

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Особливості організаційної поведінки працівників у період
невизначеності
(за матеріалами ТОВ «Еколат»)

Студентки 4 курсу, 402 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом»

*підпис
студента*

Гараги
Руслани
Русланівни

Науковий керівник
д.н.дурж.упр., професор

підпис керівника

Королук
Юрій
Григорович

Завідувач (ка) кафедрою
к.е.н., доцент

підпис зав. кафедрою

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ	
ПРАЦІВНИКІВ У ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	7
1.1. Сутність організаційної поведінки в умовах невизначеності.....	7
1.2. Психологічні аспекти поведінки працівників у нестабільному середовищі	12
1.3. Вплив організаційної культури на поведінку працівників.....	16
Розділ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА АНАЛІЗ	
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ	
«ЕКОЛАТ».....	21
2.1. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Еколат».....	21
2.2. Аналіз управління організаційною поведінкою працівників ТОВ	
«Еколат».....	28
Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ	
ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕКОЛАТ».....	32
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення організаційної	
поведінки.....	32
3.2. Практичні рекомендації з реалізації стратегії поведінкових	
змін.....	35
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах багатовекторних соціально-економічних викликів, включно з глобальними кризами, пандемією, збройною агресією проти України та трансформацією ринку праці, питання організаційної поведінки працівників набуває особливої актуальності. Період невизначеності вимагає від підприємств не лише швидких управлінських рішень, а й здатності формувати гнучке, стійке та мотивоване середовище всередині організації.

Організаційна поведінка працівників у таких умовах перетворюється з інструмента підтримки операційної діяльності на ключовий чинник виживання та адаптації підприємства. Від того, наскільки ефективно персонал здатен взаємодіяти, приймати зміни, зберігати мотивацію та орієнтацію на результат, залежить здатність компанії до швидкого реагування на зовнішні виклики, внутрішньої трансформації та збереження конкурентних позицій.

Особливої уваги потребують підприємства малого та середнього бізнесу, такі як ТОВ «Еколат», що функціонують у динамічно змінюваному середовищі, з обмеженими ресурсами та значною залежністю від людського капіталу. Дослідження саме на прикладі такої організації дає змогу глибше зрозуміти, як нестабільність впливає на поведінкові моделі працівників, і які практики управління дозволяють зберігати ефективність у складних умовах.

Крім того, тема дослідження набуває особливої важливості в контексті повоєнного відновлення України, де питання мобілізації людського потенціалу, ефективного управління змінами та розвитку внутрішньої культури гнучкості стануть основою економічного підйому та інституційної модернізації. Саме тому дослідження організаційної поведінки в періоди невизначеності є не лише теоретично важливим, а й практично необхідним інструментом для керівників, HR-фахівців та стратегічних аналітиків.

Таким чином, обрана тема є актуальною як з наукового, так і з прикладного погляду, адже дозволяє сформувати інструментарій управління

персоналом в умовах високого ступеня нестабільності та сприяє зміцненню організаційної стійкості вітчизняного бізнесу.

Метою дослідження є розроблення і наукове обґрунтування особливостей управління організаційною поведінкою працівників у період невизначеності.

Основні завдання дослідження: проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності організаційної поведінки працівників, її структури, чинників формування та механізмів управління в умовах стабільності та невизначеності; визначити психологічні та соціальні особливості поведінки працівників у кризових умовах, зокрема в ситуаціях економічної, управлінської та структурної нестабільності; дослідити внутрішнє середовище ТОВ «Еколат», охарактеризувати організаційну культуру, стиль керівництва, мотиваційні механізми, рівень комунікації та адаптивності працівників; провести аналіз динаміки фінансової та операційної активності ТОВ «Еколат» у 2015–2025 роках, визначити вплив зовнішніх кризових чинників на поведінку персоналу та загальну організаційну стабільність; підготувати SWOT-аналіз організаційної поведінки в компанії, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на внутрішню культуру та ефективність взаємодії; сформулювати стратегічні напрями вдосконалення організаційної поведінки працівників ТОВ «Еколат», орієнтовані на адаптацію до періодів невизначеності, підвищення стійкості та мотивації персоналу; розробити практичні рекомендації щодо реалізації поведінкових змін у кризовий і повоєнний період, з урахуванням економічної доцільності, внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів.

Об'єкт дослідження – організаційна поведінка працівників у період невизначеності.

Предмет дослідження – особливості управління організаційною поведінкою працівників в умовах нестабільного середовища на прикладі ТОВ «Еколат».

Методи дослідження у цій роботі застосовано комплекс дослідницьких методів, що дають змогу всебічно вивчити об'єкт і предмет дослідження. Зокрема, використано теоретичні методи – аналіз наукової літератури, узагальнення, систематизацію понять і підходів; емпіричні методи – аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Еколат», проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; порівняльний аналіз – зіставлення теоретичних концепцій з практичними результатами роботи ресторанних закладів; графічний метод – для наочного відображення отриманих даних і візуалізації аналітичних результатів.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленому аналізі організаційної поведінки працівників у період невизначеності на прикладі діяльності ТОВ «Еколат». У роботі уточнено понятійний апарат організаційної поведінки з урахуванням соціально-психологічних, мотиваційних та управлінських чинників, що впливають на поведінкові моделі персоналу в умовах нестабільного середовища. Запропоновано підхід до формування адаптивної організаційної культури як інструменту подолання кризових викликів, а також обґрунтовано модель поведінкових змін, орієнтовану на підвищення стійкості та мотивації працівників. Отримані результати доповнюють наукові уявлення про управління персоналом у перехідних умовах і можуть бути використані для вдосконалення практики HR- менеджменту в малих і середніх підприємствах України.

Практичне значення роботи полягає в розробці прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною поведінкою працівників у період невизначеності на прикладі діяльності ТОВ «Еколат». Запропоновані стратегії адаптації організаційної культури, системи мотивації та внутрішніх комунікацій можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управлінських рішень, зниження рівня опору змінам і формування стабільного морально-психологічного клімату в колективі. Результати дослідження мають практичну цінність для

менеджерів, HR-фахівців та консультантів у сфері управління персоналом, зокрема в умовах нестабільності, кризових ситуацій та повоєнного відновлення економіки. Напрацьовані підходи можуть бути адаптовані до інших підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують у динамічно змінюваному середовищі.

Результати дослідження було апробовано на VIII студентській науковій інтернет-конференції «СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА», що проводилась в ЧТЕІ ДТЕУ 21.05.2025 р. із опублікування тез на тему: «Особливості організаційної поведінки працівників сфери виробництва харчової продукції у період невизначеності».

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ У ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність організаційної поведінки в умовах невизначеності

Термін «організаційна поведінка» увійшов у науковий обіг на початку 1960-х років, коли представники кількох наукових напрямів почали спільно вивчати особливості поведінки індивідів та груп всередині організацій, а також взаємодію самих організацій із зовнішнім середовищем. Історичний розвиток цього поняття засвідчує, що воно сформувалося на перетині таких дисциплін, як психологія, соціальна психологія, соціологія праці, теорія організацій, управлінські науки, бізнес-адміністрування, а також етика і правознавство.

Крім цього, у 1960–1970-х роках, в результаті досліджень, спрямованих на вивчення характеристик внутрішнього середовища організації (так званого “організаційного клімату”), вперше була запроваджена та почала використовуватись концепція “організаційної культури” разом із відповідним терміном. Уже на початку 1980-х років поняття “організаційна культура” стало активно застосовуватись у наукових колах, зокрема серед дослідників культури та теорії організації. У сучасному значенні термін “організаційна культура підприємства” був використаний генеральним директором компанії ІВМ Луї Герстнером у 1990 році [1, 2].

Організаційна культура формується одночасно із виникненням самої організації та продовжує розвиватися разом із нею, незалежно від того, чи існує в структурі окремий фахівець або підрозділ, відповідальний за її управління. У цьому сенсі організаційна культура виступає унікальним соціально-психологічним і управлінським явищем, яке формує імідж організації, суттєво впливає на її здатність конкурувати на ринку та може слугувати ефективним інструментом стратегічного розвитку [3]. Адже зміни, які відповідають цінностям і нормам організаційної культури, впроваджуються оперативно, без потреби в додатковому узгодженні, не

викликаючи значного спротиву чи негативних реакцій з боку працівників, що поділяють цю культуру.

У науковій літературі існує низка підходів до трактування сутності поняття «організаційна поведінка», кожен із яких відображає різні аспекти цього явища. С. Косенс [4] підкреслює, що організаційна поведінка – це науковий напрям, що вивчає взаємодію людей в організації з метою узгодження індивідуальних потреб співробітників із загальними цілями та інтересами організації.

На думку Л.В. Балабанової [5], організаційна поведінка – це поведінка людини в організаційному середовищі, результатом якої є встановлення та забезпечення певних організаційних зв'язків. Так, О.В. Крушельницька [6] визначає організаційну поведінку як поведінку працівників, залучених до управлінських процесів, що характеризуються певними циклами, ритмами, темпами, структурою відносин та вимог. Джон В. Ньюстром [7] розглядає організаційну поведінку як процес вивчення поведінки людей в організації та практичного застосування отриманих знань.

Поведінка організації багато в чому залежить від того, як діють її працівники, як між собою взаємодіють різні підрозділи, а також від характеру стосунків між формальними й неформальними групами всередині колективу. У найкращому випадку поведінка співробітників є передбачуваною, відповідає конкретним ситуаціям і підпорядкована встановленим правилам.

