

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
___ травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління згуртованістю колективу підприємства»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Осадча Вікторія Тимофіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2024 року

ВСТУП

В умовах підвищеної економічної, соціальної та фізичної небезпеки функціонування підприємств та організацій на сьогоднішній день, важливим є збереження працездатного стану персоналу, його психологічної стабілізації. Одним із способів підтримки продуктивності та моральної стабільності персоналу є управління згуртованістю колективу. Під згуртованістю можна розуміти єдність ціннісних, поведінкових установок колективу, що визначають спільність дій його членів по досягненню єдиної мети, яка розділяється всіма, підтримці ефективних формальних та неформальних комунікацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління згуртованістю персоналу та визначення ролі даного процесу в системі управління персоналом; формування напрямків удосконалення, враховуючи сучасні особливості функціонування підприємств.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи поняття «управління згуртованістю» персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати ефективність системи управління згуртованістю персоналу у досліджуваному підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення управління згуртованістю персоналу в сучасних умовах діяльності персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм реалізації системи управління згуртованістю персоналу в сучасному підприємстві як невід'ємної складової системи менеджменту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, прикладні аспекти формування та реалізації системи управління згуртованістю персоналу в менеджменті підприємства.

Методи дослідження: абстрактно-логічний (узагальнення та формулювання висновків); аналіз документів (звітності, внутрішньої документації підприємства для збору емпіричної інформації); аналізу та синтезу (з метою детального дослідження предмету дослідження); статистичний (проведення розрахунків); соціологічний (для дослідження рівня згуртованості колективу на підприємстві).

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

Науково-практична конференція за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Полтава: ПДАУ, 21-22 березня 2024.

VIII-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», м. Полтава, ПДАУ, 16 травня 2024 року

публікація тез доповідей:

1. Осадча В. Т. Управління згуртованістю в системі менеджменту аграрного підприємства в сучасних умовах. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 123-125.

2. Сазонова Т. О., Осадча В. Т. Згуртованість колективу як чинник ефективного менеджменту персоналу. *Матеріали VIII-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*, 16 травня 2024 року. Полтава: ПДАУ.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 37 сторінках, список використаних джерел налічує 32 джерела, 4 додатки. Загалом в бакалаврській дипломній роботі наведено 8 рисунків та 21 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

Доведено практикою те, що колективна, а тим більше, командна трудова діяльність більш результативна та ефективна, в порівнянні з індивідуальною. Колектив, команда може виконати більший обсяг робіт, володіє різноманітними навичками, вміннями, діє ефект накопиченого досвіду тощо. Саме в колективній праці завдання можуть бути розподілені відповідно до індивідуальних вмінь, досвіду, спеціалізації членів групи. В ефективному колективі, команді є взаємодопомога, підтримка та спільна відповідальність, що зменшує стресовість трудової діяльності. Але все перелічене буде мати місце за умови, що на формування та підтримку належного функціонування було витрачено достатньо часу, ресурсів та зусиль з боку менеджменту підприємства. При належній увазі всім процесам: формуванню, розвитку, забезпеченню та підтримці ефективної взаємодії в групі, керівництво отримує згуртований колектив – саме цей показник характеризує рівень ефективності взаємовідносин, взаємодії персоналу.

Проаналізуємо підходи до визначення поняття «згуртованості» колективу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «згуртований колектив»

Визначення 1	Джерело 2
Визначається ступенем міцності соціально-психологічних зв'язків між членами групи, колективу, команди. Формує цілісність колективного утворення в межах організації; забезпечує ефективну діяльність колективу та можливості розкриття особистого потенціалу персоналу.	[1]
Це соціально-психологічне поняття, яке характеризує єдність поведінки членів колективу, що базується на спільності ціннісних орієнтацій, норм, інтересів, цілей та дій для їх досягнення.	[2]
Умова для результативної діяльності та розвитку індивідуальних якостей членів колективу, групи з метою забезпечення ефективної командної взаємодії	[3, с. 114]

1	2
Колектив, який на основі спільності цінностей, цілей, норм та діяльності, формує ефективну та результативну взаємодію, а також індивідуальну структуру, емоційний тон та особливий «дух»	[4, с. 69]
Сталий колектив, у якому кожен його член, незалежно від функцій та рівня, бере на себе відповідальність за спільне завдання; діє як група однодумців, кожен з яких здійснює власний внесок в успішне досягнення спільної цілі; члени такого колективу можуть покластися один на одного	[5]

Отже, можемо констатувати, що формування згуртованого колективу – є одночасно ціллю менеджерів та показники ефективності управління персоналом. Як визначають дослідники питань управління організаційною поведінкою, з якими ми погоджуємося, управління згуртованістю колективу належить до стратегічних завдань менеджменту (рис. 1.1).

