

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

*Управління згуртованістю трудового колективу підприємства
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)*

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Гольник Д.І.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій
Фурман Д. Г.

Рецензент: начальник відділу економіки
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Попова Н.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Гольник Д.І. *Управління згуртованістю трудового колективу підприємства (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)*

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 69 с.

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні підходи до управління згуртованістю трудового колективу підприємства. Особливу увагу приділено комплексному аналізу соціально-психологічних, організаційних, мотиваційних і комунікаційних факторів, що впливають на рівень згуртованості та ефективність спільної діяльності працівників.

На прикладі діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проаналізовано існуючий стан згуртованості колективу, визначено його сильні та слабкі сторони, а також виокремлено напрямки вдосконалення системи управління цим процесом. Запропоновано управлінські заходи, спрямовані на підвищення рівня згуртованості, що сприятимуть покращенню продуктивності праці та зміцненню організаційної культури підприємства. У роботі застосовано теоретичні методи аналізу, систематизації та узагальнення, а також прикладні методи: порівняльний аналіз, експертне оцінювання і моделювання.

Ключові слова: згуртованість трудового колективу, управління, соціально-психологічні фактори, організаційні умови, мотивація, комунікації, підприємство.

Abstract

Holnyk D.I. Management of the Cohesion of an Enterprise's Workforce (Based on the Materials of Khmelnytskyi Reinforced Concrete JSC). Qualification research paper as a manuscript. Bachelor's thesis for obtaining the bachelor's degree in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 67 p.

The paper explores the theoretical foundations and practical approaches to managing the cohesion of an enterprise's workforce. Particular attention is paid to a comprehensive analysis of the socio-psychological, organizational, motivational, and communication factors that influence the level of cohesion and the effectiveness of employees' joint activities.

The current state of team cohesion at *Khmelnytskyi Reinforced Concrete JSC* is analyzed, highlighting its strengths and weaknesses, and identifying directions for improving the management system of this process. Managerial measures aimed at increasing the level of cohesion are proposed, which will contribute to improving labor productivity and strengthening the organizational culture of the enterprise. The study employs theoretical methods of analysis, systematization, and generalization, as well as applied methods such as comparative analysis, expert evaluation, and modeling.

Keywords: workforce cohesion, management, socio-psychological factors, organizational conditions, motivation, communications, enterprise.

ЗМІСТ:

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1.Поняття та значення згуртованості трудового колективу підприємства....	8
1.2.Фактори формування згуртованості трудового колективу.....	13
РОЗДІЛ 2	20
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	20
2.1.Система управління згуртованістю трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	20
2.2. Оцінка згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	32
РОЗДІЛ 3	40
РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	40
3.1.Напрями удосконалення системи управління згуртованістю трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	40
3.2.Організаційне забезпечення впровадження заходів управління згуртованістю трудового колективу підприємства	46
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах конкурентного середовища згуртованість трудового колективу стає ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємства. Високий рівень згуртованості сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективній комунікації між працівниками, зниженню рівня конфліктності та плинності кадрів. Однак досягнення такої згуртованості не є автоматичним процесом, а потребує цілеспрямованого управління, заснованого на сучасних HR-технологіях, мотиваційних механізмах та корпоративній культурі. Згуртований колектив демонструє високий рівень взаємної підтримки, довіри та спільної відповідальності за результати діяльності підприємства. Проте його формування та розвиток супроводжуються певними викликами: різним рівнем професійної підготовки працівників, різними поглядами на корпоративні цінності, адаптацією нових співробітників тощо. Це вимагає від керівництва підприємства не лише розробки ефективної системи управління згуртованістю, але й постійного моніторингу соціально-психологічного клімату, впровадження заходів для підвищення мотивації працівників та зміцнення корпоративної культури.

Питання управління згуртованістю трудового колективу були предметом дослідження таких авторів, як Базалійська Н.П., Бакало Н.В., Балабанова Л.В., Грузіна І.А., Головня О.М., Дарміць Р.З., Дибой Т.А., Зудова І.Ю., Кальєніна Н.В., Кові С., Ковтун Є.І., Король О.Д., Кравченко О.О., Криворучко О.М., Мальська М.П., Маховка В.М., Михайленко Д.Г., Назарова Г.В., Олійник Н.Ю., Павлова І.І., Польова О.Л., Пузирьова П.В., Пушкар З., Річард Б., Ставська Ю.В., Філіпішин І.В., Черниш І.В. та інші. Однак з огляду на сучасні виклики, зокрема вплив війни, пандемії Covid-19 та інших дестабілізуючих факторів, які змінюють поведінку людей у

соціальних спільнотах, ця тема набуває особливої значущості та потребує ґрунтовного вивчення. Таким чином, управління згуртованістю трудового колективу є стратегічно важливим завданням для кожного підприємства, оскільки саме згуртовані команди здатні адаптуватися до змін, генерувати інноваційні рішення та досягати високих результатів у своїй діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ та аналіз практичних аспектів управління згуртованістю трудового колективу підприємства. Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання:

- визначити сутність та значення згуртованості трудового колективу підприємства;
- описати фактори формування згуртованості трудового колективу;
- описати систему управління згуртованістю трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- здійснити оцінку згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- визначити напрями удосконалення управління згуртованістю трудового колективу підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- представити організаційне забезпечення впровадження заходів управління згуртованістю трудового колективу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління згуртованістю трудового колективу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління згуртованістю трудового колективу підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. Основну теоретично-методичну базу склали основні фундаментальні положення менеджменту персоналу, праці вітчизняних і зарубіжних вчених у цій галузі.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, що забезпечили комплексний аналіз управління згуртованістю трудового

колективу підприємства. Для узагальнення теоретичних основ управління згуртованістю трудового колективу здійснено аналіз наукової літератури, що дозволило систематизувати існуючі підходи та визначити ключові фактори впливу. Метод індукції та дедукції використано для формування цілісної концепції управлінських заходів, що забезпечують підвищення рівня згуртованості в колективі та посилення його ефективності. Метод систематизації та узагальнення застосовувався для визначення сутності процесу згуртованості персоналу та основних підходів до її управління. Метод індукції та дедукції дозволив проаналізувати статистичні дані щодо рівня згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також оцінити вплив різних факторів на цей процес. Метод аналізу та синтезу використовувався при дослідженні проблем, які виникають у процесі формування згуртованого колективу, а також при розробці практичних рекомендацій щодо його зміцнення. Графічний та табличний методи були використані для наочної візуалізації результатів дослідження, оцінки рівня згуртованості та обґрунтування запропонованих заходів щодо її підвищення.

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники з менеджменту та економіки підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», інтернет-ресурси та наукові праці з питань управління згуртованістю трудового колективу підприємства.

Практичним значенням дослідження є аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінка складових програми розвитку підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», розробка програми розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення згуртованості трудового колективу підприємства

Персонал підприємства сьогодні виступає основною стратегічною цінністю, що визначає стабільність функціонування, динаміку розвитку та досягнення запланованих результатів. Високий рівень згуртованості трудового колективу є одним із ключових чинників успіху організації, адже він забезпечує зростання ефективності й продуктивності діяльності, а також сприяє підвищенню якості продукції та послуг. У цьому контексті особливої значущості набуває питання згуртованості трудового колективу, адже саме вона формує основу для ефективної взаємодії працівників, забезпечує єдність зусиль для досягнення спільних цілей і створює сприятливе середовище для підвищення результативності роботи підприємства.

Згуртованість колективу – важливий фактор рівня його керованості, фактор ефективності управління організацією. Вважається, що впливати на згуртований колектив значно легше [29].

Згуртованість колективу визначають як єдність поведінки його членів, що ґрунтується на спільності інтересів, ціннісних орієнтирів, норм поведінки, бачення шляхів досягнення цілей [44].

Згуртованість розглядається як важлива соціологічна характеристика колективу. За своєю сутністю вона аналогічна економічній характеристиці виробничої діяльності колективу – продуктивності праці. За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), тобто орієнтованою на цілі й завдання його трудової діяльності, та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності [11].

Соціально зрілий колектив – це колектив функціонально згуртований. Він принципово відрізняється від колективу, для якого характерна “асоціальна” згуртованість – орієнтація на збереження добрих взаємовідносин у групі з одночасним частковим або повним ігноруванням цілей організації, суспільних пріоритетів. В останньому випадку цілі виробничої діяльності ставляться тут лише на тому рівні, щоб не заважали єдності та згуртованості такої групи. У трудовому колективі, що досяг високого рівня розвитку колективізму, взаємовідносини між його членами мають домінуючу орієнтацію на цілі й завдання його трудової виробничої діяльності. Такі колективи відрізняються глибокою внутрішньою єдністю їх членів. Ставлення до кожного визначається насамперед залежно від його ділових, професійних і моральних якостей. У таких колективах виконуються та перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока творча активність, трудова дисципліна та стабільність.

У літературі запропоновано різні способи класифікації колективів. Залежно від ступеня згуртованості розрізняють такі типи колективів [12]:

згуртований (консолідований), який характеризується тісним взаємозв’язком його членів, солідарністю та дружбою, взаємодовірою та взаємодопомогою, повагою, принциповою та взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій;

розчленований (слабозгуртований), який складається з недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різні;

роз’єднаний (конфліктний), фактично це абсолютно формальний колектив, у якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, учасники пов’язані між собою суто формальними відносинами.

Для формування дійсно згуртованого трудового колективу управлінський персонал має докладати значних зусиль і витратити чимало

часу. Водночас така діяльність обов'язково дає позитивні результати й забезпечує вагомі переваги для підприємства. На рис. 1.1 наведено основні переваги, які надає згуртований трудовий колектив організації.



Рисунок 1.1 – Переваги, які надає згуртований трудовий колектив підприємству

Джерело: [28].

Згуртований трудовий колектив сприяє зростанню продуктивності праці, збільшенню обсягів продажу, зниженню витрат, покращенню рівня обслуговування клієнтів і в кінцевому рахунку збільшенню прибутку підприємства. Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш

продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику.

Відомо три стадії згуртованості трудового колективу. Кожній з них відповідає певний рівень його розвитку (табл.1.1).

Таблиця 1.1 Стадії згуртованості трудового колективу та управлінські заходи

Стадія	Характеристика	Етап розвитку колективу	Управлінські заходи
Орієнтаційна	Початковий рівень згуртованості, працівники знайомляться з цілями та цінностями колективу.	Становлення	Інформаційно-адаптаційна підтримка, проведення вступних тренінгів, ознайомчих зустрічей, наставництво.
Взаємоадаптаційна	Формування єдиних норм і установок поведінки, зміцнення внутрішніх зв'язків.	Формування	Командоутворюючі заходи, спільне планування завдань, розвиток корпоративної культури, регулярний фідбек.
Згуртування (консолідації)	Високий рівень єдності, узгодженості дій, спільна відповідальність за результати.	Зрілість	Делегування відповідальності, залучення до управлінських рішень, мотиваційні програми, підтримка ініціатив.

Примітка. Складено автором за даними [15; 37].

Перша стадія – орієнтаційна, відповідає початковому рівню розвитку колективу – етапу становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об'єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями й завданнями. Кожен член колективу здійснює орієнтацію в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація та самоорієнтація, а, найчастіше, їх поєднання. Цілеспрямована орієнтація здійснюється керівником шляхом підбору та розташування кадрів, докладною інформацією про цілі, завдання, плани й умови діяльності. Розподіл кадрів – важливий компонент цілеспрямованої орієнтації. Природно, що коли на технологічно взаємопов'язаних місцях виявляються люди, які симпатизують один одному,

то створюється психологічна комфортність, позитивні емоції, що відповідно позначається на результатах діяльності організації. Цілеспрямована орієнтація завжди доповнюється самоорієнтацією. В основі останньої лежить чимало факторів. Вона є неминучою та суб'єктивною. Фахівці зазначають, що при домінуванні самоорієнтації, орієнтаційний період може затягнутися, стати “проблемним” стабільним станом колективу. Формуються негативні наслідки, утворюється роз'єднаний колектив, що впливає на ефективність його діяльності [37].

Друга стадія – взаємоадаптаційна, характеризує етап формування єдиних установок поведінки членів колективу. Це може відбуватися двома способами: під цілеспрямованим впливом керівника та шляхом самоадаптації, в результаті імітації та ідентифікації. Імітація полягає в тому, що людина несвідомо переймає форми поведінки інших, реакції оточення на конкретні ситуації. По суті це “самонастроювання” поведінки шляхом механічного копіювання. Вона далеко не завжди приводить до позитивних результатів. Ідентифікація – свідоме дотримання певних зразків, норм і стандартів поведінки, ототожнення (ідентифікація) з ними правил власної поведінки. Людина спостерігає за іншими й свідомо приймає відповідні власні рішення. Вважається, що взаємоадаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, що характеризується утворенням його активу [31].

Третя стадія – згуртування (консолідації), характеризує досягнення колективом етапу зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртування (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймає колективні завдання як свої особисті, утворюється відповідна ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не стільки зовнішньою силою, скільки людиною, яка найповніше втілює цілі, цінності колективу.

Інколи зазначається, що найкращим прикладом згуртованого (консолідованого) колективу є команда, під якою розуміється колектив з

підвищеною єдністю, особливо тісним співробітництвом і координацією дій, спільною роботою.