Організаційна поведінка може проявлятися у різних формах. Вона охоплює особисті погляди, цінності та переконання кожного працівника, дії під час спілкування і передачі інформації, спільну поведінку працівників у межах відділу чи команди, а також взаємодію між різними підрозділами, наприклад філіями або відділами. Крім того, вона проявляється у стосунках між різними організаціями та під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, у якому функціонує організація.

Усі ці прояви разом формують особливий характер або «природу» організації. Ця природа виникає в результаті взаємодії кількох ключових

елементів: працівників, організаційної структури, технологій і зовнішніх умов, у яких організація здійснює свою діяльність.

Розглянемо зміст досліджуваного явища, методом системного аналізу бізнес-процесів організації.

Місія організації – це її основна мета, призначення або сенс існування. Вона відображає, для чого компанія створена, кого вона обслуговує, які має переваги над конкурентами, як ставиться до своїх працівників та які цінності сповідує. За словами Ф. Котлера, під час формулювання місії варто враховувати п'ять важливих чинників: історію компанії, стиль управління, ситуацію на ринку, доступні ресурси, а також унікальні характеристики й сильні сторони організації [8].

Стратегія – це план дій організації на тривалий період, який допомагає досягти її місії. Щоб сформувати ефективну стратегію, керівництво має чітко зрозуміти, в якому напрямі буде рухатися компанія, які потреби споживачів можуть з'явитися в майбутньому, а також які технології й тенденції варто враховувати [9].

Норми та правила – це основа поведінки в організації. Норми визначають, як має діяти працівник на своєму місці відповідно до своєї ролі. Вони формуються разом із цінностями в процесі адаптації нових співробітників, але менш стійкі, ніж цінності, тому часто підкріплюються санкціями. Правила ж – це конкретні вимоги до поведінки в певних ситуаціях, які обов'язкові до виконання. І норми, і правила можуть змінюватися, коли змінюється ситуація в організації. Для того, щоб працівники їх дотримувались, важливо, щоб керівництво показувало приклад і закріплювало ці принципи в офіційних документах компанії [10]. Етичний кодекс або кодекс корпоративної етики – це набір правил і норм поведінки, яких мають дотримуватись усі працівники. Він не лише регулює поведінку в колективі, а й позитивно впливає на репутацію організації серед її партнерів і стейкхолдерів [8]. Девізи, слогани чи заклики – це короткі фрази, які стисло виражають головні ідеї або цілі компанії. Настанови – це внутрішні

переконання, які формуються на основі особистого досвіду і стосуються певних ситуацій чи об'єктів. Людина не завжди усвідомлює їх, але вони впливають на її поведінку. Легенди та міфи – це історії, які передаються серед працівників. Вони можуть бути як позитивними, так і негативними й здатні або підвищувати авторитет компанії, або, навпаки, шкодити її іміджу. Церемоніал – це символічні дії, пов'язані з важливими подіями. Через урочисті заходи компанія може підкреслити свої цінності та відзначити видатних працівників. Традиції – це регулярні події в житті організації, які мають офіційну або неофіційну мету, наприклад, зміцнення командного духу, вирішення конфліктів, підвищення мотивації чи виявлення талантів. Це можуть бути корпоративні свята, зустрічі, ритуали, які підтримують єдність колективу та розвивають організаційну культуру [8]. Власна історія організації – це розповідь про те, як вона виникла, розвивалась, які труднощі долала, які нестандартні рішення приймала. Такі історії можуть надихати працівників і формувати у них почуття причетності до чогось важливого [8].

Дані складові роботи підприємства сприяють появі чотирьох моделей поведінки, які варті опису і дослідженню менеджерів.

Перша модель поведінки – це відданий і дисциплінований співробітник. Він повністю підтримує цінності та правила організації і завжди намагається діяти так, щоб не суперечити інтересам компанії. Така людина дотримується норм і виконує свої обов'язки сумлінно. Її ефективність залежить від особистих здібностей і від того, наскільки чітко визначені її ролі та завдання. Друга модель – це пристосованець. Така людина не поділяє цінностей організації, але завжди виконує встановлені правила і норми. Вона працює добре і ефективно, але не є надійною для компанії, бо може піти в будь-який момент або діяти всупереч інтересам організації, якщо це вигідно їй особисто. Наприклад, пристосованець може легко покинути роботу за кращою пропозицією або навіть зрадити компанію конкурентам. Саме цей тип поведінки найпоширеніший серед працівників.

Третя модель – оригінал. Це людина, яка підтримує цілі компанії, але не приймає існуючі традиції та правила поведінки. Через це вона часто конфліктує з колегами та керівництвом і вважається «білою вороною». Але якщо керівництво дозволить таким працівникам більше свободи у виборі способів роботи, вони можуть проявити свій талант і принести компанії велику користь. Зазвичай до цього типу належать креативні та талановиті люди, які генерують нові ідеї.

Четверта модель – бунтар. Це людина, яка не визнає ні правила, ні цінності організації і часто створює конфлікти. Вона відкрито протестує проти системи і може значно ускладнювати роботу компанії. Проте не варто вважати, що такі співробітники не потрібні – серед них теж багато талановитих особистостей, які можуть стати джерелом корисних змін [11].

Організаційна поведінка – це міждисциплінарне наукове явище, яке вивчає поведінку людей і груп всередині організацій, а також взаємодію організацій із зовнішнім середовищем. Вона формується на основі психології, соціології, теорії організацій, управлінських наук та інших галузей, і тісно пов'язана з поняттями організаційної культури та клімату. Організаційна культура, що виникає разом із самою організацією, є ключовим фактором, що визначає імідж компанії, її конкурентоспроможність і здатність до стратегічного розвитку. Вона впливає на поведінку працівників, допомагає швидко впроваджувати зміни та зменшує опір у колективі.

Поводження співробітників в організації відображає їхні цінності, норми, переконання і формується під впливом внутрішніх правил, етичних кодексів, традицій і взаємодії між підрозділами. Ці фактори разом створюють унікальну природу організації, яка впливає на ефективність її діяльності. Умови невизначеності вимагають розуміння і управління різними моделями поведінки працівників – відданими та дисциплінованими, пристосованцями, оригіналами та бунтарями. Кожен тип має свої переваги та ризики для організації, тому менеджери повинні враховувати цю різноманітність для ефективного управління персоналом і розвитку компанії.

1.2. Психологічні аспекти поведінки працівників у нестабільному середовищі

У сучасних умовах швидких змін і невизначеності організації стикаються з численними викликами, які безпосередньо впливають на психологічний стан їхніх працівників. Психологічні аспекти поведінки персоналу у нестабільному середовищі набувають особливої актуальності, адже саме від рівня стресостійкості, мотивації та емоційного балансу залежить продуктивність і ефективність роботи. У цьому підрозділі буде розглянуто ключові психологічні механізми, що формують поведінку працівників у період змін, а також методи управління емоціями і підтримки їхнього психологічного благополуччя, що сприяють адаптації та збереженню робочої продуктивності.

В основі процесу взаємодії працівника та організації лежать два ключові контракти – психологічний та економічний, які визначають умови залучення особи до професійної діяльності. Ці контракти відображають важливі очікування співробітника, такі як цікава робота, гідна оплата, позитивний психологічний клімат, повага до особистості та загальна задоволеність роботою.

Поведінка людини в організації формується під впливом її особистих рис, впливом соціальної групи, до якої вона належить, а також специфіки самої організації. Особистісні характеристики працівника визначаються як природними чинниками, зокрема фізіологічним станом, так і соціальними факторами – освітою, досвідом, звичками та колом спілкування. Ці риси значною мірою впливають на якість виконання обов'язків, стиль роботи та взаємини з колегами. Завдяки відносній стабільності таких характеристик можна прогнозувати поведінку особистості в робочому середовищі [12].

Особистість розглядається як цілісність людини, яка поєднує її індивідуальні здібності та соціальні ролі, що відображають зв'язок людини із суспільством і визначають її як члена більшого соціального середовища.

Сучасний підхід до управління персоналом все більше акцентує увагу на пріоритеті особи над виробничими показниками, прибутком та інтересами організації. Ця зміна визначає сучасну культуру управління, де інтуїція і особиста зацікавленість замінюються на науковий підхід та глибокі психологічні знання про працівника. Люди розглядаються не просто як робоча сила, а як цінний людський капітал – конкурентна перевага компанії, який потребує уваги, розвитку та збереження [12].

Психологічний метод мотивації, запропонований в компанії Майкрософт, базується на використанні недосяжних цілей, які викликають у працівника почуття поразки, що, у свою чергу, стимулює докладати більше зусиль у майбутньому. Мотивація відіграє ключову роль у формуванні поведінки персоналу, слугуючи стимулом для досягнення як цілей компанії, так і власних амбіцій працівників. Вона виступає регулятором норм поведінки в організації, що дозволяє ефективно управляти колективом. Крім того, у житті людей часто повторюються усталені сценарії поведінки – звичні набори фраз, дій і очікувань у спілкуванні з оточенням. Розуміння типових сценаріїв дає керівникам і фахівцям із персоналу змогу краще інтерпретувати поведінку співробітників і швидко знаходити ефективні способи управління їх мотивацією та взаємодією [13].