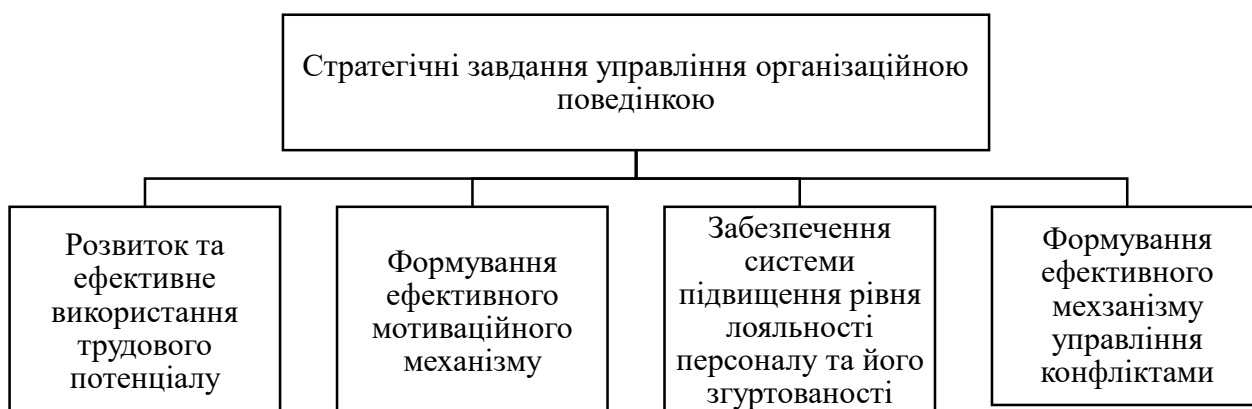


Рис. 1.1. Головні завдання стратегії управління трудовою поведінкою персоналу [сформовано на основі 6; 7, с. 126]

Така увага управлінню згуртованості колективу є зрозумілою та виправданою, адже згуртований колектив має ряд суттєвих переваг як для підприємства, організації загалом, так і для працівників. Зокрема, щодо останнього це пов'язано із функціями, які виконує колектив [8, с. 54]:

- виробничо-економічну – полягає у виконанні безпосередніх виробничих завдань, операцій з виробництва та реалізації продукції, товарів, послуг, заради яких був створений колектив. Виробничо-економічні

показники діяльності колективу є показниками його ефективності;

- соціально-інтегративну – полягає у згуртуванні, об'єднанні членів колективу задля створення можливості спільного виконання поставлених виробничих завдань. Передбачає формування у членів колективу ініціативності, творчості, свідомого ставлення до обов'язків, розділення інтересів підприємства та співвідношення їх із власними тощо.

Отже, за допомогою даних табл. 1.2, розглянемо переваги згуртованого колективу для діяльності підприємства та його персоналу.

Таблиця 1.2

**Переваги, що формує згуртований колектив
[сформовано автором на основі 4; 8; 9]**

Переваги для підприємства	Переваги для персоналу
1. Зростання рівня якості та ефективності виробництва	1. Можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання
2. Підвищення ділової активності	2. Приналежність до спільної справи, колективу
3. Покращення репутації, іміджу, бренду роботодавця	3. Підвищення змістовності праці, можливість самовираження – зростання задоволеності
4. Зростання ефективності зворотного зв'язку (інформація знизу вгору) та прямого управлінського зв'язку (інформація згори вниз)	4. Гарантії зайнятості, як наслідок зростання ефективності трудової діяльності та діяльності підприємства загалом
5. Покращення морально-психологічного клімату	5. Нові можливості для особистісного розвитку
6. Диверсифіковане рішення проблем	6. Задоволення потреби у визнанні та повазі
7. Об'єднання, співпраця неформального та формального лідерства	8. Зростання рівня психологічного захисту

Розглянемо за якими ознаками можна ідентифікувати згуртованість колективу, згідно сучасних досліджень [сформовано на основі 11]:

- панування та підтримка спокійного, доброзичливого емоційного фону, адже всі члени колективу відчують себе його частиною, прагнучи відповідати прийнятним цінностям, встановленим правилам та нормам, проголошеним цілям;

- чітко ідентифікується командний дух – психологічний феномен, характерний для міцних неформальних відносин в системі працівників –

колектив та працівник – підприємство [12];

- менеджер активно долучається до процесу згуртування колективу та підтримки його належного рівня, ніколи не уникає цього процесу та не залишає на смоплин;

- співробітники охоче йдуть на роботу, спокійно, без активного опору приймають зміни, адже є впевненість щодо можливості отримання підтримки з боку колег, менеджера, якщо зіткнуться з проблемами;

- переважання демократичного стилю спілкування – таким чином, полегшується продукування та успішна реалізація ключових рішень;

- наявність та очевидність наявності неформальних дружніх стосунків, сприяють нарощуванню відповідальності та старанності членів колективу, поміркованому розподілу робочих завдань та навантаження;

- атмосфера довіра, адже кожен член колективу не лише впевнений у собі, але також й – у інших, відчуває захищеність, немає ситуацій прихованих, придушених образ – колеги можуть вільно висловлювати власні емоції та почуття.

