

**Міністерство освіти і науки України**  
**Вінницький державний педагогічний університет**  
**імені Михайла Коцюбинського**  
*Кафедра публічного управління*  
*та менеджменту*

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни «Управління персоналом і тайм-менеджмент» на  
тему:

Подолання прокрастинації як управлінська проблема у менеджменті  
персоналу

Студента (ки) 3 курсу групи 3 АМ спеціальності ДЗ «Менеджмент», освітньо-  
професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Шелудченко Світлани Максимівни  
(ПІБ здобувача)

Керівник: професор кафедри  
публічного управління та  
менеджменту, професор, д.е.н.

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Прямухіна Н. В.

(прізвище та ініціали)

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії:

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Вінниця 2026**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОКРАСТИНАЦІЇ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ .....	5
1.1. Сутність та причини прокрастинації, її місце в менеджменті персоналу підприємства.....	5
1.2. Організаційні чинники формування прокрастинаційної поведінки працівників .....	8
1.3. Вплив прокрастинації на результативність праці, продуктивність і корпоративну культуру підприємства .....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕНТ УСТРІЙ» .....	14
2.1. Загальна Характеристика ТОВ «ВЕНТ УСТРІЙ» як управлінського механізму .....	14
2.2. Оцінювання впливу прокрастинації на показники ефективності діяльності підприємства.....	22
2.3. Аналіз системи управління персоналом щодо наявності ризиків формування прокрастинаційної поведінки .....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ ПРОКРАСТИНАЦІЇ ЯК УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРОБЛЕМИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВЕНТ УСТРІЙ».....	30
3.1. Організаційно-адміністративні та комунікаційні інструменти мотивації, управління робочим часом і відповідальністю .....	30
3.2. Розроблення комплексної програми профілактики прокрастинації та формування тайм-менеджмент-культури в організації .....	33
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

**Додано примітку [NP1]:** Давайте назвемо пункт так: Організаційно-адміністративні та комунікаційні інструменти мотивації, управління робочим часом і відповідальністю

## ВСТУП

В умовах стрімкого суспільного прогресу, швидких трансформацій, надлишку інформації та необхідності одночасно виконувати багато завдань, проблема прокрастинації – навмисного, необґрунтованого зволікання з виконанням значущих справ – набуває дедалі більшої ваги. Це явище особливо відчутне у сфері проєктної роботи, де успішність безпосередньо залежить від того, наскільки вчасно ухвалюються рішення, як налагоджена взаємодія у команді та чи дотримуються визначених термінів. Прокрастинація знижує віддачу від праці, спричиняє професійне вигорання, нарощує рівень напруги та негативно відбивається на загальній атмосфері в колективі. З огляду на це, нагальним стає пошук та впровадження методів психологічного впливу на прокрастинацію, метою яких є формування у співробітників проєктних структур навичок самоконтролю, стимулювання мотивації, опанування тайм-менеджменту та зменшення стресового навантаження.

Явище прокрастинації привертає значну наукову зацікавленість. Фундаментальний внесок у концептуалізацію цієї проблеми зробили такі науковці, як П. Стіл, Дж. Феррарі, К. Лей, Н. Мілграм, Б. Такман та Дж. Бурка.

**Мета дослідження:** вивчити особливості подолання прокрастинації як управлінської проблеми у менеджменті персоналу.

**Об'єкт дослідження:** прокрастинація як управлінська проблема у менеджменті персоналу.

**Предмет дослідження:** прокрастинація персоналу ТОВ «Вент Устрій».

**Завдання дослідження:**

- дослідити сутність та причини прокрастинації, її місце в менеджменті персоналу підприємства;
- розглянути організаційні чинники формування прокрастинаційної поведінки працівників;

- дослідити вплив прокрастинації на результативність праці, продуктивність і корпоративну культуру підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Вент Устрій» як управлінського механізму;
- провести оцінювання впливу прокрастинації на показники ефективності діяльності підприємства;
- провести аналіз системи управління персоналом щодо наявності ризиків формування прокрастинаційної поведінки;
- розглянути організаційно-адміністративні та комунікаційні інструменти мотивації, управління робочим часом і відповідальністю;
- провести розроблення комплексної програми профілактики прокрастинації та формування тайм-менеджмент-культури в організації.

Для досягнення визначеної цілі та виконання поставлених завдань у процесі роботи були застосовані наступні методи дослідження:

- теоретичні, які включали аналіз, синтез, систематизацію та узагальнення літератури за темою;
- емпіричні;
- а також статистичні методи.

Робота складається з трьох розділів, в яких поступово висвітлені поставлені завдання.

При написанні курсової роботи були використанні підручники, статті та іноземні праці, пов'язанні з проблемою прокрастинації персоналу.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОКРАСТИНАЦІЇ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутність та причини прокрастинації, її місце в менеджменті персоналу підприємства

Свідоме зволікання з виконанням обов'язків, що викликають дискомфорт або неприємні почуття, відоме усім явище прокрастинації. Воно може проявитися у будь-якій сфері життя: чи то на роботі, чи під час опанування нових знань, або ж вирішуючи буденні справи. Проте саме освітнє середовище створює чи не найбільш сприятливі умови для її розквіту, що неминуче тягне за собою негативні наслідки для успішності у навчанні та подальшій роботі.

Від майже половини до понад дев'яти десятих студентів та учнів визнають, що схильні до відкладання справ, і, відповідно, потребують фахової психологічної підтримки. Така статистика нагально вимагає глибокого вивчення природи прокрастинації та розробки ефективних методів протидії їй [2].

Тематику хитромудрощів прокрастинації та факторів, що її зумовлюють, вивчали численні знані міжнародні науковці, серед яких Ріта Емметт, Петр Людвіг, Стів Павліна, Ноа Мілграм, Джон Перрі, Пірс Стіл та низка інших. Вітчизняні фахівці звернули увагу на це питання дещо пізніше; до цієї когорти належать такі дослідники, як С. Бабатіна, Є. Базика, Т. Колтунович, О. Поліщук, Н. Крейдун, О. Невоєнна, О. Поліванова та інші [7; 31].

Прокрастинація (від англ. procrastination – затримка, відкладання; від лат. cras – завтра або crastinus – завтрашній і лат. pro – для, заради) – це манера зволікати з тими справами, які потребують уваги, зазвичай натомість займаючись дрібницями, що приносять більше задоволення чи легші у виконанні, ігноруючи при цьому ймовірність неприємних наслідків. Це явище не варто плутати з лінню,

котра є відсутністю бажання щось робити, або ж із відпочинком, який необхідний для поповнення сил [9].

Фахівці, що вивчають прокрастинацію, переважно приділяють увагу таким аспектам:

- з'ясуванню обставин, які провокують зволікання (особливо аналізу властивостей самих завдань);
- особистісним якостям тих, хто схильний до прокрастинації;
- впливу відкладання на подальші результати;
- різницям у проявах прокрастинації, зумовленим соціальним контекстом та демографією [11].

Проте, проводячи огляд наявної літератури з цієї тематики, можна дійти висновку, що в цій галузі присутні як теоретичні, так і прикладні питання, які вимагають поглибленого наукового опрацювання. Спираючись на вивчення релевантних наукових праць, ми сформулюємо наступне трактування прокрастинації та визначимо її головні характеристики, рис. 1.1.

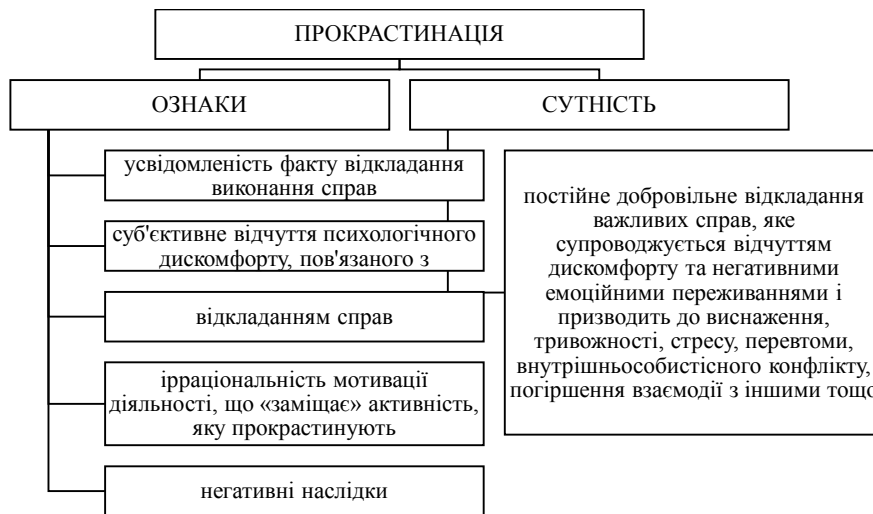


Рис. 1.1. Сутність прокрастинації

Джерело: розроблено автором за джерелами [18].