Мотиваційні аспекти продуктивності праці залежать не лише від об'єктивних умов роботи, таких як ресурси, організаційні структури та цілі, а й від суб'єктивних факторів. До них належать розуміння працівником справедливості щодо свого просування, визначеність цілей діяльності, впевненість у власній цінності для організації та усвідомлення значущості свого внеску у досягнення загальних цілей. Ці суб'єктивні умови тісно пов'язані з потребами та інтересами працівників, що робить важливим звернення до класичної універсальної теорії ієрархії потреб Абрагама Маслоу. Теорія Маслоу базується на визнанні людини як творчої особистості, яка прагне до постійного саморозвитку і самоорганізації. Згідно з цією теорією, потреби вищого рівня не можуть бути задоволені, доки не будуть задоволені

потреби нижчого рівня. Людина одночасно відчуває різні потреби, які перебувають у комплексній взаємодії. Потреби, розташовані в основі піраміди, мають першочергове значення, тоді як потреби вищого рівня починають активно впливати після задоволення базових. П'ять основних груп потреб, визначених Маслоу, розташовані у вигляді піраміди, що наочно ілюструє їх ієрархічність – від біологічних (фізіологічних) потреб до потреб психічного характеру [14] (рис.1.1).



Рис.1.1. Ієрархія потреб людини (за А. Маслоу) [14]

Таким чином ми розуміємо наявність нового підходу, соціально-психологічного. Підхід має не меті формування організаційної культури є створення ефективної системи співпраці та взаєморозуміння у малих групах, що базується на цінностях – особистісних, загальнолюдських, національних, екологічних тощо. Розвинена організаційна культура характеризується позитивним психологічним мікрокліматом і атмосферою в колективі, а ключовим індикатором її розвитку є активна участь кожного співробітника у підтримці або зміні культури [15].

Ієрархія цінностей породжує відповідні способи їх реалізації, які формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки. Формування організаційної культури проходить кілька основних етапів:

- визначення місії, стратегії, цілей організації та виокремлення ключових цінностей і норм поведінки;
- дослідження поточного стану культури, оцінка її відповідності стратегії та визначення позитивних і негативних цінностей;
- розробка організаційних заходів для посилення бажаних моделей поведінки;
- цілеспрямований вплив на культуру з метою зменшення негативних цінностей і поведінкових типів, що заважають реалізації стратегії;
- оцінка ефективності впливу та внесення необхідних коригувань [10].

Отже, у сучасних умовах швидких змін і невизначеності організації стикаються з численними викликами, які суттєво впливають на психологічний стан працівників. Психологічні аспекти поведінки персоналу у нестабільному середовищі набувають особливої ваги, оскільки рівень стресостійкості, мотивації та емоційного балансу безпосередньо визначає продуктивність і ефективність роботи. Взаємодія працівника та організації базується на психологічному й економічному контрактах, які відображають ключові очікування співробітника, зокрема цікаву роботу, гідну оплату та сприятливий психологічний клімат.

Поведінка працівника формується під впливом його особистісних рис, соціального оточення та особливостей організації, а також обумовлюється як природними, так і соціальними факторами. Особистісні характеристики, що мають відносну стабільність, дозволяють прогнозувати поведінку у робочому середовищі. Сучасний підхід до управління персоналом акцентує увагу на пріоритеті людини як людського капіталу – конкурентної переваги компанії, що потребує розвитку та збереження.

Мотивація, зокрема психологічний метод, застосований у компанії Майкрософт, показує, що навіть недосяжні цілі можуть стати стимулом для подальших зусиль працівника. Водночас мотивація виступає важливим регулятором поведінки в організації, дозволяючи ефективно управляти персоналом. Розуміння усталених сценаріїв поведінки дає можливість

керівникам і фахівцям з персоналу більш адекватно реагувати на потреби співробітників і мотивувати їх до співпраці.

Суб'єктивні умови продуктивності праці тісно пов'язані з потребами працівників, що підтверджується класичною теорією ієрархії потреб Абрагама Маслоу. Визнання людини як творчої особистості, що прагне саморозвитку і самоорганізації, лежить в основі цієї теорії, де потреби вищого рівня реалізуються після задоволення базових.

Соціально-психологічний підхід до формування організаційної культури спрямований на створення системи співпраці та взаєморозуміння, що базується на спільних цінностях і сприяє позитивному психологічному мікроклімату. Процес формування культури включає кілька послідовних етапів – від визначення місії та цінностей до оцінки та коригування впливу на культуру, що забезпечує її відповідність стратегії організації та сприяє досягненню поставлених цілей.

1.3. Вплив організаційної культури на поведінку працівників

Організаційна культура є одним із ключових чинників, що визначають поведінку працівників у будь-якій компанії. Вона включає систему спільних цінностей, норм, правил і традицій, які формують унікальний стиль роботи та взаємодії всередині організації. Через організаційну культуру працівники усвідомлюють свої ролі, очікування і межі дозволеного, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію, комунікацію, ефективність і загальний психологічний клімат у колективі. Розуміння механізмів впливу організаційної культури на поведінку персоналу є важливим для формування сприятливого робочого середовища, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації.

Організаційну культуру доцільно розглядати як динамічне явище, що розвивається шляхом послідовної, цілеспрямованої трансформації її станів – від поточного до якісно нового, який відповідає стратегічним цілям організації. Такий розвиток забезпечується завдяки постійному моніторингу,

аналізу та усуненню суперечностей у діяльності компанії. Важливим аспектом у цьому процесі є вплив організаційної культури на поведінку працівників, який реалізується через низку управлінських практик.

Зокрема, керівник, власним прикладом демонструючи бажані якості та моделі поведінки, сприяє їхньому закріпленню серед підлеглих. Гасла, офіційні заяви, декларації та заклики апелюють не лише до раціонального сприйняття, а й до емоційної сфери працівників, формуючи в них почуття належності, гордості та впевненості у майбутньому компанії. Не менш важливою є увага менеджменту до певних об'єктів та критеріїв оцінювання, що відображаються у місії, легендах, традиціях або навіть у прикладах корпоративних героїв, які формують поведінкові орієнтири для персоналу.

Реакції керівництва на кризові ситуації з часом трансформуються в елементи організаційного фольклору, впливаючи на очікування та установки працівників. Систематичне навчання, розвиток і моделювання ролей сприяють закріпленню бажаного ставлення до роботи й організації, а критерії винагороди, просування та звільнення формують у колективі розуміння, яка поведінка є бажаною і заохочуваною. Крім того, дотримання традицій, підтримка ініціативності та наявність яскравої корпоративної символіки зміцнюють відчуття приналежності до спільноти, підвищуючи мотивацію працівників і лояльність до організації [10].

Організаційна культура будь-якої установи виконує низку важливих функцій, що забезпечують її ефективне функціонування та стабільний розвиток. Серед них варто виокремити іміджеву функцію, яка формує позитивне сприйняття організації як з боку працівників, так і зовнішніх стейкхолдерів. Функція формування стосунків визначає характер взаємодії між членами колективу, сприяючи створенню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Інтеграційна функція організаційної культури проявляється у створенні відчуття ідентичності працівників із групою, що забезпечує згуртованість і спільне прагнення до досягнення цілей організації. Охоронна функція виконує

роль бар'єра, який запобігає проникненню небажаних тенденцій, деструктивних впливів та негативних цінностей у внутрішнє середовище організації.

Заміщувальна функція дозволяє організації уникати надмірного ускладнення її структури: сильна організаційна культура може ефективно компенсувати нестачу формалізованих процедур. Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування працівників до умов організації та навпаки, сприяючи швидшій інтеграції нових членів колективу.

Крім того, важливу роль відіграє навчальна й розвивальна функція, яка спрямована на професійне зростання працівників і розвиток організації в цілому. Завдяки функції управління якістю культура впливає не лише на стандарти виконання роботи, а й на якість кінцевої продукції та послуг, оскільки культура якості закладається у саму основу щоденної діяльності організації [14].

Організаційна культура може відігравати як підтримувальну, так і стримувальну роль у процесі змін. Залежно від її спрямованості, вона може стати потужним рушієм трансформацій або ж суттєвим бар'єром на шляху до нововведень. Культура-фасилітатор – це така форма організаційної культури, яка підтримує, заохочує та винагороджує зміни. Натомість бар'єрна культура чинить опір змінам, закріплює статус-кво та перешкоджає розвитку.

Наявність культури-фасилітатора забезпечує організації низку суттєвих переваг. По-перше, вона створює позитивний і сприятливий клімат для впровадження змін, допомагає колективу адаптуватися до нових умов та налаштовує його на конструктивне сприйняття нововведень. Така культура сприяє формуванню атмосфери довіри, взаємної поваги та розширення можливостей працівників, які відчувають свою значущість і мотивацію до активної участі в процесах змін. Крім того, культура-фасилітатор підтримує розвиток організаційного навчання та інноваційного мислення. В умовах такої культури працівники заохочуються до відкритості, допитливості, прагнення

до здобуття нових знань і навичок, а також до генерування оригінальних ідей та ефективних рішень [12].

Організаційна культура може стати як потужним союзником, так і серйозною перешкодою на шляху змін. Культура-фасилітатор передбачає підтримку, заохочення та винагородження змін, сприяючи трансформаційним процесам. Натомість бар'єрна культура чинить опір нововведенням, закріплює існуючі порядки та знижує гнучкість організації. Однією з головних цілей зміни організаційної культури є формування культури адаптивності. Така культура є критично важливою для виживання та сталого розвитку бізнесу. Вона дозволяє організації більш ефективно реагувати на ринкові коливання, вирішувати оперативні проблеми та швидко переорієнтовуватися відповідно до змін у запитах клієнтів.