Якщо розглядати ретроспективний підхід, то серед ознак та показників згуртованого колективу, зокрема Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, Г. В. Назаров, А. Д. Романов виділяли наступні (рис. 1.2):

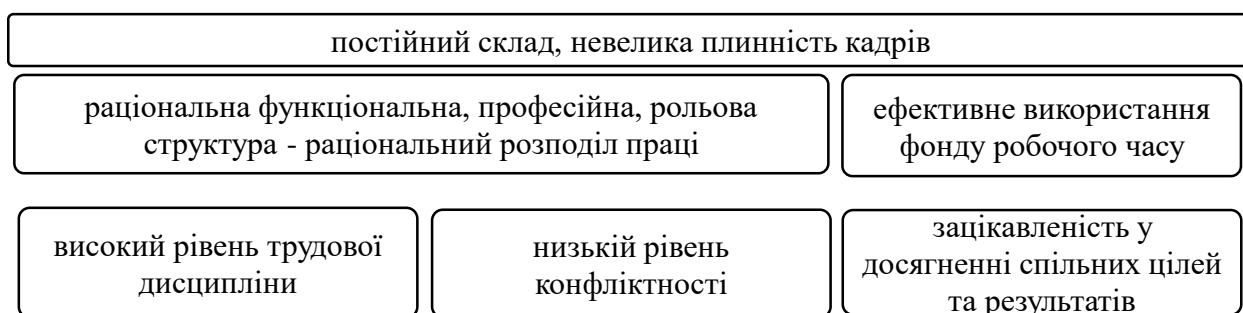


Рис. 1.2. Ретроспективний підхід до визначення ознак згуртованості колективу [14; 15, с. 81-82]

Ознаки не згуртованого колективу наведені в додатку А. Об'єднуючи результати різних досліджень та особистий досвід, можемо засвідчити, що

загалом не згуртовані колективи характеризуються [сформовано на основі 11; 15; 16]:

- відсутністю підтримки та взаєморозуміння в системі «колега-колега», «підлеглий-менеджер»;
- частим виникненням психологічно некомфортних ситуацій, конфліктів, що супроводжуються пасивно-агресивною, або активно-агресивною поведінкою;
- неефективністю або браком комунікацій, повною відсутністю зворотного зв'язку, або його сильна формалізація, яка нівелює його;
- низьким рівнем мотивації та прагненням до зростання, самовираження, викликані негативним середовищем функціонування та взаємовідносинами;
- незрозумілістю цілей та завдань;
- стресовістю трудового середовища.

На рівень згуртованості колективу впливає ряд факторів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори впливу на процес згуртування колективу [сформовано на основі 17]

Згуртованість колективу також залежить від етапу його розвитку, який підпорядковується закону розвитку групової динаміки (табл. 1.3). На кожному етапі життєвого циклу колективу чи команди головна роль належить менеджеру, який має адекватно оцінювати ситуацію та інтерпрувати дії членів колективу.

**Етапи розвитку трудового колективу та рівні згуртованості
[сформовано автором на основі 11; 18, с. 33-34; 19, с. 90]**

Етап	Рівень згуртованості	Характеристика
I. Формування / зародження	1. Протиборство	Характеризується найнижчим рівнем згуртованості колективу. Члени колективу або пасивні, або грають один проти одного, намагаючись транслювати особисту ефективність.
	2. Індивідуалізм	Члени команди намагаються дистанціюватися один від одного, адже не відчують себе учасниками команди, група не є єдиним організмом, тому конфліктність не є високою, а взаємодія – низькою.
2. Становлення	3. Сумісність	Люди починають знаходити точки дотику, конфліктність зменшується, налаштовані на співпрацю, мають недосконале, але спільне бачення завдань та цілей. Працювати разом зручно.
3. Зрілість	4. Команді	Високий рівень згуртованості. Відуття поноцінними членами команди Розуміння цінності взаємодії для успіху, поділяють відповідальність. Висока вмотивованість забезпечується швидкою, зрозумілою, справедливою винагородою.
4. Старіння	5. Родина	Цінування особистості один одного – пріоритетність особистості членів колективу над загальноорганізаційними цілями.

З метою згуртування колективу можуть бути застосвані різні методи – їх арсенал залежить від контингенту колективу, виробничої ситуації та досвідченості менеджера. Універсальний перелік таких заходів наведемо нижче [11; 20]:

1) формування традицій та спільна ідентифікація цінностей – формує атмосферу комфорту та зрозумілості. Передбачається приділення уваги, на перший погляд, незначним ритуалам, наприклад спільному 15-хвилинному чаюванню кожного дня в обідній час. Все означене сприяє налаштуванню неформальних відносин;

2) розвантажувальні мітинги. Мітинги, збори мають бути регулярними, але формат їх проведення має бути змінений. Наприклад, початок зборів з питання «Як ви?», «Як справи?» – початок довірливої взаємодії, але спершу менеджеру варто починати з себе, власних емоцій. Ефективні збори можуть

бути урізному форматі – офіційному та неофіційному;

3) поміркована організацій робочого простору – забезпечення умов для взаємодії, типу офісного приміщення Open space, або забезпечення наявності простору для взаємодії;

4) допомога у визначення індивідуального темпу роботи;

5) забезпечення можливості спільного навчання персоналу, тим самим не лише підвищуючи їх професійний рівень, особисту та професійну майстерність, але й сприяючи тим самим обміну досвідом, навчаннями, заохочуючи налагодження ефективної комунікації в колективі та стимулюючи креативне та критичне мислення у кожному

б) корпоративні свята та групові тренінги.

Отже, згуртування колективу – важливе управлінське завдання, успіше вирішення якого впливає не лише на кінцеві результати функціонування окремого колективу, але й підприємства загалом. На згуртованість колективу впливає етап його розвитку та низка внутрішніх та, особливо, зовнішніх факторів. Згуртованість колективу є вигідною, як для менеджменту підприємства, так і для кожного окремого працівника колективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ЗГУРТОВАНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Дослідимо діяльність аграрного підприємства, що розташоване за юридичною адресою: Полтавська обл., Миргородський р-н, с. Солонці. Підприємство має організаційно-правовий статус товариства з обмеженою відповідальністю, що означає поділ статутного капіталу на частки, які встановлені статутом даного суб'єкту господарювання.