Прокрастинація, як психологічне явище, що характеризується відкладанням виконання завдань на невизначений термін, набуває особливої актуальності в контексті управління персоналом підприємства. Її присутність може суттєво впливати на продуктивність, мотивацію співробітників та загальну ефективність бізнес-процесів. Термін «прокрастинація» походить від латинського «procrastinatio» (відкладання) і в сучасній психології досліджується як комплексний феномен, що має багатогранний характер.

В управлінні персоналом прокрастинація може проявлятися на різних рівнях:

- індивідуальному (співробітники відкладають виконання особистих завдань);
- груповому (команди затримують прогрес за спільними проектами);
- на рівні організації (відсутність своєчасного прийняття стратегічних рішень).

Одним із головних чинників, що сприяють прокрастинації, є невизначеність щодо мети, відсутність чітких дедлайнів, страх невдачі або надмірна складність завдання. Дослідження показують, що прокрастинація не є лінівистію, а скоріше пов'язана з проблемами саморегуляції та емоційного управління [7].

Виявлення та мінімізація прокрастинації в колективі вимагає комплексного підходу. Важливим є створення середовища, що сприяє проактивності, чітке формулювання робочих завдань, встановлення реалістичних термінів та надання ресурсів для їх виконання. Крім того, ефективні тренінги з тайм-менеджменту та підвищення мотивації можуть стати дієвими інструментами для боротьби з цим негативним явищем.

## **1.2. Організаційні чинники формування прокрастинаційної поведінки працівників**

Формування прокрастинаційної поведінки працівників на підприємстві значною мірою зумовлене комплексом організаційних чинників, які виступають тригерами або каталізаторами відкладання виконання робочих завдань. Ці фактори, що охоплюють структуру, процеси та культуру компанії, створюють середовище, в якому прокрастинація може процвітати, негативно впливаючи на продуктивність та корпоративні результати.

Одним з основних організаційних чинників є нечітке визначення цілей та завдань. Коли працівники не мають чіткого розуміння очікуваних результатів, критеріїв успіху або пріоритетів, вони схильні до відкладання. Відсутність конкретики породжує невизначеність, що, в свою чергу, може призводити до відчуття перевантаженості або нерозуміння, а як наслідок – до уникання дій. Недостатня декомпозиція великих проєктів на менші, керовані етапи також сприяє прокрастинації, оскільки масштабне завдання видається нездійсненним [20].

Іншим важливим аспектом є система управління продуктивністю та зворотний зв'язок. Неєфективна чи відсутня система оцінки результатів роботи, а також брак своєчасного та конструктивного зворотного зв'язку можуть демотивувати працівників. Якщо співробітники не бачать зв'язку між своїми зусиллями та визнанням, або ж не отримують чітких вказівок щодо покращення, вони можуть втратити мотивацію до своєчасного виконання завдань. Навпаки, надмірний контроль або мікроменеджмент можуть викликати відчуття недовіри та зниження самостійності, що також може стимулювати прокрастинацію як форму протесту чи відмови від відповідальності.

Організаційна культура та міжособинні стосунки також відіграють значну роль. Культура, що толерує запізнення, недбалість або нечіткі комунікації, може

легітимізувати прокрастинаційну поведінку. Наявність конкуренції, яка не стимулюється, а викликає стрес, або ж токсична атмосфера в колективі, де відсутня підтримка, можуть посилювати схильність до відкладання. Працівники можуть уникати завдань, що вимагають взаємодії з колегами, які викликають негативні емоції, або ж відчувати психологічний тиск, що призводить до відкладання [21].

На думку Т. Колтунович та О. Поліщук, кваліфікаційною прокрастинації є ухилення від неприємних відчуттів та бажання отримати насолоду «саме зараз». Всі чинники, що спричиняють прокрастинацію, ними класифіковано на дві категорії: постійні (незмінні з плином часу та важко піддаються корекції) та ефемерні (виникають несподівано і формуються під впливом обставин, що склалися).

Ці, своєю чергою, можуть бути:

- пов'язані з фізіологією та психікою (такі як особливості темпераменту, рівень нейротизму тощо);
- афективні (тривожність, виснаження емоційне, побоювання тощо);
- пов'язані з мотивацією (недостатність бажання робити, ситуативна спонука тощо);
- пов'язані з діями (нездатність до самоорганізації та подібне);
- пов'язані з ресурсами (невисокий рівень знань, стан організму тощо);
- пов'язані з часом (нечіткі граничні терміни виконання, брак часу тощо).

Окрім внутрішніх чинників, що вже були згадані, причини прокрастинації житті можуть також походити ззовні. До них належать:

- вади в умовах роботи, приміром, надмірна гамірність чи наявність численних чинників, що розсейують увагу;
- монотонні завдання, коли робота є занадто повторюваною або стимулює застосування лише базових умінь;

- нечіткість вимог або критеріїв, наприклад, коли не розкрито, яким чином відбуватиметься оцінювання роботи;
- невизначеність дедлайнів, як-от коли не встановлено конкретної дати завершення роботи;
- брак комунікації, коли, наприклад, керівник ігнорує звернення щодо потреби у поясненні завдань;
- надмірна поступливість керівника, що проявляється у постійному недотриманні встановлених ним же ж термінів;
- занадто суворий підхід керівника, який виражається у наданні необґрунтовано негативної оцінки результатам виконаної роботи.

Отже, можна виокремити такі рушійні сили прокрастинації, рис. 1.2.



Рис. 1.2. Чинники прокрастинації

Джерело: розроблено автором за джерелами [7].

Щоб усунути зовнішні чинники, що викликають зволікання, насамперед треба опанувати мистецтво тайм-менеджменту. А це означає, що критично

важливо навчитися за короткий проміжок часу встигати виконувати найбільший обсяг найсуттєвіших завдань, що наближають до ключових життєвих цілей [11].

Якщо ж опанування часового ресурсу буде успішним, особа отримає цілковиті переваги і навіть матиме змогу змусити час працювати у власних інтересах:

- досягати більших результатів за менший період;
- набути кращої організованості, що зменшить втрати часу на другорядні відволікання та дрібниці;
- розвинути здатність концентруватися на першочергових аспектах, що підвищить якість ухвалених рішень, звільнить резерви для креативної діяльності та особистого дозвілля.

### **1.3. Вплив прокрастинації на результативність праці, продуктивність і корпоративну культуру підприємства**

Прокрастинація, як феномен, що виходить за межі особистісних характеристик, спонукає до глибокого аналізу свого впливу на ключові показники ефективності підприємства. Її поширеність у колективі прямо корелює зі зниженням результативності праці, що виявляється у пропущених термінах, неякісно виконаних завданнях та недосягненні поставлених цілей. Це призводить до збільшення витрат, пов'язаних з виправленням помилок, повторним виконанням роботи та, як наслідок, зменшенням прибутковості. Організації, де прокрастинація стає нормою, ризикують втратити конкурентоспроможність, оскільки їхні процеси сповільнюються, а інновації гальмуються.

На макрорівні прокрастинація завдає шкоди продуктивності підприємства. Замість ефективного розподілу ресурсів та своєчасного виконання проєктів, відбувається їх затягування, що призводить до неефективного використання

робочого часу та матеріальних ресурсів. Це явище пов'язане з низькою залученістю працівників, які, відчуваючи тиск або відсутність мотивації, схильні відкладати виконання завдань, що, в свою чергу, знижує загальний виробничий рівень. Дослідження показують, що прокрастинація може призводити до значного зниження особистої продуктивності, що накопичувально впливає на загальний показник ефективності компанії [27].

