаційній структурі, а й своєчасно адаптувати управлінські рішення, підвищуючи ефективність роботи колективу загалом.

Оцінка управління поведінкою персоналу виступає дієвим інструментом для формування позитивного робочого середовища, розвитку корпоративної культури, стимулювання професійного розвитку співробітників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Впровадження системного підходу до оцінювання забезпечує не тільки оперативну корекцію поведінкових моделей, але й створює передумови для підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

***** ***** ***** *****є унікальним в Україні підприємством, яке спеціалізується на ремонті та технічному обслуговуванні *****

*****), зокрема *****
*****), що робить його стратегічно важливим для обороноздатності країни. Завдяки своїй діяльності підприємство забезпечує

критично необхідну технічну підтримку бойової авіації, що має особливе значення в умовах воєнного конфлікту. Незважаючи на масштабну ракетну атаку у серпні 2023 року, яка призвела до людських жертв і пошкоджень, завод продовжує свою роботу, підтверджуючи високу стійкість і важливість для національної безпеки.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання власного капіталу та чистого доходу від реалізації продукції відображає підвищення фінансової стабільності і масштабів діяльності. При цьому значне збільшення чистого прибутку свідчить про вдосконалення управління фінансовими ресурсами та ефективність операційної діяльності. Підприємство демонструє зростання продуктивності праці та покращення фондівіддачі, що вказує на раціональне використання ресурсів і підвищення загальної ефективності.

Разом з тим, більш стрімке зростання собівартості продукції порівняно з доходами підкреслює необхідність подальшої оптимізації витрат для збереження і збільшення рентабельності. Зменшення дебіторської заборгованості та стабільність платоспроможності додають впевненості в фінансовій гнучкості підприємства. Водночас підвищення фінансових витрат вимагає уваги до структури залучення капіталу і управління борговим навантаженням.

В умовах викликів воєнного часу *** **** ***** забезпечує стабільну роботу, сприяє зміцненню обороноздатності держави та демонструє позитивну фінансово-економічну динаміку, що створює надійний фундамент для майбутнього зростання та вдосконалення.

Аналіз ефективності діяльності колективу *** **** ***** підтверджує, що підприємство володіє стійкою кадровою базою, яка є фундаментом його конкурентоспроможності. Стабільне зростання чисельності персоналу (на 3,06% за два роки), значна частка фахівців з повною вищою освітою (понад 74%) та домінування продуктивної вікової групи 30–40 років (майже 50%) свідчать про виважену кадрову політику, зорієнтовану на якісне виконання

складних технічних завдань. Низький рівень плинності кадрів, навіть в умовах воєнного стану, демонструє високий рівень задоволеності працівників умовами праці, довіру до керівництва та стабільність внутрішнього середовища.

Разом з тим, аналіз показав низку напрямів, що потребують уваги. Зокрема, слабкою ланкою залишається недостатній рівень автоматизації, що збільшує залежність від ручної праці й обмежує продуктивність у довгостроковій перспективі. Крім того, обмежені можливості для кар'єрного зростання в окремих категоріях працівників можуть стримувати внутрішню мотивацію та знижувати здатність підприємства утримувати молоді таланти.

SWOT-аналіз дозволив визначити стратегічні напрями розвитку: модернізацію виробничої бази, цифровізацію процесів, впровадження гнучких програм наставництва та внутрішнього навчання, а також створення кадрового резерву з урахуванням демографічних викликів. Акцент на залученні молодих спеціалістів через співпрацю з технічними ЗВО, розширення стажувальних програм і адаптаційних механізмів стане важливою умовою оновлення та сталого розвитку команди.

У цілому, колектив *** **** ***** демонструє високий рівень ефективності, гнучкості й здатності до адаптації, що забезпечує підприємству стабільне функціонування та створює потенціал для майбутніх стратегічних зрушень. Це дозволяє розглядати колектив як ключовий ресурс і драйвер успіху компанії в авіаційній галузі, яка має критичне значення для національної безпеки.

Оцінка ефективності управління поведінкою колективу *** **** ***** підтвердила, що підприємство володіє стійкою командою з високим рівнем професіоналізму, відповідальності та відданості. Комплексне дослідження, яке охоплювало експертну оцінку, анкетування та аналіз результатів діяльності, дало змогу отримати об'єктивну картину внутрішнього стану колективу та виявити як сильні сторони, так і потенційні напрями розвитку.

Серед ключових переваг – високий рівень професійної компетентності працівників, добре розвинені комунікативні навички, здатність працювати в

команді, лояльність до підприємства та прагнення до навчання. Колектив демонструє високу продуктивність і відповідність технологічним стандартам, що позитивно впливає на якість ремонту авіаційної техніки та задоволеність замовників.