Виділяють характерні ознаки згуртованого трудового колективу підприємства (рис.1.2).

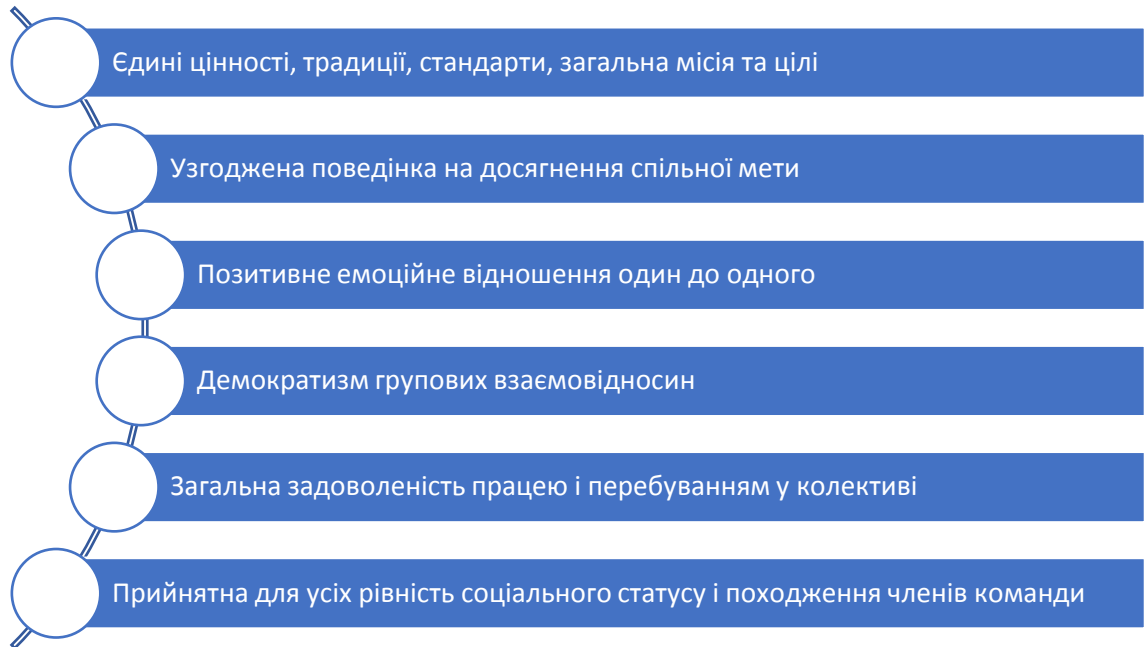


Рисунок 1.2 – Характерні ознаки згуртованого трудового колективу підприємства

Джерело: [7].

Таким чином, згуртований трудовий колектив є цілісною сукупністю працівників, які об'єднані спільними цілями, цінностями, традиціями, стандартами, ідеями та єдиною місією, що формує основу їхньої спільної діяльності. Згуртованість забезпечує ефективну комунікацію, зменшує рівень конфліктів та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, що, в свою чергу, стимулює продуктивність праці і сприяє сталому розвитку організації.

1.2. Фактори формування згуртованості трудового колективу

Згуртованість трудового колективу забезпечується створенням належних умов, за яких працівники відчують свою приналежність,

усвідомлюють власну цінність і докладають зусиль для досягнення як особистих, так і спільних організаційних результатів. Розуміння чинників формування згуртованого колективу є важливим елементом підтримки конструктивних відносин у трудовому середовищі. Формування й підтримка згуртованих відносин виступають одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства. Щоб забезпечити згуртованість і підвищити продуктивність праці колективу, члени команди мають поділяти спільну мету, традиції, цінності та стандарти.

Особливу увагу варто зосередити на соціально-психологічних, організаційних, мотиваційних та комунікаційних аспектах, які є визначальними факторами ефективності процесу згуртування трудового колективу (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Основні фактори формування згуртованості трудового колективу підприємства

Аспект	Фактори формування згуртованості
Соціально-психологічний	Рівень довіри між працівниками; наявність спільних цінностей і традицій; позитивний соціально-психологічний клімат; рівень конфліктності; емоційна підтримка у колективі.
Організаційний	Чіткість розподілу ролей та обов'язків; ефективність структури управління; наявність регламентів взаємодії; адаптивність до змін; прозорість організаційних процесів.
Мотиваційний	Справедлива система стимулювання; можливості кар'єрного зростання; визнання досягнень; моральне й матеріальне заохочення; умови для самореалізації.
Комунікаційний	Якість внутрішніх комунікацій; наявність зворотного зв'язку; відкритість управлінських рішень; оперативність передачі інформації; культура ділового спілкування.

Примітка. Складено автором за даними [3; 4].

Соціально-психологічні аспекти охоплюють міжособистісні стосунки в колективі, рівень взаємної довіри, згуртованості навколо спільних цінностей, а також характер емоційно-психологічного клімату, що формує підґрунтя для ефективної співпраці. Вони безпосередньо впливають на рівень конфліктності, готовність до взаємодопомоги та загальну морально-психологічну атмосферу в колективі. Згуртованість трудового колективу

залежить від соціально-психологічного клімату, що характеризує як соціальні параметри колективу, так і певною мірою його виробничий (результативний) потенціал. Зазвичай під соціально-психологічним кліматом трудового колективу розуміють систему соціально-психологічних відносин, що відображають суб'єктивну інтеграцію окремих працівників і соціальних груп для здійснення загальних виробничих цілей.

Соціально-психологічний клімат – це характеристика внутрішнього стану колективу, тих міжособистісних відносин, що в ньому сформувалися. Цей клімат залежить від великої кількості факторів, зокрема: стилю діяльності колективу, особливостей сприйняття членами колективу один одного (оцінки, думки, реакції на слова та вчинки тощо), взаємопочуттів (симпатій, антипатій, співпереживання, співчуття), психологічної єдності (спільності потреб, інтересів, смаків, ціннісних орієнтацій, рівня конфліктності, характеру критики та самокритики) тощо. Залежно від стану соціально-психологічного клімату, згуртування й розвиток колективу можуть бути двоїстими – стимулюючими і стримуючими, що є підставою для виокремлення двох типів клімату – сприятливого та несприятливого [26].

Організаційні аспекти стосуються структури управління, розподілу ролей і обов'язків, чіткості регламентів та процедур, що регулюють взаємодію між працівниками. Від їх ефективності залежить здатність колективу швидко адаптуватися до змін, зберігати цілісність і забезпечувати виконання завдань у відповідності до стратегічних цілей підприємства. Рационально побудована організаційна структура сприяє формуванню умов для ефективного розподілу ресурсів, оптимізації процесів прийняття рішень і підвищення загальної керованості колективом. Вона забезпечує прозорість підпорядкування та відповідальності, запобігає дублюванню функцій і знижує ризик виникнення управлінських конфліктів.

Важливим елементом організаційних аспектів є налагодження механізмів горизонтальної та вертикальної координації, що дозволяє досягти узгодженості дій між окремими підрозділами й працівниками. Крім того,

організаційна складова включає впровадження сучасних технологій управління, що сприяють підвищенню гнучкості й інноваційності колективу. Злагоджена організаційна модель створює передумови для зміцнення згуртованості, оскільки працівники чітко розуміють свої завдання, бачать свій внесок у загальний результат і відчують себе повноцінними учасниками спільної діяльності [44].

Мотиваційні аспекти визначають ступінь залученості працівників у спільну діяльність, їх прагнення досягати колективного успіху та індивідуального професійного зростання. Вони пов'язані з системою стимулювання, морального й матеріального заохочення, а також з можливістю самореалізації в межах колективу. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню рівня відповідальності, ініціативності та лояльності працівників, формує атмосферу взаємної підтримки й співпраці. До важливих мотиваційних чинників належать наявність чітких і досяжних цілей, прозорість критеріїв оцінювання результатів діяльності, визнання досягнень, а також справедлива і диференційована система винагороди. Крім того, мотиваційна політика підприємства повинна враховувати індивідуальні потреби й очікування працівників, забезпечуючи умови для гармонійного поєднання особистих інтересів із цілями організації [39].

Комунікаційні аспекти відображають якість інформаційних потоків у колективі, рівень відкритості й прозорості управлінських рішень, ефективність зворотного зв'язку. Вони забезпечують взаєморозуміння, злагодженість дій і оперативність у прийнятті рішень, що вкрай важливо для збереження згуртованості колективу в умовах динамічного розвитку підприємства. Розвинена система комунікацій сприяє своєчасному виявленню та вирішенню проблем, формуванню єдиного інформаційного простору й зміцненню довіри між членами колективу. Крім того, ефективні комунікації знижують імовірність виникнення внутрішніх конфліктів, сприяють підвищенню задоволеності працею й зміцненню корпоративної культури. Важливу роль відіграє використання сучасних технологій

комунікації, що дозволяє оперативно передавати інформацію та інтегрувати зусилля співробітників на всіх рівнях управління [34].

Інтеграція зазначених аспектів — соціально-психологічного, організаційного, мотиваційного та комунікаційного — у єдину систему управління згуртованістю трудового колективу є критичною передумовою формування стабільного, продуктивного та адаптивного колективу. Такий комплексний підхід забезпечує гармонізацію внутрішніх відносин між працівниками, чіткість розподілу ролей і відповідальностей, високий рівень залученості кожного члена колективу, а також ефективний обмін інформацією. В результаті створюється сприятливе середовище, яке сприяє не лише досягненню високих виробничих та організаційних результатів, а й розвитку корпоративної культури, посиленню лояльності працівників і стійкості підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Згуртованість трудового колективу є багатогранною характеристикою, що формується під впливом комплексу управлінських заходів та інструментів. Ефективне управління згуртованістю передбачає цілеспрямоване використання відповідних інструментів, які забезпечують єдність працівників, гармонізацію міжособистісних відносин і досягнення спільних організаційних цілей. У процесі управління важливо не лише ідентифікувати такі інструменти, а й класифікувати їх за ключовими ознаками, що дозволяє підвищити результативність управлінських рішень та адаптувати їх до конкретних умов функціонування підприємства. Такий підхід сприяє формуванню цілісної системи впливу на колектив, орієнтованої на посилення його згуртованості й підвищення ефективності діяльності.

Інструменти управлінського впливу на згуртованість трудового колективу можна класифікувати за кількома ознаками відповідно до їх змісту, призначення та механізмів реалізації. Така класифікація дозволяє системно підходити до формування й підтримки згуртованості на підприємстві (табл.1.3).

Таблиця 1.3 Класифікація інструментів впливу на згуртованість трудового колективу підприємства

Ознака класифікації	Види інструментів	Приклади
За характером впливу	Прямі	Формування місії та цінностей, організація командних заходів, розвиток лідерства
	Опосередковані	Мотиваційна система, поліпшення умов праці, інноваційні проекти
За змістом впливу	Соціально-психологічні	Тренінги командної роботи, коучинг, заходи з розвитку довіри
	Організаційно-структурні	Оптимізація структури управління, чіткий розподіл повноважень
	Економічні (матеріальні)	Бонуси, премії, участь у прибутку, соціальні пакети
	Нематеріальні	Моральне заохочення, почесні грамоти, корпоративне визнання
За рівнем управління	Стратегічні	Розробка корпоративної культури, програми розвитку персоналу
	Тактичні	Наставництво, короткострокові програми командної взаємодії
	Оперативні	Дії для усунення конфліктів, оперативна зміна завдань
За формою реалізації	Формальні	Заходи, закріплені у положеннях, колективних договорах
	Неформальні	Ініціативи керівників і працівників, неформальні зустрічі, святкування корпоративних подій

Примітка. Складено автором за даними [36; 37].

Представлена класифікація інструментів впливу на згуртованість трудового колективу дозволяє систематизувати управлінські заходи залежно від їх спрямованості, змісту та рівня реалізації. Використання інструментів у комплексі забезпечує формування стійких згуртованих відносин, сприяє підвищенню ефективності колективної діяльності та зміцненню організаційної єдності підприємства.

Таким чином, ефективне формування згуртованості трудового колективу є результатом комплексної взаємодії соціально-психологічних, організаційних, мотиваційних та комунікаційних факторів. Кожен із цих аспектів відіграє важливу роль у створенні сприятливого середовища, де працівники відчувають свою цінність, розуміють спільні цілі і мають чіткі орієнтири у виконанні своїх обов'язків. Забезпечення таких умов сприяє

розвитку довіри, взаємоповаги і відповідальності, що підвищує рівень взаємодії та продуктивності колективу. Відтак, згуртований трудовий колектив стає ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей підприємства, зміцнення його організаційної культури та забезпечення стабільного і сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Система управління згуртованістю трудового колективу ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

ТДВ «Хмельницькзаліобетон», засноване у 1956 році, є одним із провідних підприємств будівельної галузі України. Завод забезпечив матеріалами будівництво численних об'єктів соціальної, промислової та інфраструктурної сфери. Від 2008 року підприємство активно модернізує виробництво: впроваджено екструдерну технологію фінської компанії «Elematic», лінію німецької фірми «Weiler» (2013) та виробництво дорожніх обмежувачів за австрійською технологією DELTABLOC (2017). У 2021 році відкрито новий корпус для виготовлення дорожніх елементів. Завдяки сучасним технологіям підприємство випускає широкий асортимент бетонних і залізобетонних виробів, задовольняючи потреби житлового, дорожнього та інженерного будівництва.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства є важливим інструментом у процесі управління згуртованістю трудового колективу, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити вплив внутрішніх виробничо-господарських чинників на соціально-психологічний клімат, мотивацію працівників та ефективність командної взаємодії. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2019-2023 рр. ТДВ «Хмельницькзаліобетон» наведено у таблиці А.1 додатку А.