У найближчому майбутньому зволікання дає змогу миттєво й без зусиль уникнути тих негативних наслідків та неприємних переживань, що супроводжують виконання завдання, яке не викликає ентузіазму. Проте, якщо розглядати це у віддаленій перспективі, постійне відкладання призводить до накопичення складнощів, уповільнює поступ у сфері особистісного зростання та кар'єрного просування, спричиняє матеріальні негаразди й таке інше. Ці ж проблеми, зі свого боку, активують низку жорсткої самооцінки та песимістичних роздумів, погіршують загальний емоційний стан, і зрештою це може неабияк знизити загальний рівень життєдіяльності людини, особливо її ментального добробуту. З огляду на вищезазначене, чимало наукових праць зосереджені на дослідженні чинників, що породжують прокрастинацію, а також на пошуку методів її запобігання та ефективного усунення.

Крім того, прокрастинація негативно трансформує корпоративну культуру. Поширення цього явища може формувати атмосферу недбалості, знижувати довіру між співробітниками та керівництвом, а також призводити до зростання рівня стресу та вигорання. Коли працівники постійно відчувають необхідність «наздоганяти» через відкладання, це створює циклічний стрес, що негативно впливає на психологічний клімат в колективі. Недотримання термінів та низька якість роботи можуть також призвести до розчарування клієнтів та погіршення репутації компанії. Запровадження проактивної культури, де цінується відповідальність та своєчасність, є критично важливим для подолання цього негативного впливу.

Отже, прокрастинація є мультифакторним явищем, чії деструктивні наслідки виходять далеко за межі індивідуальної продуктивності, глибоко вкорінюючись у саму структуру ефективності підприємства. Ігнорування цього феномену призводить до зменшення прибутковості, зростання операційних витрат та втрати ринкових позицій. Ефективне управління прокрастинацією вимагає комплексного підходу, що включає як індивідуальні стратегії, так і корпоративні інтервенції. Впровадження систем управління проектами, чітке визначення пріоритетів, розвиток культури відповідальності та надання працівникам інструментів для подолання стресу та підвищення мотивації є критично важливими кроками.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕНТ УСТРІЙ»**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВЕНТ УСТРІЙ» як управлінського механізму**

Юридична особа, іменована ТОВ «Вент Устрій», що ідентифікується кодом ЄДРПОУ 35511806, отримала офіційну реєстрацію 15 лютого 2008 року. Розмір зареєстрованого капіталу цієї компанії становить 7 000 000,00 одиниць. Станом на останнє оновлення даних, зафіксоване 30 листопада 2024 року, суб'єкт господарювання має статус «Зареєстровано». Представником ТОВ «Вент Устрій» є Петровицький Дмитро Костянтинович. Юридична адреса компанії знаходиться за межами: Україна, 08602, Київська область, місто Васильків, вулиця Проспект Київський Шлях, будинок 60-А.

Спеціалізація ТОВ «Вент Устрій» зосереджена на виготовленні компонентів для димохідних систем – як одностенних, так і утеплених – а також вентиляційних каналів, вироблених з нержавіючої та оцинкованої сталі. Вибір конструктивних рішень димоходів та використовуваних металів може варіюватися, що безпосередньо пов'язано з умовами їх подальшої експлуатації. Методи виробництва та вихідні матеріали, задіяні у процесі створення цих елементів, мають прямий вплив на продуктивність роботи опалювальних приладів (котлів/топок) та загальний експлуатаційний термін димохідних систем [16].

Основною сферою діяльності є виробництво сталевих труб, порожнистих профілів і елементів для їх з'єднання. Для створення компонентів використовується технологія плазмового зварювання з газовим середовищем (аргон). Застосування цієї технології забезпечує високу якість кінцевої продукції.

ТОВ «Вент Устрій» пропонує асортимент, що налічує близько двох сотень типорозмірів виробів, охоплюючи діаметри від 80 мм до 1000 мм. Крім того, компанія приймає індивідуальні замовлення на виробництво нестандартних деталей. Терміни виконання таких замовлень коливаються залежно від технічної складності, але в середньому становлять 2-3 робочі дні з моменту надходження замовлення на виробничу дільницю. Організаційна структура ТОВ «Вент Устрій» наведена на рис. 2.1.

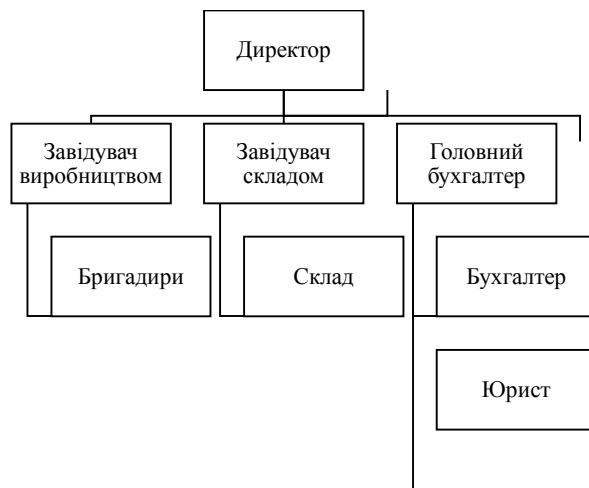


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Вент Устрій»

Джерело: розроблено автором за джерелами [16].

В основі лінійної моделі управління лежить прямий вплив керівника, наприклад, директора, весь управлінський цикл, концентруючи всі необхідні функції у його руках. У цьому кожному шаблі взаємодії структурних одиниць присутній власний керівник. Заступники директора наділені всіма повноваженнями та функціями управління, підкоряючись при цьому вищому керівництву.

Заступник директора з виробництва несе відповідальність за вироблення технічної стратегії, забезпечення якості продукції, що випускається, керування впровадження інновацій, а також за проведення робіт з оновлення та удосконалення виробничих потужностей. Він також займається плануванням діяльності складу, синхронізуючи його роботу з графіками надходження вітчизняної та імпортової сировини та матеріалів.

Начальник складу здійснює керівництво комірниками, які відповідають за прийом товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) від постачальників, їх належне зберігання, видачу та розподіл з метою оптимального використання складських площ та спрощення пошуку необхідних матеріалів. Він підзвітний за збереження ТМЦ, контроль усіх складських операцій, оформлення актів про шлюб та відстеження переміщення активів.

Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку у суворій відповідності до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», беручи до уваги специфіку роботи організації та методи обробки облікової інформації. Встановлений порядок регламентує організацію обліку, а також процес формування та надання фінансової звітності [13].

Юридична служба контролює дотримання законодавства в діяльності компанії та забезпечує захист її законних прав та інтересів, займається розглядом звернень персоналу, питань фінансових зобов'язань та виконує інші покладені обов'язки.

Проведений розгляд та опис системи керування, що застосовується ТОВ «Вент Устрій», дає змогу виокремити її компоненти, котрі охоплюють: виробничі площі, підрозділи, що надають обслуговування, а також відділи, залучені до виконання забезпечувальних функцій. Головною рисою лінійного типу управління, яку демонструє і згадане ТОВ «Вент Устрій», є відсутність у штаті посад, таких як маркетологи, а також фахівці із кадрового рекрутингу та розвитку.

Оскільки ТОВ «Вент Устрій» є підприємством середнього масштабу, таку різницю у кількості підлеглих у керівників можна частково зрозуміти. До викликів, з якими стикається товариство, належить також брак оперативної пристосованості та гнучкості вбудованої системи управління. Визначною рисою ТОВ «Вент Устрій» є значна концентрація функцій в одних руках, що певною мірою можна пояснити середніми габаритами фірми, яка має виробничий профіль. Економічний аналіз діяльності ТОВ «Вент Устрій» за період 2022-2024 рр. свідчить про динамічні зміни у ключових фінансових показниках.

