

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Організаційна поведінка в системі управління персоналом»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Корінна Анастасія Сергіївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом підприємства	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	32
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління персоналом через розвиток організаційної поведінки в умовах змін та оновлення трудових ресурсів. Особливо важливим є формування мотиваційного середовища для молоді та ветеранів, що повертаються до роботи, задля забезпечення сталого розвитку підприємства.

Значний інтерес до дослідження організаційної поведінки в підприємстві приділяла значна кількість вчених, зокрема: А. Артеменко, В. Антощенкова, М. Гунченко, А. Капліна, О. Комарніцька, Т. Кужда, Є. Палійчук, М. Пономарьова, В. Тимко та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей організаційної поведінки в системі управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення ефективності трудової діяльності і зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- дослідження сутності категорій «поведінка», «персонал», «організаційна поведінка» тощо;
- оцінка стану управління персоналом окремого підприємства;
- обґрунтування рекомендацій щодо організаційної поведінки в системі управління персоналом на перспективний період.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаційної поведінки в системі управління персоналом.

Предмет дослідження – організаційна поведінка працівників у межах

системи управління персоналом та її вплив на ефективність функціонування підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який з'ясовує зв'язок явищ і фактів у безперервному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи були використані такі методи та прийоми: монографічний, абстрактно-логічний, графічний, економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою виступили: закони України, укази Президента України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників окремого господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення управлінських рішень у сфері організаційної поведінки персоналу підприємства. Запропоновані заходи, зокрема мотиваційна програма для молоді та система розвитку soft skills, можуть бути впроваджені з метою підвищення залученості працівників, зменшення плинності кадрів, покращення внутрішнього клімату тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано:

1. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 1. С. 469-473. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1513>.

2. Корінна А.С. Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 340-341.

3. Корінна А.С., Рябоконь Є.Д., Курінний В.О. Управління організаційною поведінкою як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. 204 с. С. 168-169.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 44 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 2 рисунки та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, постійних змін у технологіях, зростання конкуренції та глобалізації бізнесу особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Центральним елементом цієї діяльності виступає організаційна поведінка – комплекс взаємозв'язків, мотивацій, установок та дій працівників, що впливають на досягнення цілей організації.

Організаційна поведінка в системі управління персоналом охоплює широке коло аспектів: від вивчення індивідуальної поведінки працівників до аналізу динаміки групових процесів і організаційної культури. Її належне розуміння дає змогу формувати ефективні кадрові стратегії, оптимізувати процеси взаємодії між працівниками, підвищувати рівень мотивації, задоволеності працею та, зрештою, продуктивність усієї організації. Теоретичне підґрунтя організаційної поведінки включає знання з психології, соціології, менеджменту та інших суміжних наук, що забезпечують комплексний підхід до управління людськими ресурсами. Саме тому вивчення теоретичних основ організаційної поведінки є важливою передумовою для формування сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей організації [4, с. 8; 20, с. 340].

Основна мета вивчення організаційної поведінки – створення умов, за яких поведінка працівників сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, водночас забезпечуючи задоволення їхніх особистих потреб. Зрозуміло, що ключовими напрямками організаційної поведінки є [15, с. 29; 17, с. 43; 38, с. 39]:

- мотивація працівників;
- лідерство і вплив;
- організаційна культура;

- спілкування в колективі;
- адаптація та поведінка в умовах змін;
- управління конфліктами.

Розуміння організаційної поведінки дає змогу ефективно керувати персоналом, прогнозувати реакції працівників на управлінські рішення, формувати згуртований колектив і підвищувати продуктивність.

Воєнний стан в Україні та економічна і соціальна криза суттєво вплинули на те, як сучасні організації управляють персоналом. Водночас, управління організаційною поведінкою та управління згуртованістю співробітників не втратили свого значення в, здавалося б, важливих завданнях сучасного організаційного менеджменту, а навпаки, стають дедалі важливішими. Це особливо актуально, якщо врахувати необхідність підтримки психологічної стійкості та адаптивності співробітників (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Джерела ефективності організаційної поведінки [7, с. 127; 35, с. 189]

Організаційна поведінка – це міждисциплінарна наука, яка вивчає поведінку людей в організаціях, механізми взаємодії між ними, а також вплив організаційного середовища на ефективність праці. Вона охоплює

психологічні, соціологічні, економічні та управлінські аспекти, які разом формують модель поведінки працівників у колективі. На поведінку працівників у професійному середовищі впливають як внутрішні (особистісні), так і зовнішні (організаційні та соціальні) чинники. У свою чергу, до внутрішніх факторів відносяться [29, с. 14]:

- індивідуальні особливості (темперамент, характер, цінності);
- потреби, мотиви, установки;
- рівень освіти та професійна підготовка;
- особистий досвід.

Тоді як, зовнішні фактори включають в себе [31, с. 104; 33, с. 247; 34, с. 101]:

- стиль керівництва;
- корпоративна культура;
- умови праці та оплата;
- структура комунікацій;
- організаційна структура;
- наявність конфліктів і способи їх вирішення.

Сукупність цих факторів визначає поведінкові моделі працівників, такі як лояльність, ініціативність, конфліктність, стресостійкість, готовність до змін тощо. Організаційна поведінка є важливим інструментом адаптації кадрової політики до потреб персоналу та змін у зовнішньому середовищі. Вона дозволяє визначити домінуючі цінності в колективі; побудувати ефективну систему мотивації; сформувати згуртовану команду; зменшити плинність кадрів і запобігати вигоранню; сприяти впровадженню змін у кадрову політику [3, с. 309; 6, с. 172; 14, с. 48].

В умовах сучасного конкурентного середовища підприємства, зокрема аграрні, мають активно формувати організаційну поведінку, орієнтовану на результативність, відповідальність, адаптивність і розвиток.

Інструментами впливу на поведінку працівників є [1, с. 158; 10, с. 193; 23, с. 57; 26]:

- коучинг, наставництво;
- розвинена система оцінювання діяльності;
- корпоративна культура, що підтримує інновації;
- організаційні зміни, спрямовані на розвиток гнучкості.

У науковій літературі виділяють кілька моделей організаційної поведінки [27, с. 86; 36, с. 39]:

1. Модель автократична – заснована на контролі, наказах та страху; працівники мають низький рівень мотивації.
2. Опікунська модель – управління через соціальні гарантії, безпеки та стабільність.
3. Підтримуюча модель – орієнтована на залучення, підтримку, розвиток лояльності.
4. Колегіальна модель – сприяє партнерству, спільному прийняттю рішень, довірі.
5. Системна модель – враховує особисті потреби, корпоративні цінності, емоційний інтелект.

Найбільш ефективними в сучасних умовах вважаються підтримуючі та колегіальні моделі, які сприяють гармонії між особистими й організаційними цілями.

Організаційна поведінка виступає важливим напрямом управління персоналом, що дозволяє впливати на якість праці, атмосферу в колективі та результативність організації загалом. Формування сприятливого поведінкового клімату забезпечує стабільність, зниження плинності кадрів, зростання мотивації та ефективне впровадження кадрової політики. Сучасні підприємства мають інтегрувати принципи організаційної поведінки в систему управління персоналом з урахуванням індивідуальних та колективних характеристик своїх працівників [30, с. 112].

У вітчизняній економіці навчання людських ресурсів переважно здійснюється екстенсивно, а інноваційна активність працівників та підприємств загалом також низька. Конкретна економічна ситуація в Україні,

менталітет українських громадян та керівництва ускладнюють, а іноді й неможливе, застосування зарубіжного досвіду в цій галузі. Організаційно-поведінкова структура мотивації та система цінностей працівників вітчизняних підприємств докорінно змінилися, і зрештою змінилася сама цінність праці в суспільстві. Людські ресурси частіше стикаються з конфліктами не лише в ситуаціях конфлікту між працівниками, а й в особистих питаннях. Оскільки людські ресурси є інтелектуальними, їхні реакції на зовнішні впливи не є механічними, а пов'язані з емоційним розумінням. Основні відмінності між людськими ресурсами та іншими ресурсами полягають у наступному: людські ресурси є «живим ресурсом», а управління поведінкою підлеглих є набагато складнішим процесом, ніж управління технічними аспектами виробництва [28, с. 113].