Більшість техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2019–2023 роки демонструють позитивну динаміку, що свідчить про стійкий економічний розвиток. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції протягом аналізованого періоду мав коливання, проте у 2023 році зріс на 272 979 тис. грн порівняно з 2022 роком і досяг 849 716 тис. грн — найвищого

рівня за останні п'ять років. Чистий прибуток у 2023 році склав 39 367 тис. грн, що на 11 938 тис. грн більше, ніж у попередньому році. Середньорічна вартість основних засобів підприємства зростала щороку, зокрема на 2 998,5 тис. грн, 18 131 тис. грн, 32 563 тис. грн та 4 296 тис. грн відповідно; у 2023 році цей показник досяг 185 863 тис. грн. Показник фондівддачі також покращився, сягнувши 2,76 грн/грн, що на 0,51 грн/грн більше порівняно з 2022 роком. Разом з тим, окремі показники мають негативну динаміку. Зокрема, собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 230 023 тис. грн і становила 702 409 тис. грн. Адміністративні витрати також зросли — на 11 511 тис. грн у порівнянні з попереднім роком і досягли 38 006 тис. грн. Рентабельність продажу та рентабельність продукції у 2023 році знизилися на 3,54% та 2,73% відповідно.

У період з 2019 по 2021 рік спостерігалось поступове зростання середньомісячної заробітної плати на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» — з 16 984 грн у 2019 році до 18 949,9 грн у 2021 році, що свідчить про позитивну тенденцію. Проте у 2022 році відбулося значне зниження рівня оплати праці до 15 695,7 грн, що може бути зумовлено економічними труднощами, скороченням виробничих обсягів або кризовими явищами на підприємстві. У 2023 році заробітна плата частково відновила і сягнула 16 581,6 грн, однак цей показник досі залишається нижчим за рівень 2021 року, що вказує на певну нестабільність системи матеріального стимулювання на підприємстві.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2023 роки засвідчує стабільний економічний розвиток підприємства, що створює позитивне підґрунтя для підвищення рівня згуртованості трудового колективу. Зростання чистого доходу, прибутковості, вартості основних засобів і фондівддачі свідчать про ефективність управління та інвестиції у виробничу інфраструктуру, що сприяє підвищенню довіри працівників до керівництва, стабільності зайнятості та мотивації до командної роботи. Водночас виявлені негативні тенденції — зростання собівартості, адміністративних витрат і зниження

рентабельності — потребують комплексного управлінського реагування, зокрема через залучення колективу до процесів прийняття рішень і підвищення внутрішньої комунікації, що є критично важливим для підтримання згуртованості в умовах економічних викликів.

Згуртованість трудового колективу виступає визначальним чинником ефективної діяльності підприємства, забезпечуючи високий рівень співпраці, мотивації та продуктивності персоналу. Управління цим процесом потребує цілісного підходу, що охоплює організаційні, соціально-психологічні та управлінські інструменти впливу. Дослідження системи управління згуртованістю колективу на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дає змогу виявити специфіку внутрішніх взаємозв'язків і сформулювати дієві заходи для її зміцнення.

Оцінка динаміки, структури та плинності персоналу є важливим аналітичним інструментом для визначення стабільності трудового колективу та рівня його згуртованості (табл.2.1). Аналіз цих показників дозволяє встановити тенденції кадрових змін, виявити проблеми в системі управління персоналом і сформулювати підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень щодо посилення командної єдності.

Таблиця 2.1. Динаміка структури кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення, осіб, +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	493	476	527	482	431	-62
керівники	18	18	18	18	18	0
спеціалісти	35	24	34	33	32	-3
службовці	42	25	47	34	39	-3
виробничий персонал, усього, з них:	398	409	428	397	342	-56
основні робітники	365	379	395	364	312	-53
допоміжні робітники	33	30	33	33	30	-3

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

За останні п'ять років чисельність персоналу підприємства скоротилася на 62 особи, що свідчить про зміни у кадровій структурі та можливу

трансформацію виробничих процесів. Основне зменшення відбулося за рахунок виробничого персоналу — на 56 осіб, з яких 53 — основні робітники та 3 — допоміжні. Також чисельність управлінського персоналу зменшилася на 6 осіб, зокрема на 3 спеціалісти та 3 службовці. Водночас загальна частка управлінських працівників у структурі персоналу зростає з 19,27% у 2019 році до 20,65% у 2023 році, що свідчить про дотримання допустимих норм керованості та забезпечення мінімального рівня перевантаження управлінського апарату. Така динаміка вказує на прагнення підприємства до оптимізації організаційної структури та підтримання належного балансу між управлінськими і виробничими підрозділами, що є важливим чинником у збереженні ефективної взаємодії та згуртованості трудового колективу.

Таблиця 2.2. Структура трудових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення, %, +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	100	100	100	100	100	-
керівники	3,65	3,78	3,42	3,73	4,18	0,53
спеціалісти	7,10	5,04	6,45	6,85	7,42	0,33
службовці	8,52	5,25	8,92	7,05	9,05	0,53
виробничий персонал	80,73	85,92	81,21	82,37	79,35	-1,38

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проаналізуємо рух робочої сили на підприємстві, що дозволить сформулювати загальне уявлення про ефективність управління трудовими ресурсами (табл. 2.3). Упродовж 2019–2023 років на підприємстві спостерігається загальна тенденція до скорочення чисельності персоналу: кількість працівників зменшилася з 498 у 2019 році до 444 у 2023 році, тобто на 54 особи. Така динаміка є наслідком значного перевищення кількості вибулих працівників над кількістю прийнятих у 2022–2023 роках, попри суттєве зростання прийому персоналу у 2023 році.

Таблиця 2.3. Дані про рух робочої сили на підприємстві за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р., (+/-)
1.	Всього працівників	498	476	527	462	444	-54
2.	Прийнято працівників, осіб	24	35	89	68	117	93
3.	Вибуло працівників, всього, осіб з них:	46	32	38	133	135	89
	- за власним бажанням	42	24	33	120	124	100
	- з причин скорочення штатів	2	5	3	9	10	5
	- за порушення трудової дисципліни	2	3	2	4	1	-2
4.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,048	0,074	0,169	0,147	0,264	0,190
5.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,0924	0,0672	0,2106	1,1775	0,2635	0,196
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0884	0,0567	0,0664	0,2684	0,2815	0,225

Примітка. Систематизовано автором.

Зокрема, у 2023 році було прийнято 117 осіб, що на 93 особи більше порівняно з 2019 роком. Водночас кількість вибулих працівників становила 135 осіб, що на 89 більше за базовий рік. Серед причин звільнення переважає добровільне звільнення за власним бажанням, яке у 2023 році становило 124 особи, що на 100 осіб більше, ніж у 2019 році. Натомість звільнення через скорочення штатів зросли лише на 5 осіб, а за порушення трудової дисципліни – навіть зменшилися на 2 особи.

Аналіз коефіцієнтів свідчить про посилення кадрової нестабільності. Коефіцієнт обороту по прийому зріс з 0,048 у 2019 році до 0,264 у 2023 році, що демонструє зростання динаміки змін у кадровому складі. Коефіцієнт обороту по вивільненню також зріс — з 0,0924 до 0,2635, а коефіцієнт плинності кадрів — із 0,0884 до 0,2815, тобто більш ніж утричі. Таке різке

зростання коефіцієнтів у 2022–2023 роках є ознакою високої плинності персоналу, що може негативно впливати на стабільність трудового колективу, його згуртованість та ефективність управління.

Загалом ситуація вказує на необхідність посилення заходів з утримання персоналу, удосконалення внутрішньої комунікації, кадрової політики та формування сприятливого соціально-психологічного клімату для зміцнення згуртованості трудового колективу.

Аналіз оплати праці виступає ключовим елементом управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність та рівень згуртованості трудового колективу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка фонду оплати праці за 2019-2023 рр.

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2019 р. від 2023 р., (+/-)	
							в абс. Вираз.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	102432,5	90265	118860,2	86155	118842,6	16410,10	116,02
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	52781,4	49327	57191,6	48122,3	57608,9	4827,50	109,15
	у % до фонду оплати праці	51,528	54,65	48,12	55,86	48,475	-	-
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	45184,3	35291	52779,3	33088,3	52016	6831,70	115,12
	–надбавки та доплати	10248,2	9549,2	12093,5	9341,7	7942,7	-2305,5	77,50
	–премії та винагороди	12428,2	9372,2	23145,1	9130,4	24121,3	11693,10	194,09
	у % до фонду оплати праці	44,1	39,1	44,4	38,4	43,8	-	-
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн. у тому числі:	6217,1	5378,4	8889,3	4944,4	9217,9	3000,8	148,27

Продовж.табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	–матеріальна допомога	-	-	-	-	-	-	-
	–соціальні пільги	1193,2	963,7	1271,4	1767,9	1723	529,80	144,40
	у % до фонду оплати праці	6,07	5,96	7,48	5,74	7,76	1,69	127,79
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	8428,2	8219	8679,3	8610	2069,9	-6358,30	24,56
	у % до фонду оплати праці	-	-	-	-	-	-	-
6.	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	124967,65	110123,3	145009,444	105109,1	144987,972	20020,32	116,02

Примітка. Систематизовано автором.

За період 2019–2023 років фонд оплати праці на підприємстві зріс на 16,4 млн грн або на 16,0 %, досягнувши 118,8 млн грн у 2023 році. Основна заробітна плата зросла на 4,8 млн грн (на 9,2 %), при цьому її частка у загальному фонді дещо знизилася з 51,5 % у 2019 році до 48,5 % у 2023 році. Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 6,8 млн грн (на 15,1 %), що відображає зростання премій і винагород, які у 2023 році сягнули 24,1 млн грн — це майже у двічі більше, ніж у 2019 році, тоді як надбавки та доплати навпаки знизилися на 23 %.

Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 3 млн грн (на 48,3 %), зокрема соціальні пільги збільшилися на 0,53 млн грн (на 44,4 %), їхня частка у фонді оплати праці зросла з 6,1 % до 7,8 %. Водночас оплата за невідпрацьований час істотно знизилася — майже у 4 рази (на 6,4 млн грн), що може свідчити про покращення організації робочого часу.

Нарахування на заробітну плату у вигляді єдиного соціального внеску також збільшилися на 20 млн грн (на 16 %), відповідно до зростання фонду оплати праці. Загалом динаміка показників свідчить про поступове збільшення витрат на оплату праці та соціальні гарантії, що може позитивно впливати на мотивацію працівників і сприяти зміцненню згуртованості колективу. Водночас зміна структури фонду оплати праці потребує уваги для забезпечення збалансованої системи матеріального стимулювання.

Відділ кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», який безпосередньо підпорядковується директору підприємства, виконує ключову роль у управлінні згуртованістю трудового колективу. Нижче наведено організаційно-функціональну структуру цього підрозділу (рис. 2.1.). Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і підпорядковується директору підприємства (рис. А.1, додатку А). Керівництво відділом штату старший інспектор, якого призначає та звільняє з посади директора. У своїй діяльності відділ керується чинним законодавством України, Статутом ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також наказами та розпорядженнями директора.

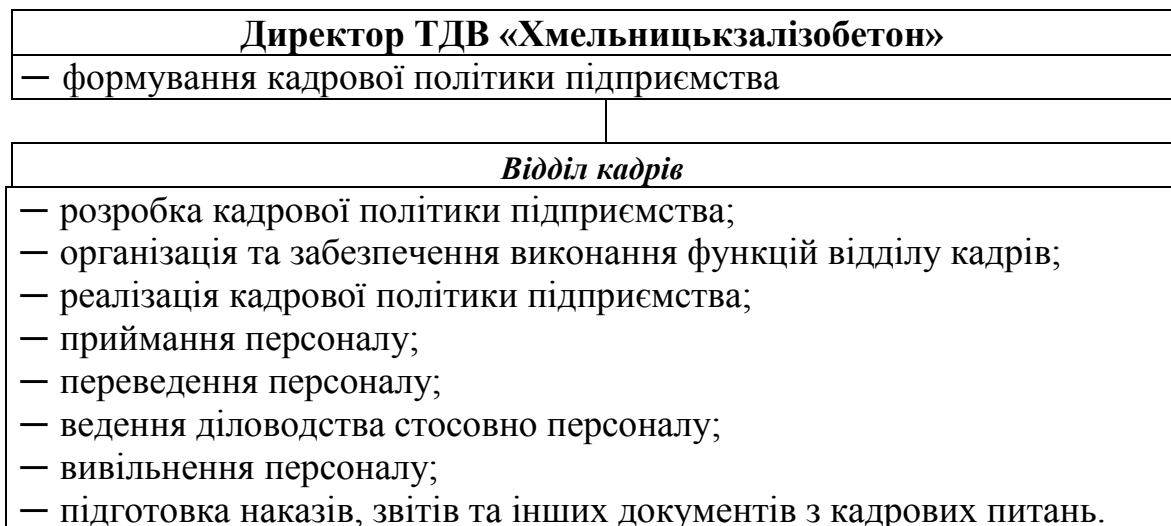


Рисунок. 2.2 – Організаційно-функціональна структура відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Відділ кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виконує комплекс завдань і функцій, спрямованих на ефективне управління персоналом та підтримку згуртованості трудового колективу (табл.2.5). Аналіз функцій відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показує, що основна діяльність підрозділу зосереджена на кадровому адмініструванні, організації прийому і звільнення працівників, веденні кадрової документації, контролі за дотриманням трудового законодавства, а також підборі, оцінці та професійному розвитку

персоналу.