Ефективне управління організаційними змінами передбачає цілеспрямований і послідовний рух компанії у визначеному напрямі. Це можливо лише за умови глибокого аналізу поточного стану організації, критичної оцінки її внутрішніх ресурсів і вмілого поєднання сучасних підходів із напрацьованим досвідом.

Організаційна культура є фундаментальним чинником, що формує поведінку працівників і визначає ефективність функціонування компанії. Вона об'єднує спільні цінності, норми, традиції і правила, які впливають на мотивацію, комунікацію, психологічний клімат і загальний рівень продуктивності колективу. Організаційна культура є динамічним явищем, що постійно трансформується відповідно до стратегічних цілей організації через управлінські практики, приклад керівництва, навчання, систему винагород та корпоративні традиції.

Культура виконує різноманітні функції – від формування позитивного іміджу та згуртованості колективу до адаптації до змін і управління якістю. Вона може виступати як рушієм розвитку і трансформацій (культура-фасилітатор), так і бар'єром, що стримує інновації і зміни (бар'єрна культура). Формування адаптивної організаційної культури є ключовим чинником для

виживання і сталого розвитку бізнесу, здатним забезпечити швидке реагування на зовнішні виклики і зміни ринку.

Отже, ефективне управління організаційною культурою є необхідною умовою для створення сприятливого робочого середовища, підвищення лояльності і мотивації працівників, а також досягнення стратегічних цілей організації в умовах сучасної динамічної економіки.

Розділ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕКОЛАТ»

2.1. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Еколат»

ТОВ «Еколат» (код ЄДРПОУ 38791762) є підприємством, зареєстрованим у 2013 році, що спеціалізується на переробленні молока та виробництві масла і сиру [16].

Таким чином, юридична особа ТОВ «ЕКОЛАТ», код ЄДРПОУ 38791762, було зареєстровано 22.07.2013. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 32 523 000,00. На час останнього оновлення даних 07.06.2025 стан юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКОЛАТ" є МІЛЬМАН МИХАЙЛО ЛЬВОВИЧ, МІЛЬМАН ФАЇНА ШМІЛЕВНА, МІЛЬМАН ЛЕОНІД МИХАЙЛОВИЧ.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "ЕКОЛАТ" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ [17]. Основний вид діяльності (КВЕД) – 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Інші:

10.52 Виробництво морозива

10.85 Виробництво готової їжі та страв

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

82.92 Пакування

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

52.10 Складське господарство

37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод

Контактні відомості юридичної особи ТОВ "ЕКОЛАТ"

Телефон: +380503383678 585234

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКОЛАТ" зареєстрована за юридичною адресою Україна, **0, Чернівецька обл., місто Чернівці, ВУЛИЦЯ КОБИЛЯНСЬКОЇ ОЛЬГИ, будинок **.

Також ми забезпечуємо історію всіх оновлень у реєстраційних документах юридичної особи, стан розгляду справ, судові рішення та фінансову звітність щодо юридичної особи ТОВ "ЕКОЛАТ".

Торгова марка ТОВ «Еколат» наведено на рис.2.1



Рис.2.1. Торгова марка ТОВ «Еколат» [18]

Виробничі потужності ТОВ «Еколат» наведено на рис.2.2.



Рис.2.2. Виробничі потужності ТОВ «Еколат» [19]

Історія змін реєстраційної інформації ТОВ «Еколат» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Історія змін реєстраційної інформації ТОВ «Еколат» [20]

Дата	Зміна	Було	Стало
30.08.2024	Зміна статутного капіталу	37 823 000 ₴	32 523 000 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	11 346 900 ₴	9 756 900 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	12 141 188 ₴	10 438 200 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	9 493 573 ₴	8 163 273 ₴

	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	4 841 344 ₴	4 162 944 ₴
21.07.2023	Зміна статутного капіталу	32 700 000 ₴	37 823 000 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	10 741 590 ₴	11 346 900 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	9 375 090 ₴	9 493 573 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	4 132 600 ₴	4 841 344 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	1 236 060 ₴	634 800 ₴
	Видалений засновник	ПП «ЕЛІТМОЛПРОДУКТ»	—
02.04.2023	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	9 961 500 ₴	11 346 900 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	6 297 500 ₴	10 741 590 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	6 641 000 ₴	9 375 090 ₴
	Доданий засновник	—	Мільман Леонід Михайлович
	Доданий засновник	—	ПП «ЕЛІТМОЛПРОДУКТ»
08.02.2023	Видалений засновник	Мільман Леонід Михайлович	—
22.01.2021	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	2 796 387 ₴	9 961 500 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	2 796 387 ₴	6 297 500 ₴
	Змінювалась частка в статутному капіталі засновника	2 796 226 ₴	6 641 000 ₴
	Статутний капітал	22 900 000 ₴	32 700 000 ₴

Історія змін у статутному капіталі та складі засновників ТОВ «Еколат» свідчить про активні процеси внутрішньої трансформації підприємства. У період із січня 2021 року по серпень 2024 року компанія неодноразово

змінювала розміри часток учасників, здійснювала перегляд статутного капіталу та змінювала склад засновників. Такі зміни є ознакою динамічного розвитку підприємства, ймовірно пов'язаного з переглядом стратегічних орієнтирів, інвестиційною діяльністю або реструктуризацією внутрішньої організаційної структури.

Статутний капітал компанії, який спочатку становив 22,9 млн грн, у 2021 році був підвищений до 32,7 млн грн. Це свідчить про намір посилити фінансову основу підприємства або забезпечити виконання нових бізнес-завдань. У наступні роки зафіксовані чергові коригування капіталу. Зокрема, в липні 2023 року відбулося суттєве збільшення до 37,8 млн грн, однак уже в серпні 2024 року обсяг статутного капіталу було зменшено до 32,5 млн грн. Таке зниження може вказувати на перегляд корпоративної структури, виведення капіталу або скорочення операційної діяльності.

Протягом аналізованого періоду спостерігалися постійні зміни у розподілі часток між учасниками, що відображає внутрішньоорганізаційні процеси та, ймовірно, перемовини між засновниками. Крім того, структура власників зазнавала змін: зокрема, відбувався вихід і повторне входження до складу засновників фізичної особи – Мільмана Леоніда Михайловича, а також юридичної особи – ПП «ЕЛІТМОЛПРОДУКТ». Такі зміни можуть бути пов'язані з корпоративними угодами, зміною інвестиційної стратегії або переглядом управлінського складу.

Загалом, зміни у структурі капіталу та складі засновників ТОВ «Еколат» свідчать про гнучкість компанії у прийнятті стратегічних рішень, однак часта ротація може також створювати певні ризики для інвесторів або партнерів, пов'язані з нестабільністю управлінського середовища.

За останні роки компанія демонструє стабільне зростання фінансових показників, що свідчить про позитивну динаміку розвитку та ефективність управління фінансовими і виробничими ресурсами (таб.2.2.).

Таблиця 2.2.

Фінансові показники ТОВ «Еколат» [21]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід (грн)	23 099 300	30 799 100	50 869 200	55 746 500	55 755 000
Чистий прибуток (грн)	124 400	427 200	743 200	779 000	1 376 400
Активи (грн)	–	26 717 600	35 462 700	43 850 500	51 130 100
Зобов'язання (грн)	–	3 603 300	6 668 600	8 439 800	8 762 800
Працівники (осіб)	–	47	47	40	50

Аналіз динаміки доходів свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації продукції. Якщо у 2020 році виручка становила трохи більше 23 млн грн, то у 2024 вона перевищила 55 млн грн. Це майже 2,5-кратне зростання протягом п'яти років. Такий тренд вказує на розширення ринкової присутності підприємства, збільшення попиту на продукцію, а також ефективну цінову або виробничу стратегію.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку. Протягом п'ятирічного періоду спостерігається стабільне зростання прибутковості, зокрема у 2024 році підприємство отримало понад 1,3 млн грн чистого прибутку, що майже удвічі перевищує показник попереднього року. Це свідчить про підвищення операційної ефективності, можливу оптимізацію витрат і, ймовірно, зростання маржинальності продукції.

Активи підприємства також демонструють сталу позитивну динаміку, що вказує на інвестування у виробничі потужності або модернізацію інфраструктури. Приріст активів з 26,7 млн грн у 2021 році до понад 51 млн грн у 2024 році є показником поступового зростання капіталізації компанії та розширення її економічного потенціалу.

Показники зобов'язань зростають повільніше порівняно з активами, що є позитивним фактором для фінансової стабільності. У 2024 році обсяг зобов'язань становив 8,76 млн грн, що приблизно в шість разів менше за обсяг активів. Такий розрив свідчить про помірне боргове навантаження, контроль над кредитною політикою та достатній рівень платоспроможності.

Показник чисельності працівників у 2024 році становив 50 осіб, що є поверненням до докризового рівня 2021–2022 років. Зменшення штату у 2023

році могло бути тимчасовим і пов'язано з оптимізацією витрат або зовнішніми викликами. Стабілізація чисельності персоналу у 2024 році на рівні, достатньому для обслуговування збільшених обсягів виробництва, свідчить про підвищення продуктивності праці.

Таким чином, ТОВ «Еколат» перебуває у фазі сталого фінансового розвитку. Компанія демонструє зростання ключових економічних показників, ефективно управляє зобов'язаннями та активно реінвестує у свій розвиток. Високий рівень прибутковості, розширення активів і оптимізація виробничого процесу формують сприятливі умови для подальшого стратегічного зростання підприємства в агропромисловому секторі.