За допомогою даних табл. 2.1, проаналізуємо мету та цілі засування та функціонування означеного товариства.

Таблиця 2.1

Основні елементи функціонування досліджуваного підприємства, 2021-2023 рр.

Елемент	Характеристика
Дата заснування	31.07.2007 р.
Статутний капітал	44,0 тис. грн
Мета	Є господарська діяльність, спрямована на отримання прибутку та забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства
Головні цілі	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечити систематичне нарощування обсягів виробництва продукції; - формувати управлінську діяльність таким чином, щоб була змога отримувати прибуток на постійній основі; - виконувати роботи та надавати послуги з метою задоволення суспільних потреб; - створювати додаткові робочі місця.

Задля досягнення поставленої мети та цілей була сформована наступна організаційна структура підприємства (рис. 2.1).

Досліджуване товариство застосовує лінійно-функціональну структуру, яка має як сильні, так і слабкі сторони. До сильних сторін можна віднести те, що така структура:

- забезпечує можливість застосовувати спеціалізацію в управлінні, у виробництві, що сприяє підвищенню якості виконуваних функцій персоналом;
- усувається дублювання функцій, що сприяє оптимізації використання ресурсів різними фахівцями / відділами;
- забезпечує координацію між різними функціональними сферами та відділами;
- сприяє розвитку компетентностей та професійної підготовки та формує передумови для кар'єрному зростанню.

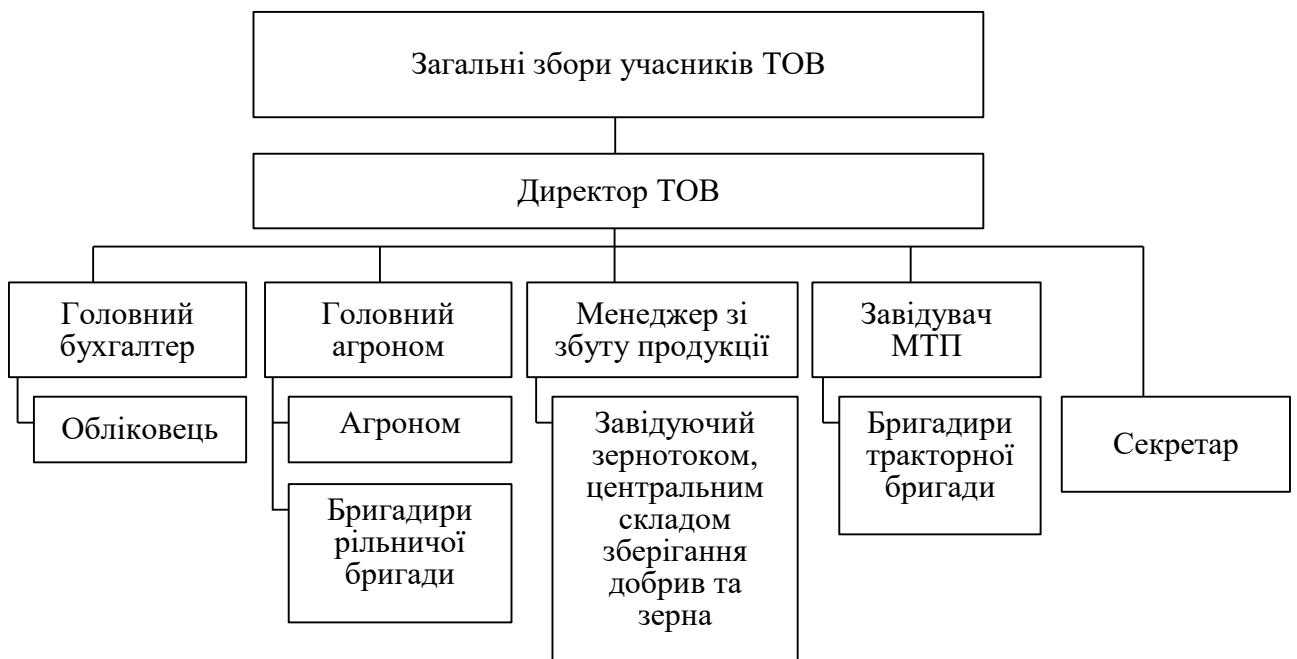


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємства, 2021-2023 рр.

До слабких сторін лінійно-функціональної структури належать:

- створення потенційної ситуації інтересу відділів, підрозділів, окремих фахівців щодо досягнення, в першу чергу, власних, а не організаційних цілей;
- уповільнюється процес реалізації змін через потребу різного роду уточнень та погоджень;
- значні та систематичні комунікаційні втрати у системі «вище керівництво – підлеглий низового рівня»;

Земля являється важливим фактором виробництва та одночасно засобом та ресурсом для підприємства. На основі даних, наведених в табл. 2.2. простежимо динаміку земельних площ в підприємстві за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2

Склад і структура земельного фонду підприємства району, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Структура 2023 р., %	2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023		
Загальна земельна площа, га	3541	3562	3562	100	100,6
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3539	3560	3560	99,94	100,6
у т.ч. рілля	3237	3252	3252	91,30	100,5

Отже, згідно даних табл. 2.2 в структурі земельних угідь 99,9 % належить площі сільськогосподарських угідь, в т. ч., 91,3 % – це рілля. Отже, вже із даних показників, можна зробити висновок про акцент на галузі рослинництва в діяльності досліджуваного підприємства. Площа загальних земельних угідь, сільськогосподарських угідь в 2023 р., порівняно з 2021 р., збільшилася на 0,6 %, при цьому ріллі – на 0,5 %.