Таблиця 2.5. Основні завдання та функції відділу кадрів і їхній вплив на згуртованість трудового колективу

№	Основні завдання та функції відділу кадрів	Зв'язок зі згуртованістю трудового колективу
1	Забезпечення комплектування підприємства кадрами необхідної кваліфікації	Формує стабільний кадровий склад, що сприяє збереженню єдності колективу
2	Організація роботи по закріпленню кадрів на підприємстві	Зменшує плинність кадрів, сприяє стабільності та довірі в колективі
3	Формування та підготовка резерву кадрів на підприємстві	Забезпечує безперервність управління, підтримує внутрішню мотивацію та командний дух
4	Прогнозування та визначення потреби в кадрах, планування руху персоналу	Попереджує кадрові проблеми, підтримує злагодженість колективу через адекватне планування
5	Організація адаптації молодих спеціалістів, вивчення причин плинності	Сприяє інтеграції нових працівників, знижує ризики конфліктів і дестабілізації
6	Організація періодичної атестації працівників	Стимулює професійний розвиток, підтримує мотивацію та довіру між членами колективу
7	Організація навчання, стажування, підготовки резерву керівників	Підвищує компетентність і згуртованість через спільний розвиток
8	Забезпечення підвищення рівня професійної підготовки працівників	Сприяє професійному зростанню, що позитивно впливає на моральний клімат колективу
9	Керівництво підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації	Підтримує стабільність і згуртованість через послідовну кадрову політику
10	Підготовка наказів про призначення, переміщення, звільнення, контроль дисципліни	Забезпечує чіткість управління, підтримує трудову дисципліну і довіру в колективі
11	Впровадження системи "АСУ-КАДРИ" для удосконалення управління кадрами	Оптимізує кадрову роботу, що знижує конфлікти та сприяє злагодженій роботі колективу
12	Аналіз причин плинності, прогулів, пропозиції щодо усунення недоліків	Виявляє проблемні зони, сприяє формуванню ефективних заходів для зміцнення згуртованості
13	Надання інформації для статистичної звітності з охорони праці	Забезпечує безпеку праці, що є важливим для позитивного психологічного клімату
14	Виконання інших функцій відповідно до положень	Гнучко реагує на потреби колективу, підтримує його стабільність і розвиток

Примітка. Систематизовано автором.

Водночас управління згуртованістю трудового колективу не виступає

пріоритетним напрямом роботи, а відповідні заходи впроваджуються фрагментарно та без цілісного системного підходу. Відсутність чітко визначених відповідальних осіб і комплексної стратегії щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату може призводити до зниження мотивації працівників, збільшення плинності кадрів і зниження ефективності командної взаємодії. Отже, для забезпечення стабільного розвитку підприємства і підвищення рівня згуртованості колективу доцільно розглянути можливість розширення функціональних обов'язків відділу кадрів або створення окремого підрозділу, відповідального за соціальну та корпоративну політику підприємства.

Для ефективного управління згуртованістю трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно чітко віднести відповідальність та функціональну участь різних управлінських рівнів і структурних підрозділів підприємства. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення рівня внутрішньої комунікації, зниження плинності кадрів та зміцнення командної взаємодії.

У таблиці 2.6 представлено матрицю розподілу повноважень щодо управління згуртованістю персоналу, визначено ключові функції. Аналіз матриці розподілу повноважень відповідей, що управління згуртованістю трудового колективу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» створено фрагментарно, без належної координації між структурними підрозділами. Основні висновки за результатами аналізу такі:

1. Дефіцит системного підходу – хоча реалізуються деякі функції (формування корпоративної культури, контроль трудової дисципліни, забезпечення соціального захисту працівників), на підприємстві відсутня комплексна програма управління згуртованістю, що обмежує ефективність заходів.

Таблиця 2.6. Матриця розподілу повноважень щодо управління згуртованістю у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рекомендовані функції	Директор	Директор з питань фінансів та економіки	Директор комерційний	Директор технічний	Відділ кадрів	Начальники цехів	Бухгалтерія	Відділ охорони праці
Формування корпоративної культури	В	У	У	У	В	У	У	У
Розробка та впровадження програми згуртованості	В	У	Н	У	В	Н	Н	Н
Контроль соціально-психологічного клімату	В	Н	Н	У	В	У	Н	У
Організація внутрішніх комунікацій	В	У	У	У	В	В	У	У
Матеріальне стимулювання та преміювання	В	В	У	У	У	У	В	У
Проведення корпоративних заходів	Н	Н	У	Н	В	В	Н	Н
Контроль трудової дисципліни	В	У	У	В	В	В	У	В
Забезпечення соціального захисту працівників	В	В	У	У	В	У	В	У
Управління адаптацією нових працівників	У	Н	У	У	В	В	Н	У
Підвищення кваліфікації та навчання персоналу	У	У	У	В	В	В	У	У
Оцінка ефективності персоналу	В	В	У	У	В	В	У	У
Моніторинг та зниження плинності кадрів	В	В	У	У	В	У	У	У
Забезпечення безпеки праці та комфортних умов	У	У	У	В	У	В	У	В
Розвиток системи нематеріальної мотивації	У	Н	У	Н	В	В	Н	Н
Формування механізмів зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом	В	У	Н	Н	В	В	Н	Н
Інтеграція ESG-принципів у корпоративну політику	У	В	У	Н	Н	Н	Н	У

Позначення: В – основна відповідальність; У – участь у реалізації функцій; Н – не забезпечується

Примітка. Систематизовано автором.

2. Нерівномірний розподіл відповідальності – найбільше навантаження припадає на директора та кадрів відділу, тоді як інші керівники та підрозділи виконують лише окремі завдання або не залучені до процесу. Наприклад, питання соціально-психологічного клімату та моніторинг згуртованості залишаються поза сферою системного контролю.

3. Відсутність відповідних за окремі важливі напрями – зокрема, не забезпечується впровадження комплексної програми згуртованості, механізмів нематеріальної мотивації та корпоративних заходів. Це може негативно вплинути на рівень залученості працівників та їхню лояльність до підприємства.

4. Низька увага до сучасних управлінських підходів – на підприємствах не реалізуються ESG-принципи (екологічні, соціальні та управлінські аспекти), що в сучасних умовах є фактором підвищення корпоративної репутації та згуртованості персоналу.

Аналіз матриці розподілу повноважень щодо управління згуртованістю у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє, що основна відповідальність за формування корпоративної культури, розробку програм згуртованості, контроль соціально-психологічного клімату, організацію внутрішніх комунікацій, матеріальне стимулювання та контроль трудової дисципліни зосереджена на керівництві підприємства. Відділ кадрів виконує ключові функції у сфері адаптації нових працівників, підвищення кваліфікації, оцінки ефективності персоналу та моніторингу плинності кадрів, що прямо впливає на згуртованість колективу. Водночас участь структурних підрозділів, таких як начальники цехів, бухгалтерія та відділ охорони праці, є допоміжною і має специфічний характер у межах своїх функцій. Виявлена багаторівнева система розподілу повноважень вказує на необхідність більшої координації та інтеграції зусиль між підрозділами для забезпечення цілісного підходу до управління згуртованістю, що сприятиме стабільності соціально-психологічного клімату та підвищенню ефективності роботи колективу.

Зазначене підкреслює необхідність проведення системної оцінки рівня згуртованості колективу.

2.2. Оцінка згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Згуртованість трудового колективу є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, рівень продуктивності праці, соціально-психологічний клімат та кадрову стабільність. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» оцінка рівня згуртованості працівників є необхідним кроком у розробці діючих управлінських рішень, спрямованих на підвищення мотивації, зниження конфліктності та покращення комунікації між співробітниками. Оцінка згуртованості дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішніх комунікацій на підприємстві, наявність інформації, наскільки ефективно співробітники працюють у команді, наскільки вони підтримують одне та окремі корпоративні цінності. Дослідження рівня згуртованості допоможе виявити закриті або відкриті конфлікти, зони соціальної напруги та проблеми у взаємодії між усіма підрозділами. Це дозволяє розробити заходи для мінімізації ризиків деструктивних відносин. Крім того, регулярний моніторинг згуртованості сприятиме своєчасному коригуванню управлінських рішень і створенню умов для стабільного розвитку підприємства.

Оцінка згуртованості колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволяє визначити проблемні аспекти взаємодії між працівниками, рівень їхньої залученості до корпоративних цінностей та забезпечити необхідні заходи для підвищення ефективності командної роботи.

Для оцінки рівня згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно використати тест К. Сішора [24; 30]. Ця методика базується на анкетуванні працівників підприємства, яким

пропонуються відповіді на низку питань, що характеризують рівень їх взаємодії, спільної підтримки та ідентифікації з колективом.

На основі отриманих відповідей рівень згуртованості трудового колективу. Тест К. Сішора отримує оцінку за 5 ключовими питаннями, для яких надається можливість вибору одного з варіантів відповідей [23].

Кожній відповіді присвоюється певний бал за 5-бальною шкалою, після чого загальна кількість балів підсумовується, а отримане значення ділиться на кількість учасників опитування. Формула розрахунку рівня згуртованості виглядає наступним чином:

$$Z_{\text{ТК}} = \frac{\sum_n^i m \times n}{n} \quad (2.1)$$

де $Z_{\text{ТК}}$ – рівень згуртованості трудового колективу;

i – кількість питань в анкеті;

m – кількість балів за кожним питанням;

n – кількість респондентів.

Інтерпретація результатів оцінки рівня згуртованості трудового колективу можна представити у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7 Інтерпретація результатів оцінки рівня згуртованості трудового колективу

Кількісне значення рівня згуртованості трудового колективу	Характеристика рівня згуртованості трудового колективу
1	2
≤ 7	Незадовільний рівень згуртованості трудового колективу, у якому переважають конфлікти, напружені відносини між його членами, кожен з працівників ставить власні амбіції вище спільних цілей. Дружні відносини в трудовому колективі лише формальні та базуються через суто офіційні відносини
7,1-11	Нижче середнього рівень згуртованості трудового колективу, який характеризується нездоровим морально-психологічним мікрокліматом, наявністю різного роду конфліктів, незгодженістю дій, різними цінностями співробітників

Продовж.табл.2.7

1	2
11,1-15	Середній рівень згуртованості трудового колективу характеризується наявністю спільних цілей та місії. Водночас ціннісні орієнтації співробітників залишаються різними, що досить часто перешкоджає досягненню спільних цілей та породжує високий рівень плинності кадрів
15,1-18	Вище середнього рівень згуртованості трудового колективу: більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. У такому трудовому колективі панує атмосфера доброзичливості, взаємодопомоги. Персонал об'єднаний загальною філософією, корпоративною політикою, етичними нормами поведінки тощо
>18	Високий рівень згуртованості трудового колективу, який є еталоном, але дуже рідко зустрічається на практиці. Такі трудові колективи об'єднані спільними цілями, місією, розділяють єдині цінності та норми.

Джерело: [34].

Керівництво ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно проводить оцінку рівня згуртованості трудового колективу на основі тесту К. Сішора систематично, щоб відстежувати динаміку змін у внутрішньому середовищі підприємства. Це дозволяє тимчасово реагувати на можливість негативних тенденцій та впроваджувати заходи, спрямовані на посилення командної взаємодії.

Доведені наукові дослідження, що навіть поява одного нового працівника в колективі може вплинути на рівновагу та згуртованість команди. Тому важливо ще на етапі підбору персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» приділяти увагу не лише професійній якості претендентів, а й їхній здатності адаптуватися до корпоративної культури підприємства.

Опитування щодо рівня згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» охопило 120 працівників підприємства, з яких 85 осіб становили робітники, а 35 осіб – управлінський персонал (табл.2.8). За результатами дослідження встановлено, що загальний рівень згуртованості колективу є середнім, остання середня оцінка згуртованості склала 3,7 бали

за 5-бальною шкалою. Це свідчить про певний задовільний рівень взаємодії між працівниками, проте є простір для покращення. Аналіз даних показав, що рівень згуртованості серед управлінського персоналу є вищим (4,2 бали), ніж серед робітників (3,5 бали). Така тенденція розвитку про кращу інтеграцію керівного складу в робочі процеси та більш розвинену систему комунікації.