Організаційна поведінка – це комплекс конкретних послідовних дій та поведінки працівників. Трудова поведінка – це свідомо регульований комплекс, але він також включає різні поведінкові реакції працівників на організаційні впливи (стимули, вимоги, заохочення, санкції) [12, с. 81].

Організаційна поведінка проявляється в певному соціокультурному середовищі підприємства. Це середовище визначає напрямки поведінки підлеглих, що впливає як на функціональну поведінку, що сприяє ефективному функціонуванню організації, так і на поведінку, що викликає дисфункції. Метою формування та підтримки організаційної поведінки є ефективне управління людськими ресурсами шляхом використання системи дій для досягнення основних цілей організації та підвищення стійкості організації в глобальному бізнес-середовищі [18, с. 219].

Організаційна поведінка – це вивчення та розуміння поведінки окремих осіб в організації. Вона є частиною процесу управління, метою якого є підвищення ефективності організації шляхом розуміння та контролю поведінки людей. З цієї точки зору, ефективність організації залежить від поведінки всіх типів працівників, які забезпечують реалізацію бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства [5; 8, с. 7; 11, с. 54].

Крім того, організаційна поведінка визначається як галузь наукових знань, що займається практикою ефективного управління поведінкою окремих осіб, груп та організації в цілому. Отже, організаційна поведінка як система включає [22, с. 67]:

- поведінку працівників усередині компанії;
- міжособистісні стосунки;
- динаміку формування стосунків усередині малих груп;
- міжгрупові стосунки;
- стиль стосунків, прийнятий компанією.

Сутність організаційної поведінки працівників відображається не лише у виробництві продукції, а й у відтворенні фізичних та розумових сил, розширенні знань, розвитку навичок та здібностей [13, с. 89].

Основні елементи організаційної поведінки включають людей, структуру, технології та середовище.

1. Люди. Це різні працівники, які працюють в організації. Вони працюють індивідуально або в групах і складають загальну робочу структуру організації. Це дуже важливий елемент, оскільки компанія не має іншої альтернативи для заміни своїх працівників. Працівники роблять внесок у досягнення цілей організації. Працівниками слід належним чином керувати та ставитися до них. Менеджери повинні вивчати та розуміти характеристики своїх працівників. Це допоможе їм побудувати найкращі можливі стосунки між працівниками та роботодавцями. Правильне врахування цих елементів зрештою призведе до підвищення продуктивності [2, с. 471].

2. Структура. Це стосується ролей та стосунків різних людей, які працюють в організації. Важливо чітко визначити ролі та обов'язки кожної людини, яка працює в організації. Це допоможе підвищити ефективність роботи працівників та належним чином розподілити роботу. Працівникам будуть призначені завдання відповідно до їхніх навичок, що допоможе їм бути більш ефективними та досягати своїх цілей найкращим чином. Таким чином, ці структури відіграють важливу роль у розвитку належної мережі

взаємовідносин між роботодавцями та працівниками [36, с. 112].

3. Технології. Технології, що дозволяють працівникам ефективно виконувати свою роботу. Технології спрощують роботу та завдання людей. Вони включають різні машини, методи, інструменти та ресурси. Вимоги до технологій різняться залежно від характеру виконуваної роботи та масштабу операцій. Технології відіграють важливу роль у покращенні якості роботи та зниженні виробничих витрат. Однак використання технологій накладає певні обмеження на свободу людей. Для цього необхідно дотримуватися різних умов та правил [25, с. 12].

4. Навколишнє середовище. Важлива частина організаційної поведінки. Існує два типи середовищ, у яких існує організація: внутрішнє середовище та зовнішнє середовище. Організація не може існувати самотійно; вона є частиною більшої системи, яка включає різні елементи, такі як суспільство, сім, уряд та інші організації. Внутрішнє середовище стосується культури, структури та ресурсів організації. Різні політичні, соціальні, економічні, культурні та технологічні фактори по-різному впливають на роботу організації, тому їх необхідно ретельно вивчати [19, с. 28].

Для того, щоб модель поведінки співробітників у компанії вважалася ефективною, вона повинна бути побудована на двох факторах: стратегічних цілях компанії та задоволеності співробітників роботою. Організаційна поведінка є ефективною, коли вона сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, тобто коли основний напрямок поведінки всіх співробітників відповідає діяльності для досягнення стратегічних цілей компанії [36, с. 214].

Однак досягнення стратегічних цілей можливе лише тоді, коли гарантовано стійкість цього руху. Сталість поведінки співробітників може бути забезпечена через задоволення від роботи, а задоволення від роботи виникає, коли компанія має умови для задоволення основних потреб співробітників. Задоволення роботою можна розглядати як один з показників оцінки ефективності поведінки співробітників у компанії. Якщо задоволеність співробітників роботою низька, поведінка компанії буде

неефективною.

Задоволеність роботою стосується як ціннісного, так і емоційного ставлення працівників до своєї роботи. На задоволеність роботою впливають соціально-економічні фактори, такі як робочий час, інтенсивність та продуктивність праці, умови праці, рівень заробітної плати та встановлені стандарти роботи (терміновість та точність виконання роботи, зобов'язання перед іншими, мотивація тощо). Задоволення працівників роботою може бути досягнуто лише тоді, коли сам характер роботи, умови праці та соціально-психологічна атмосфера відповідають особистим потребам, інтересам та цінностям працівника. Тому мотивація є основою задоволеності працівників роботою та одним з основних факторів, що визначають ефективність організаційної поведінки [12, с. 81].

Розглянемо виклики та можливості організаційної поведінки.

1. Покращення якості та продуктивності. Підтримка якості продукції є викликом для кожної організації. Це рушійна сила для компаній, які прагнуть залучити більше клієнтів та утримати їх у довгостроковій перспективі. Якість стосується того, наскільки добре продукт може задовольнити потреби та бажання клієнтів. Це головний фактор, що впливає на задоволення клієнтів. Високоякісна продукція полегшує задоволення потреб та бажань клієнтів. Кожна організація повинна зосередитися на факторі якості для розширення своєї клієнтської бази. Ключові показники, що охоплюються фактором якості, включають такі характеристики, як надійність, довговічність, продуктивність, відповідність стандартам та репутація. Менеджери все більше зосереджуються на задоволенні очікувань клієнтів щодо якості. Вони також покладаються на такі програми, як реінжиніринг, для покращення якості та продуктивності. Цей підхід зосереджений, перш за все, на потребах клієнтів, він також вимагає широкої участі співробітників для підвищення продуктивності [24].

2. Робота з людьми з різних культур. У кожній організації є співробітники з різним походженням, таким як раса, культура, релігія, стать

та етнічна приналежність. Залучення співробітників з різних культур допомагає організації залучати нові таланти та можливості. Підтримка гармонії та співпраці між різними співробітниками є викликом для кожної організації. Кожен співробітник, який працює в організації, хоче зберегти свої власні цінності та культуру, навіть якщо це може суперечити правилам та положенням компанії. Одне й те саме організаційне рішення може сприйматися по-різному залежно від культури. Тому менеджери повинні ставитися до кожного співробітника по-різному відповідно до його індивідуальних характеристик, щоб забезпечити співпрацю та підвищити продуктивність [32, с. 161].

3. Зміцнення можливостей працівників. Можливості працівників необхідно постійно вдосконалювати. Щодо технологій, навколишнього середовища та організаційної структури, у сфері бізнесу завжди відбувається багато швидких змін. Ці зміни необхідно враховувати для досягнення ефективності та підвищення продуктивності. Працівники та керівники організації повинні мати здатність легко адаптуватися до цих змін. Якщо вони не можуть прийняти зміни, їм буде важко вчасно досягти поставлених цілей. Можливості працівників в основному поділяються на дві категорії: технічні можливості та управлінські можливості. Тому керівники повинні зосередитися на розробці відповідної програми оцінки ефективності роботи, що складається з різних програм навчання та розвитку для працівників [37, с. 200-201].