За даними табл. 2.3 визначимо виробничий напрямок підприємства.

Таблиця 2.3

Склад та структура виробництва сільськогосподарської продукції підприємства, 2021-2023 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн			Вартість за 3 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки					
	2021	2022	2023			
Пшениця	-	-	15886,5	15886,5	8,23	3
Кукурудза на зерно	51836,6	44284,4	19344,6	115465,6	59,84	1
Ячмінь	-	-	8921,1	8921,1	4,62	4
Культури зернобобові сушені	-	1422,6	-	1422,6	0,74	6
Соняшник	14709	15120,5	13114,3	42943,8	22,25	2
Соя	5907,7	-	2423,3	8331	4,32	5
Разом по рослинництву	72453,3	60827,5	59689,8	192970,6	100	х
Всього по господарству	72453,3	60827,5	59689,8	192970,6	100	х

Отже, згідно проведених розрахунків, виробничий напрямок – зерновий, а рівень спеціалізації – середній – коефіцієнт спеціалізації становить $K_c=0,405$.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу ТОВ «Агрофірма «Зоря-Агро» за період 2021-2023 рр. за допомогою рис. 2.1.

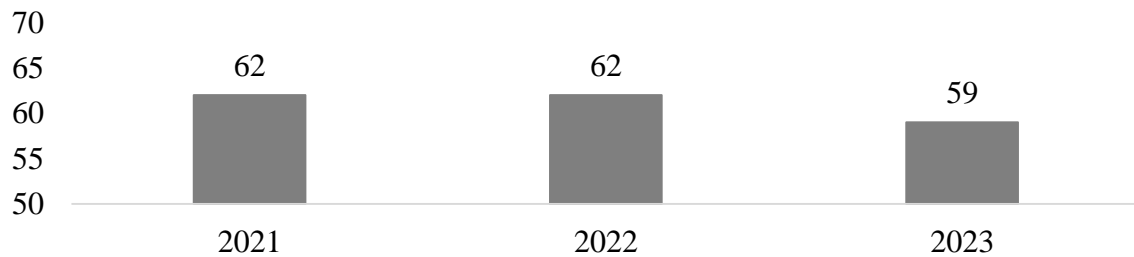


Рис. 2.1. Динаміка середньоблікової чисельності персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Таким чином, середньооблікова чисельність персоналу досліджуваного підприємства в 2023 р., порівняно з 2021 р., зменшилася на 3 особи або на 4,8 %.

Оборотні та необоротні засоби також є важливими складовими господарського процесу будь-якого господарюючого суб'єкту. Проаналізуємо їх динаміку за допомогою даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури активів підприємства, 2021-2023 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення	
			2021		2022		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+,-	%
Оборотні	121741	82,90	143509	85,04	133214,5	85,1	11473,5	9,4
Необоротні	25120	17,10	25248	14,96	23325,5	14,9	-1794,5	-7,1
Разом	146861	100	168757	100	156540,0	100,0	9679,0	6,6

Отже, в структурі активів досліджуваного підприємства за період 2021-2023 рр. займали оборотні активи. Їх частка всередньому склала 84,3 %, при цьому вона мала тенденцію до зростання у 2023 р., порівняно з 2021 р. – на 9,4 %. Частка необоротних активів в загальній структурі в середньому за досліджуваний період склала 15,6 %, а у 2023 р. – зменшилася, порівняно з

базисним на 7,1 %. Загалом, оборотні та необоротні активи товариства за досліджуваний період збільшилися на 9679,0 тис. грн або 6,6 %.

Також за допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо наявність та динаміку основних засобів в досліджуваному товаристві.

Таблиця 2.5

Наявність і рух основних засобів підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р. (%)
	2021	2022	2023	
Основні засоби, тис. грн на початок року	28212,0	23370	58364	206,9
на кінець року	23370,0	23536	59572	254,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	25791,0	23453	58968	228,6
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	25112,0	29408	34828	138,7
на кінець року	29408,0	34828	39866	135,6
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	27260,0	32118	37347	137,0
Рівень зносу, % на початок року	0,89	1,26	0,6	x
на кінець року	1,26	1,48	0,67	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	1,07	1,37	0,63	x

Отже, середньорічна вартість основних засобів підприємства в 2023 р., порівняно з показником 2021 р., збільшилася більш, ніж в 3 рази, показник середньорічного зносу збільшився в 2,4 рази, а рівень зносу – на 0,44 в. пт (в 2023 р. його показник – 63,0 %, що є негативною тенденцією).