Разом із тим результати показали наявність певних зон для покращення: рівень прояву ініціативності вимагає активізації, а також варто звернути увагу на потребу деяких працівників у більшій самостійності у вирішенні складних завдань. Крім того, результати анкетування вказують на необхідність вдосконалення системи мотивації та створення чітких і прозорих можливостей для кар'єрного зростання. Понад чверть опитаних не бачать перспектив розвитку на підприємстві, що може в майбутньому впливати на утримання цінних кадрів.

Високий рівень кваліфікації, активне впровадження інновацій, позитивна динаміка внутрішнього навчання та стабільний мікроклімат у колективі — все це свідчить про ефективну модель управління персоналом. Для збереження і зміцнення цих позицій підприємству доцільно продовжувати впровадження програм підтримки та розвитку персоналу, розширити зворотний зв'язок із працівниками та посилити участь керівництва в розвитку корпоративної культури.

Загалом, *** **** ***** має сильний кадровий ресурс, здатний не лише підтримувати поточний рівень ефективності, а й бути рушієм сталого розвитку підприємства в умовах зростаючих вимог і зовнішніх викликів.

Ми пропонуємо реалізувати такі напрями для удосконалення управління поведінкою колективу *** **** ***** . Передусім, важливо впровадити комплексну систему розвитку ініціативності та самостійності працівників. У практичному вимірі це означає створення умов для того, щоб кожен співробітник міг не лише виконувати свої обов'язки, а й долучатися до покращення процесів, пропонувати нові ідеї, удосконалювати робочі методики. Для цього доречно запровадити внутрішні конкурси інновацій, спеціальні проєктні групи, «бізнес-ініціативи від працівників» з можливістю реалізації

найкращих пропозицій. Такі підходи формують відчуття причетності до загального результату та розвивають корпоративну культуру відповідальності.

По-друге, необхідно переглянути та модернізувати систему матеріальної й нематеріальної мотивації. В умовах ринку, де конкуренція за кваліфіковані кадри постійно зростає, важливо не лише утримати персонал, а й забезпечити йому чітке розуміння логіки винагородження. Прозорі КРІ, гнучка бонусна система, поєднання фіксованої та змінної частини заробітної плати, а також програми нематеріального визнання (нагороди, грамоти, корпоративні події, публічне відзначення досягнень) є ключовими факторами ефективної мотивації.

Важливо також активізувати внутрішню комунікацію на всіх рівнях управління. Впровадження регулярних зборів команд, спільного планування, зворотного зв'язку через анкетування та інтерв'ю, розвиток внутрішнього інформаційного ресурсу (наприклад, корпоративного порталу або мобільного додатку) – усе це допомагає створити відкритий інформаційний простір, де працівники можуть вільно висловлювати думки, дізнаватися новини компанії, отримувати підтримку та бути залученими у прийняття важливих рішень.

Наступним важливим кроком має стати розширення системи професійного розвитку персоналу. Успішне підприємство сьогодні – це, передусім, навчальна організація. Рекомендується запровадити модульну систему внутрішнього навчання, адаптовану під різні рівні професійної підготовки. Можна поєднувати онлайн-курси, майстер-класи від провідних фахівців, навчальні кейси та симуляції, стажування всередині компанії. У рамках цієї програми доречно впровадити менторство, коли досвідчені працівники допомагають молодим спеціалістам швидше адаптуватися й отримувати практичні навички.

Водночас необхідно працювати над стратегічним кадровим резервом і планами наступності. Це означає створення переліку ключових посад, аналіз потенційних наступників, складання індивідуальних планів розвитку для кандидатів на лідерські позиції. Такий підхід дозволяє забезпечити

безперервність управління та швидке реагування у випадку зміни кадрового складу.

Окремої уваги потребує розвиток корпоративної культури підтримки, довіри та взаємоповаги. Атмосфера в колективі має бути орієнтована не лише на результат, а й на підтримку балансу між роботою та особистим життям. Тут ефективними можуть бути програми ментального здоров'я, командні тренінги на розвиток емоційного інтелекту, антиконфліктні семінари, психологічне консультування. Особливу увагу варто приділити новим працівникам — створити програми «входу в колектив», супроводу у перші місяці роботи, що підвищує рівень адаптації й знижує ризики передчасного звільнення.

Крім того, рекомендовано автоматизувати управління людськими ресурсами через сучасні HRM-системи. Це дозволить вести персоніфікований облік результатів, кваліфікацій, участі у навчанні, показників ефективності. Інтеграція таких даних у стратегічне планування допомагає приймати точні, обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на зміни у поведінкових моделях працівників.

І, нарешті, у відповідь на зовнішні виклики, доцільно активізувати роботу з молоддю та майбутніми кадрами. Це передбачає співпрацю з профільними навчальними закладами, створення дуальних програм навчання, оплачуваних стажувань, промоційних заходів на ярмарках вакансій. Такі кроки формують кадрову базу майбутнього і дозволяють вирішити проблему демографічного тиску на ринку праці.