4. Розширення можливостей працівників. Розширення можливостей працівників – це ще одне складне завдання, з яким стикається кожна організація. Продуктивність працівників, як правило, нижча, коли працівники обмежені суворими правилами та нормами, ніж коли вони мають певну свободу. Делегування відповідних обов'язків та повноважень працівникам на кожному рівні є важливим та складним завданням для менеджерів. Працівникам слід дозволяти та заохочувати брати участь у прийнятті різних рішень, пов'язаних з роботою. Це покращить стосунки між

роботодавцями та працівниками в організації, а також підвищить відданість працівників своїй роботі [23, с. 55].

5. Сприяння інноваціям та змінам. Кожен бізнес сьогодні повинен зосереджуватися на інноваційних ідеях, щоб досягти змін та перемогти в жорсткій ринковій конкуренції. Підприємства повинні зосередитися на диференціації своєї продукції від продуктів конкурентів. Це допоможе їм залучити більше клієнтів. Якщо бізнес не зможе залишатися гнучким до вимог ринку, він зазнає невдачі та зрештою закриється [13, с. 89].

6. Проблема глобалізації. Глобалізація бізнесу сьогодні швидко поширюється по всьому світу. Бізнес-операції тепер здійснюються на міжнародному рівні, не обмежуючись певним регіоном чи країною. Продукція компаній частіше продається через різні онлайн-портали в Інтернеті, ніж через офлайн-магазини. Швидші транспортні та комунікаційні мережі відіграють ефективну роль у наданні послуг клієнтам через онлайн-портали. Онлайн-присутність компанії стає найнагальнішою потребою для всіх підприємств. Наприклад, Amazon здійснює більшість своїх бізнес-транзакцій через онлайн-портали, а не через офлайн-магазини по всьому світу [4, с. 11].

7. Покращення етичної поведінки. Для підвищення продуктивності організації етична поведінка повинна бути додатково посилена в робочій культурі. Працівники завжди повинні поводитися позитивно та дотримуватися всіх правил і положень організації. Важливо мінімізувати невизначеність і створити здорове робоче середовище для працівників. Це допоможе підвищити продуктивність і зменшити конфлікти. Слід уникати неетичної поведінки, такої як використання внутрішньої інформації для особистої вигоди. Менеджери повинні організовувати різні семінари та навчальні програми для покращення та підтримки етичної поведінки працівників [22, с. 68].

8. Удосконалення обслуговування клієнтів. Велика кількість задоволених клієнтів допоможе отримати великий прибуток у довгостроковій

перспективі. Організаційна поведінка відіграє життєво важливу роль у підвищенні розуміння співробітниками та, зрештою, клієнтами [34, с. 100].

Заходи, що сприяють залученості співробітників, управлінню їхньою поведінкою та культурою, відображають ступінь, до якої організація встановлює норми та моделі поведінки для співробітників, залучає та утримує співробітників, а також створює враження, що вони роблять свій внесок у змістовну роботу. Успішні компанії не сидять склавши руки і не дозволяють культурі чи поведінці співробітників руйнувати цінність. Натомість вони активно формують та інвестують у розвиток культури. Ці заходи часто передбачають масштабні інвестиції та зміни в організаційних процесах, які мають значний вплив на культуру компанії, такі як контроль, стратегічне планування, управління інвестиціями та ефективністю, а також управління кар'єрою [10, с. 195; 21, с. 168].

Управління організаційною поведінкою – це складний та системний елемент управління персоналом, на який впливають внутрішні та зовнішні фактори організації. У сучасному бізнес-середовищі навички управління поведінкою людей є однією з вирішальних умов забезпечення конкурентоспроможності підприємств та організацій, стійкості їхнього розвитку та їхнього довгострокового становища на ринку. Для ефективного управління поведінкою персоналу необхідно постійно моделювати соціальні, психологічні та ментальні установки працівників у цілеспрямованому підході. Правильно структуровані механізми управління поведінкою дозволяють побудувати ефективну модель, яка допоможе досягти цілей організації, одночасно утримуючи, використовуючи та підтримуючи працівників. Крім того, ці механізми можуть допомогти кожному працівнику професійно розвиватися, вдосконалювати свої можливості та особистісно зростати. Успішне управління поведінкою персоналу вимагає уваги не лише до специфіки організаційної діяльності та характеристик окремих працівників, але й до специфічних аспектів середовища, в якому працює компанія.

Таким чином, у цьому розділі розглянуті основні поняття та принципи організаційної поведінки, її ключові моделі, фактори впливу та місце в структурі управління персоналом, що становить наукову та практичну основу для подальших досліджень у межах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України ефективне управління персоналом набуває все більшої ваги, зокрема в контексті організаційної поведінки працівників. Саме організаційна поведінка як комплексна система взаємодії працівників між собою, з керівництвом та із зовнішнім середовищем, значною мірою визначає результативність кадрової політики підприємства.

У цьому дослідженні здійснюється оцінка організаційної поведінки працівників аграрного підприємства з урахуванням таких аспектів, як структура кадрового складу, кадрові зміни, рівень мотивації, залученість, внутрішня культура, плинність кадрів тощо. Аналіз також охоплює організаційно-економічні характеристики підприємства, що дозволяють визначити об'єктивні фактори впливу на поведінкові установки працівників. Метою даного розділу є виявлення сильних і слабких сторін управління персоналом у контексті організаційної поведінки, а також формулювання висновків щодо напрямів її вдосконалення.

Відтак, здійснимо аналіз діяльності одного з аграрних підприємств, що функціонує на території Полтавської області. Майновий комплекс якого, включає основні засоби, оборотні активи та інші ресурси, які обліковуються на самотійному балансі та належать підприємству на праві власності. Суб'єкт господарювання здійснює свою фінансово-господарську діяльність самотійно, планує виробничі процеси, управляє прибутком і повністю розпоряджається результатами своєї праці. Його діяльність носить активний, незалежний і системний характер, спрямований на отримання прибутку та реалізацію економічних і соціальних цілей.

Функціонування підприємства визначається положеннями установчого документа – статуту. Організація зареєстрована як юридична особа у Державному реєстрі, має власний поточний рахунок у банківській установі, а також користується печаткою й офіційним штампом. Підприємство функціонує як самостійна юридична особа, яка володіє повним комплексом прав і обов’язків, передбачених законодавством, і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до визначених цілей та завдань. Воно має можливість укласти угоди, вступати у договірні зобов’язання та несе повну відповідальність за результати своєї діяльності.

Його організаційна структура відображає логічно впорядковану систему управлінських підрозділів і зв’язків між ними, що формує єдину, цілісну систему управління. Загальне керівництво здійснює директор, який приймає основні управлінські рішення та відповідає за їх реалізацію (додаток Б).

Земля завжди відігравала ключову роль як важливий природний ресурс, що є основою для сільськогосподарського виробництва та розміщення господарських об’єктів у всіх секторах економіки країни. Структура угідь визначається відсотковими показниками, які відображають зміни в їх складі та динаміку цих змін. Проаналізуємо зміну земельних ресурсів агропідприємства протягом досліджуваного періоду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	5690,0	5700,0	5599,0	98,4
Всього сільськогосподарських угідь, га	5668,0	5670,0	5620,0	99,2
з них: рілля	5609,0	5620,0	5574,0	99,4
питома вага, %	99,0,0	99,1	99,2	-
пасовища	59,0	50,0	40,0	67,8
питома вага, %	1,0	0,9	0,7	-
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	98,6	98,6	99,2	-

Проведений аналіз даних табл. 2.1 показують, що упродовж 2022–

2024 рр. агроформуванні спостерігається незначне скорочення загальної земельної площі, яка зменшилася з 5690,0 га до 5599,0 га, тобто на 91,0 га або на 1,6 %. Водночас площа сільськогосподарських угідь також зменшилася – з 5668,0 га у 2022 р. до 5620,0 га у 2024 р. (на 0,8 %), що свідчить про певну зміну у структурі землекористування підприємства. Основу земельного фонду, як і раніше, становить рілля, питома вага якої зросла з 99,0 % до 99,2 %. Це вказує на посилення спеціалізації підприємства на інтенсивному вирощуванні сільськогосподарських культур, із фокусом на орні землі. Частка пасовищ за цей період суттєво скоротилася – з 59,0 га до 40,0 га, тобто на 32,2 %. Така динаміка може свідчити про зменшення потреб у тваринництві або переорієнтацію земель на більш прибуткові види використання. Позитивною тенденцією є підвищення рівня інтенсивності використання ріллі, який у 2024 р. становив 99,2 % проти 98,6 % у попередні роки. Це свідчить про ефективніше використання наявного земельного ресурсу та прагнення підприємства до максимізації обсягів виробництва за рахунок оптимізації посівних площ. Загалом структура та динаміка земельного фонду підприємства демонструє раціональне використання сільськогосподарських угідь, орієнтоване на розширення посівних площ і підвищення продуктивності ріллі при збереженні спеціалізації у сфері рослинництва.