Проаналізуємо динаміку ефективності використання основних засобів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка ефективності використання основних засобів у підприємстві, 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Фондозабезпеченість, тис. грн	796,76	721,19	1813,28	1016,52	127,6
Фондоозброєність, тис. грн	415,98	378,27	999,46	583,48	140,3
Фондомісткість, грн	0,23	0,32	0,39	0,16	67,8
Фондовіддача, грн	4,30	3,10	2,59	-1,71	-39,7

Аналізуючи дані табл. 2.6, можемо засвідчити наявність як позитивних, так і негативних тенденцій в сфері управління використанням основних засобів у досліджуваному ТОВ: збільшилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності в 2,3 та 2,4 рази відповідно (або на 1016,52 та 583,48 тис. грн). Фондовіддача зменшилася на 39,7 % або на 1,71 грн.

За допомогою даних табл. 2.7 проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка забезпечення та ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньорічна вартість, тис. грн	121741	143509	133214,5	11473,5
Коефіцієнт оборотності	0,9	1,1	1,1	0,2
Коефіцієнт завантаження	1,10	0,91	0,87	-0,2
Тривалість одного обороту, днів	395	327	314	-81

Аналізуючи дані табл. 2.7 можемо зробити висновки щодо наявності позитивних тенденцій у динаміці змін оборотних засобів на підприємстві за період 2021-2023 р.: середньорічна вартість збільшилася на 9,4 % (або 11473,5 тис. грн); показники ефективності використання оборотних засобів – коефіцієнт оборотності у досліджуваному періоді становив 1,1, що на 0,2 в. пт більше показника базисного року; коефіцієнт завантаження, відповідно, зменшився на 0,2 в. пт і становив 0,87; тривалість одного обороту зменшилася на 81 день та становила 314 днів.

Проаналізуємо зміну показників економічної ефективності діяльності підприємства за період 2021-2023 рр. (табл. 2.8).

Отже, за показниками, висвітленими в табл. 2.8 можна зробити висновок про те, що в досліджуваному підприємстві в 2023 р., порівняно з 2021 р., основні показники фінансово-господарської діяльності мали як позитивну, так і негативну динаміку змін.

Таблиця 2.8

**Динаміка економічної ефективності діяльності підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	110979,0	157853,0	152823,0	41844,0	37,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	79710,0	21869,0	122395,0	42685,0	53,6
Чистий прибуток, тис. грн	12120,0	2169,0	2015	-10105,0	-83,4
Рівень рентабельності по підприємству, %	10,9	9,9	1,6	-9,3	*

До позитивної динаміки можемо віднести: зростання чистого доходу від реалізації продукції – на 37,7 % (або на 41844,0 тис. грн). Разом з тим, спостерігалось зростання рівня собівартості – на 53,6 % (42685,0 тис. грн); зниження показника рівня рентабельності виробництва – на 9,3 в. пт, адже відбулося зменшення розміру чистого прибутку, отриманого господарством на 83,4 % (10105,0 тис. грн). Отже, собівартість зростала швидшими темпами, ніж чистий дохід підприємства, що негативно відобразилося, зокрема на розмірі чистого прибутку і, як наслідок, – рентабельності виробництва.

Загалом, діяльність досліджуваного аграрного підприємства за період 2021-2023 рр., характеризувалася, на наш погляд, більше позитивними тенденціями розвитку та функціонування, адже не зважаючи на скорочення кадрів, зменшення чистого прибутку, ефективності використання основних засобів, підприємство збільшило власну забезпеченість оборотними засобами та підвищило ефективність їх використання, залишилося прибутковим та рентабельним, що вказує на наявність потужного потенціалу підприємства, який дозволяє успішно функціонувати в сучасних кризових, нестабільних умовах.

2.2. Аналіз ефективності управління згуртованістю на підприємстві

Для більш об'єктивного аналізу управління рівнем згуртованості та соціальним розвитком в колективі досліджуваного підприємства проведемо більш детальне дослідження його соціальної структури.

Дослідимо динаміку структури персоналу досліджуваного підприємства за освітнім рівнем (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення у 2023 р. від 2021 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	абсолютне	відносне
Середня освіта	5	8,06	5	8,06	-	-	-5	-100,0
Спеціальна професійна підготовка робітників	7	11,29	6	9,68	8	13,6	1	14,3
Вища освіта (заклади вищої освіти I-IV рівня акредитації – ступінь вищої освіти «бакалавр»)	12	19,35	10	16,13	13	22,0	1	8,3
Повна вища освіта (заклади вищої освіти III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», ступінь вищої освіти «магістр»)	38	61,29	41	66,13	38	64,4	-	-
Разом	62	100	62	100	59	100	-3	x

Отже, в досліджуваному підприємстві найбільшу частку становить персонал з повною вищою освітою – в середньому за три роки – 63,9 %, але їх чисельність зменшилася на 3 особи у 2023 р., порівняно з 2022 р., а порівняно з 2021 р. залишилася незмінною. Частка працівників, що отримали ступінь вищої освіти «бакалавр» в середньому склала 19,2 %, їх чисельність збільшилася на 1 особу (8,3 %). Частка персоналу зі спеціальною технічною

освітою в середньому за досліджуваний період склала 11,5 %, і їх чисельність також збільшилася на 1 особу (14,3 %). Позитивним є той факт, що на підприємстві в звітному році некваліфікований персонал був відсутній.

Таким чином, в освітньо-кваліфікаційній структурі підприємства є позитивні тенденції в аналізованому періоді.