Таблиця 2.1. Фінансово-економічні показники ТОВ «Вент Устрій» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, тис. грн.		Відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2024\2023	2024\2022
Чистий дохід від реалізації продукції	58619,2	86150,2	80799,50	27531	-5350,7	93,79	137,84
Собівартість реалізованої продукції	56267,30	78101,50	67230,80	21834,2	-10870,7	86,08	119,48
Фінансовий результат до оподаткування	1821,50	4046,30	8362,40	2224,8	4316,1	206,67	459,09
Податок на прибуток	360,90	750,00	1506,10	389,1	756,1	200,81	417,32
Чистий прибуток	1460,60	3296,30	6856,30	1835,7	3560	208,00	469,42
Вартість основних засобів, тис. грн.	9373,60	2834,50	3961,30	-6539,1	1126,8	139,75	42,26
Фондовіддача	6,25	30,39	20,40	24,14	-9,99	67,13	326,40
Рентабельність, %	2,49	3,83	8,49	1,34	4,66	221,67	340,96
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	129	122	111	-7	-11	90,98	86,05
Продуктивність праці, тис.грн/чол	454,41	706,15	727,92	251,74	21,77	103,08	160,19
Середньорічна зарплата одного працівника, грн.	11268,40	14653,50	18350,50	3385,1	3697	125,23	162,85
Коефіцієнт автономії	0,33	0,80	0,52	0,47	-0,28	65,00	157,58

Джерело: розроблено автором за джерелами [20].

Дослідження фінансово-економічних метрик ТОВ «Вент Устрій» в інтервалі 2022-2024 років виявляє активні трансформації, що відображають як сприятливі напрями розвитку, так і моменти потенційної вразливості для цієї організації. Збільшення чистого прибутку, що підскочив із 1460,60 тис. грн. 2022 року до 6856,30 тис. грн. до 2024 (зростання на 469,42%), явно демонструє підвищення результативності операцій фірми та її здатність до масштабного формування прибутку.

Тим не менш, є важливим відзначити скорочення балансової вартості основних фондів та показника фондівіддачі протягом 2023 року. Ця обставина може сигналізувати про недостатній рівень капіталовкладень, вкладених у модернізацію виробничої та технічної бази підприємства. Падіння коефіцієнта автономії з позначки 0,80 у 2023 році до 0,52 у 2024 році сигналізує про посилення залежності компанії від залучення позикових коштів, що, відповідно, спричиняє зростання потенційних фінансових загроз.

Таблиця 2.2. Аналіз руху робочої сили за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, тис. грн.		Відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2024/2023	2024/2022
Кількість працюючих початок періоду, осіб	129	122	111	-7	-11	90,98	86,04
Прийнято, осіб	18	9	17	-9	8	188,89	94,44
Вибуло, осіб	25	20	23	-5	3	115	92
Мобілізовано в ЗСУ	1	12	14	11	2	116,67	1400,00
за власним бажанням, осіб	21	4	3	-17	-1	75	14,29
закінчення контракту, трудового договору, осіб	3	4	6	1	2	150	200
Кількість працюючих на кінець періоду, осіб	122	111	105	-11	-6	94,59	86,07
Середньооблікова кількість, осіб	122	111	105	-11	-6	94,59	86,07
Коефіцієнт обороту на прийом персоналу	0,15	0,08	0,16	-0,07	0,08	200	106,67

Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	0,20	0,18	0,22	-0,02	0,04	122,22	90,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	0,04	0,03	-0,13	-0,01	75	23,53
Коефіцієнт сталості складу	0,91	0,95	0,97	0,04	0,02	102,11	104,40

Джерело: розроблено автором за джерелами [20].

Аналіз руху робочої сили за період 2022-2024 рр. демонструє чітку тенденцію до скорочення чисельності персоналу на підприємстві. Зменшення кількості працюючих на початок періоду з 129 осіб у 2022 році до 105 осіб на кінець 2024 року свідчить про значні зміни у структурі зайнятості.

Зміна коефіцієнтів обороту та плинності кадрів відображає нестабільність кадрового складу. Зростання коефіцієнту сталості складу, хоч і незначне, вказує тенденція до скорочення чисельності персоналу вимагає розробки стратегій для оптимізації трудових ресурсів та мінімізації негативного впливу відтоку кадрів.

Таблиця 2.3. Структура кадрів ТОВ «Вент Устрій» в 2023 році

Категорія працівників	Численість, 2024 рік, ос.	% від загальної кількості	З них жінки, ос.	% від загальної кількості
Керівники	4	3,60	1	5,00
Фахівці	23	20,72	16	80,00
Робітники	84	75,68	3	15,00
Разом	111	100,00	20	100,00

Джерело: розроблено автором за джерелами [20].

Таким чином, зробимо висновок, що найбільшу питому вагу від загальної чисельності працівників мають робітники – 84 %, фахівці становлять 20,72 %, переважає чоловічий колектив, жінок 18 % або 20 ос. від загальної кількості працюючих.

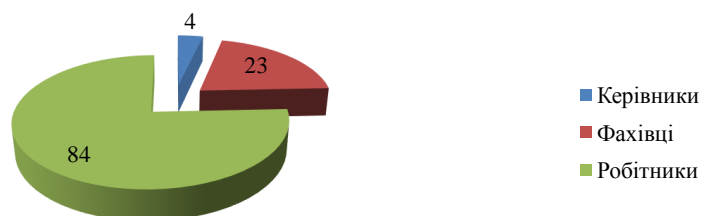


Рис. 2.2. Структура кадрів ТОВ «Вент Устрій» в 2024 р., ос.

Джерело: розроблено автором за джерелами [20].

Наявний склад апарату управління має необхідні знання та практичний досвід, що забезпечує господарську діяльність підприємства.

Таблиця 2.4. Відомості про освітній рівень ТОВ «Вент Устрій» за 2024 р.

Категорія працівників	Освіта, людина			
	Виш.	Сер./Спец.	Проф./техн.	Сер. заг.
Керівники	4	-	-	-
Фахівці	22	1	-	-
Робітники	16	23	32	13

Джерело: розроблено автором за джерелами [20].

Таким чином, усі керівники кваліфіковані і з вищою освітою, втім, як і фахівці, при цьому у робітників освіта здебільшого середня чи професійно-технічна.

Таблиця 2.5. Відомості про віковий ценз працівників ТОВ «Вент Устрій» за 2024 р.

Вік	Кількість, ос.	% від загальної кількості	З них жінки, ос.	% від числа
Від 18-24 років	7	6,30	1	0,90
Від 25 до 29 р.	16	14,41	3	2,70
Від 30 до 39 р.	21	18,92	9	8,11
Від 40 до 49 р.	34	30,63	3	2,70

Від 50 до 54 р.	27	24,32	3	2,70
Більше 55 р.	6	5,42	1	0,90
Разом	111	100	20	18,02

Джерело: розроблено автором за джерелами [20].

Таким чином, найбільше персоналу є людьми від 40 до 49 років. І громадян пенсійного і до пенсійного віку – 6 осіб.

Як негативний момент у роботі з кадрами досліджуваної організації є відсутність програм з навчання персоналу. Для здійснення довгострокової стратегії розвитку ТОВ «Вент Устрій» слід формувати багаторівневий кадровий резерв керівних працівників, який покликаний забезпечувати потребу підприємства у керівних кадрах, стороннього практичного досвіду, необхідного для висування на ту чи іншу керівну посаду.

*Таблиця 2.6. Аналіз забезпеченості ТОВ «Вент Устрій» трудовими ресурсами за 2023-2024 рр.*

Категорії персоналу	2022 р., ос.	2023 р.		Відхилення від Плана, ос.	% виконання плану	Темп зміни, %
		План, ос.	Факт, ос.			
Службовці	39	38	37	-1	97,37	94,87
Керівники	5	7	4	-3	57,14	80,00
Фахівці	24	20	23	3	115,00	95,83
Робітники	93	92	84	-8	91,30	90,32
Усього	122	119	111	-8	93,28	90,98

Джерело: розроблено автором за джерелами [20].

Таким чином, у ході проведеного аналізу ТОВ «Вент Устрій» було виявлено, що план щодо забезпеченості підприємства трудовими ресурсами не довиконано на 6,72 %, темп зміни показує негативні показники загалом, що говорить про нестачу трудових ресурсів на підприємстві на 9,02 %. Чисельність керівників знизилася на 1 особу, що підвищує управлінське навантаження,

чисельність робітників знизилася на 11 осіб, що також є негативним фактором. % виконання плану з персоналу становить 93,28%.