Таблиця 2.8 Тест на визначення рівня згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Питання	Варіанти відповіді	Бали за відповіді	Середня оцінка (загальна)	Середня оцінка (робітники)	Середня оцінка (управлінський персонал)
Наскільки комфортно вам працювати в колективі?	Дуже комфортно	5	3.8	3.6	4.2
	Скоріше комфортно	4			
	Скоріше некомфортно	2			
	Дуже некомфортно	1			
Чи готові ви допомогти колегам складних виробничих ситуаціях?	Завжди	5	4.1	4.0	4.3
	Інколи	4			
	Рідко	2			
	Ніколи	1			
Чи відчуваєте ви підтримку від свого колеги?	Так, завжди	5	3.7	3.5	4.0
	Частково	4			
	Рідко	2			
	Ні	1			
Чи проводите ви час із колегами поза роботою?	Так, часто	5	3.2	3.0	3.6
	Інколи	4			
	Рідко	2			
	Ніколи	1			
Як би ви оцінили рівень співпраці в колективі?	Відмінний	5	3.9	3.7	4.2
	Добрий	4			
	Задовільний	2			
	Незадовільний	1			

Примітка. Складено автором за даними опитування.

Разом з тим серед робітників найнижчі оцінки отримали питання, що стосуються неформального спілкування (3,0 бала) та рівня підтримки колеги (3,5 бала). Це може свідчити про недостатню комунікацію, демонструючи ефективну командну взаємодію та позаробочі заходи, які сприяють

згуртованості. Також виявлено, що лише 30% респондентів зазначили про активну участь у позаробочих заходах із колегами, що вказує на низький рівень залученості до корпоративної культури підприємства. Таким чином, отримані результати свідчать про необхідність розробки та впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня згуртованості трудового колективу, зокрема через зміцнення внутрішніх комунікацій, стимулювання командної роботи.

З метою визначення основних проблем згуртованості трудового колективу нами було поставлено ключове питання: «Яким чином, на Вашу думку, можна було б покращити згуртованість трудового колективу?». Результати відповідей на нього представлені в таблиці 2.9, що відображає основні напрямки покращення згуртованості, визначені працівниками ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 2.9 Пропозиції щодо покращення згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Пропозиції робітників	% опитаних робітників	Пропозиції управлінського персоналу	% опитаних управлінців
Покращення внутрішніх комунікацій між підрозділами	18%	Розвиток корпоративної культури	20%
Організація спільних корпоративних заходів	15%	Впровадження системи нематеріального стимулювання	18%
Покращення умов праці та безпеки на робочих місцях	22%	Підвищення рівня залученості працівників до ухвалення рішень	17%
Запровадження додаткових бонусів і премій	14%	Покращення механізмів адаптації нових працівників	15%
Створення зони відпочинку на території підприємства	10%	Розвиток програм навчання та наставництва	12%
Чітке визначення обов'язків і розподілу навантажень	8%	Проведення тренінгів для керівного відповідності роботі з персоналом	10%
Змінення рівня конфліктності в колективі	7%	Покращення системи внутрішнього зворотного зв'язку	5%
Введення практики спільних обговорень проблем виробництва	6%	Оптимізація механізмів мотивації працівників	3%

Примітка. Побудовано автором на основі результатів опитування.

Аналіз отриманих даних дозволяє виокремити кілька ключових аспектів, на які необхідно звернути увагу. Так, значна частина респондентів зазначила про необхідність покращення внутрішніх комунікацій між підрозділами, що має про певні бар'єри в інформаційному обміні. Крім того, багато працівників відзначили важливість організації спільних корпоративних заходів, що сприяли розвитку неформальних відносин у колективі. Також серед важливих факторів були відзначені впровадження програми матеріального стимулювання, покращення умов праці та підвищення рівня залученості працівників до ухвалення управлінських рішень. Виявлені проблеми стануть основою для розробки подальших рекомендацій щодо вдосконалення системи управління згуртованістю на підприємствах.

Результати проведеного опитування серед працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволили розробити основні проблеми згуртованості трудового колективу та напрямки, які, за оцінкою працівників, можуть її покращити. Загалом в опитуванні взяли участь 120 працівників, серед яких були представники як виробничих підрозділів, так і управлінського персоналу. Отримані відповіді свідчать про певні розбіжності у сприйнятті проблеми згуртованості між цими двома категоріями персоналу.

Робітники насамперед наголошували на необхідності покращення внутрішніх комунікацій між підрозділами (18%), що вказує на недостатній рівень координації та взаємодії між всіма структурними частинами підприємства. Також значний відсоток опитаних (22%) акцентували увагу на необхідності покращення умов праці та безпеки на робочих місцях, що виробляється про потребу в посиленні заходах щодо охорони праці та створення комфортніших умов роботи. Важливими аспектами для робітників також стали організація спільних корпоративних заходів (15%) та запровадження додаткових бонусів і премій (14%), що підкреслює значення

матеріального та соціального стимулювання у формуванні згуртованого трудового колективу.

Зі свого боку, управлінський персонал надає питання розвитку корпоративної культури (20%), що повідомляє про усвідомлення ролі спільних цінностей та переваги місії підприємства у формуванні єдності колективу. Також значну увагу приділили впровадженню системи нематеріального стимулювання (18%) та підвищенню рівня зайнятості працівників до ухвалення рішень (17%), які можуть про бажання створити більш відкрити та демократичну корпоративну культуру. Особливо варто відзначити інтерес управлінців до оптимізації механізмів адаптації нових працівників (15%) та розвитку програми навчання (12%), що підкреслює їхню зацікавленість у подальшому вдосконаленні кадрових процесів.

Варто зазначити, що певні аспекти згуртованості колективу, які відзначили робітники, не отримали належної уваги з боку управлінського персоналу. Наприклад, питання чіткого визначення обов'язків і розподілу навантаження були актуальні для 8% робітників, тоді як серед управлінців ця проблема не мало значної підтримки. Аналогічна ситуація і з забезпеченням створення зони відпочинку на підприємствах, яку підтримали 10% робітників, тоді як серед управлінців ця пропозиція не викликала суттєвого інтересу.

Таким чином, результати дослідження праці дозволяють зробити висновок, що для підвищення рівня згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно впровадити комплекс заходів, орієнтованих як на покращення умов та соціальних стимулів для працівників, а також на розвиток корпоративної культури та підвищення залученості працівників до управлінських процесів. Особливої уваги потребує питання налагодження ефективних внутрішніх комунікацій, що є пріоритетним для обох категорій персоналу. Також необхідно досягти розбіжності у сприйнятті проблем згуртованості між робітниками та керівниками та шукати

компромісні рішення, які відповідають інтересам усіх учасників трудового процесу.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Напрями удосконалення системи управління згуртованістю трудоного колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ефективне управління згуртованістю трудового колективу є ключовим фактором стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства. Проведений аналіз стану згуртованості працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виявив низку проблемних аспектів, які потребують системного удосконалення та комплексного підходу. Зокрема, було виявлено недостатній рівень розвитку корпоративної культури, що негативно впливає на формування спільних цінностей та відчуття належності працівників до колективу. Також простежується нерівномірний розподіл відповідальності за підтримку згуртованості між керівниками різних рівнів, що ускладнює координацію заходів і знижує їхню ефективність. Крім того, відсутній системний підхід до розвитку внутрішніх комунікацій та адаптації нових працівників, що перешкоджає оперативному включенню фахівців у колектив та формуванню довіри.

Для підвищення рівня згуртованості трудового колективу необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на покращення взаємодії між працівниками, формування єдиних корпоративних цінностей і підвищення мотивації персоналу (табл.3.1). Важливим елементом цього процесу має стати розробка і реалізація цілісної програми соціальної підтримки, яка включатиме механізми матеріального та нематеріального стимулювання, організацію корпоративних заходів, а також заходи з розвитку системи зворотного зв'язку. Особливу увагу слід приділити створенню сприятливого психологічного клімату на підприємстві, підвищенню рівня довіри між членами колективу, а також зміцненню командної взаємодії [6].

Таблиця 3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи управління згуртованістю трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Пропозиція	Зміст заходу	Очікуваний результат
Впровадження корпоративних заходів	Організація спільних заходів (тимблдинг, корпоративні свята, екскурсії) для покращення взаємодії між працівниками	Підвищення рівня довіри та співпраці між членами колективу
Оптимізація внутрішніх комунікацій	Запровадження ефективних каналів комунікації (внутрішній портал, регулярні зустрічі, збори)	Поліпшення поінформованості працівників, зниження рівня конфліктів
Запровадження програми адаптації нових працівників	Розробка системи наставництва та підтримка нових співробітників на перших етапах роботи	Швидка інтеграція новачків у колектив, зниження рівня плинності кадрів
Формування та впровадження Кодексу корпоративної культури	Розробка документа, що Публікуем корпоративні цінності, правила взаємодії, етичні принципи та стандарти поведінки	Підвищення рівня відповідальності та лояльності працівників, формування єдиної корпоративної ідентичності
Удосконалення системи нематеріального стимулювання	Впровадження програми визнання заслуг працівників (відзнаки, публічне визнання, нагороди)	Підвищення мотивації персоналу, посилення почуття значущості
Оцінка соціально-психологічного клімату	Регулярне анкетування та діагностика рівня згуртованості колективу	Виявлення проблемних зон та можливість оперативного реагування
Посилення ролі керівників у процесі згуртованості	Проведення навчання для керівників щодо ефективного управління персоналом та роботою з командою	Покращення лідерських якостей керівників, ефективніше управління колективом
Забезпечення соціального захисту працівників	Впровадження додаткових соціальних гарантій (страхування, матеріальної допомоги, покращення умов праці)	Підвищення рівня лояльності працівників до підприємства
Впровадження системи бронювання працівників	Розробка механізму бронювання працівників для забезпечення стабільності роботи підприємства	Зменшення ризику втрати ключових кадрів у складні періоди, посилення соціальної захищеності персоналу

Примітка. Запропоновано автором.

Такі кроки сприятимуть зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці і забезпеченню стабільності у роботі підприємства загалом. Водночас важливо, щоб відповідальність за реалізацію заходів з

управління згуртованістю була чітко розподілена між усіма рівнями управління, що дозволить забезпечити системний і комплексний вплив на соціально-психологічний клімат колективу.

Розглянемо пропозиції більш детально.

1. Впровадження корпоративних заходів. Організація спільних заходів, таких як тимбілдинг, корпоративні свята, екскурсії та спортивні змагання, сприятиме покращенню взаємодії між працівниками. Це дозволить зміцнити неформальні зв'язки у колективі, підвищити рівень довіри та створити сприятливу робочу атмосферу.

2. Оптимізація внутрішніх комунікацій. Впровадження ефективних каналів комунікації, зокрема внутрішнього порталу, регулярних зборів, чат-ботів для інформування та зворотного зв'язку, допоможе покращити взаєморозуміння між працівниками. Зменшення інформаційного вакууму сприятиме зниженню конфліктності та підвищенню рівня залученості персоналу.

3. Запровадження програми адаптації нових працівників. Розробка та впровадження системи наставництва, ознайомчих тренінгів і підтримки нових співробітників сприятиме швидшій інтеграції у робочий процес. Це зменшить рівень стресу новачків, скоротить період входження у посаду та мінімізує ризик плинності кадрів.

4. Формування та впровадження Кодексу корпоративної культури. Кодекс корпоративної культури визначатиме ключові цінності, етичні норми та правила взаємодії між працівниками, що сприятиме створенню єдиних стандартів поведінки. Це допоможе підвищити рівень відповідальності персоналу, сформувати позитивний імідж підприємства та зменшити рівень внутрішніх конфліктів.

5. Розробка системи нематеріального стимулювання. Запровадження гнучких форм заохочення, таких як публічне визнання досягнень, нагородження почесними грамотами, кар'єрне зростання та персональні

бонуси, дозволить підвищити мотивацію працівників. Це сприятиме розвитку корпоративної лояльності та зміцненню командного духу.

6. Впровадження механізму бронювання змін та графіку роботи. Надання працівникам можливості впливати на свій робочий графік через систему попереднього бронювання дозволить забезпечити гнучкість у розподілі робочого часу. Це покращить баланс між роботою та особистим життям, зменшить рівень напруги та підвищить загальну задоволеність роботою.

7. Розширення програм професійного розвитку та навчання. Організація тренінгів, майстер-класів, внутрішнього та зовнішнього навчання сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та їх професійному зростанню. Це не лише покращить продуктивність працівників, а й сприятиме згуртованості колективу через спільне навчання та обмін досвідом.

8. Регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату. Проведення анонімних опитувань, інтерв'ю та зворотного зв'язку дасть змогу оцінювати рівень задоволеності працівників, виявляти потенційні проблеми у колективі та оперативно реагувати на негативні зміни. Це дозволить керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення для покращення атмосфери в колективі.

9. Підвищення ролі керівників середньої ланки у згуртуванні колективу. Проведення навчань для керівників цехів та відділів щодо ефективного управління командою, вирішення конфліктів та розвитку лідерських навичок сприятиме формуванню більш згуртованого колективу. Посилення комунікації між керівництвом та працівниками допоможе покращити взаєморозуміння та підвищити рівень довіри до управлінців.