Важливим елементом соціального аналізу колективу є дослідження його вікової структури, що впливає на акценти та формування заходів в межах управління персоналом (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
підприємства, 2021-2023 рр.**

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+; -) у % 2022 р. від 2020 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	абсолютне	відносне
Молодь віком 15-28 років	10	15,87	10	16,13	8	13,6	-2	-20,0
29-40 років	22	34,92	22	35,48	25	42,4	3	13,6
41-50 років	19	30,16	19	30,65	20	33,9	1	5,3
Передпенсійні роки	6	9,52	6	9,68	6	10,2	-	-
Пенсійні роки	6	9,52	5	8,06	-	-	-6	-100
Разом	63	100	62	100	59	100	-4	x

Переважає більшість персоналу – працівники молодого та середнього віку: частка персоналу віком до 28 років у звітному році – склала 13,6%; віком 29-40 років – 42,4 %; 41-50 років – 33,9 %; частка персоналу передпенсійного віку склала у звітному році 10,2 %, а працівників пенсійного віку у 2023 р. на підприємстві не були зайняті. Збільшилася частка персоналу у продуктивному віці, з досвідом роботи – це категорії 29-40 та 41-50 років – відповідно на 13,6 та 5,3 %.

Охарактеризуємо професійну структуру персоналу підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2021		2022		2023		(+: -)	%
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	12	19,35	13	20,97	12	20,3	-	-
керівники	4	6,45	4	6,45	4	6,8	-	-
спеціалісти	8	12,90	8	12,90	7	11,9	-1	-12,5
технічні працівники	-	-	1	1,61	1	1,7	1	x
Виробничий персонал	50	80,7	49	79,0	47	79,7	-3	-6,0
Разом	62	100	62	100	59	100	-3	-4,8

В загальній структурі персоналу підприємства в середньому 20,2 % – це керівний персонал, при чому за досліджуваний період, його чисельність не змінилася – 4 керівника, 7 спеціалістів (зменшення, порівняно з базисним роком на 1 особу, або 12,5 %), 1 технічний фахівець (збільшення, порівняно з 2021 р.). Чисельність виробничого персоналу зменшилася на 3 особи (6,0 %) і була у 2023 р. – 47 осіб.

Отже, колектив підприємства є змішаним з достатнім рівнем професійного розвитку, тобто передумови для створення згуртованого колективу, на перший погляд існують.

Для визначення рівня згуртованості нами проведено тестування 40-ка працівників товариства з використанням методики Карла Сішора [21]. Результати наведені у табл. Б.1 додатку Б. Отже, результати діагностики рівня згуртованості колективу підприємства за методикою К. Сішора вказують на рівень вище середнього – 78,4 %.

Нами також проведений аналіз рівня залученості працівників підприємства (табл. 2.12) на основі спілкування з представниками колективу, керівництвом. Аналізуючи дані таблиці 2.12, можемо зазначити, що 59,2 % колективу (29 осіб), на думку самого персоналу підприємства, належить до категорії залученого персоналу, лише 8,2 % (4 особи) – до категорії активно

залученого, 28,6 % - до категорії «пасивні» (14 осіб) та 4,0 % (2 особи) – до категорії «активно незалучені».

Таблиця 2.12

**Аналіз рівня залучення персоналу підприємства, 2024 р.
[дослідження на основі 22]**

Рівень	Характеристика	% персоналу
Активно незалучені	Їм не подобається те, чим вони займаються, вони не хочуть розвиватися і робити щось для підприємства	4,0
Пасивні	Виконують завдання, але це не приносить користі ні працівникам, ні роботодавцю	28,6
Залучені	Активно працюють, допомагають один одному досягати результатів, розвиваються, але неохоче	59,2
Активно залучені	Проактивні працівники з великою кількістю ідей, кретичного та креативного мислення, вони хочуть працювати, щоб підвищувати ефективність діяльності підприємства, покращувати навички, приносити користь, підвищувати дохід, тощо.	8,2

Нами було проведене опитування керівників (4 особи) та 10-ти виробничих працівників відносно того, якими характеристиками, на їх думку, мають володіти залучений і незалучений співробітник. Результати наведемо за допомогою табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Ознаки залучених та незалучених працівників
[результати опитування], 2024 р.**

Залучений працівник	Незалучений працівник
позитивно розповідає про підприємство та рекомендує його у ролі роботодавця	імітує трудову діяльність, під час роботи займається сторонніми справами, не пов'язаними з трудовими обов'язками;
докладає додаткових зусиль для досягнення бажаного ним трудового результату;	якщо виникають труднощі, нестандартні ситуації, такий працівник не бере на себе відповідальність, а чекає вказівок керівника
виконує дії, що виходять за рамки власного функціоналу, проявляє ініціативу, активно висувають пропозиції	часто зриває терміни виконання робіт;
	працює від «дзвінка» до «дзвінка» – і не більше;
	опирається нововведенням, змінам;
	керівник не може ефективно замотивувати такого співробітника;
	ефективно не спілкується із колегами, конфліктує.

Ефективність управління згуртованістю колективу підприємства, зокрема, можна оцінити за допомогою дослідження динаміки продуктивності праці персоналу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка продуктивності праці колективу підприємства, 2021-2023 рр.