Для об'єктивного аналізу організаційної поведінки працівників важливо дослідити кадрову ситуацію на підприємстві у динаміці. Зокрема, аналіз чисельності персоналу, його структурних змін за категоріями, а також співвідношення управлінського та виробничого складу дає змогу зробити висновки щодо ефективності кадрової політики, рівня організаційної стабільності та потенційних ризиків у сфері управління персоналом.

У табл. 2.2 наведено динаміку структури кадрового складу агроформування за 2022–2024 рр., що дозволяє простежити загальні тенденції у чисельності працівників та зміну питомої ваги ключових категорій персоналу.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., (+, -)
	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	195	184	182	-13
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	37	35	34	-3
до загальної кількості працівників, %	19,0	19,0	18,7	-0,3
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	158	149	148	-10
до загальної кількості працівників, %	81,0	81,0	81,3	0,3
у т. ч.: в рослинництві	158	149	148	-10,0
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,5	100,0	100,0	0,5

Оцінка даних табл. 2.2 щодо динаміки кадрового складу агроформування у 2022–2024 рр. свідчить про тенденцію до поступового скорочення загальної чисельності персоналу. За аналізований період кількість працівників зменшилася з 195 осіб у 2022 р. до 182 осіб у 2024 р., тобто на 13 осіб або 6,7 %. Це може бути пов'язано з автоматизацією окремих виробничих процесів, оптимізацією штатної чисельності або сезонними коливаннями попиту на робочу силу.

Частка управлінських кадрів також дещо знизилась – з 19,0% у 2022 р. до 18,7 % у 2024 р., що свідчить про незначне скорочення керівного складу (на 3 особи). Разом із тим, основна маса персоналу залишається зайнятою у сільськогосподарському виробництві – 81,3 % у 2024 р., що демонструє збереження виробничої орієнтації підприємства та стабільність профільної спеціалізації (рис. 2.1).

Всі працівники, зайняті у виробництві, зосереджені в галузі рослинництва, що також характеризує спеціалізацію господарства. Водночас слід звернути увагу на високу питому вагу працівників, які проживають у сільській місцевості – 100,0 % у 2023–2024 рр. Це може свідчити про тісний

зв'язок підприємства з місцевою громадою та зручність територіального розташування трудових ресурсів.

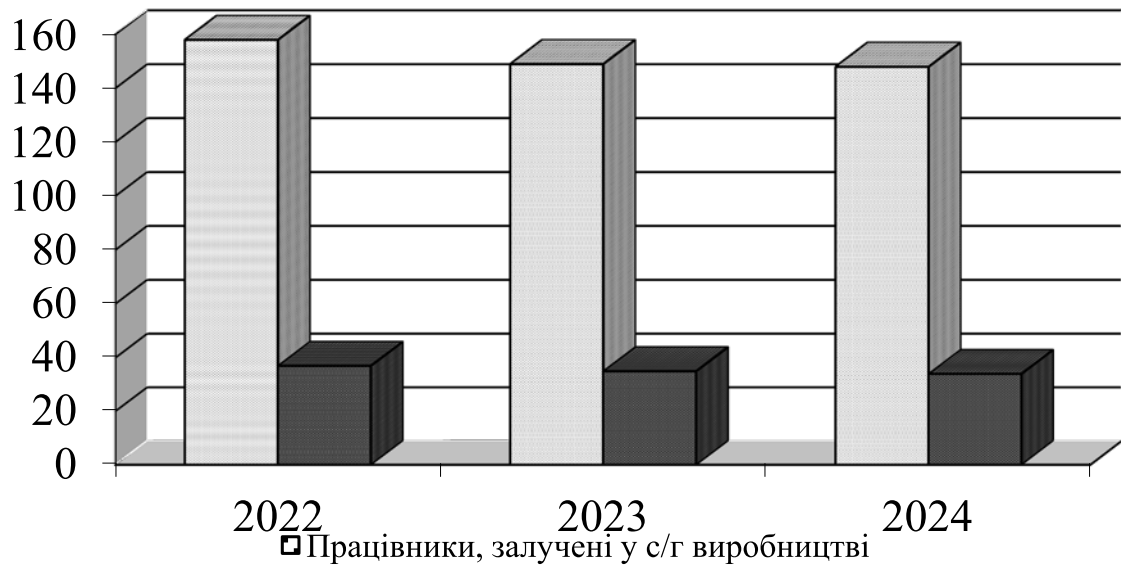


Рис. 2.1. Динаміка кількості працівників підприємства за категоріями, 2022-2024 рр., %

Отже, кадрова структура підприємства загалом залишається стабільною та відповідає виробничим потребам підприємства. Разом із тим, скорочення персоналу потребує подальшого вивчення причин та оцінки впливу на продуктивність і ефективність господарської діяльності.

Виробничий напрямок досліджуваного підприємства визначається тим, яка продукція або послуги воно виготовляє або надає. Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного аграрного підприємства (додаток В).

Дані додатку В показують, що домінуюче місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 81,4 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озима пшениця. За 2022–2024 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (35,2 %), друге – насіння соняшнику (23,0 %), третє – озимої пшениці (12,3 %). Отож, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві

(24,1 %). Коефіцієнт спеціалізації становить 0,243, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Оцінка результативності виробничо-комерційної діяльності є одним із ключових етапів аналізу ефективності функціонування підприємства, оскільки вона безпосередньо відображає вплив кадрової політики, рівня організаційної поведінки персоналу та управлінських рішень на економічні показники. Взаємозв'язок між організаційною поведінкою працівників і результатами господарської діяльності є особливо актуальним в аграрному секторі, де трудові ресурси відіграють визначальну роль у забезпеченні стабільного виробництва. У табл. 2.3 нижче представлено динаміку основних показників виробничо-комерційної діяльності підприємства за 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити зміни у виробничому потенціалі, обсягах реалізації, доходах і загальній економічній ефективності підприємства за останні три роки.

Таблиця 2.3

**Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності
підприємства, 2022–2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	171697,0	277734,0	398313,0	у 2,4 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	110962,0	189348,0	288644,0	у 2,6 рази
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+52629,0	+64134,0	+1534,0	2,9
Рівень рентабельності виробництва підприємства, %	47,4	43,3	0,5	х
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,899	0,924	0,066	х
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,299	10,965	11,438	х

Дані табл. 2.3 переконують, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 131,9 % або 226616,0 тис. грн. Водночас, зниження чистого прибутку складає 97,1 % або 51095,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції (на 160,1 %

або 177682,0 тис. грн), адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 46,9 в.п. і дорівнює 0,5 % у 2024 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт фінансової автономії (0,066) та загальний коефіцієнт ліквідності (11,438) у 2024 р., що перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до коливання у 2022-2024 рр. має суперечливий характер. Аграрне господарство вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики господарства свідчить про стабільне функціонування підприємства в умовах сучасного аграрного ринку. Господарство спеціалізується переважно на рослинництві, ефективно використовує земельні ресурси, про що свідчить високий рівень інтенсивності використання ріллі. Кадровий потенціал підприємства загалом зберігає стабільність, хоча спостерігається незначне скорочення загальної чисельності персоналу. Основну частину працівників становлять спеціалісти, безпосередньо зайняті у виробничому процесі.