Підтвердженням зазначеного є інформація про публічні фінанси компанії (рис.2.3.).

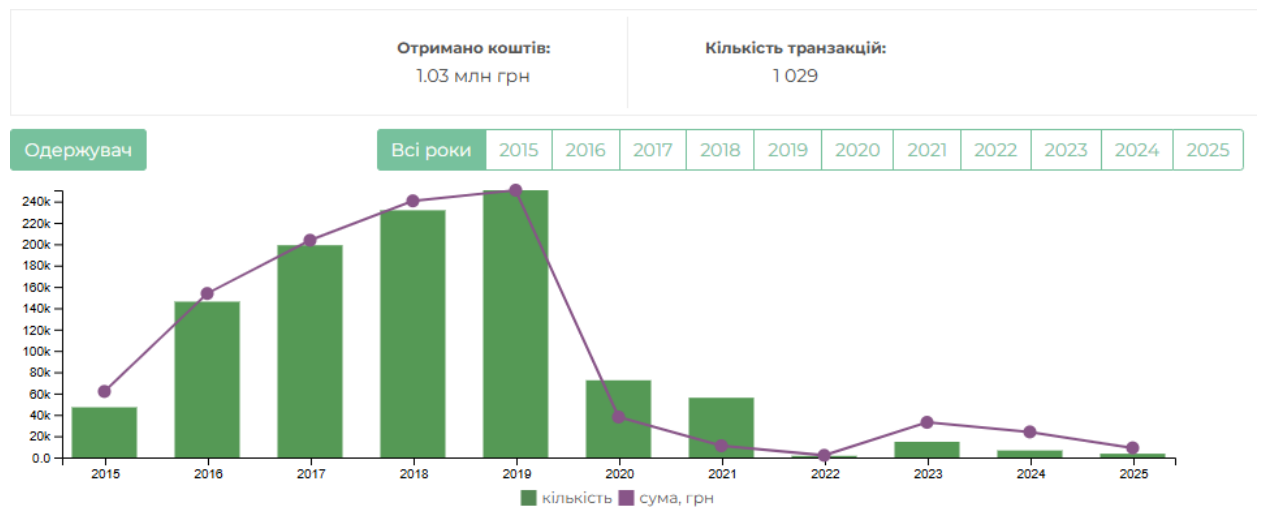


Рис.2.3. Інформація про публічні фінанси ТОВ «Еколат» [17]

На основі ис.2.3. динаміки надходжень коштів і кількості транзакцій за період 2015–2025 років щодо ТОВ «Еколат» можна зробити такі висновки. Протягом 2015–2019 років компанія демонструвала стійке зростання як за кількістю транзакцій, так і за загальними сумами надходжень. Особливо активним був період з 2016 по 2019 рік, коли щороку спостерігалось

збільшення обсягів отриманих коштів, що досягли пікових значень у 2019 році (понад 240 тис. грн).

Однак уже з 2020 року намітилася різка тенденція до зниження. І кількість транзакцій, і обсяг надходжень суттєво впали. Така динаміка може бути пов'язана з впливом зовнішніх кризових факторів (наприклад, пандемії COVID-19), внутрішніми змінами в компанії або реструктуризацією діяльності.

У 2021–2025 роках фінансова активність залишалася нестабільною та відносно низькою порівняно з докризовим періодом. Хоча у 2023–2024 роках видно незначне зростання обсягів надходжень, показники все ще далекі від рівнів 2017–2019 років.

Загалом, за весь аналізований період компанія отримала 1,03 млн грн за 1 029 транзакцій. Такий обсяг свідчить про відносно скромні фінансові масштаби діяльності, а також про можливу переорієнтацію компанії після 2019 року або її часткову деактивацію. ТОВ «Еколат» пережило фазу активного зростання до 2019 року, після чого відбулося різке зниження ділової активності. Поточні тенденції вказують на обмежену фінансову діяльність, що може свідчити про зміну моделі бізнесу, реструктуризацію або перебування в стадії спаду.

2.2. Аналіз управління організаційною поведінкою працівників

ТОВ «Еколат»

Управління організаційною поведінкою працівників ТОВ «Еколат» здійснюється з урахуванням динамічних змін у структурі власності, фінансовій активності та стратегічній орієнтації компанії. На підставі наявної інформації можна зробити висновок, що підприємство перебуває в перехідному стані, який потребує адаптивних підходів до управління персоналом.

Організаційна поведінка на підприємстві формується під впливом кількох чинників, серед яких провідну роль відіграє корпоративна культура,

стилі керівництва, система мотивації та рівень внутрішніх комунікацій. Оскільки структура власності підприємства неодноразово змінювалася, а капітал зазнавав коригування, це створює умови для трансформації організаційної культури та пошуку нових моделей поведінки працівників, які відповідатимуть актуальним викликам.

Основним управлінським інструментом в організаційній поведінці є адаптивність – здатність працівників швидко реагувати на зміни в управлінських підходах, вимогах до результатів праці, пріоритетах діяльності. Це особливо важливо в умовах зменшення фінансових потоків і зниження обсягів операційної активності, що спостерігаються у компанії після 2020 року.

Ключовими завданнями керівництва у сфері управління організаційною поведінкою є:

підтримання морально-психологічного клімату в умовах невизначеності;

чітке інформування працівників про зміни у структурі, цілях та завданнях компанії;

стимулювання ініціативності, інноваційності та внутрішньої мотивації;

посилення ролі неформальних лідерів у згуртуванні колективу;

створення механізмів визнання й винагороди ефективної поведінки.

ТОВ «Еколат» також потребує оновлення підходів до розвитку компетенцій персоналу – навчання, наставництва та оцінювання результатів мають стати важливою складовою управління поведінкою. В умовах нестабільного зовнішнього середовища варто формувати культуру відповідальності, самоуправління та готовності до змін.

Таким чином, організаційна поведінка в ТОВ «Еколат» має керуватися принципами гнучкості, відкритої комунікації, особистої залученості працівників і чіткої відповідності цінностей компанії до її стратегічних завдань.

Управління організаційною поведінкою працівників ТОВ «Еколат» здійснюється в умовах організаційної нестабільності, що проявляється через численні зміни у складі засновників, вартості статутного капіталу та в структурі власності компанії. Це створює постійний стресовий фон для персоналу, знижує рівень передбачуваності в управлінні та формує середовище з недовірою до керівництва.

З одного боку, колектив демонструє певну стійкість до змін і здатність адаптуватися до нових умов. Це свідчить про потенціал до формування культури адаптивності та згуртованості. Проте в компанії відсутні чітко налагоджені канали внутрішньої комунікації, системна програма мотивації, професійного розвитку та управління змінами.

У зовнішньому середовищі для компанії відкриваються можливості для модернізації управлінських підходів – зокрема, запровадження цифрових рішень у HR-сфері, інвестування в розвиток внутрішнього лідерства, стимулювання ініціативності персоналу. Разом із цим існують загрози, пов'язані зі зростанням плинності кадрів, втратою кваліфікованих працівників, а також зі складною економічною ситуацією, яка ускладнює реалізацію змін.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз управління організаційною поведінкою працівників ТОВ

«Еколат»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Гнучкість працівників до змін у структурі компанії	- Часті зміни власників і статутного капіталу, що викликає невизначеність у персоналу
- Наявність досвіду роботи у змінному зовнішньому середовищі	- Нестабільність фінансових потоків знижує рівень мотивації
- Збереження кадрового потенціалу попри кризові явища	- Відсутність цілісної системи мотивації та розвитку персоналу
- Можливість формування адаптивної корпоративної культури	- Низький рівень внутрішніх комунікацій через постійні зміни
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розробка нової моделі організаційної культури, орієнтованої на ефективність	- Подальше зниження довіри працівників до керівництва

- Впровадження системного навчання, розвитку та оцінки персоналу	- Зростання плинності кадрів через відсутність стабільності
- Використання сучасних IT-рішень для підтримки внутрішньої комунікації	- Ризик втрати кваліфікованих фахівців через неконкурентні умови праці
- Формування середовища для лідерства та ініціативності	- Зовнішні економічні фактори, що впливають на фінансову здатність компанії підтримувати HR-систему

На підставі SWOT-аналізу (таблиця 2.3) робимо висновки - управління організаційною поведінкою працівників у ТОВ «Еколат» потребує цілеспрямованої модернізації та стабілізації. З огляду на виявлені сильні сторони, компанія має кадровий потенціал та досвід адаптації до змін, який можна використати як основу для впровадження організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість і згуртованість.

Слабкі сторони, передусім пов'язані з нестабільністю в управлінні, повинні бути компенсовані впровадженням інструментів стратегічного HR-менеджменту, підвищенням прозорості внутрішніх процесів і розвитком системи зворотного зв'язку з персоналом.

Можливості зовнішнього середовища свідчать про актуальність запровадження сучасних підходів до управління поведінкою працівників – таких як гнучкі формати комунікацій, електронні платформи для розвитку компетенцій, внутрішній брендинг та підтримка командної ідентичності.

Проте на шляху до реалізації таких змін компанії слід враховувати і ризики: збереження статусу-кво, опір персоналу, відтік кваліфікованих кадрів та загальну економічну нестабільність. Для успішного подолання цих викликів необхідна чітка стратегія управління персоналом, яка поєднує адаптивність, емоційний інтелект керівництва і довгострокове бачення корпоративного розвитку.