Етап адаптації персоналу є важливим для формування згуртованого трудового колективу, оскільки від того, наскільки швидко та комфортно нові співробітники інтегруються в команду, залежить їхня ефективність, лояльність до підприємства та рівень взаємодії з колегами. Якщо процес адаптації не організований належним чином, це може призвести до

конфліктів, зниження продуктивності та втрати цінних кадрів. Використання сучасних технологій адаптації дозволяє не лише прискорити професійну інтеграцію нових працівників, а й сприяє налагодженню довірливих відносин у колективі, що є основою для його згуртованості. Основні методи, які можуть бути застосовані для цього, наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Сучасні технології адаптації персоналу для підвищення згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Технологія	Опис та значення для згуртованості
Наставництво (менторинг)	Допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до робочого процесу завдяки підтримці досвідчених колег. Це сприяє встановленню довірливих відносин у колективі, передачі корпоративних цінностей і розвитку командної взаємодії.
Job shadowing	Полягає у спостереженні новачком за роботою досвідченого співробітника, що дозволяє швидше освоїти функціональні обов'язки. Спільна діяльність сприяє формуванню дружніх зв'язків між працівниками, що позитивно впливає на згуртованість колективу.
Buddying	Передбачає підтримку новачків через їхнє приятелювання з досвідченішими колегами. Відсутність ієрархічних бар'єрів і постійна комунікація створюють атмосферу взаємопідтримки та підвищують рівень командної єдності.
HR-downshifting	Дозволяє працівникам, які відчувають високий рівень стресу, перейти на менш напружені посади без ризику втрати робочого місця. Це допомагає уникати конфліктів, емоційного вигорання та забезпечує стабільність у колективі.

Примітка. Запропоновано автором за даними [14; 1].

Запровадження цих технологій сприятиме не лише ефективному включенню працівників у робочий процес, а й посиленню згуртованості колективу через встановлення міцних соціальних зв'язків, підвищення довіри між працівниками та створення комфортного робочого середовища.

Формування згуртованого трудового колективу є ключовим завданням управління персоналом на підприємстві, оскільки ефективна командна взаємодія впливає на продуктивність, рівень мотивації працівників та стабільність кадрового складу. Особливо важливим є застосування сучасних HR-технологій, які сприяють адаптації нових співробітників, формуванню корпоративної культури та зміцненню внутрішніх комунікацій. У таблиці 3.3 представлено прогресивні технології, що використовуються на етапі становлення трудового колективу, їх зміст та особливості впровадження.

Використання прогресивних технологій формування трудового колективу на етапі його становлення дозволяє забезпечити ефективну інтеграцію нових працівників, підвищити рівень їхньої мотивації та сприяти згуртованості колективу. Методи кадрового реінжинірингу та HR-консалтингу допомагають оптимізувати управлінські процеси та зменшити ризики кадрових проблем. Використання рефреймінгу та коучингу сприяє подоланню психологічних бар'єрів і покращенню комунікації між працівниками [48].

Таблиця 3.3 Прогресивні технології формування трудового колективу підприємства на етапі його становлення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Технологія	Опис та значення для згуртованості
1	2
Кадровий реінжиніринг	Управлінська технологія стратегічного розвитку трудового колективу, що включає перегляд і оптимізацію кадрової політики, процесів управління персоналом та організаційної структури. Дозволяє усунути неефективні HR-процедури, мінімізувати ризики кадрових криз та забезпечити стабільний розвиток колективу.
Рефреймінг	Метод управлінського впливу, що базується на техніках нейролінгвістичного програмування (НЛП) для зміни сприйняття працівниками своєї роботи, обов'язків та корпоративної культури. Сприяє подоланню негативних стереотипів, підвищенню рівня мотивації та формуванню позитивного ставлення до роботи.
HR-консалтинг	Надання зовнішніми експертами професійної допомоги в питаннях управління персоналом. Включає аудит кадрової політики, розробку ефективних HR-стратегій та підтримку в кризових ситуаціях. Допомагає зміцнити згуртованість колективу через впровадження кращих управлінських практик.
Talent Management	Система пошуку, розвитку та утримання талановитих працівників, які здатні реалізовувати складні бізнес-завдання. Охоплює процеси внутрішньої ротації, підвищення кваліфікації, мотивації та кар'єрного зростання, що сприяє формуванню стабільного та згуртованого колективу.
Тімбілдинг	Комплекс заходів, спрямованих на розвиток командної взаємодії, підвищення рівня довіри між співробітниками та мінімізацію конфліктів. Включає командні тренінги, корпоративні ігри, спільні проекти та інші ініціативи, що покращують комунікацію в колективі.

Продовж.табл.3.3

1	2
Коучинг	Технологія розвитку персоналу, яка поєднує консультування та тренінг. Коуч допомагає працівникам ставити чіткі кар'єрні та особистісні цілі та досягати їх за допомогою спеціальних методик саморозвитку. Покращує комунікацію, взаємодію та мотивацію в колективі.
HR-бенчмаркінг	Метод оцінки рівня управління персоналом шляхом порівняння ключових показників з підприємствами-лідерами галузі. Дозволяє виявити слабкі місця, запровадити ефективні практики та підвищити продуктивність роботи, що позитивно впливає на згуртованість команди.
Assessment Centre	Система комплексної оцінки персоналу, яка передбачає спостереження за працівниками в умовах змодельованих робочих ситуацій. Дозволяє об'єктивно визначити професійні компетенції, комунікативні навички та потенціал співробітників, сприяючи формуванню ефективної команди.

Примітка. Запропоновано автором за даними [2; 13].

Технології Talent Management, Assessment Centre та HR-бенчмаркінгу допомагають визначити сильні сторони співробітників, покращити управління їхнім розвитком та забезпечити безперервне вдосконалення кадрового потенціалу. Водночас, тимбілдинг та наставництво дозволяють ефективно розвивати командний дух, підвищувати рівень довіри та мінімізувати конфлікти в колективі [49;47].

Таким чином, впровадження сучасних HR-технологій створює сприятливе середовище для згуртування працівників, формування ефективної команди та досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2.Організаційне забезпечення впровадження заходів управління згуртованістю трудового колективу підприємства

Ефективне управління згуртованістю трудового колективу потребує чіткого організаційного забезпечення, що включає системний підхід до планування, впровадження та моніторингу відповідних заходів. Організація роботи у цьому напрямі передбачає визначення відповідальних осіб, створення спеціалізованих структур або груп, а також розробку регламентуючих документів і процедур, які б сприяли послідовній реалізації

стратегії зміцнення згуртованості. Важливо, щоб цей процес ґрунтувався на інтеграції управлінських рішень із загальною стратегією розвитку підприємства та враховував специфіку корпоративної культури й особливості кадрового потенціалу. Основними напрямками такої системи для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

1. Створення координаційного органу з управління згуртованістю колективу. Доцільно заснувати спеціалізовану робочу групу або комітет, який відповідатиме за планування, координацію та моніторинг впровадження корпоративних заходів, програм адаптації та комунікаційних інструментів. Цей орган має включати представників керівництва, HR-служби, лінійних менеджерів та працівників із різних структурних підрозділів, що забезпечить комплексний підхід і врахування інтересів усіх сторін.

2. Розробка нормативної бази та процедур. Необхідно формалізувати заходи у вигляді внутрішніх документів: положень, регламентів, інструкцій, які чітко визначатимуть етапи впровадження, відповідальних осіб, критерії оцінки ефективності. Наприклад, положення про корпоративні заходи, кодекс корпоративної культури, стандарти проведення тренінгів і наставництва. Це забезпечить однозначність і системність дій.

3. Впровадження інформаційно-аналітичних систем підтримки. Використання сучасних ІТ-рішень (внутрішні портали, CRM-системи для персоналу, електронні платформи комунікації, автоматизовані системи моніторингу та оцінки настроїв колективу) дозволить централізовано управляти інформацією, оперативно реагувати на зміни, забезпечувати доступність та прозорість комунікації. Розробка чат-ботів для оперативного інформування та збирання зворотного зв'язку є одним із таких інструментів.

4. Планування кадрових ресурсів і бюджетування. Для сталого впровадження заходів необхідно визначити потреби у людських ресурсах, відповідних спеціалістах (HR-експертах, тренерах, фасилітаторах) та фінансуванні. Включення витрат на корпоративні заходи, навчання, нематеріальне стимулювання у бюджет підприємства має стати пріоритетом.

Планування повинно бути гнучким і враховувати зміни у пріоритетах підприємства.

5. Розробка системи навчання та підвищення кваліфікації керівників і працівників. Особливу увагу слід приділити розвитку компетенцій менеджерів середньої ланки, які виконують роль безпосередніх лідерів команд. Проведення регулярних навчальних сесій з управління командою, вирішення конфліктів, коучингу та комунікацій стане важливою складовою для підтримки згуртованості. Паралельно слід розробити навчальні модулі для працівників, що інтегрують їх у корпоративну культуру.

6. Систематичний моніторинг та оцінювання ефективності заходів із згуртування колективу, із використанням кількісних і якісних показників (рівень задоволеності працівників, індекси лояльності, плинність кадрів, динаміка конфліктів). На основі даних моніторингу здійснюється коригування програм і підходів. Регулярний збір зворотного зв'язку через опитування, інтерв'ю, фокус-групи дозволить коригувати заходи та підвищувати їх ефективність.

7. Механізми мотивації та заохочення за участь у програмах згуртування. Варто передбачити систему нематеріального стимулювання, що заохочує активну участь у корпоративних заходах, тренінгах, наставництві. Публічне визнання, нагороди, бонуси за лідерство у розвитку командної роботи посилять мотивацію та формуватимуть позитивну динаміку у колективі.

Перш за все мова йде про створення координаційного органу з управління згуртованістю колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Такий орган доцільно формувати як структурну одиницю у складі служби управління персоналом або у вигляді міжфункціональної робочої групи, яка діє на постійній або тимчасовій основі. Основними завданнями координаційного органу є:

підготовка стратегії та програм управління згуртованістю трудового колективу, з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства;

організація і контроль впровадження заходів, передбачених планами зміцнення командної взаємодії, розвитку корпоративної культури та підвищення рівня соціальної єдності;

збір і аналіз даних про соціально-психологічний клімат, рівень залученості та задоволеності працівників;

розробка методичних матеріалів та стандартів поведінки, що підтримують принципи відкритої комунікації та взаємоповаги;

ініціювання та супровід корпоративних заходів (тімблдинги, тренінги, конкурси, програми наставництва, адаптації тощо);

координація діяльності керівників підрозділів щодо зміцнення згуртованості колективів на місцях.

Основні елементи організації та функціонування координаційного органу з управління згуртованістю трудового колективу представлено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4 Основні напрями організації діяльності координаційного органу з управління згуртованістю трудового колективу

Елемент системи	Характеристика	Очікуваний результат
Структура органу	Представники HR-служби, керівники підрозділів, психологи, представники профспілки (за згодою), делеговані працівники	Забезпечення багаторівневої комунікації та врахування інтересів різних груп персоналу
Основні завдання	Планування, впровадження і моніторинг заходів; розробка методичних документів; координація між підрозділами	Підвищення системності й послідовності реалізації заходів зі зміцнення згуртованості
Регламент діяльності	Положення про орган, порядок формування складу, розподіл повноважень, періодичність засідань	Прозорість управлінських процедур, підзвітність і відповідальність
Інструменти роботи	План-графік заходів, система моніторингу показників згуртованості, база даних результатів опитувань	Оперативність прийняття рішень, обґрунтованість управлінських дій
Форми взаємодії	Робочі наради, електронні платформи комунікації, регулярна звітність	Узгодженість дій, ефективний обмін інформацією
Система оцінки ефективності	Кількісні (плинність кадрів, участь у заходах) і якісні (задоволеність, рівень довіри) показники	Коригування програм і стратегій з урахуванням результатів моніторингу

Кількісний та якісний склад органу визначається відповідно до масштабів підприємства, його організаційної структури та актуальних завдань. До складу координаційного органу можуть входити:

представники служби управління персоналом (HR),

керівники структурних підрозділів,

психологи або фахівці з корпоративної культури,

представники профспілкових або інших консультативних органів за згодою,

обрані представники працівників для посилення зворотного зв'язку.

Схема взаємодії координаційного органу з управління згуртованістю колективу представлена на рис.3.1:



Рисунок 3.2 – Схема взаємодії координаційного органу з управління згуртованістю трудового колективу підприємства

Примітка. Складено автором.

Функціонування координаційного органу регламентується внутрішнім положенням, яке визначає:

порядок формування складу та терміни повноважень;
права, обов'язки та відповідальність членів органу;
порядок ухвалення рішень (наприклад, консенсус чи більшість голосів);
періодичність засідань (рекомендовано — не рідше одного разу на квартал);

механізми взаємодії з іншими службами підприємства.

Інструменти діяльності координаційного органу. Для забезпечення ефективної роботи координаційного органу доцільно запровадити:

інформаційно-аналітичну систему моніторингу стану колективу (електронні панелі індикаторів, база даних з результатами опитувань, звітів тощо);

план-графік заходів із підвищення згуртованості, із зазначенням відповідальних осіб і контрольних строків;

систему оцінки результативності впроваджених заходів, що ґрунтується на поєднанні кількісних (плинність кадрів, участь у заходах) та якісних (задоволеність працівників, рівень довіри) показників.

Таким чином, створення координаційного органу з управління згуртованістю колективу виступає важливою практичною передумовою реалізації комплексної політики зміцнення командної єдності. Цей орган дозволяє забезпечити системність, узгодженість і сталість заходів, спрямованих на формування ефективного та соціально стабільного трудового колективу.