Підприємство демонструє задовільні виробничо-економічні результати, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Разом із тим, наявні певні ризики, пов'язані зі зменшенням площі пасовищ, незначним зниженням кількості управлінського персоналу та потребою в удосконаленні кадрової політики з урахуванням сучасних вимог до персоналу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підприємство має стійкі економічні позиції та достатній потенціал для розвитку, за умови активного вдосконалення системи управління персоналом та адаптації до нових умов господарювання.

2.2. Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом підприємства

Організаційна поведінка в підприємстві формується під впливом як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішніх факторів, зокрема умов аграрного ринку, сезонності виробництва, кадрового потенціалу та організаційної культури.

Проведений аналіз дозволив виділити такі ключові особливості організаційної поведінки персоналу підприємства:

1. Стабільність трудового колективу. Попри незначне скорочення загальної чисельності персоналу, більшість працівників залишаються в структурі підприємства протягом кількох років. Це свідчить про певну лояльність до організації та низький рівень плинності кадрів.

2. Виробнича орієнтація поведінки. Понад 80 % працівників зайняті у сільськогосподарському виробництві, з них – усі в галузі рослинництва. Така спеціалізація формує відповідну модель поведінки – орієнтовану на виконання виробничих завдань, з урахуванням сезонного навантаження, що зумовлює високу трудову дисципліну в пікові періоди.

3. Локальність персоналу. Майже 100 % працівників проживають у сільській місцевості поблизу підприємства, що формує тісні соціальні зв'язки, взаємну підтримку між працівниками, але водночас – обмежує мобільність та конкурентність серед персоналу.

4. Слабко виражена інноваційна культура. Організаційна поведінка носить переважно традиційний, рутинний характер. Ініціативність працівників спостерігається рідко, що свідчить про низький рівень мотивації до змін та самореалізації в межах підприємства.

5. Вертикальна модель управління. Організаційна структура підприємства передбачає класичну ієрархію з централізованим прийняттям

рішень, що послаблює горизонтальні комунікації та ініціативність з боку рядових працівників.

6. Домінування адміністративно-наказового стилю управління. Поведінка персоналу значною мірою регулюється через розпорядження, що знижує ступінь залученості працівників до процесів прийняття рішень і може викликати психологічне дистанціювання.

7. Обмеженість у розвитку soft skills. Спостерігається дефіцит програм з розвитку комунікативних, управлінських та адаптивних навичок працівників, що обмежує кадровий резерв та ускладнює процеси змін.

Таким чином, організаційна поведінка в підприємстві характеризується високою стабільністю, трудовою дисципліною та лояльністю, але водночас – низьким рівнем ініціативності, обмеженими можливостями для самореалізації персоналу та консервативним стилем управління. Це свідчить про потребу у поступовому реформуванні кадрової політики з акцентом на розвиток організаційної культури, навчання персоналу, підтримку інноваційної активності та підвищення залученості працівників у процеси управління.

У табл. 2.4 наведено модель поведінкових особливостей персоналу підприємства за період 2022–2024 рр. Аналіз охоплює ключові аспекти поведінки працівників, включаючи рівень мотивації, командну взаємодію, адаптивність до змін, дисциплінованість, ініціативність тощо. Модель дає змогу простежити динаміку змін у поведінці персоналу, виявити тенденції та визначити чинники, що впливають на ефективність діяльності колективу. Отримані дані можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики, системи управління персоналом та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Аналіз поведінкових особливостей персоналу підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про наявність як позитивних змін, так і певних викликів у сфері управління персоналом.

Спостерігається поступове зростання рівня адаптивності працівників до змін, покращення командної взаємодії та підвищення ініціативності. Водночас, окремі періоди демонструють зниження мотивації та дисциплінованості, що може бути пов'язано з зовнішніми чинниками або внутрішніми організаційними труднощами.

Таблиця 2.4

**Модель поведінкових особливостей персоналу підприємства,
2022-2024 рр.**

Група ознак	Характеристика
Стабільність персоналу	Низький рівень плинності кадрів, тривала зайнятість працівників на підприємстві
Професійна орієнтація	Висока концентрація персоналу в рослинництві, сезонність виробничого навантаження
Локалізація кадрів	Переважає більшість працівників проживає у сільській місцевості поблизу підприємства
Організаційна структура	Вертикальна модель управління, централізоване прийняття рішень
Стиль управління	Адміністративно-наказовий підхід, обмеженість участі працівників у прийнятті рішень
Ініціативність працівників	Низький рівень прояву ініціативи, пасивність у процесах змін
Рівень розвитку soft skills	Недостатній розвиток комунікативних, управлінських та адаптивних навичок
Загальна організаційна поведінка	Традиційна, стабільна, але слабо орієнтована на інновації
Вплив на систему управління персоналом	Уповільнення змін, потреба у розвитку мотиваційної системи та внутрішньої культури

Отримані результати підкреслюють необхідність подальшої роботи над розвитком корпоративної культури, посиленням мотиваційних механізмів та вдосконаленням комунікаційних процесів. Загалом динаміка змін у поведінкових характеристиках персоналу свідчить про потенціал до зростання ефективності роботи колективу за умови цілеспрямованого управлінського впливу.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.5).

Аналіз даних табл. 2.5 засвідчив, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років та передпенсійні роки –

25,3 % та 37,2 % в середньому за 2022-2024 рр., що пояснюється мобілізацією частини працівників, виїздом закордон, пошуком іншого місця роботи тощо.

Таким чином, аналіз вікової структури персоналу підприємства свідчить про тенденцію до старіння трудових ресурсів. Найбільш помітним є зростання частки працівників передпенсійного віку: з 67 осіб (34,4%) у 2022 р. до 78 осіб (42,9 %) у 2024 р., що є найбільшим приростом серед усіх груп (+11 осіб).

Таблиця 2.5

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки						2024 р. від 2022 р., (+, -)
	2022		2023		2024		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	26	13,3	27	14,7	24	13,2	-2
25-40 років	49	25,1	43	23,4	42	23,1	-7
41-50 років	53	27,2	51	27,7	38	20,9	-15
Передпенсійні роки	67	34,4	63	34,2	78	42,9	11
Разом	195	100,0	184	100,0	182	100,0	-13

Натомість кількість працівників середнього віку (41–50 рр.) зменшилася на 15 осіб, а також спостерігається скорочення молоді віком 15–24 рр. (-2 особи) та працівників віком 25–40 рр. (-7 осіб). Загальна чисельність персоналу зменшилася на 13 осіб за аналізований період. Ці зміни свідчать про зниження кадрового оновлення та можливі ризики у довгостроковій перспективі, зокрема щодо продуктивності, інноваційності та витрат на утримання працівників старшого віку. Підприємству доцільно розглянути заходи з залучення молодих фахівців, оновлення кадрового складу та формування ефективної системи передачі досвіду від старших працівників до молодших.

У табл. 2.6 представлено SWOT-аналіз потенційних ризиків, пов'язаних із впровадженням змін у систему управління персоналом підприємства. Метою аналізу є виявлення сильних і слабких сторін

внутрішнього середовища підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що можуть вплинути на ефективність змін. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточну ситуацію, спрогнозувати потенційні виклики та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для мінімізації ризиків та підвищення результативності трансформаційних процесів у сфері управління персоналом.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз потенційних ризиків впровадження змін у систему управління персоналом підприємства, 2022-2024 рр.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Висока лояльність працівників до підприємства	Недостатній досвід впровадження змін у кадрову політику
Стабільний кадровий склад	Низький рівень розвитку soft skills
Наявність централізованої управлінської структури	Орієнтація персоналу на адміністративно-наказовий стиль
Знання локальної специфіки області	Відсутність системи оцінки та розвитку персоналу
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Партнерство з аграрними ЗВО для підготовки молодих фахівців	Опір персоналу до змін, звичка до усталеної ієрархії
Використання державних або донорських програм з розвитку кадрів	Дефіцит кваліфікованих кадрів на місцевому ринку праці
Впровадження цифрових HR-технологій	Можливе зниження ефективності на перехідному етапі
Адаптація елементів сучасного менеджменту (Agile, Lean, Kaizen)	Витрати часу та ресурсів на навчання без гарантії швидкої віддачі

Ключовими рекомендаціями для підприємства за результатами SWOT-аналізу є зміцнення сильних сторін через посилення ролі відділу кадрів, регулярну комунікацію з працівниками; нівелювати слабкості шляхом навчання, введення системи оцінки персоналу; використання можливостей через зовнішнє партнерство та автоматизацію процесів; уникнення загроз через поступове, поетапне впровадження змін і підтримку з боку керівництва.