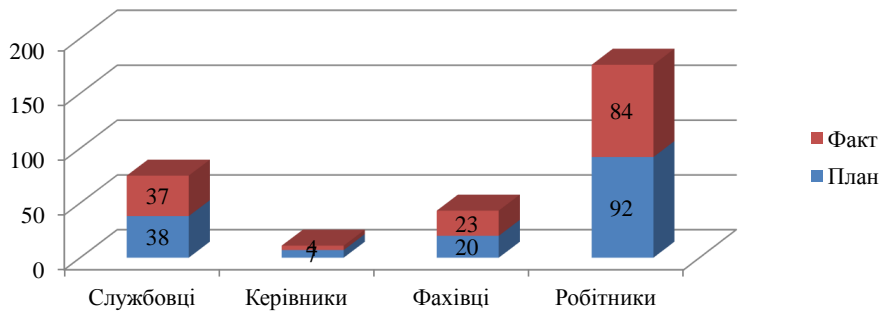


Рис. 2.3. Аналіз забезпеченості ТОВ «Вент Устрій» трудовими ресурсами за 2023-2024 рр., ос.

Джерело: розроблено автором за джерелами [20].

## 2.2. Оцінювання впливу прокрастинації на показники ефективності діяльності підприємства

Фахівці визначають відкладання справ як самодеструктивну манеру поведінки, для якої притаманні короточасні зиски на протигагу довготривалим збиткам, оскільки це несе ризики та негативно позначається на психоемоційному стані особистості. Ті, хто схильний зволікати, зазвичай мають високий рівень напруги і, як наслідок, недостатній самоконтроль бажань.

Відкладання завдань навіть корелює із соматичними недугами. Люди, схильні до зволікання, відчувають більше напруження та схильні відтягувати звернення по допомогу, що може спричинити замкнене коло хвороб, адже вони елементарно відкладають усе «на потім».

Незважаючи на те, що прокрастинація у перспективі тягне за собою ще більше напруження, люди часто можуть переносити виконання робочих проєктів, справ та доручень, хибно вважаючи, що у найближчий час почуватимуться краще. Проте це є пасткою та хибним судженням, адже наукові дані свідчать, що рівень напруги індивіда значно вищий саме через таке відкладання. Тому першочергову увагу слід зосередити на тому, що підштовхує до зволікання [8].

Насамперед, це відчуття нудьги. Будь-яке завдання значно легше відсунути, якщо його виконання асоціюється з монотонністю та неприємністю. По-друге, це низька самооцінка та брак віри у власні можливості. Переконаність у тому, що виконавець здатний впоратися із завданням, є критично важливою як для ефективності діяльності підприємства, так і для реалізації конкретного доручення. Якщо ж відчуття власної компетентності низьке, то існує значно більша вірогідність, що це завдання взагалі не розпочнеться менеджером або не буде доведено до фіналу.

Наступний фактор, що підштовхує до прокрастинації, – це страх та занепокоєння. Чим сильніше наростає тривога у того, хто має виконати доручення, тим вища ймовірність, що він відкладе його вирішення. Це не лише посилює напругу у керівника, але й створює загрозу для фізичного та ментального здоров'я, оскільки стрес може спровокувати низку небажаних та невиліковних недуг.

Соціальне занепокоєння також може відігравати певну роль. Острах осуду чи збентеження може змусити відкладати планування зустрічей чи завершення проєктів. Перфекціонізм також може мати відношення до зволікання. Особи досить часто можуть переносити завдання, які, на їхню думку, вони не зможуть виконати досконало або взагалі зазнають невдачі. Вони намагатимуться відсувати виконання, доки раптом не відчують припливу натхнення або не виникнуть кращі ідеї щодо реалізації проєкту. Хоча, найімовірніше, натхнення з'являється шойно людина береться до роботи [11].

Також суттєвим чинником, що сприяє відкладанню, є розсіяність уваги. Фактори, що відволікають із зовнішнього середовища, можуть заважати сфокусуватися на поточному завданні. Так, небажання виконувати роботу штовхатиме організм до чогось цікавішого, наприклад, до користування соціальними мережами, спілкування з колегами чи друзями телефоном. Людина прагнучиме переключити увагу на щось більш привабливе та менш обтяжливе.

Аналіз наслідків прокрастинації охоплює як кількісні, так і якісні методи оцінки. До основних маркерів, що демонструють негативні наслідки, належать:

- збільшення кількості не завершених справ;
- зростання числа помилок;
- недосягнення встановлених КРІ (ключових показників ефективності);
- зниження рівня задоволеності клієнтів.

Фінансові аспекти, як-от додаткові витрати на виправлення недоробок чи втрачений зиск через затягування термінів, також є вагомими аргументами при оцінці збитків від зволікання. Упровадження систем управління проектами, які передбачають чітке структурування, моніторинг просування та своєчасне реагування на можливі затримки, може стати ефективним способом протидії прокрастинації. Крім того, психологічна підтримка команди, спрямована на розвиток навичок управління часом та подолання напруги, сприятиме формуванню більш продуктивного робочого клімату.

Також, до одних з наслідків прокрастинації можна віднести зниження виробничих показників ТОВ «Вент Устрій»:

- затримка виконання завдань безпосередньо впливає на темпи виробництва та обсяг випущеної продукції;
- прокрастинація, що призводить до поспішного виконання роботи в останній момент, часто викликає помилки, шлюб продукції та необхідність її переробки, що підвищує собівартість;

– відкладання рішень (зокрема рішень про прийняття рішень – тип прокрастинації) зриває графіки поставок та виконання проектів.

Аналіз виробничих показників діяльності підприємства за період 2022-2024 років виявляє низку тенденцій з точки зору потенційної прокрастинації у прийнятті управлінських рішень та їх реалізації. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції демонструє значне зростання у 2023 році (+27531 тис. грн, +37,84% порівняно з 2022 р.), що може свідчити про успішну реалізацію стратегії розвитку. Однак, зниження показника у 2024 році на 5350,7 тис. грн (-6,21% порівняно з 2023 р.), при збереженні рівня продуктивності праці, може бути сигналом про втрату ринкової частки, неефективне реагування на зміни ринкового середовища або, можливо, затримки у впровадженні нових продуктів, що узгоджується з інтерпретацією проявів прокрастинації.

Вплив прокрастинації на фінансові результати діяльності ТОВ «Вент Устрій» не виявив її наявності. Вплив на персонал та управління можна визначити тільки провівши аналіз за різними методиками. Але, високий рівень прокрастинації, зумовлений стресом, у свою чергу створює нове коло психологічного тиску на працівників, знижуючи їхню лояльність та мотивацію. А прокрастинація керівників або менеджерів проектів призводить до затримок у прийнятті управлінських рішень, що впливає на швидкість реагування компанії на зміни ринку.

### **2.3. Аналіз системи управління персоналом щодо наявності ризиків формування прокрастинаційної поведінки**

Зважаючи на з'ясовані причини та низку проблем, що спричиняють негативні наслідки прокрастинації для роботи менеджерів та їхнього життя, необхідно розглянути дієві важелі, які допоможуть подолати схильність

керівників до проявів відкладання справ з метою усунення чи применшення цього явища та мінімізації його впливу. Прокрастинація, як форма саморегуляції, може бути спричинена сукупністю факторів, безпосередньо пов'язаних із функціонуванням системи управління людськими ресурсами (СУЛР) організації. Неякісне планування завдань, відсутність чітких критеріїв оцінювання, невизначеність щодо очікуваних результатів роботи, а також прогалини у мотиваційній системі є головними прогностичними ознаками формування у працівників поведінки, схильної до прокрастинації.

Організаційні та структурні ризики прокрастинації:

- коли співробітники не можуть чітко зрозуміти пріоритети або очікувані результати, вони схильні відкладати роботу через боязнь помилки або нерозуміння стартової точки;
- високий рівень стресу, постійні дедлайни та відсутність рівноваги між професійною діяльністю та особистим життям призводять до ментального виснаження, що спричиняє уникнення робочих завдань;
- брак підтримки для новачків посилює їхню невпевненість, тим самим стимулюючи прокрастинацію;
- недостатній контроль знижує відчуття відповідальності, тоді як мікроменеджмент демотивує та нівелює самостійність.