Розробка нормативної бази та процедур є ключовим елементом організаційного забезпечення ефективного управління згуртованістю трудового колективу. Її метою є формалізація заходів і підходів до управління для забезпечення системності, прозорості й підзвітності реалізації відповідних ініціатив. У межах цього напрямку передбачено створення

комплексу регламентуючих документів, які визначають стратегічні та тактичні засади діяльності щодо зміцнення згуртованості [7].

Таблиця 3.5. Основні складові нормативно-правового забезпечення управління згуртованістю трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Документ / процедура	Призначення / зміст	Очікуваний ефект
Положення про управління згуртованістю трудового колективу	Визначення цілей, завдань, принципів, інструментів; закріплення відповідальності підрозділів і посадових осіб	Формування єдиної стратегії зміцнення згуртованості, підвищення керованості процесом
Регламент роботи координаційного комітету	Опис структури, функцій, порядку роботи, прав і обов'язків членів, механізмів взаємодії	Забезпечення злагодженої роботи комітету, чіткий розподіл функцій
Програми корпоративних заходів і адаптації нових працівників	Встановлення цілей, графіків, відповідальних осіб, очікуваних результатів	Підвищення рівня лояльності та інтеграції працівників у колектив
Кодекс корпоративної культури (у частині згуртування)	Фіксація етичних принципів, стандартів поведінки, правил комунікації, принципів вирішення конфліктів	Створення єдиних норм взаємодії, зменшення конфліктності
Інструкції з оцінки ефективності заходів	Регламентація механізмів зворотного зв'язку, методів збору й обробки даних для моніторингу клімату	Об'єктивна оцінка результативності заходів, можливість оперативного коригування дій
Процедури впровадження	Затвердження документів наказом, інформування працівників, щорічна ревізія нормативної бази	Гарантування актуальності документів і залучення персоналу до реалізації політики згуртованості

Примітка. Запропоновано автором.

Передусім необхідно розробити Положення про управління згуртованістю трудового колективу, що окреслює цілі, завдання, принципи, інструменти та механізми управління, а також закріплює відповідальність підрозділів і посадових осіб. Другим важливим документом є Регламент роботи координаційного комітету, який визначає його структуру, функції, порядок роботи, права й обов'язки членів, механізми взаємодії з іншими підрозділами підприємства. Також слід передбачити Програми корпоративних заходів і адаптації нових працівників, що включатимуть чіткі цілі, графіки проведення, відповідальних осіб і очікувані результати. Важливим є Кодекс корпоративної культури, який фіксує етичні принципи

взаємодії в колективі, стандарти поведінки, правила комунікації й принципи врегулювання конфліктів. Крім того, повинні бути розроблені Інструкції з оцінки ефективності заходів, що регламентують використання методів збирання та аналізу інформації (анкетування, фокус-групи, інтерв'ю) для моніторингу соціально-психологічного клімату.

Процедури впровадження цих документів передбачають їх затвердження наказом керівника підприємства, доведення змісту до відома всіх працівників шляхом організації зборів, інформування через електронні ресурси або стенди, а також щорічну ревізію нормативної бази з метою її актуалізації відповідно до розвитку підприємства та колективу. У підсумку очікується створення єдиної нормативної рамки, що підвищить передбачуваність управлінських рішень, прозорість і підзвітність процесів управління згуртованістю.

Систематичний моніторинг та оцінювання ефективності заходів із згуртування трудового колективу є ключовим компонентом управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві [5]. Такий моніторинг передбачає регулярне збирання, аналіз і інтерпретацію кількісних та якісних показників, серед яких: рівень задоволеності працівників, індекси лояльності, показники плинності кадрів, динаміка конфліктних ситуацій. Використання комплексних методів (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження) дозволяє отримати об'єктивну й різнопланову інформацію для прийняття управлінських рішень (табл.3.6).

На основі результатів моніторингу здійснюється адаптація й коригування програм згуртування колективу, підходів до внутрішніх комунікацій, механізмів мотивації й підтримки працівників. Це дає змогу підвищити результативність заходів, забезпечити гнучкість управлінських дій і формування сприятливого соціального середовища на підприємстві.

Проведене узагальнення свідчить про те, що систематичний моніторинг та оцінювання ефективності заходів із згуртування трудового колективу є невід'ємною складовою управлінського процесу на підприємстві. Було

запропоновано комплексну систему інструментів моніторингу, що поєднує кількісні та якісні методи збору даних: анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз плинності кадрів і динаміки конфліктів. Такий підхід забезпечує багатовимірну оцінку стану згуртованості та дозволяє оперативно реагувати на зміни соціально-психологічного клімату.

Таблиця 3.6. Інструменти та очікувані результати моніторингу ефективності заходів із згуртування трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Інструмент / процедура	Призначення / зміст	Очікуваний ефект
Анкетування працівників	Визначення рівня задоволеності роботою, міжособистісними відносинами, корпоративною культурою	Виявлення проблемних зон, підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Інтерв'ю з ключовими співробітниками	Глибинне вивчення факторів згуртованості, джерел конфліктів, пропозицій щодо поліпшень	Залучення персоналу до удосконалення корпоративної політики
Фокус-групи	Обговорення зразків поведінки, відношення до програм згуртування, оцінка ефективності окремих заходів	Формування рекомендацій для коригування програм
Аналіз показників плинності кадрів та динаміки конфліктів	Кількісна оцінка стабільності колективу та соціально-психологічного клімату	Моніторинг соціальної стабільності, своєчасне виявлення загроз
Регулярні звіти та ревізії програм	Систематизація результатів моніторингу, підготовка пропозицій для керівництва	Гнучке управління заходами, підвищення їх ефективності

Примітка. Запропоновано автором.

Результати дослідження підтвердили важливість використання системного моніторингу для виявлення проблемних аспектів внутрішніх комунікацій, ефективності програм адаптації та корпоративних заходів. Застосування запропонованих інструментів сприяє підвищенню рівня лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів та зниженню конфліктності у колективі.

Отримані дані мають практичне значення для удосконалення механізмів управління згуртованістю трудового колективу, оскільки вони дозволяють

забезпечити гнучкість управлінських рішень і підвищити результативність запроваджених заходів. Таким чином, системне застосування цих організаційних інструментів створює передумови для успішної реалізації заходів управління згуртованістю трудового колективу, підвищення його соціально-психологічного клімату та ефективності функціонування підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено узагальнення теоретичних засад управління згуртованістю трудового колективу та проведено комплексний аналіз особливостей функціонування відповідної системи на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Основні висновки проведеного дослідження зводяться до такого:

1. Розкрито зміст поняття згуртованості трудового колективу як системної характеристики, що відображає рівень єдності, взаєморозуміння та співпраці працівників задля досягнення спільних цілей підприємства. Обґрунтовано значення згуртованості як ключового чинника підвищення ефективності виробничих процесів, зміцнення організаційної культури й забезпечення стійкого розвитку підприємства. Встановлено, що процес формування згуртованого трудового колективу є поетапним і включає орієнтаційну стадію (етап становлення), взаємоадаптаційну стадію (етап формування єдиних норм і цінностей) та стадію згуртування (етап досягнення зрілості колективу). Виявлено, що згуртованість створює підґрунтя для конструктивної взаємодії, зниження конфліктності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

2. Обґрунтовано важливість цілеспрямованих управлінських зусиль на кожному з етапів для забезпечення сталого розвитку й високої результативності діяльності трудового колективу. розглянуто основні фактори та умови, що визначають ефективність формування згуртованості трудового колективу підприємства. Проаналізовано соціально-психологічні, організаційні, мотиваційні та комунікаційні аспекти, які взаємодіють та взаємозумовлюють процеси згуртування. Встановлено, що інтеграція цих факторів у систему управління створює умови для формування стабільного, ефективного та адаптивного колективу, здатного досягати високих результатів і підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат. Наголошено на важливості комплексного підходу, який враховує як

формальні, так і неформальні інструменти впливу, що забезпечує посилення організаційної єдності та довгострокову стійкість підприємства.

3. Проаналізовано систему управління згуртованістю трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема функціонування відділу кадрів та розподіл повноважень між управлінськими ланками підприємства. Встановлено, що відділ кадрів виконує значний обсяг завдань і функцій, спрямованих на кадрове адміністрування, підбір та розвиток персоналу, що опосередковано впливає на згуртованість колективу. Разом з тим, управління процесами формування соціально-психологічного клімату і командної взаємодії здійснюється фрагментарно, без цілісної програми та належної координації між підрозділами. Отримані результати демонструють, що нинішня система управління характеризується дефіцитом комплексного підходу, нерівномірним розподілом відповідальності та обмеженим впровадженням сучасних управлінських практик, зокрема ESG-принципів. Це обумовлює зниження ефективності заходів із підвищення рівня згуртованості, зростання ризиків кадрової нестабільності та зниження лояльності персоналу.

4. Здійснено оцінку рівня згуртованості трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» із використанням тесту К. Сішора. Проведене опитування працівників підприємства дозволило виявити рівень командної взаємодії, підтримки та інтеграції співробітників у корпоративну культуру. Встановлено, що загальний рівень згуртованості є середнім (3,7 бала за 5-бальною шкалою), при цьому управлінський персонал демонструє вищий рівень згуртованості (4,2 бала), ніж робітники (3,5 бала). Результати дослідження підкреслюють, що основними проблемами є недостатній розвиток неформальних відносин, слабка залученість робітників до корпоративної культури, а також бар'єри у внутрішніх комунікаціях між підрозділами. Водночас і робітники, і управлінський персонал визначили серед пріоритетів покращення саме комунікації, організацію корпоративних заходів, розвиток корпоративної культури, а також удосконалення механізмів

матеріального й нематеріального стимулювання. Значення отриманих результатів полягає у формуванні підгрунтя для розробки цілісної програми управління згуртованістю трудового колективу, яка дозволить підвищити ефективність командної роботи, знизити рівень конфліктності та посилити кадрову стабільність на підприємстві.

5. Окреслено основні напрями удосконалення системи управління згуртованістю трудового колективу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Зокрема, визначено необхідність впровадження комплексного підходу, що передбачає інтеграцію заходів із розвитку корпоративної культури, удосконалення комунікаційної політики, посилення соціальної відповідальності підприємства та запровадження механізмів підтримки соціально-психологічного клімату. Результати аналітичного обґрунтування засвідчили, що реалізація запропонованих заходів дозволяє підвищити рівень залученості працівників до виробничих і управлінських процесів, знизити ймовірність виникнення конфліктів, зміцнити лояльність персоналу та сформуванню основу для стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Значущість окреслених напрямів удосконалення полягає у створенні цілісної системи управління згуртованістю, яка відповідає сучасним вимогам соціально-економічного розвитку та забезпечує синергію між стратегічними цілями підприємства й інтересами його працівників. Здійснення таких змін сприятиме формуванню позитивного іміджу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» як відповідального роботодавця.

6. Визначені ключові складові організаційного забезпечення впровадження заходів управління згуртованістю трудового колективу підприємства. Результати проведеного аналізу засвідчили важливість розробки комплексу регламентуючих документів (положень, регламентів, кодексів, інструкцій), що закріплюють основні принципи, завдання та інструменти управління згуртованістю, а також механізми взаємодії відповідальних підрозділів. Запропонована система забезпечує узгодженість

дій, підвищує ефективність програм корпоративної культури та сприяє зміцненню соціальної єдності трудового колективу. Особливе значення має впровадження системи моніторингу та оцінювання результативності заходів, яка передбачає використання як кількісних, так і якісних індикаторів (рівень задоволеності працівників, індекси лояльності, плинність кадрів, динаміка конфліктів), що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та здійснювати коригування управлінських підходів.