У результаті проведеного аналізу системи управління персоналом агроформування виявлено низку важливих тенденцій та проблем, що потребують управлінської уваги. Однією з ключових є старіння кадрового

складу, що підтверджується зростанням частки працівників передпенсійного віку та скороченням кількості молоді. Це створює ризики для кадрової стабільності та інноваційного розвитку підприємства в середньостроковій перспективі. Динаміка поведінкових характеристик працівників свідчить про поступове покращення адаптивності та командної взаємодії, проте спостерігаються й ознаки зниження мотивації та ініціативності у певних категорій персоналу. Такі зміни вимагають перегляду мотиваційних інструментів та зміцнення внутрішньої комунікації.

Проведений SWOT-аналіз впровадження змін у систему управління персоналом виявив як внутрішній потенціал до розвитку (наявність досвідчених кадрів, стабільність трудових відносин), так і зовнішні загрози (демографічні зміни, конкуренція за молодих спеціалістів), що потребують стратегічного реагування.

Таким чином, існуюча система управління персоналом потребує оновлення з урахуванням виявлених тенденцій. Підприємству доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на омолодження кадрового складу, підвищення залученості персоналу, удосконалення кадрового резерву та формування гнучкої, адаптивної системи управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

На сучасному етапі розвитку підприємства організаційна поведінка працівників відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування системи управління персоналом. Результати аналітичного дослідження свідчать про наявність проблемних аспектів у поведінкових характеристиках працівників, зокрема щодо мотивації, адаптації до змін, комунікаційної взаємодії та міжособистісних відносин.

Організаційна поведінка є ключовим фактором, що визначає ефективність функціонування системи управління персоналом на будь-якому підприємстві. Вона охоплює сукупність цінностей, норм, мотивів, установок і моделей поведінки працівників, які формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників організаційного середовища. Розуміння цих особливостей дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності, покращення командної взаємодії та зміцнення корпоративної культури.

Нами розглянуто специфіку організаційної поведінки персоналу агропідприємства, проаналізовано її основні елементи, виявлено чинники, що впливають на поведінкові установки працівників, а також оцінено взаємозв'язок між організаційною поведінкою та ефективністю системи управління персоналом. Аналіз проводиться з урахуванням реального стану підприємства, динаміки кадрових показників, внутрішньої атмосфери та стилю управління.

Виявлення сильних і слабких сторін організаційної поведінки в підприємстві є важливою передумовою для розробки подальших рекомендацій з удосконалення управлінських підходів, підвищення мотивації персоналу та формування стабільного й результативного трудового колективу.

У даному розділі розглядаються основні напрями вдосконалення організаційної поведінки, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Пропоновані шляхи базуються на результатах попереднього аналізу, сучасних підходах до управління персоналом і практичних потребах підприємства. Метою є розробка конкретних заходів і рекомендацій, що дозволять оптимізувати систему управління персоналом шляхом впливу на поведінкові установки працівників, підвищення рівня їх залученості та організаційної лояльності.

У розділі 2 нами розглянуті моделі поведінкових особливостей персоналу підприємства, на основі чого запропоновані стратегії вдосконалення організаційної поведінки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії вдосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом, 2026-2030 рр.

Напрями удосконалення	Заходи	Очікуваний ефект
1. Посилення внутрішньої мотивації персоналу	Впровадження системи преміювання за ініціативність і результативність; налагодження регулярного внутрішнього зворотного зв'язку;	Зростання зацікавленості працівників у результатах праці, активізація поведінки
2. Розвиток управлінських і комунікативних навичок (soft skills)	проведення тренінгів для працівників та управлінців; обмін досвідом між підрозділами	Підвищення ефективності взаємодії в колективі, зменшення конфліктів
3. Залучення працівників до процесів управління	Проведення щоквартальних виробничих зборів з обговоренням змін; формування ініціативних груп	Формування довіри, зміцнення командного духу, відповідальності
4. Гнучкість організаційної структури	Делегування частини рішень середньому рівню управління; введення внутрішніх горизонтальних комунікацій	Прискорення прийняття рішень, адаптивність до змін
5. Формування інноваційної організаційної культури	Створення умов для навчання та підвищення кваліфікації; впровадження інструментів Lean-менеджменту чи Kaizen	Розвиток мислення, орієнтованого на покращення, зміцнення конкурентоспроможності
6. Профорієнтаційна робота та кадровий резерв	Взаємодія з аграрними ЗВО, стажування студентів; створення бази майбутніх	Підвищення якості персоналу, зниження витрат на пошук кадрів у

	спеціалістів	майбутньому
--	--------------	-------------

Таким чином, аналіз та розробка стратегій вдосконалення організаційної поведінки на період 2026–2030 рр. дозволили визначити ключові напрями розвитку системи управління персоналом, що відповідають сучасним викликам і потребам підприємства. Запропоновані стратегії передбачають перехід від традиційних підходів до більш гнучких, людиноцентричних та інноваційних методів впливу на поведінку працівників. Серед основних акцентів: розвиток лідерства на всіх рівнях, створення умов для самореалізації працівників, впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом, формування корпоративної культури відкритості, довіри та залученості. Особливу увагу приділено підвищенню організаційної гнучкості, що дозволяє адаптувати поведінку персоналу до змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій.

Реалізація цих стратегій дасть змогу суттєво підвищити мотивацію, продуктивність і задоволеність працівників, а також зміцнити конкурентні позиції підприємства за рахунок ефективного управління людським капіталом.

Наступним кроком є формування графіка впровадження змін у систему організаційної поведінки персоналу підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендований графік впровадження змін в організаційну поведінку
персоналу підприємства, 2026 р.**

Напрями змін	Основні заходи	Термін реалізації	Відповідальні
1	2	3	4
Вдосконалення мотиваційної системи	Розробка бонусної системи за ініціативність, участь у покращеннях	липень – серпень 2026 р.	Відділ кадрів, фінансовий директор
Навчання та розвиток soft skills	Проведення тренінгів з комунікацій, управління часом, лідерства	вересень – листопад 2026 р.	Відділ кадрів,, зовнішні тренери
Розвиток внутрішніх комунікацій	Запровадження внутрішніх зібрань (1 раз/місяць), електронної дошки новин	серпень – жовтень 2026 р.	Заст. директора з персоналу
Децентралізація рішень і горизонтальні зв'язки	Делегування відповідальності бригадирам, щотижневі виробничі наради	вересень – грудень 2026 р.	Керівники підрозділів

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Підтримка інноваційної культури	Впровадження програми «Ідея місяця» з нагородами	жовтень – грудень 2026 р.	Керівництво підприємства
Профорієнтація і формування кадрового резерву	Укладання договорів із ЗВО, прийом стажерів	Постійно (з серпня 2026 р.)	Відділ кадрів

Таким чином, розроблений графік впровадження змін в організаційну поведінку персоналу на 2026 р. забезпечує послідовний і системний підхід до трансформації управлінських процесів та корпоративної культури в підприємстві. Визначення чітких етапів реалізації заходів – від підготовчої діагностики до навчання, мотиваційних програм і оцінки ефективності – дозволяє забезпечити контроль за виконанням плану та мінімізувати організаційні ризики.