Недосконалі управлінські техніки, такі як уникнення делегування повноважень, надмірний контроль (мікроменеджмент) або, навпаки, повна відсутність нагляду, формують сприятливе підґрунтя для розвитку відкладання справ. Коли працівник не відчуває особистої відповідальності за фінальний результат або, навпаки, перебуває під надмірним тиском, не маючи можливості впливати на ситуацію, це може спричинити застосування стратегій ухилення та зволікання [32].

Ризики, пов'язані з корпоративною культурою та стилем управління:

- авторитарний підхід або, навпаки, бездіяльність керівника сприяють виникненню зволікань, оскільки працівники не отримують необхідної підтримки чи зворотного зв'язку;
- якщо праця працівників не отримує визнання або конструктивної критики, їхня мотивація знижується, що веде до відкладання справ;
- високий рівень суперечок, страх покарання за помилки стимулюють перфекціонізм, який є однією з головних причин прокрастинації.

Існуючі методи оцінки персоналу, які концентруються винятково на кількісних показниках, нерідко ігнорують якість виконаної праці та сам процес її досягнення. Такий підхід може призвести до демотивації висококваліфікованих кадрів, підштовхуючи їх до пошуку найлегших шляхів, включно з прокрастинацією. Для діагностики наявності вищезгаданих ризиків доцільно застосовувати такі методи:

- з'ясування рівня стресу, чіткості визначення цілей та обсягу підтримки з боку керівництва;
- виявлення періодів, коли працівники найчастіше схильні відкладати виконання завдань;
- оцінка їхньої управлінської позиції та розуміння причин зниження продуктивності.

Насамперед, необхідно зрозуміти, чому саме менеджер відкладає справи та яку функцію прокрастинація виконує в його житті. Без цього він не зможе знайти дієвого вирішення, оскільки не осягне глибинної суті проблеми. Як і у більшості випадків, усвідомлення та самопізнання є ключами до розгадки механізмів зупинки прокрастинації. Деяких осіб прокрастинація оберігає від відчуття власної недостатньої кваліфікації для виконання певних професійних обов'язків, і саме це спонукає їх до звичних, непродуктивних дій.

Таким чином, лише розуміння істинних причин прокрастинації допомагає її припинити. Для подолання прокрастинації варто освоїти техніки тайм-менеджменту або самоврядування. Водночас слід мати на увазі, що не всі методи управління часом однаково ефективні у боротьбі з відкладанням. Одні підходи можуть добре допомогти у подоланні прокрастинації, тоді як інші, навпаки, можуть її посилити.

Найкраще працюють ті методи, що знижують тривожність та страх, наголошуючи на задоволенні та винагороді за виконані роботи. Ті ж, які є жорсткими, надто наголошують на обсязі завдань та збільшують тривогу, здатні насправді посилити прокрастинацію, виявляючись контрпродуктивними. Тому не варто створювати надто довгі чеклисти та планувати кожну хвилину робочого дня, оскільки це підвищує напругу, викликає стрес та бажання зволікати. Натомість, слід ставити реалістичні цілі (наприклад, керований перелік справ), розділяючи великі завдання на менші блоки, надаючи собі гнучкість та виділяючи час на більш приємні речі, обов'язково заохочуючи себе за зроблене. Мотивація, що походить із продуктивних засад, також є ефективним інструментом у боротьбі з прокрастинацією [17].

Під продуктивними засадами розуміються мотиви, спрямовані на навчання та досягнення, які ведуть до позитивних, продуктивних кроків, що породжують відчуття задоволення. Ці мотиви відрізняються від виконання рутинних справ через острах невдачі, побоювання розгнівати керівництво, страх виглядати некомпетентним в очах колег чи начальства, або побоювання не досягти кращих результатів, ніж інші.

Всі ці причини є доволі значущими, але вони не є продуктивними, адже викликають неадаптивні, часто негативні емоції та дії. Одним із дієвих способів формування продуктивних мотивів є постановка цілей і концентрація на них. Потрібно, насамперед, розібратися у собі, визначити, сформулювати та записати власні причини для виконання конкретної роботи, відстежуючи свій прогрес у

досягненні цілей за допомогою відповідної таблиці. Вирішальну роль повинні відігравати особисті мотиви та цілі, які спонукають до результату. Мотиваційні чинники колег та їхні цілі можуть стати пасткою і не забезпечити належної продуктивності.

Ще один підхід до подолання прокрастинації полягає в активному включенні у розв'язання справ та виконання поставлених завдань. Пасивна позиція в колективі веде до недостатнього розуміння суті справ, що зрештою послаблює мотивацію. Більше того, пасивна роль заважає менеджеру осягнути ситуацію настільки глибоко, наскільки це було б можливо. Безглуздість і плутанина не захоплюють, а навпаки, викликають роздратування та нудьгу. Цьому слід запобігати, активно прагнучи вникнути у суть речей, виокремити цікаві аспекти, визначити власну мету для кожного завдання, та ставити собі запитання про мету своїх дій.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ ПРОКРАСТИНАЦІЇ ЯК УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРОБЛЕМИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВЕНТ УСТРІЙ»**

#### **3.1. Організаційно-адміністративні та комунікаційні інструменти мотивації, управління робочим часом і відповідальністю**

Зволікання, котре можна охарактеризувати як свідоме перенесення виконання справ на потім, навіть за умови розуміння можливих негативних розв'язків, є суттєвою завадою на шляху до високої віддачі та здійснення намірів. Радикальним методом боротьби з цією напастю є формування такого оточення, яке сприяє піднесенню духу й бажання діяти. Наукові статті доводять, що наявність стимулів помітно корелює з рівнем самодисципліни та спроможністю протистояти відкладанню.

Створення такого оточення вимагає багатостороннього підходу, що охоплює як чинники ззовні, так і ті, що походять зсередини. Серед зовнішніх елементів – впорядкування робочого місця, встановлення чітких часових меж (дедлайнів), а також запровадження системи заохочень за успішне завершення роботи. Спостереження у сфері психології праці доказують: візуальні підказки та жорсткі кінцеві строки сприяють активізації механізмів планування та зменшують тенденцію до прокрастинації [26].

Внутрішніми ж рушійними силами є розвиток здатності до самоаналізу, усвідомлення особистісних пріоритетів та зв'язку між тим, що робиться зараз, і тим, чого прагнеш досягти у перспективі. Усвідомлення сенсу виконання котрогось завдання здатне істотно підсилити природне прагнення до дії. Створення відчуття важливості й кроків уперед, навіть при виконанні мізерних справ, слугує сильною рушійною силою, що допомагає побороти відчуття завалу та млявості.

Затягування справ є головною проблематикою, яку активно досліджують науковці по всьому світу, зважаючи на збільшення кількості людей, схильних до прокрастинації, та низку негативних наслідків цього явища: шкідливий вплив на особистісний розвиток, зниження продуктивності, працездатності, перешкоджання кар'єрному зростанню, професійній реалізації та рівня задоволеності роботою.

Даний тип комунікацій на сьогодні виступає, з одного боку, незамінним засобом для повноцінного обміну, поширення та поточного руху корпоративної інформації й знань. З іншого боку, він є помічником, завдання якого – згуртувати людський потенціал для спільного розуміння загальнокорпоративних завдань та цілей, сприяти розвитку культури всередині фірми та формуванню позитивного іміджу організації [6].

Фундаментом для розвитку будь-якого підприємства тепер є не лише осучаснення власних виробничих процесів та оновлення науково-технічної бази, але й ефективне оперування людським капіталом із суворим дотриманням часових меж виконання поставлених завдань. На формування та використання людського капіталу впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх належать ті фактори, які установа змінити не в змозі, проте мусить брати до уваги при формуванні та задіянні свого персоналу.

Внутрішні чинники – це ті аспекти, що значною мірою піддаються контролю й управлінському впливу всередині компанії: залучення персоналу, постійний професійний ріст співробітників, підвищення рівня задоволеності, система стимулювання високих робочих досягнень, що втілюється через внутрішні комунікації. Цей вид комунікацій об'єднує людський потенціал задля єдиної стратегії досягнення завдань і цілей, покращення корпоративної культури та створення позитивного образу організації [1].