Таким чином, розроблене організаційне забезпечення створює передумови для ефективної реалізації заходів управління згуртованістю трудового колективу, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та формує основу для сталого розвитку колективу. Подальші дослідження доцільно зосередити на відпрацюванні механізмів цифровізації моніторингу та автоматизації процедур управління соціально-психологічним кліматом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко А.П. Тимбілдинг як одна з перспективних моделей корпоративного менеджменту в туризмі. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку: матеріали Міжнар. наук. конф.* (м. Харків, 21-22 листопада 2019 р.). Харків: Харк. держ. акад. культури, 2019. С.104-106.
2. Базалійська Н.П. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Економіка та управління підприємством.* 2017. № 1. С. 24-31.
3. Бакало Н.В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії. *Business processes in tourism : coll. Monograph. Бізнес-процеси у туризмі :* кол. моногр. Poznan: Wydawnictwo Naukowe, 2019. Р. 95-102.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. С. 391-417.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
6. Бондаренко С. Сучасні підходи до цифрової трансформації HR-системи. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2022. № 3(89). С. 25-30. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2893>.
7. Бродовська А. В. Методи формування групової згуртованості. *Психологічні дослідження: наукові праці викладачів і студентів соціально-психологічного факультету.* Випуск 9/ За ред. Л. П. Журавльової, В. О. Климчука, Ю. Ю. Дем'янчук. Житомир, 2017. С. 16-18.
8. Голубев С.М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream>

9. Горбунова В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд. URL: https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/1044/Horbunova_Psykholohiia%20koman_dotvorennia%20Tsinnisno.pdf?sequence=3&isAllowed=y
10. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75.
11. Дяків О.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено) / О.В. Дяків. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
12. Залюбінська Л.М. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с.
13. Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 20. С. 341-344.
14. Ілляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 10. С. 70-81.
15. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
16. Калюжна Ю.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.
17. Командотворення як ефективний метод управління персоналом. *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»* (17 листопада 2020 р., м. Полтава). URL: https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedramenedzhmentu/materialyv vseukrayininternet-konfer_0.pdf

18. Короленко, О., Кутова, Н. Нг-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*, 2023. (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>
19. Крикун, О., Медяник, Ю. Формування ефективної команди в управлінні бізнесом. *Grail of Science*, 2024. (43), 199–205. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.023>
20. Лепейко Т.І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х.: ХНЕУ, 2017. 234 с.
21. Лескова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 98-103.
22. Маслова В. М. Управління персоналом : підручник. Миколаїв.: Юрайт, 2015. 491 с.
23. Мельник І.О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. №18. С. 99-105
24. Методика визначення індексу групової згуртованості Сішора : Сайт Яблунецького НВК. Наші новини. URL: https://jablunyckynvk.at.ua/Psiholog/metodika_sishora.doc
25. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127-133.
26. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725-728.
27. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://hzb.com.ua/> (дата звернення: 05.11.2024)
28. Петруня Ю.Є. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
29. Пилат Н. І. Психологічні чинники групової згуртованості в трудовому колективі. *Актуальні проблеми психології*. 2018. Т. 12. Психологія

- творчості. Вип. 16. С. 360-367. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v12/i16/48.pdf>
30. Психологу для роботи. Діагностичні методики: збірник [Текст] / за уклад.: М.В. Лемак, В.Ю. Петрище. вид. 2-ге, Ужгород : Видавництво Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.
31. Пузирьова П.В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162
32. Рудніченко, Є., Гавловська, Н., Лутюк, В., Чаїнська, А. Сучасні технології управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. 310(5(1)), 311-315. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)
33. Сагайдак-Нікітюк Р.В. Соціально-психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі. *Управління якістю в фармації : матеріали XIV наук.-практ. конф.*, м. Харків, 22 трав. 2020 р. Х.: НФаУ, 2020. 251 с.
34. Скриньковський Р. М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 268-273.
35. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.
36. Тахтамірова М. Аналіз чинників, що впливають на формування соціально-психологічного клімату у колективі. *Інтернет конференції*. 2020. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3612/>
37. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнесадміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського.

- Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
38. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf
 39. Ткачук М. П., Князевич А. О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 35–41. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.2.35](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.35)
 40. Церковна А.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.
 41. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136/>
 42. Чернега, О., Осичка, О. Управління проектною командою. *Науковий вісник*, (2), Одеський національний економічний університет. 2018. С. 187-197.
 43. Черниш І.В. Формування корпоративної культури як фактору конкурентоспроможності підприємств сфери туризму. *Economic strategies for the development of society : collective monograph*. Boston : Primedia eLaunch, 2020. P. 141-146.
 44. Чиботару В. С. Управління трудовим колективом підприємства в сучасних умовах = Management of the company's personnel in modern conditions : кваліфікаційна робота ; спец. 073 «Менеджмент», ОП «Готельний і ресторанний менеджмент»; наук. кер. Н. В Шупрудько. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2024. 61с.
 45. Чхеайло А.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213.

46. Шість вправ для тимблдингу. URL: <https://naurok.com.ua/post/6-vprav-dlya-timbildingu>
47. Afzal M., Ansari A. Impact of HR Matrices on HR Analytics and Decision Making. 2022.
48. Chaban G., Chaban V. Innovative approaches in HR management. *University Economic Bulletin*. 2022. P. 47-52.
49. Cameron K.S., Quinn R.E. Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących. Warszawa: WoltersKluwers. 2015. Vol. 5. pp. 36-44.
50. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 2004. pp. 41-52.
51. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. London; New York, Mc Graw-Hill, 2001. 219 p.
52. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*. 2013. Vol. 13. № 1-2. P. 75-96.
53. Ramesh Kumar M., Ivanytska S.B., Halaida T.O. The features for formation of favorable socio - psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*. 2020. № 1(76). С. 92-98.
54. Shahzad F. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 2012. № 9. pp. 975-985.
55. Sinek S. Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team. London: Penguin Books Ltd, 2018. 256 p.
56. Havlovska N., Matiukh S., Mykhalchyshyna L., Stavska Y., Rudnichenko Y., Prytys V. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System. *TEM Journal*. 2022. Volume 11. P. 1083-1092. URL: https://www.temjournal.com/content/113/TEMJournalAugust2022_1083_1092.pdf

57. Dwivedi Dr. Employee Performance Management. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. 2021. № 9. P. 8-19.
58. Wen J., Huang S., Teo S. Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: *Moderation of cultural orientation*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2023. №54, P. 88-97.

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності 073
Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Д.І. Гольник
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н.
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Д.Г. Фурман
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1. Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2019–2023 рр.

№	Показники	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
			абсол. знач	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач	у % до попер. року	абсол. знач	у % до попер. року	абсол. знач	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	638863	581386	91%	811393	140%	576737	71%	849716	147,33%
2	Середньоспискова чисельність персоналу	Осіб	493	476	96,55%	527	111%	462	88%	444	96%
3	Середньорічний виробіток	тис. грн.	1295,86	1231,75	95,05%	1539,6	126%	1240,3	81%	1971,49	158,95%
4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	499150	447561	89,66%	635296	142%	472386	74%	702409	148,69%
5	Фонд оплати праці	тис. грн.	102433	90265	88%	118860	132%	86155	72%	118843	138%
6	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	16984	17391	102,30%	18949,9	109%	15695,7	83%	16581,6	105,64%
7	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40038	54486	136,08%	77734	143%	27429	35%	39367	143,52%
8	Адміністративні витрати	тис. грн.	25769	26863	104,20%	31678	118%	26495	83,6%	38006	143,45%
9	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,78	0,76	97,40%	0,78	102%	0,82	105%	0,83	100,81%
10	Рентабельність продукції, робіт, послуг	%	8,02	12,17	151,74%	12,24	101%	5,81	47%	5,6	96,46%
11	Рентабельність продажу	%	6,26	9,37	149,68%	9,58	102%	4,76	50%	4,63	97,27%
12	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	127874,5	130873	102,34	149004	113,85	181567	122%	185863	102%
13	Фондовіддача	грн./грн	4,99	118,8	4,44	88,97	5,4	3,18	58%	4,57	144%

Примітка. Систематизовано автором на основі [27].

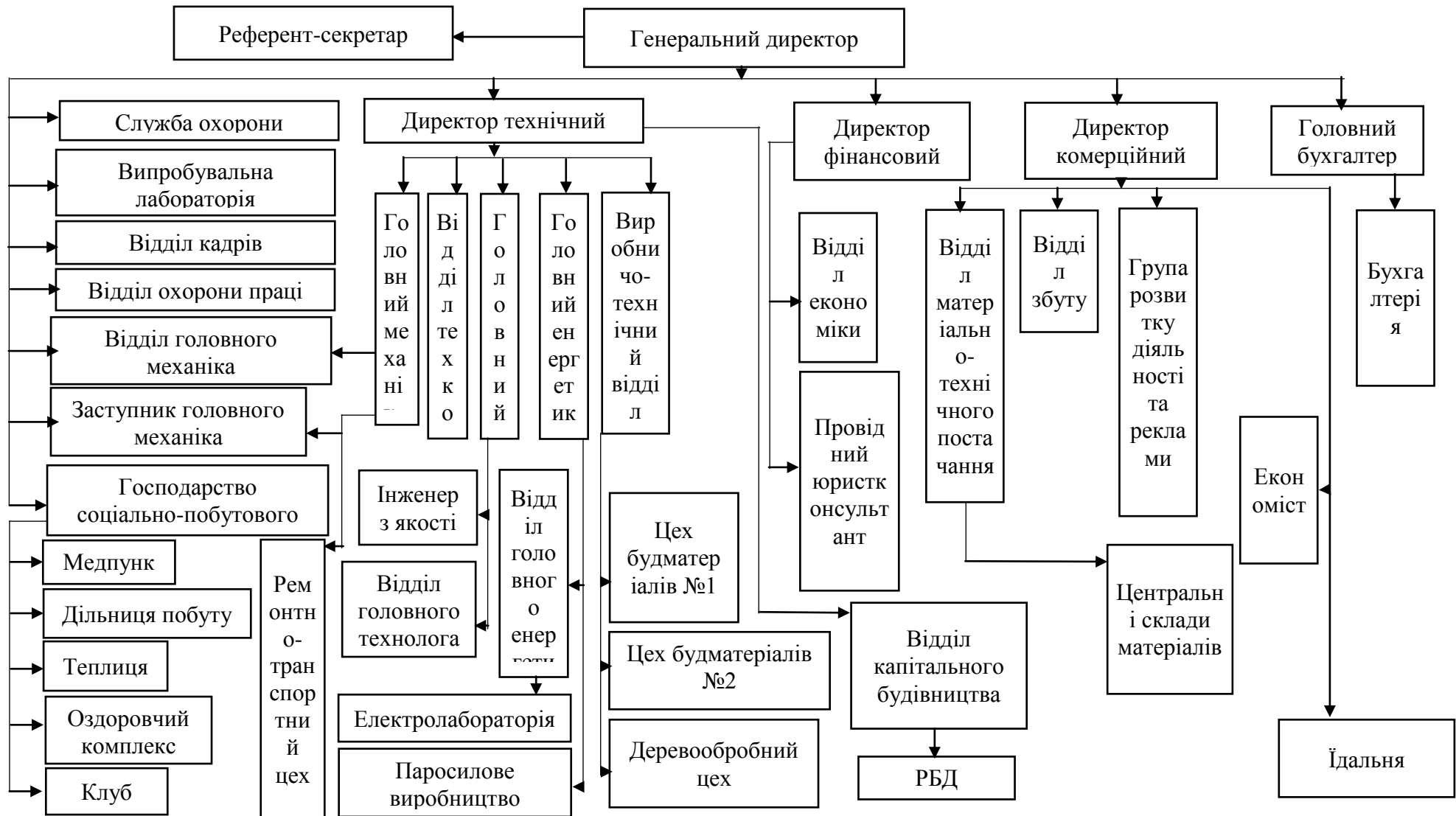


Рисунок А.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Розроблено автором.

Додаток Б

Таблиця Б.1 Розрахунки інтегрального показника

Показники	Розрахунок
Показники фінансової стійкості	$П_1 2021 = \frac{2,75}{2,5} * 0,075 + \frac{0,805}{0,5} * 0,125 = 0,28305$ $П_1 2022 = \frac{3,014}{2,5} * 0,075 + \frac{0,850}{0,5} * 0,125 = 0,3$ $П_1 2023 = \frac{2,257}{2,5} * 0,075 + \frac{0,768}{0,5} * 0,125 = 0,25$
Показники виробничої стійкості	$П_2 2021 = \frac{0,472}{0,5} * 0,05 + \frac{0,263}{0,5} * 0,05 + \frac{0,66}{0,9} * 0,075 + \frac{3,4}{3,3} * 0,075 = 0,2$ $П_2 2022 = \frac{0,553}{0,5} * 0,05 + \frac{0,238}{0,5} * 0,05 + \frac{0,75}{0,9} * 0,075 + \frac{2,9}{3,3} * 0,075 = 0,2$ $П_2 2023 = \frac{0,573}{0,5} * 0,05 + \frac{0,223}{0,5} * 0,05 + \frac{0,73}{0,9} * 0,075 + \frac{3,5}{3,3} * 0,075 = 0,22$
Техніко-економічні показники	$П_3 2021 = \frac{0,18}{0,3} * 0,025 + \frac{0,64}{0,5} * 0,025 = 0,047$ $П_3 2022 = \frac{0,18}{0,3} * 0,025 + \frac{0,64}{0,5} * 0,025 = 0,047$ $П_3 2023 = \frac{0,37}{0,3} * 0,025 + \frac{0,57}{0,5} * 0,025 = 0,06$
Показники рентабельності	$П_4 2021 = \frac{0,122}{0,2} * 0,1 + \frac{0,205}{0,2} * 0,125 + \frac{0,170}{0,2} * 0,125 = 0,29$ $П_4 2022 = \frac{0,122}{0,2} * 0,1 + \frac{0,064}{0,2} * 0,125 + \frac{0,053}{0,2} * 0,125 = 0,134$ $П_4 2023 = \frac{0,0581}{0,2} * 0,1 + \frac{0,086}{0,2} * 0,125 + \frac{0,069}{0,2} * 0,125 = 0,125$
Показники соціальної стійкості	$П_5 2021 = \frac{0,066}{0,15} * 0,1 + \frac{1539,65}{1700} * 0,075 = 0,11$ $П_5 2022 = \frac{0,268}{0,15} * 0,1 + \frac{1248,35}{1700} * 0,075 = 0,23$ $П_5 2023 = \frac{0,281}{0,15} * 0,1 + \frac{1913,77}{1700} * 0,075 = 0,27$
Інтегральний показник	$I_{2021} = 0,28305 + 0,2 + 0,047 + 0,29 + 0,133 = 0,953$ $I_{2022} = 0,3 + 0,2 + 0,047 + 0,134 + 0,23 = 0,911$ $I_{2023} = 0,25 + 0,22 + 0,06 + 0,125 + 0,27 = 0,925$

Примітка. Пораховано автором.