Заплановані ініціативи орієнтовані на активне залучення персоналу до змін, стимулювання позитивної поведінки, розвиток внутрішнього лідерства та зміцнення командної взаємодії. Урахування етапності реалізації змін також дозволяє адаптувати персонал до нових підходів без різкого тиску, що позитивно вплине на загальний психологічний клімат у колективі.

У сучасних умовах динамічного розвитку аграрного ринку та зростання вимог до ефективності управління персоналом, підприємства стикаються з потребою не лише у фахівцях із професійними знаннями, а й у працівниках, які володіють розвиненими м'якими навичками (soft skills). Такі навички, як комунікабельність, емоційний інтелект, здатність до командної роботи, гнучкість, управління стресом і конфліктами, критичне мислення, стають ключовими для забезпечення результативної взаємодії в колективі та підвищення загальної продуктивності.

Таким чином, дотримання запропонованого графіка сприятиме успішному впровадженню запланованих змін, покращенню організаційної поведінки персоналу та зростанню ефективності роботи підприємства загалом.

Нами запропоновано забезпечити програму змін щодо кадрового оновлення агропідприємства, яка має на меті оновити вікову структуру персоналу, підвищити мотивацію молодих фахівців і забезпечити ефективну передачу досвіду (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендована програма змін кадрового оновлення підприємства, 2026 р.

Заходи	Мета	Строк реалізації	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат	Економічне обґрунтування
Проведення цільового набору молодих фахівців (випускники ЗВО аграрного напрямку)	Залучення молоді, омолодження персоналу	I кв. 2026 р.	60,00 (рекрутинг, стажування, адаптація)	Найм 10–12 молодих працівників	Молоді працівники – нижчі витрати на оплату праці та висока довгострокова ефективність
Програма наставництва (старші працівники → молодь)	Передача досвіду, зниження витрат знань	I–III кв. 2026 р.	20,00 (надбавки наставникам)	Підвищення ефективності новачків на 20–25 %	Скорочення витрат на навчання, підвищення продуктивності
Створення внутрішнього кадрового резерву	Підготовка заміни для керівних і ключових посад	II–IV кв. 2026 р.	35,00 (тренінги, коучинг)	Сформовано резерв з 6–8 працівників	Зниження витрат на зовнішній підбір на 40 %
Мотиваційна програма для молоді (бонуси, розвиток, премії за ініціативу)	Підвищення лояльності та зниження плинності	I–IV кв. 2026 р.	50,00	Зменшення плинності серед молоді на 30 %	Економія на підборі та адаптації – до 100,00 тис. грн/рік
Автоматизація процесів управління персоналом	Підвищення ефективності управління	III–IV кв. 2026 р.	80, 00	Скорочення паперової роботи, аналітика	Зменшення витрат часу менеджерів до 20 %
Разом			245,00	-	350,00

У результаті аналітичного дослідження кадрової ситуації в підприємстві виявлено негативну тенденцію до старіння персоналу, зменшення частки молодих працівників та поступового скорочення загальної чисельності трудового колективу. Такі зміни створюють загрозу зниження продуктивності праці, втрати накопиченого досвіду без ефективної передачі, а також ускладнюють впровадження інноваційних технологій, які потребують нових підходів та цифрових навичок. З метою усунення виявлених проблем пропонується реалізувати програму кадрових змін, яка передбачає впровадження комплексу організаційно-управлінських заходів, спрямованих на оновлення вікової структури персоналу, залучення молодих

фахівців, забезпечення наступності поколінь та формування кадрового резерву.

Прогнозовано дана програма змін кадрового оновлення включає п'ять основних напрямів:

1. Цільовий набір молодих фахівців з-поміж випускників аграрних ЗВО дозволить омолодити персонал та сформувати кадрову основу на перспективу. При цьому витрати на оплату праці для молодих спеціалістів є нижчими порівняно з досвідченими працівниками, що забезпечить економію в середньостроковому періоді.

2. Програма наставництва, яка передбачає закріплення досвідчених працівників за новачками, дозволить значно зменшити адаптаційний період, мінімізувати ризики втрати знань та підвищити якість виконання завдань новим персоналом. За підрахунками, ефективність новачків, які пройшли наставництво, зростає на 20–25,0 % вже в перші місяці роботи.

3. Формування внутрішнього кадрового резерву створить умови для своєчасного заповнення вакантних керівних і ключових посад без необхідності витрат на зовнішній підбір. Це сприятиме кадровій стабільності та посиленню мотивації персоналу до професійного розвитку.

4. Запровадження мотиваційної програми для молоді, яка включає премії за ініціативу, можливості професійного зростання та участь у корпоративному житті, дасть змогу знизити плинність кадрів серед молодих працівників щонайменше на 30,0 %, що, у свою чергу, зменшить витрати на постійне навчання і підбір нових працівників.

5. Автоматизація процесів управління персоналом через впровадження сучасної HRM-системи дозволить зменшити адміністративне навантаження на менеджмент, покращити аналітику кадрових процесів і забезпечити оперативне ухвалення рішень. Очікуване скорочення непродуктивних витрат часу становить до 20,0 %.

Загальні витрати на реалізацію програми становлять орієнтовно 245,00 тис. грн, однак прогнозований економічний ефект від зниження

плинності, підвищення продуктивності та скорочення витрат на підбір і адаптацію нових кадрів може перевищити 300,00–350,00 тис. грн на рік. Таким чином, програма щодо кадрового оновлення є економічно доцільною та стратегічно обґрунтованою для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного аграрного ринку.

Окремо варто проаналізувати мотиваційну програму для молоді агропідприємства. Метою такої програми є створення сприятливих умов для залучення, утримання та розвитку молодих фахівців (віком до 35 років), підвищення рівня їх залученості, лояльності до агроформування та продуктивності праці.

При цьому, основними завданнями є наступні:

- знизити плинність кадрів серед молоді;
- підвищити зацікавленість у професійному зростанні;
- створити можливості для самореалізації та кар'єрного розвитку;
- забезпечення реінтеграційних програм для демобілізованих працівників;
- сформувати позитивний імідж роботодавця серед молоді.

Отож, нами запропоновані основні складові мотиваційну програму для молоді агропідприємства (табл. 3.4).

Таким чином, основними очікуваними результатами впровадження програми стануть зниження плинності кадрів серед молоді на 25-30 % протягом року; підвищення рівня задоволеності молодих працівників роботою (за результатами внутрішнього опитування); формування кадрового резерву молодих спеціалістів на ключові посади; зростання продуктивності праці молодих працівників на 15-20 % тощо.

Таблиця 3.4

Рекомендовані основні складові мотиваційної програми для молоді підприємства, 2026-2030 рр.

Напрями	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Фінансове стимулювання	Премії за досягнення (високі результати, ініціативи); система КРІ для молодих працівників; щорічна надбавка за стаж	Зростання мотивації, підвищення продуктивності
Кар'єрне зростання	Програма «Молодий лідер»; прозора система підвищення; стажування у суміжних підрозділах	Формування кадрового резерву, зменшення плинності
Професійний розвиток	Безкоштовне навчання (курси, вебінари); доступ до баз знань підприємства; участь у внутрішніх семінарах	Розвиток компетенцій, підвищення ефективності
Соціально-психологічна мотивація	Менторська підтримка (наставник з досвідом); участь у молодіжній ініціативній групі; визнання досягнень (грамоти, подяки)	Підвищення залученості, лояльності до підприємства
Соціальні бонуси та умови праці	Гнучкий графік для навчання; компенсація за проживання, доїзд (для немісцевих); спортивні абонементи, участь у заходах	Покращення якості життя, зменшення стресу

Для ефективного впровадження мотиваційної програми, орієнтованої на залучення, утримання та розвиток молодих працівників підприємства, необхідним є чітке фінансове планування відповідних заходів. Формування прогнозованого бюджету на 2026 р. дозволяє визначити обсяг ресурсів, які доцільно спрямувати на ключові напрями мотиваційної політики: преміювання, навчання, професійний розвиток, соціальну підтримку та створення сприятливого середовища.