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕКОЛАТ»

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення організаційної поведінки

У контексті стратегічного вдосконалення організаційної поведінки ТОВ «Еколат» першочерговим завданням є формування нової організаційної культури, яка відповідатиме сучасним умовам нестабільності та змін. Компанії необхідно переосмислити свою місію, бачення та цінності, зробивши їх зрозумілими та близькими для кожного працівника. Це сприятиме відновленню довіри до керівництва, підвищенню мотивації та посиленню відчуття причетності до спільної справи. Культура має ґрунтуватися на адаптивності, відкритості до змін, особистій відповідальності та проактивній поведінці.

Важливим стратегічним напрямом виступає цифровізація HR-процесів та внутрішніх комунікацій. В умовах слабо розвиненої системи зворотного зв'язку, низького рівня інформованості працівників і постійних змін у структурі компанії, запровадження сучасних інформаційних рішень здатне суттєво покращити ситуацію. Використання електронних платформ для управління персоналом, оцінки результативності, навчання та обміну інформацією дозволить створити більш прозору й передбачувану організаційну систему.

Крім того, ТОВ «Еколат» потребує перезавантаження підходів до професійного розвитку працівників. Умови економічної нестабільності, спад ділової активності та обмежені ресурси вимагають раціонального інвестування у компетенції персоналу, орієнтовані на гнучкість, самоуправління та командну взаємодію. Потрібно створити внутрішню систему наставництва, системного навчання та регулярного оцінювання, яка дозволить не лише утримати ключових працівників, а й вивести команду на новий рівень ефективності.

Ще одним ключовим напрямом є розбудова системи мотивації, яка враховує обмежені фінансові ресурси компанії, але при цьому здатна стимулювати працівників до результативної поведінки. Це може включати нефінансові інструменти – моральне визнання, професійний ріст, залучення до прийняття рішень, а також розвиток неформального лідерства. У періоди невизначеності особливо важливо створити атмосферу підтримки, чесності та відкритого діалогу між усіма рівнями організації.

Таким чином, стратегічне вдосконалення організаційної поведінки в ТОВ «Еколат» має будуватися на гармонійному поєднанні культурної трансформації, цифрової модернізації, розвитку людського капіталу та створення мотивуючого середовища. Враховуючи існуючі виклики та потенціал компанії, це дозволить перейти від стану адаптації до стану сталого розвитку та внутрішньої стабільності.

Зважаючи на зазначене, сформуємо стратегію вдосконалення організаційної поведінки ТОВ «Еколат».

Загальна стратегічна мета: «Створення стійкої, адаптивної та ефективної організаційної поведінки, яка сприятиме відновленню стабільності компанії, підвищенню залученості працівників та забезпеченню поступового виходу з кризового стану через внутрішню трансформацію».

На підставі мети визначимо стратегічні напрями вдосконалення організаційної поведінки.

1. Трансформація організаційної культури. ТОВ «Еколат» потребує створення нової культури, яка враховує минулі кризи та орієнтується на майбутнє. Культура має відображати принципи відповідальності, проактивності, адаптивності та командної взаємодії. Слід провести внутрішній аудит цінностей, зібрати очікування працівників та сформулювати новий культурний кодекс компанії. Його реалізація має супроводжуватися активною комунікацією, прикладами від керівництва та підтримкою лідерів змін.

2. Відновлення довіри та стабільності. Після тривалого періоду змін у структурі власності, зниження фінансової активності та управлінської

нестабільності, першочерговим кроком є відновлення довіри персоналу. Це досягається через прозору комунікацію щодо поточного стану справ, планів розвитку, очікувань від працівників та гарантій, які компанія може надати. Необхідно також забезпечити системність у прийнятті рішень та підвищити передбачуваність управлінських дій.

3. Розвиток внутрішніх комунікацій. У ТОВ «Еколат» спостерігається дефіцит якісних горизонтальних і вертикальних комунікацій, що знижує згуртованість та підвищує рівень недовіри. Для цього варто впровадити системну модель внутрішніх комунікацій – створити інформаційні канали (електронні бюлетені, чати, регулярні мітинги), призначити відповідальних за інформування та зворотний зв'язок. Комунікації мають бути регулярними, чесними та інклюзивними.

4. Цифровізація HR-функцій та підтримка поведінкової аналітики. Управління поведінкою працівників має базуватись на даних. Компанія може впровадити базові HRM-інструменти (електронні опитування, облік цілей, електронні оцінки ефективності, системи e-learning), щоб краще розуміти рівень залученості, потреби персоналу, мотиваційні чинники та потенціал розвитку. Це дозволить формувати персоналізовані рішення щодо навчання, підтримки та кар'єрного росту.

5. Створення оновленої системи мотивації. Через обмежену фінансову активність компанії після 2020 року фінансова мотивація не може бути єдиним стимулом. Необхідно розробити систему нематеріального заохочення: гнучкий графік, можливості кар'єрного росту, індивідуальне наставництво, публічне визнання результатів. Поступове введення бонусної системи за участь у змінах, ініціативи та інновації також буде стимулом до конструктивної поведінки.

6. Розвиток компетенцій і лідерства. ТОВ «Еколат» має інвестувати в розвиток навичок адаптивності, управління змінами, комунікації, емоційного інтелекту. Особливу увагу потрібно приділити формуванню внутрішніх лідерів – людей, які здатні підтримувати моральний клімат, бути

посередниками між керівництвом і командою, брати на себе ініціативу у складних ситуаціях. Це дасть змогу створити осередки стійкості всередині організації.

7. Побудова середовища згуртованості та залученості. В умовах обмежених ресурсів важливо створити культуру підтримки, довіри й співпраці. Спільні проєкти, неформальні зустрічі, внутрішні ініціативи, командні активності дозволять зміцнити емоційні зв'язки між працівниками та сформувати відчуття єдності навіть у періоди змін. Це дасть змогу підвищити задоволеність роботою та зменшити ризик плинності кадрів.

8. Управління змінами та ризиками. Зважаючи на минулі кризи, компанія повинна мати внутрішню систему управління змінами. Це передбачає оцінку ризиків для персоналу від кожної трансформації, розробку сценаріїв адаптації, проведення інформаційних кампаній і супровід команд у процесі переходу. Такий підхід дозволить уникнути хаосу, зменшити спротив і зробити зміни більш контрольованими.

На наш погляд, очікувані результати реалізації стратегії полягають у відновлення довіри до керівництва та зменшення рівня тривожності у колективі. Також важливим буде підвищення залученості та мотивації працівників та стабілізація внутрішніх процесів і зниження плинності кадрів. Передбачено створення умов для організаційного зростання та нової моделі поведінки та формування єдиного інформаційного простору та ефективного зворотного зв'язку, з метою зміцнення корпоративної ідентичності та конкурентоспроможності компанії.

3.2. Практичні рекомендації з реалізації стратегії поведінкових змін

У кризових умовах реалізація стратегії поведінкових змін у ТОВ «Еколат» потребує глибоко адаптованого підходу, орієнтованого на внутрішню стабілізацію, зниження рівня тривожності в колективі та поступове формування нової корпоративної поведінкової культури.

Першочерговим кроком має стати формулювання чіткого, зрозумілого бачення змін і доведення цього бачення до всіх працівників. У ситуації невизначеності персонал має розуміти, якою є довгострокова мета, чому відбуваються зміни, які вигоди це несе та яку роль у цьому відіграє кожен працівник. Це потребує не лише одноразового повідомлення, а постійної комунікації: регулярних зустрічей, публікацій у внутрішніх інформаційних каналах, включення керівництва у відкритий діалог із працівниками. Саме прозорість і регулярність комунікації здатні зменшити деструктивні поведінкові прояви, викликані стресом та недовірою.

Далі важливо створити в компанії так звану «команду змін» – тимчасове об'єднання авторитетних співробітників, здатних підтримати та модерувати процес поведінкових змін. У ролі таких агентів змін можуть виступати неформальні лідери, керівники підрозділів або працівники з високим рівнем довіри. Їх завданням буде забезпечення комунікаційного мосту між стратегічним баченням керівництва і повсякденними очікуваннями колективу. Крім того, вони зможуть виявляти опір, страхи або бар'єри у середовищі працівників і надавати оперативний зворотний зв'язок менеджменту.

У процесі реалізації змін важливо не перевантажувати колектив масштабними реформами. У кризових обставинах найкраще працює принцип малих, але регулярних змін. Замість впровадження всеохопної реорганізації, ефективніше запроваджувати точкові ініціативи: оновлення підходів до внутрішньої комунікації, вдосконалення системи мікро-мотивації (наприклад, визнання заслуг навіть у дрібницях), пілотне навчання для невеликих груп, поступове оновлення стандартів поведінки. Такі дії дозволяють поступово змінювати організаційну поведінку без деструктивного опору.

Окремої уваги потребує емоційна підтримка персоналу. У часи невизначеності, скорочень чи падіння обсягів діяльності працівники часто втрачають відчуття стабільності та значущості своєї ролі. Тому надзвичайно важливо вбудувати в поведінкову стратегію інструменти турботи про працівників – наприклад, регулярні зустрічі в малих групах з обговоренням

проблем, психологічна підтримка, гнучкі умови роботи, підтримка work-life балансу. Ці механізми не лише знижують стрес, а й сприяють формуванню культури взаємної відповідальності та залученості.