Система внутрішніх комунікаційних процесів являє собою певну послідовність дій, що здійснюються від ініціатора до визначеного адресата.

Структура охоплює основні компоненти: джерело (відправник), зміст (повідомлення), спосіб передачі (канал) та реципієнт (одержувач). Було здійснено аналіз організації ефективного процесу передачі відомостей, розглянуто типові перешкоди на шляху комунікації, окреслено особливості традиційних каналів внутрішніх комунікацій (інформаційні, аналітичні, комунікативні й організаційні), а також оцінено потенціал інноваційних комунікаційних каналів, таких як сторітеллінг, краудсорсинг, гейміфікація, скрайбінг, інфографіка, скрінкасти.

Розкрито сутність функціональної ролі інноваційних підходів до комунікації. Якісно впроваджені інновації в структуру компанії підвищують імовірність виходу на якісно новий рівень і потенційно дають змогу посісти лідерські позиції у своїй сфері. Зростає важливість внутрішніх комунікацій у сучасному світі, що підкреслюється наявністю різноманітних організаційних рішень щодо системи їхнього побудування, керування ними та чіткого алгоритму взаємодії кожного структурного елементу [3].

Стратегічними активами для будь-якого соціуму є інформація та знання, а це неминуче означає, що домінування переходить до тих, хто здатний прогнозувати вектори розвитку та ефективно їх використовувати. Саме тому невід'ємною характеристикою сучасності є невинне посилення впливу засобів масової комунікації (ЗМК) як провідного інструменту функціонування інформаційного суспільства на всі сфери життя. У цьому контексті ЗМК починають відігравати вирішальну роль для роботи механізмів державного управління та його взаємодії із громадськістю.

Засоби масової комунікації – це потужний комунікаційний шлях та дієвий важіль для формування громадського світогляду. При цьому незмінним складником цього світогляду є громадська думка, під якою розуміється спосіб формування масового бачення та ставлення різних груп людей до реальних подій і процесів, що зачіпають їхні інтереси та потреби.

### **3.2. Розроблення комплексної програми профілактики прокрастинації та формування тайм-менеджмент-культури в організації**

Запровадження програми психологічної корекції проявів прокрастинації серед працівників проектної компанії відбувається у формі семи послідовних сесій, організованих як групова робота. Кожна сесія триває шістдесят хвилин, що сприяє збереженню високого рівня уваги учасників, підтриманню активного темпу роботи групи та ефективному балансу між подачею теорії та практичними завданнями. Рекомендовано проводити зустрічі щотижня, аби учасники мали змогу впроваджувати засвоєні методи у щоденні робочі процеси, поступово відпрацьовуючи надійні механізми протидії зволіканню [4].

Структура кожної сесії є детально продуманою та охоплює такі етапи:

- початковий вступний сегмент;
- стисла теоретична частина (у форматі міні-лекції);
- виконання практичних завдань у форматах індивідуальної, парної чи колективної роботи;
- обговорення результатів у групі (рефлексія);
- завдання для самостійної роботи, метою якого є перенесення відпрацьованих технік у реальні робочі обставини [5].

У рамках програми задіяні як інтерактивні засоби (слайди PowerPoint, спільні робочі дошки типу Jambord, опитування через Mentimeter, анкети Google Forms, обговорення в чатах), так і методи, засновані на когнітивно-поведінкових підходах. Це гарантує високий рівень залученості присутніх та дає можливість послідовно моніторити власні зрушення.

Наповнення програми організовано за принципом нарощування складності та поєднання елементів: рух починається з первинного розпізнавання

індивідуальних схем зволікання і завершується виробленням стабільних особистих стратегій управління часом та вдосконаленням співпраці в команді. Зміст занять програми представлено у рис. 3.1.

Тематичний модуль	Мета зустрічі	Основні змістові компоненти
Діагностично-мотиваційна зустріч	Створення безпечної атмосфери, визначення очікувань, первинне усвідомлення проявів прокрастинації	Криголам «Три факти про себе» Вправа «Дерево очікувань» (Jambord) Міні-дискусія «Що таке прокрастинація?»
Емоційна саморегуляція і робота зі стресом	Розуміння механізму «стрес-прокрастинація», засвоєння технік зниження напруги, навчання керувати емоційною реакцією	Міні-лекція «Стрес і прокрастинація» Практичний блок: дихальна техніка «4-7-8», вправа «Метелик», вправа «Екстремальна валіза» Case-study «Дедлайн завтра»
Мотивація та формування цілей	Усвідомлення внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, формування SMART-цілей, підсилення мотивації як ресурсу дії	Міні-лекція «Чому ми втрачаємо мотивацію?» Практичний блок: вправа «Що мене мотивує?», SMART-цілі, візуалізація «Могутня ріка», вправа «Колесо балансу»
Командна взаємодія та конструктивне вирішення конфліктів	Розуміння впливу конфліктів на прокрастинації, розвиток навичок конструктивної комунікації, підвищення довіри та співпраці в команд	Міні-лекція про конфлікти у проєктних командах Практичний блок: Групова дискусія, рольова гра «Медіація», вправа «Міст довіри»
Тайм-менеджмент і подолання прокрастинації	Формування особистих стратегій управління часом, опанування техніки Pomodoro, правила 5 хвилин і timeblocking, зменшення хаотичності планування	Міні лекція «Час як ресурс» Практичний блок: демонстрація Pomodoro, вправа «5-хвилинний старт», створення власного time blocking плану

Рис. 3.1. Зміст програми подолання прокрастинації у ТОВ «Вент Устрій»  
Джерело: сформовано автором за джерелами [10;15].

Програма психологічної корекції прокрастинації в ТОВ «Вент Устрій» є комплексним інструментом, спрямованим на підвищення ефективності та

добробуту персоналу. Вона охоплює шість взаємопов'язаних тематичних модулів, кожен з яких має чітко визначені мету та змістовні компоненти.

Програма розпочинається з діагностично-мотиваційної зустрічі, що створює основу для подальшої роботи, фокусуючись на безпечній атмосфері, визначенні очікувань та первинному усвідомленні проявів прокрастинації. Наступні модулі послідовно розглядають ключові аспекти, що впливають на прокрастинацію: емоційну саморегуляцію та роботу зі стресом, мотивацію та формування цілей, командну взаємодію та конструктивне вирішення конфліктів, структурування та пріоритизацію завдань, а також тайм-менеджмент.

Кожен модуль інтегрує теоретичні знання (міні-лекції) з практичними вправами (дихальні техніки, SMART-цілі, рольові ігри, Kanban-дошка, техніка Pomodoro), що сприяє активному засвоєнню матеріалу та формуванню стійких навичок. Застосування рефлексії та домашніх завдань забезпечує закріплення набутого досвіду та його інтеграцію в повсякденну професійну діяльність.

Ефективність даної програми підтверджується дослідженнями, які вказують на позитивний вплив комплексних тренінгів на зниження рівня прокрастинації та підвищення продуктивності. Зокрема, розвиток навичок саморегуляції та ефективного планування є критично важливими для успішної реалізації проєктів у динамічному середовищі. Таким чином, реалізація цієї програми сприятиме не тільки зменшенню індивідуальної прокрастинації, але й підвищить загальну ефективність проєктної організації.

## ВИСНОВКИ

Прокрастинація – це складний психологічний феномен, який, попри свою поширеність, вимагає глибокого розуміння та систематичного підходу до боротьби з ним. Визначивши її як свідоме зволікання з виконанням необхідних, але дискомфортних завдань, ми побачили, що вона не є синонімом ліні чи відпочинку, а радше пов'язана з проблемами саморегуляції та емоційного управління. Наявність прокрастинації, підтверджена дослідженнями, у яких від майже половини до понад дев'яти десятих студентів та учнів визнають свою схильність до відкладання справ, вимагає фахової психологічної підтримки та подальшого вивчення.

Організаційні чинники, такі як нечітке визначення цілей, неефективна система зворотного зв'язку, або ж токсична культура, значною мірою сприяють формуванню прокрастинаційної поведінки працівників. На думку Т. Колтунович та О. Поліщук, квартуванням прокрастинації є ухилення від неприємних відчуттів та бажання отримати насолоду «саме зараз», що може бути зумовлено як внутрішніми (фізіологічними, афективними, мотиваційними), так і зовнішніми (умовами роботи, монотонністю завдань, браком комунікації) чинниками.