Прогноз бюджету ґрунтується на реалістичних розрахунках із урахуванням середніх ринкових вартостей послуг, внутрішніх можливостей підприємства та кількості працівників молодшої вікової групи. Особливу увагу приділено заходам, які мають високу віддачу в середньостроковій перспективі – таким як наставництво, програми навчання soft skills та підтримка адаптації молоді.

Наведемо орієнтовний бюджет на реалізацію мотиваційної програми для молоді агропідприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозований бюджет на реалізацію мотиваційної програми для молоді підприємства, 2026 рр.

Стаття витрат	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Бонуси та премії	60,00	40,0
Навчання та розвиток	40,00	26,7
Соціальні бонуси (житло, доїзд)	30,00	20,0
Організаційні витрати (заходи, наставництво)	20,00	13,3
Всього	150,00	100,0

Мотиваційна програма для молоді дозволить агроформуванню не лише забезпечити стабільність кадрового потенціалу, а й сформувати активну, залучену, цілеспрямовану молодіжну команду, яка стане рушієм інновацій і розвитку підприємства в найближчі роки. Орієнтована вартість даної пропозиції складає 150,00 тис. грн, при цьому найбільшу питому вагу цієї програми займають бонуси та премії – 40,0 %, навчання та розвиток – 26,7 %, соціальні бонуси – 20,0 % відповідно.

Особливу увагу приділено питанню оновлення кадрового складу та вдосконалення мотиваційної політики. Зокрема, мотиваційна програма для молоді агроформування передбачає не лише залучення випускників та молодих спеціалістів, а й включення до неї ветеранів війни, які після демобілізації повернуться до цивільного життя та виявлять бажання працювати на підприємстві. Такий підхід дозволить не лише підтримати соціально відповідальну позицію компанії, а й ефективно використати потенціал досвідчених, дисциплінованих і стійких працівників, які можуть стати рушієм позитивних змін в організаційній культурі.

У результаті проведеного дослідження та аналізу стану організаційної поведінки персоналу на підприємстві були розроблені практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом із урахуванням сучасних вимог і внутрішніх особливостей підприємства. Запропоновані заходи охоплюють ключові аспекти поведінкової трансформації: формування ефективної корпоративної культури, розвиток лідерського потенціалу, підвищення мотивації працівників, залучення

молодих спеціалістів і забезпечення безперервного професійного розвитку.

Особливу увагу приділено розробці програми щодо кадрового оновлення, яка містить конкретні дії щодо оновлення вікової структури персоналу та створення сприятливих умов для залучення молоді. Також запропоновано поетапний графік впровадження змін в організаційну поведінку персоналу, що забезпечує послідовність, контроль та зменшення ризиків у процесі трансформацій.

Для агроформування, яке перебуває в процесі оновлення персоналу, впровадження програм із розвитку soft skills є стратегічно важливим кроком. Це дозволить успішно адаптувати молодих фахівців, інтегрувати ветеранів війни, які повертаються до праці, та зміцнити міжпоколінну комунікацію в колективі. У сучасному середовищі саме ці навички забезпечують гнучкість, ініціативність і здатність швидко реагувати на зміни, що особливо актуально в умовах воєнного та післявоєнного періоду в Україні. Розвиток soft skills працівників стане не лише засобом підвищення індивідуальної ефективності, а й інструментом формування позитивного психологічного клімату, зміцнення корпоративної культури та побудови стійкої, ціннісно орієнтованої команди.

Рекомендовані стратегії на 2026–2030 рр. спрямовані на довгострокове підвищення ефективності управління людським капіталом, посилення ролі поведінкових чинників у досягненні стратегічних цілей підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити організаційну поведінку персоналу, підвищити рівень залученості та продуктивності праці, а також забезпечити сталий розвиток підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що у сучасному бізнес-середовищі навички управління поведінкою людей є однією з вирішальних умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стійкості його розвитку та довгострокового існування на ринку.

2. Зростання чистого доходу від реалізації складає 131,9 % або 226616,0 тис. грн. Водночас, зниження чистого прибутку складає 97,1 % або 51095,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції на 160,1 % або 177682,0 тис. грн, витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 46,9 в.п. і дорівнює 0,5 % у 2024 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

3. Аналіз поведінкових особливостей персоналу підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зростання рівня адаптивності працівників до змін, покращення командної взаємодії та підвищення ініціативності. Водночас, окремі періоди демонструють зниження мотивації та дисциплінованості, що може бути пов'язано з зовнішніми чинниками або внутрішніми організаційними труднощами.

4. Аналіз вікової структури персоналу свідчить про тенденцію до старіння трудових ресурсів. Найбільш помітним є зростання частки працівників передпенсійного віку: з 67 осіб (34,4%) у 2022 р. до 78 осіб (42,9 %) у 2024 р., що є найбільшим приростом серед усіх груп (+11 осіб). Натомість кількість працівників середнього віку (41–50 рр.) зменшилася на 15 осіб, а також спостерігається скорочення молоді віком 15–24 рр. (-2 особи) та працівників віком 25–40 рр. (-7 осіб). Загальна чисельність персоналу зменшилася на 13 осіб за аналізований період. Ці зміни свідчать про зниження кадрового оновлення та можливі ризики у довгостроковій перспективі, зокрема щодо продуктивності, інноваційності та витрат на утримання працівників старшого віку.

5. Ключовими рекомендаціями за результатами SWOT-аналізу є зміцнення сильних сторін через посилення ролі відділу кадрів, регулярну комунікацію з працівниками; нівелювати слабкості шляхом навчання, введення системи оцінки персоналу; використання можливостей через зовнішнє партнерство та автоматизацію процесів; уникнення загроз через поступове, поетапне впровадження змін і підтримку з боку керівництва.

6. Обґрунтовано доцільність забезпечення стратегій вдосконалення організаційної поведінки на 2026–2030 рр., що передбачають перехід від традиційних підходів до більш гнучких, людиноцентричних та інноваційних методів впливу на поведінку працівників. Серед основних акцентів: розвиток лідерства на всіх рівнях, створення умов для самореалізації працівників, впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом, формування корпоративної культури відкритості, довіри та залученості. Особливу увагу приділено підвищенню організаційної гнучкості, що дозволяє адаптувати поведінку персоналу до змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій.

7. Розроблено графік впровадження змін в організаційну поведінку персоналу на 2026 р., який би забезпечував послідовний і системний підхід до трансформації управлінських процесів та корпоративної культури в підприємстві. Визначення чітких етапів реалізації заходів – від підготовчої діагностики до навчання, мотиваційних програм і оцінки ефективності – дозволяє забезпечити контроль за виконанням плану та мінімізувати організаційні ризики.

8. Запропоновано програму змін щодо кадрового оновлення агропідприємства, яка має на меті оновити вікову структуру персоналу, підвищити мотивацію молодих фахівців і забезпечити ефективну передачу досвіду. Загальні витрати на реалізацію програми становлять 245,00 тис. грн, однак прогнозований економічний ефект від зниження плинності, підвищення продуктивності та скорочення витрат на підбір і адаптацію нових кадрів може перевищити 300,00–350,00 тис. грн на рік. Таким чином, дана

програма є економічно доцільною та стратегічно обґрунтованою для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного аграрного ринку.

Деталізовано мотиваційну програму для молоді, що дозволить агроформуванню не лише забезпечити стабільність кадрового потенціалу, а й сформувати активну, залучену, цілеспрямовану молодіжну команду, яка стане рушієм інновацій і розвитку підприємства в найближчі роки. Орієнтована вартість даної пропозиції складає 150,00 тис. грн, при цьому найбільшу питому вагу цієї програми займають бонуси та премії – 40,0 %, навчання та розвиток – 26,7 %, соціальні бонуси – 20,0 % відповідно. Водночас, мотиваційна програма передбачає не лише залучення випускників та молодих спеціалістів, а й включення до неї ветеранів війни, які після демобілізації повернуться до цивільного життя та виявлять бажання працювати в підприємстві. Такий підхід дозволить не лише підтримати соціально відповідальну позицію господарства, а й ефективно використати потенціал досвідчених, дисциплінованих і стійких працівників.