Розвиток компетенцій у період кризи також має змінити свою форму. Якщо в стабільному середовищі навчання може бути орієнтоване на довгострокову перспективу, то в кризовому контексті пріоритет мають короткі, прикладні навчальні модулі, спрямовані на адаптацію до нових ролей, підвищення ефективності, розвиток цифрових навичок або комунікаційної гнучкості. Залучення менторів серед досвідчених працівників, використання внутрішніх кейсів та активне навчання "через дії" дозволяє швидко сформувати поведінкові моделі, які відповідають новим умовам.

Оскільки довіра до керівництва в кризу часто знижується, критично важливо забезпечити прозорість ухвалення рішень, відкритість до діалогу і готовність визнавати помилки. Поведінка топменеджменту має бути прикладом тієї культури, яку компанія прагне сформувати: якщо керівництво демонструє гнучкість, людяність, послідовність і відкритість – це автоматично знижує рівень опору серед працівників.

Насамкінець, компанії необхідно впровадити механізми постійного оцінювання змін: відстеження настроїв колективу, аналіз залученості, вивчення причин плинності кадрів, опитування задоволеності умовами роботи та адаптації. Це дозволить не лише оцінити прогрес, а й коригувати підходи до впровадження змін у реальному часі.

Таким чином, поведінкові зміни в умовах кризи для ТОВ «Еколат» мають бути поступовими, комунікативно орієнтованими та гнучкими. Вони повинні створювати середовище довіри, емоційної підтримки, розвитку та особистої відповідальності, де кожен працівник відчуває себе частиною спільної трансформації.

Обґрунтування економічної ефективності впровадження стратегії поведінкових змін у ТОВ «Еколат» в умовах кризи ґрунтується на взаємозв'язку між якістю організаційної поведінки, рівнем залученості

персоналу та фінансовими результатами компанії. Незважаючи на обмеженість ресурсів, такі зміни здатні створити економічний ефект за рахунок підвищення продуктивності, зниження витрат, оптимізації внутрішніх процесів і стабілізації кадрового складу.

Передусім, покращення організаційної поведінки через прозору комунікацію, формування культури адаптивності та впровадження систем мотивації дає змогу зменшити внутрішні витрати, пов'язані з плинністю кадрів. У кризовий період втрата кваліфікованого працівника обходиться компанії дорожче, ніж інвестиції у його утримання, через витрати на пошук, адаптацію та навчання нового персоналу. Збереження досвідченого персоналу дозволяє уникнути розривів у виробничому або сервісному циклі, що знижує ризик простоїв і втрати клієнтів.

Другим важливим чинником є зростання ефективності праці. Мотивований, добре поінформований працівник, який довіряє керівництву та чітко розуміє свої функції, здатен виконувати завдання швидше, якісніше та з меншими помилками. Це зменшує потребу в дублюванні операцій, контролі та переробках, що, своєю чергою, скорочує операційні витрати.

Крім того, зміцнення внутрішньої комунікації та формування лідерського потенціалу дають змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. У кризових умовах здатність до швидкого прийняття рішень, делегування повноважень та мобілізації ресурсів є критичною. Працівники, які відчують підтримку і мають змогу впливати на процеси, діють проактивно, що сприяє оперативному вирішенню проблем, уникненню помилок і використанню навіть обмежених можливостей для росту.

Також варто враховувати, що зміна корпоративної культури та поведінки працівників у напрямі ініціативності, самоорганізації й орієнтації на результат сприяє підвищенню клієнтської задоволеності. У секторі, де конкуренція висока, а попит нестабільний, саме якість взаємодії з клієнтами може стати ключовим джерелом конкурентної переваги. Висока якість обслуговування веде до збереження наявних клієнтів, зменшення витрат на

залучення нових і збільшення частки повторних замовлень – а це безпосередньо впливає на дохід.

І, нарешті, навіть у межах обмеженого бюджету компанія може впроваджувати маловитратні цифрові інструменти (електронні системи обліку, зворотного зв'язку, навчальні онлайн-модулі), що значно знижують транзакційні витрати та підвищують керованість бізнес-процесів. У результаті формується адаптивна, гнучка система управління, яка дозволяє досягати стабільності навіть за умов економічного тиску.

Таким чином, стратегія поведінкових змін у ТОВ «Еколат» є не лише управлінською необхідністю, а й економічно доцільною. Вона створює передумови для збереження та підвищення ефективності при мінімальних витратах, забезпечуючи стійкість компанії в умовах кризи та формуючи базу для майбутнього відновлення.

Перспективне бачення впровадження стратегічних змін в організаційній поведінці ТОВ «Еколат» в умовах повоєнного відновлення України полягає в трансформації компанії з адаптивної до кризових умов структури – у сучасну, соціально відповідальну та інноваційно орієнтовану організацію, яка здатна не лише відновити довоєнні показники, а й посилити свою конкурентоспроможність на новому економічному етапі країни.

Повоєнна економіка України формуватиметься на принципах сталого розвитку, інтеграції в європейські ринки, цифровізації, децентралізації та соціальної згуртованості. У такому середовищі зростатиме попит на компанії, здатні оперативно впроваджувати інновації, ефективно працювати з людським капіталом, адаптуватися до змін у структурі попиту, регулюванні, технологіях. Саме тому зміни в організаційній поведінці ТОВ «Еколат» мають орієнтуватися не лише на відновлення, а й на модернізацію управлінської моделі.

Ключовою перспективою є формування організаційної культури, що базується на принципах відкритості, довіри, інноваційності та соціальної відповідальності. У повоєнний період особливого значення набуватиме

психологічна безпека працівників, згуртованість команд, готовність до спільної роботи на довгостроковий результат. Це означає, що компанії, які інвестують у розвиток персоналу, побудову внутрішнього лідерства, підтримку ментального здоров'я, отримають конкурентну перевагу.

Також зміна організаційної поведінки повинна бути спрямована на формування підприємницького мислення в межах колективу. У повоєнний час український бізнес, особливо малий і середній, стане важливим драйвером регіонального відновлення. Це означає, що співробітники повинні відчувати себе не просто виконавцями, а співтворцями процесів, носіями ініціатив і відповідальності. Стратегічні зміни мають закласти умови для створення "внутрішніх підприємців" – людей, які беруть відповідальність за результат, діють на випередження і генерують ідеї.

Окремий напрям – цифровізація. У повоєнному відновленні це буде не лише тренд, а необхідність. Організаційна поведінка має змінитися так, щоб цифрові інструменти (ERP-системи, платформи управління знаннями, аналітика HR-процесів, електронні системи навчання) не сприймалися як тиск або формальність, а як можливість працювати ефективніше, прозоріше й із меншим навантаженням. Для цього важливо розвивати цифрову грамотність та культуру прийняття змін.

У стратегічному вимірі ТОВ «Еколат» може стати не просто підприємством, що відновило діяльність, а платформою для нових партнерств, залучення інвестицій, спільних соціальних ініціатив із громадами або міжнародними структурами. Така відкритість, здатність працювати в мережі, управляти не лише людьми, а й стейкхолдерами, відповідати на запити соціального контексту – стане ключовою конкурентною перевагою в новій економіці України.

Отже, перспективне бачення передбачає не лише адаптацію до змін, а й активну участь у їх формуванні. Організаційна поведінка у повоєнний період має стати основою для зміцнення внутрішньої стійкості компанії, її

відповідальності перед працівниками, партнерами й суспільством, а також джерелом стратегії сталого зростання в оновленій країні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно розкрити природу організаційної поведінки працівників у період невизначеності та визначити ключові напрями її вдосконалення на прикладі діяльності ТОВ «Еколат». Вивчення теоретичних засад дало змогу визначити організаційну поведінку як інтегровану систему дій, реакцій, установок і мотивацій працівників, що формується під впливом внутрішніх правил, організаційної культури, стилю керівництва та зовнішнього середовища.

Аналіз психологічних аспектів поведінки в нестабільному середовищі підтвердив, що стрес, невизначеність, нестача комунікацій і демотивація є критичними чинниками, що знижують ефективність персоналу. У таких умовах особливої ваги набуває формування корпоративної культури довіри, відкритості, підтримки та лідерства.

Дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «Еколат» виявило контраст між фазою активного зростання у 2015–2019 роках і значним спадом фінансової активності після 2020 року. Хоча останні роки (2023–2024) відзначаються ознаками поступового відновлення, нестабільність лишається характерною рисою організації. Часті зміни у структурі власності, зниження обсягів надходжень і скорочення транзакцій сформували середовище постійного стресу для колективу, що безпосередньо позначилося на організаційній поведінці.

Управлінська діагностика показала, що підприємство перебуває у фазі трансформації, коли традиційні форми управління вже неефективні, а нові ще не сформовані повною мірою. Організаційна поведінка працівників виявилася неоднорідною – із проявами адаптивності, але й з високим рівнем недовіри, зниженим морально-психологічним станом і браком системної мотивації. SWOT-аналіз підтвердив, що у компанії наявний внутрішній потенціал для змін, проте реалізація такого потенціалу потребує цілеспрямованої стратегії.

У третій частині роботи сформовано стратегічне бачення розвитку організаційної поведінки ТОВ «Еколат» у кризових і післякризових умовах. Визначено ключові напрями вдосконалення: трансформація організаційної культури, цифровізація HR-функцій, розвиток внутрішнього лідерства, покращення комунікацій, перезавантаження системи мотивації та професійного розвитку персоналу. Надано практичні рекомендації щодо їх реалізації з урахуванням специфіки нестабільного економічного середовища.

Обґрунтування економічної ефективності стратегічних змін доводить, що впровадження сучасної моделі поведінки персоналу дозволяє скоротити витрати на плинність кадрів, підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських рішень і зміцнити конкурентні позиції на ринку. У повоєнному контексті це має особливу вагу, адже організації, здатні оперативно адаптуватися, стануть основою економічного відновлення регіонів і галузей.