Вплив прокрастинації на результативність праці, продуктивність і корпоративну культуру є беззаперечним. Зниження якості виконання завдань, збільшення витрат на виправлення помилок, а також неефективне використання ресурсів призводять до втрати конкурентоспроможності підприємства. Ефективна боротьба з цим явищем передбачає опанування тайм-менеджменту, чітке формулювання завдань, створення сприятливої організаційної культури та надання працівникам необхідних ресурсів, що в комплексі сприятиме підвищенню загальної продуктивності та досягненню корпоративних цілей.

Підводячи підсумки аналізу діяльності ТОВ «Вент Устрій» за період 2022-2024 років, можна констатувати, що підприємство демонструє значний потенціал

зростання, підтверджений динамічним збільшенням чистого прибутку (з 1460,60 тис. грн. у 2022 р. до 6856,30 тис. грн. у 2024 р., що становить зростання на 469,42% за даними таблиці 2.1). Це свідчить про ефективність операційної діяльності та успішне нарощування прибутковості.

Водночас, спостерігається зниження балансової вартості основних засобів та фондівіддачі у 2023 році, а також зростання залежності від позикових коштів, що відображається у падінні коефіцієнта автономії з 0,80 у 2023 р. до 0,52 у 2024 р. (таблиця 2.1). Ці аспекти вказують на необхідність перегляду інвестиційної політики та стратегій управління фінансами задля зміцнення фінансової стійкості.

Аналіз кадрової політики (таблиця 2.2, 2.3) показує тенденцію до скорочення чисельності працівників, проте, при цьому фіксується зниження плинності кадрів та зростання коефіцієнта сталості складу. Переважну частку працівників складають робітники (75,68%), значна частина яких має професійно-технічну та середню освіту (таблиця 2.4). Структура колективу за віком (таблиця 2.5) вказує на переважання працівників середнього віку (40-49 років – 30,63%), що свідчить про наявність досвідченого персоналу.

Загалом, ТОВ «Вент Устрій» характеризується лінійною моделлю управління з концентрацією функцій, виробничим профілем та значним кадровим потенціалом. Подальший розвиток компанії вимагатиме вдосконалення системи управління, підвищення операційної гнучкості та стратегічного управління фінансовими ризиками.

Враховуючи вищезазначене, стає очевидним, що прокрастинація є багатогранним явищем, котре вимагає системного підходу до подолання. Ефективне управління часом та відповідальністю в умовах сучасної організації неможливе без глибинного розуміння психологічних механізмів, що лежать в основі зволікання, та без впровадження інноваційних комунікаційних стратегій.

Запропонована комплексна програма психологічної корекції та формування тайм-менеджмент-культури, реалізована у форматі серії послідовних сесій, демонструє свою обґрунтованість. Вона охоплює як індивідуальні аспекти саморегуляції та мотивації, так і корпоративні аспекти розвитку комунікаційної культури та ефективного використання людського капіталу. Застосування інтерактивних методів та когнітивно-поведінкових підходів, підкріплене науковими дослідженнями, свідчить про потенціал програми у зниженні рівня прокрастинації та підвищенні загальної продуктивності організації.

Таким чином, інтегрований підхід, що поєднує організаційно-адміністративні, комунікаційні та психологічні інструменти, є ключовим для формування стійкої культури ефективності та досягнення стратегічних цілей. Успішне впровадження подібних програм сприятиме не лише індивідуальному професійному зростанню, але й зміцненню конкурентних позицій організації на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова З., Гладка О. Мотивація як засіб впливу на прокрастинацію в учнів старших класів. *Psychology Travelogs*. 2024. № 1. С. 103–114.
2. Бабатіна С. І. Прокрастинація як психологічний феномен. *Психологія: реальність і перспективи*. 2021. Вип. 8. С. 13–18.
3. Бугранова Ю. В. Прокрастинація та стрес у студентів. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти*. 2022. Т. 5. С. 31–34. URL: <https://surl.lt/edlovc>.
4. Данілова Д., Куцева Ю. Прокрастинація у осіб ранньої дорослості з різними рівнями тривожності. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 2(36). URL: <https://surl.li/ninsxm>.
5. Долгоносенко В. Прокрастинація як ознака дезадаптації особистості. *Наукові перспективи*. 2024. № 6(48). URL: <https://surl.li/fnxkrd>.
6. Коваленко А. О. Тайм-менеджмент та самоорганізація як інструменти підвищення ефективності персоналу. *Економіка та управління*. 2023. № 2. С. 45–52.
7. Крейдун Н. П., Невоєнна О. А. Психологічні особливості прокрастинації у студентів. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2018. Вип. 63. С. 22–27.
8. Лісовенко А., Третьякова Т., Цільмак О. Чинники прокрастинації та її взаємозв'язок з психологічним благополуччям особистості. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 4(22). URL: <https://surl.li/aywbcq>.
9. Людвіг П. *Переможи прокрастинацію! Як перестати відкладати справи на завтра*. Київ : Основи, 2021. 264 с..
10. Мельник О. В. Вплив цифрового середовища на рівень робочої прокрастинації. *Цифрова економіка та системи управління*. 2025. № 1. С. 12–19.

11. Назарук Н. В. Прокрастинація як психологічний феномен. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2022. № 3. С. 66–70 URL: <https://surl.lj/bgqztm>
12. Поліванова О. Є. Особливості прояву прокрастинації в професійній діяльності. *Організаційна психологія*. 2019. № 2. С. 88–94.
13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
14. Прямухіна Н., Зелінська О. (2025). ВПЛИВ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОМПАНІЙ. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, (25), 119-125. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.12>
15. Робоча прокрастинація та методи її подолання в менеджменті / за ред. С. Бабатіної. *Менеджмент сьогодні*. 2022. № 3. С. 101–110.
16. Сайт ТОВ «Вент Устрій». URL: <https://ventustriy.com.ua/uk>
17. Сидоренко І. М. Когнітивно-поведінковий підхід до корекції прокрастинації працівників. *Психологічне консультування*. 2024. № 5. С. 74–80.
18. Стіл П. Рівняння прокрастинації. Київ : Наш Формат, 2021. 312 с..
19. Ткаченко О. М. Емоційне вигорання та прокрастинація: причинно-наслідкові зв'язки. *Український психологічний журнал*. 2023. № 12. С. 34–42.
20. Фінансові результати ТОВ «Вент Устрій» за 2022–2024 рр. : внутрішні звіти підприємства. 2024. 15 с..
21. Череп А. В., Лазарева А. О. Менеджмент персоналу : підручник. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 440 с.
22. Шевченко О. П. Роль корпоративної культури у подоланні зволікання працівників. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 8. С. 202–210.
23. Шиделко А., Мачита А. Прокрастинація серед студентської молоді: результати дослідження. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. С. 163–168 URL: <https://surl.li/uucrak>

24. Юхнович О. Психологічні аспекти прокрастинації в контексті управління часом. *Молодий вчений*. 2021. № 10(98). С. 115–120.
25. Burka J., Yuen L. Procrastination: Why You Do It, What to Do About It Now. Lifelong Books, 2023. 352 p..
26. Ferrari J. R. Procrastination and Task Avoidance. New York : Plenum Press, 2022. 280 p..
27. Glickman A. Organizational behavior and management of procrastination. *Journal of Applied Psychology*. 2024. Vol. 12. P. 45–59.
28. Klingsieck K. B. Procrastination. When good things don't happen to those who wait. *European Psychologist*. 2023. № 28. P. 11–24.
29. Lay C. H. Trait procrastination and the perception of time. *Journal of Social Behavior and Personality*. 2021. Vol. 36. P. 112–125.
30. Milgram N. Procrastination: A Malady of Modern Time. *The Counseling Psychologist*. 2022. Vol. 50. P. 95–108.
31. Steel P. The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*. 2021. Vol. 147. P. 65–94.
32. Tuckman B. W. The development and concurrent validity of the Procrastination Scale. *Educational and Psychological Measurement*. 2022. Vol. 82. P. 473–481.