Реалізація вищенаведених напрямів дозволить не лише підвищити ефективність управління поведінкою колективу, а й сформувати згуртовану, лояльну, професійну команду, здатну забезпечити стратегічну стійкість і динамічний розвиток *** **** ***** в умовах змінного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 65-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_175_14 (дата звернення: 01.03.2025 р.).
2. Устіловська А. С. Управління поведінкою персоналу в системах масового обслуговування автотранспортних підприємств шляхом використання персонал-технологій. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 130-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_26 (дата звернення: 01.03.2025 р.).
3. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 61-65 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_3_16 (дата звернення: 02.03.2025 р.).
4. Андрєєва І. А. Стратегічне управління та особливості організаційної поведінки персоналу сучасних організацій. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2013. Т. 2, Вип. 10. С. 20-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2013_2_10_4 (дата звернення: 03.03.2025 р.).
5. Гакова М. В. Роль інституціонального середовища в контексті управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. 2019. № 1. С. 86-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2019_1_11 (дата звернення: 03.03.2025 р.).
6. Шапа Н. М. Методичний підхід до формування конструктивної поведінки персоналу під час проведення стратегічних змін у діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(2). С. 75-79.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9(2)_18) (дата звернення: 03.03.2025 р.).

7. Усатенко О., Грошелева О. Управління виробничою поведінкою персоналу промислового підприємства. *Схід*. 2018. № 3. С. 122-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_3_24 (дата звернення: 05.03.2025 р.).

8. Абрамова І. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 42-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_1_7 (дата звернення: 05.03.2025 р.).

9. Петришин Л. П. Удосконалення процесів формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств як чинника їхньої економічної поведінки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16(2). С. 65-68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16(2)_16) (дата звернення: 08.03.2025 р.).

10. Сазонова Т. О., Федірець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7(3). С. 59-63 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7\(3\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7(3)_16) (дата звернення: 08.03.2025 р.).

11. Тюхтенко Н. А. Управлінські аспекти трудової поведінки в системі кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 201-207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_3_27 (дата звернення: 11.03.2025 р.).

12. Галько Л. Р. Управління поведінкою персоналу підприємства в умовах змін. *Вісник Одеського національного університету*. 2018. Т. 23, Вип. 7. С. 96-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_7_21 (дата звернення: 11.03.2025 р.).

13. Базалійська Н. П. Розвиток поведінкової технології управління персоналом промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 98-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_19 (дата звернення: 12.03.2025 р.).

14. Базалійська Н. П. Еволюція та генезис поведінкової концепції управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35(1). С. 43-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35(1)_10) (дата звернення: 15.03.2025 р.).

15. Гакова М. В. Моніторинг факторів впливу зовнішнього середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23(1). С. 149-153. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(1\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(1)_36) (дата звернення: 17.03.2025 р.).

16. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 125-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_42_24 (дата звернення: 18.03.2025 р.).

17. 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. URL: <http://surl.li/bwusj> (дата звернення: 20.03.2025 р.).

18. 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. Випуск 3(14). С. 303–308.

19. Космина Ю.М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04. Львів, 2016, 200 с.

20. 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. Вип. 92. С. 182-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tavnv_2015_92_33 (дата звернення: 01.04.2025 р.).

21. Базалійська Н. П., Батовський В. В. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах реалізації системи трудової мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22(1). С. 10-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(1)_4) (дата звернення: 08.04.2025 р.).

22. Барабанов І. В., Мисливець К. В. Управління поведінкою персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 276-284. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_37 (дата звернення: 10.04.2025 р.).

23. Скоробагатська О. Методика позитивного та негативного підкріплення в педагогічній психології. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 9 (93). С. 123–134.

24. Зміна поведінки через підкріплення та покарання. URL: <https://socialsci.libretexts.org/Workbench/%3A/07%3A/7.04%3A> - (дата звернення: 14.04.2025 р.).

25. Фединець Н. І., Коцупей В. М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 10(1). С. 110-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)_15) (дата звернення: 18.04.2025 р.).

26. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 21.04.2025 р.).

27. Гакова М. В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_22 (дата звернення: 23.04.2025 р.).

28. ***** URL:

 ***** (дата звернення: 25.04.2025 р.).

29. Товариство з обмеженою відповідальністю ***** ***** *****
***** . URL: ***** (дата звернення: 27.04.2025 р.).

30. В Держекоінспекції підраховали збитки, завдані ракетним ударом по Луцьку. URL: <https://suspilne.media/lutsk/565889-v-derzekoinspekicii-pidrahuvali-zbitki-zavdanni-raketnim-udarom-po-lucku/> (дата звернення: 29.04.2025 р.).

31. Волинець І., Козар Д. Аспекти управління поведінкою колективу підприємства. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12 травн. 2025 р. / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 48–52.

ДОДАТКИ