Таким чином, результати дослідження доводять необхідність перегляду традиційних моделей управління організаційною поведінкою в умовах невизначеності. ТОВ «Еколат», попри внутрішні виклики, має всі передумови для формування стійкої адаптивної поведінкової моделі, яка ґрунтується на гнучкості, відкритості до змін, довірі та розвитку людського капіталу. Запропонована стратегія поведінкових змін може стати не лише інструментом внутрішньої стабілізації, а й джерелом конкурентних переваг у період повоєнного економічного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова*. 2014. Т.19. Вип 1/2. С. 31-38
2. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University, 2011.
3. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кіровоград 2016. 269 с.
4. Armstrong M., Taylor S. 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers.
5. Балабанова Л.В. Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 407 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. – К.: Кондор, 2015. 296 с.
7. McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, pp. 67, 737-743.
8. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.
9. Пуліна Т. В., Цускаръ Е. В «Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства». *Економічний простір: Зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ПДАБА, №. 73 2013 С. 235-244.*
10. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
11. Євтушенко В. А. Організаційна поведінка : конспект лекцій. В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 84

с.

12. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 203 с.
13. Іншин М.І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
14. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 176 с.
15. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16 С. 9-12
16. ТОВ «Еколат» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38791762/ (дата звернення: 30 травня 2025 р.)
17. ТОВ «Еколат» URL: <https://opendatabot.ua/c/38791762> (дата звернення: 30 травня 2025 р.)
18. ТОВ «Еколат» URL: <https://clarity-project.info/edr/38791762> (дата звернення: 30 травня 2025 р.)
19. ТОВ «Еколат» URL: <https://businessinfo.cv.ua/zrobleno-v-chernivczyah/harchova-promyslovist/tovarystvo-z-obmezhenoyu-vidpovidalnistyu-ekolat/> (дата звернення: 30 травня 2025 р.)
20. ТОВ «Еколат» URL: <https://www.ua-region.com.ua/38791762> (дата звернення: 30 травня 2025 р.)
21. ТОВ «Еколат» URL: <https://vkursi.pro/card/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-ekolat-38791762> (дата звернення: 30 травня 2025 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Інформація про компанію - від VKURSI.PRO

ТОВ "ЕКОЛАТ"

Структура власності

Установчі документи

Відомості (витяг) з ЄДР

Зберегти

Поділитись

Списки

Моніторинг

Ринковий скоринг компанії

Галузь: інформація відсутня

Займає місце з компанії галузі за доходом

Преріст кількості компаній за рік

Дохід галузі

Дохід компанії

Частка ринку

Преріст доходу галузі за рік

Переглянути всі показники

Анкета

Актуально на 08.06.2025

Статус особи ЄДР

зареєстровано

Актуально на 08.06.2025 20:55

Відомості про банкрутство

Відсутні

Актуально на 08.06.2025 20:45

Відомості про припинення або реорганізацію юридичної особи

Відсутні

Актуально на 07.06.2025 03:30

Код ЄДРПОУ

38791762

Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКОЛАТ" (ТОВ "ЕКОЛАТ")

Найменування юридичної особи іноземною мовою

інформація відсутня

Організаційно-правова форма

інформація відсутня

Форма власності

інформація відсутня

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі

інформація відсутня

Місцезнаходження

Україна, Чернівецька обл., місто Чернівці, вулиця КОБИЛЯНСЬКОЇ ОЛЬГИ, будинок

Компанія на карті

Авторизуйтесь або зареєструйтесь, щоб переглянути дані.

Інформація для здійснення зв'язку

Переглянути всі контакти (8)

Види діяльності

Основний
10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Додаткові

Відомості про органи управління

інформація відсутня

Уповноважені особи

МІЛЬМАН МИХАЙЛО ЛЬВОВИЧ

Розмір статутного капіталу

інформація відсутня

Можлива приналежність до фінансово-промислових груп  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.

Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи інформація відсутня

Можливі зв'язки з Offshore Leaks  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.

Зв'язки з національними публічними діями (PEP) та/або пов'язаними з ними особами  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.

Ризикова адреса реєстрації компанії, засновників або кінцевих бенефіціарів  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.

Засновники та бенефіціари

Перелік засновників (учасників) юридичної особи Нормалізовані дані  → [Оригінальні дані](#)
інформація відсутня

Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.

Відомості щодо відсутності КБВ юридичної особи або відомості про виключення КБВ юридичної особи за вказівкою Міністерства юстиції України  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.
Ознака, що відомості про КБВ виключено за вказівкою Міністерства юстиції України:  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.
Ознака, що КБВ юридичної особи відсутній  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.
Причина відсутності КБВ юридичної особи:  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.

Інші відомості з ЄДР

Місцезнаходження реєстраційної справи інформація відсутня

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між ЄДР та інформаційними системами державних органів інформація відсутня

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску інформація відсутня

Дані про клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску інформація відсутня

Наявність боргів/зобов'язань

Єдиний реєстр боржників  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.

Заборгованість по заробітній платі  [Авторизуйтеся або зареєструйтеся](#), щоб переглянути дані.

Офіційні повідомлення

ВГСУ  Відомості ЄДР  ЄМІДА 

Відомості про структуру власності

Відомості про структуру власності
юридичної особи

Авторизуйтеся або зареєструйтеся, щоб переглянути дані.

Схематична структура власності компанії

Увійдіть в систему або створіть обліковий запис Vkursi
щоб отримати доступ до розширених даних та функцій

Увійти

Створити обліковий запис

① Перевірка компанії в санкційних списках

Джерела перевірки

Країни та організації

Статус перевірки

Увійдіть в систему або створіть обліковий запис Vkursi
щоб отримати доступ до розширених даних та функцій

Увійти

Створити обліковий запис

① Перевірка пов'язаних осіб, засновників, КБВ

Джерела перевірки

Країни та організації

Статус перевірки

Увійдіть в систему або створіть обліковий запис Vkursi
щоб отримати доступ до розширених даних та функцій

Увійти

Створити обліковий запис

Дані податкової

Реєстр платників ПДВ

Авторизуйтеся або зареєструйтеся, щоб переглянути дані.

Реєстр платників єдиного податку

Авторизуйтеся або зареєструйтеся, щоб переглянути дані.

Стан розрахунків з бюджетом

Авторизуйтеся або зареєструйтеся, щоб переглянути дані.

Борг (недоїмка) зі сплати єдиного внеску
на загальнообов'язкове державне
соціальне страхування

Авторизуйтеся або зареєструйтеся, щоб переглянути дані.

⚠ Експрес-аналіз 3 / 21 ⚙

Важливо 0

Закрити увагу 0

Надрині фактори 0

Фактор аналізу

Статус

Аналіз можливих афілійованих зв'язків по засновникам та бенефіціарам

Написи (1)

Переглянути

Компанія згадується у кримінальних справах

Написи (1)

Переглянути

Аналіз компаній, які можливо пов'язані з керівником

Написи (1)

Переглянути

Виявлено (3) фактори, на які варто звернути увагу.

Майно

Кількість об'єктів нерухомості

Державний реєстр речових прав

Архівні дані ДРРП

Суди

Вид речового права

Список

На карті

Тип права

№

Пошук за адресою

Увійдіть в систему або створіть обліковий запис Vkursi щоб отримати доступ до розширених даних та функцій

Увійти

Створити обліковий запис

Кількість земельних ділянок

Державний реєстр речових прав

Площа та аналіз земельного банку

Архівні дані ДРРП

Суди

Вид речового права

Список

На карті

Тип права

Регіон

Призначення

Площа

Форма власності

Дата

№

Пошук за кадастровим номе...

Увійдіть в систему або створіть обліковий запис Vkursi щоб отримати доступ до розширених даних та функцій

Увійти

Створити обліковий запис

Транспорт

Реєстр МВС "Відомості про транспортні засоби та їх власників"

№

ТЗ

Призначення/вага

Датум

Дата

Тип операції

Увійдіть в систему або створіть обліковий запис Vkursi щоб отримати доступ до розширених даних та функцій

Увійти

Створити обліковий запис

Обтяження майна

Кількість обтяжень: 0

Вид

Сума

Дані

Сума

Витяг з ДРОРМ - містить детальний опис майна, на яке накладено обтяження та інформацію про обтяження: арешт, податкова застава, кредит, заборона відчуження

Оберіть одне або декілька обтяжень

Сформувати витяг

Обрано обтяжень: 0

Буде збережено: Витяги ДРОРМ

Увійдіть в систему або створіть обліковий запис Vkursi щоб отримати доступ до розширених даних та функцій

Увійти

Створити обліковий запис

Аналіз судових рішень

Документи	Справи	Позова	Виріши	В процесі	Засідання
-----------	--------	--------	--------	-----------	-----------

Увійдіть в систему або створіть обліковий запис Vkursi щоб отримати доступ до розширених даних та функцій

Увійти

Створити обліковий запис

Виконавчі провадження					
Кількість ВП	Складені	Боржник	Відкрите	Закрито	Інший стан

Увійдіть в систему або створіть обліковий запис Vkursi щоб отримати доступ до розширених даних та функцій

Увійти

Створити обліковий запис

Фінансова аналітика

Квартальна фінансова звітність

Тільки в платних тарифах

Активи

Зобов'язання

Дохід (виручка)

Прибуток (збиток)