Отже, можемо спостерігати позитивну динаміку до зростання продуктивності праці персоналу досліджуваного підприємства, зокрема в 2023 р., порівняно з 2021 р., показник збільшився на 800,2 тис. грн / особу (44,7%), що свідчить загалом про ефективне управління персоналом.

Показники плинності кадрів, які також є індикаторами ефективності управління та задоволеності зайнятстю в конкретному підприємстві простежимо за допомогою даних рис. 2.4.



Рис. 2.4. Показники плинності кадрів підприємства, 2023 р.

Отже, плинність кадрів в досліджуваному підприємстві відбулася за

рахунок уходу на пенсію 5 осіб, та становила 8,5 %, що є нормальним показником. В досліджуваному році на роботу було прийнято 2-х нових працівників, тому коефіцієнт обороту по прийняттю становив 3,4 %. Відповідно, коефіцієнт загального обороту кадрів у 2023 р. складав 11,9 %. Тобто, загалом можемо говорити про сталість колективу досліджуваного товариства.

Отже, рівень управління згуртованістю в досліджуваному підприємстві Миргородського району можемо охарактеризувати як задовільний. Аналізовані показники загалом мають позитивну тенденцію, що свідчить про вірний управлінський вибір менеджменту підприємства. Разом з тим, для нарощування потенціалу розвитку колективу досліджуваного підприємства, спробуємо сформулювати напрямки удосконалень системи управління згуртованістю його колективу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ КОЛЕКТИВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для того щоб забезпечити ефективну діяльність колективу керівництву необхідно посилити реалізацію заходів із підвищення згуртованості колективу та соціально-психологічного клімату в досліджуваному підприємстві (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пропонована система заходів для згуртування колективу підприємства, 2024-2028 рр.

Отже, проведення діагностики соціально-психологічного клімату в колективі пропонуємо проводити в досліджуваному підприємстві менеджерам 1 раз на рік за експрес-методикою діагностики соціально-психологічного клімату колективу О. С. Михайлюк та А. Ю. Шалито, наведену в додатку В [23; 24]. Варто зазначити, що підприємство співпрацює з Полтавським

державним аграрним університетом, тому такі дослідження можливо проводити спільними зусиллями, наприклад:

варіант 1 – збір інформації здобувачами вищої освіти, що перебувають на практиці у даному підприємстві та її аналіз ними ж;

варіант 2 – збір інформації здобувачами вищої освіти, що перебувають на практиці у даному підприємстві та її аналіз фахівцями – НПП Університету, що спеціалізуються на даних питаннях;

варіант 3 – збір інформації менеджерами підприємства та передача її для аналізу та формування пропозицій фахівцям – НПП Університету, що спеціалізуються на даних питаннях.

Щодо відзначення спільно значимих подій, то варто усвідомити той факт, що у наш непростий час, спільне відзначення важливого свята, події – це не лише згуртовуючий захід, а захід, який допомагає підтримати персоналу психологічне здоров'я, баланс між роботою та відпочинком, робочим спілкуванням та неформальним. Мова не йде про корпоративи, це можуть бути короткі зустрічі, недорогі знаки уваги, але, на наш погляд, вони мають бути обов'язково. Серед пропонованих для відзначання свят колективом є наступні: Різдво Христове, Новий рік; Міжнародний жіночий день; День пам'яті та примирення; День незалежності України; День захисника України; День поля; День працівника сільського господарства; День народження підприємства.

Удосконалити внутрішні комунікації в досліджуваному підприємстві ми пропонуємо за рахунок заходів, наведених в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо удосконалення внутрішніх комунікацій підприємства
2025 р. [сформовано на основі 25]**

Пропозиція	Характеристика
1	2
Календар подій	Формується на рівні підприємства в Google-календар. Події – знакові для підприємства. Всі внутрішні комунікації мають бути централізовані, лише спеціальна інформація має розповсюджуватись локально.

Продовж. табл. 3.1

1	2
«Message house»	Теми та повідомлення, які керівництво транслює для співробітників, можна впорядкувати за допомогою даного методу. Це технологія структурування інформації, яка нагадує елементи будинку: основна теза – фундамент, аргументи – поверхи дому та послання, яке хочете донести – дах.
Сформувати «портрет співробітника»	Рекомендується створити його на основі опитування / у вигляді SWOT аналізу. При цьому необхідно описати професійні, особисті якості, інтереси, вподобання та цінності. Цю інформацію необхідно використовувати для організації ефективних тимблдінгів та корпоративних заходів.
Проектування каналів комунікацій	На основі проведеного опитування, пропонується визначити, які канали є ефективними та зручними для колективу підприємства.
Навчання	Спільне навчання. Програми внутрішнього менторства.
Інформаційна безпека	Впровадження заходів з безпеки даних, навчання цьому підлеглих
Проведення регулярних зборів колективу	Збори, наради мають стосуватися не лише робочих питань, але й вирішення спільних нагальних проблем, наприклад соціального, волонтерського характеру тощо
Участь у волонтерській діяльності	Волонтерська робота загалом допомагає людям досягти більшого психологічного та реального впливу на власне життя, а отже й життя колективу. Також волонтерська діяльність дає змогу індивіду знайти себе, закласти в своє життя ті цінності та звички, які дозволять їй мати здорове, продуктивне і насичене життя. При цьому дані ж цінності мають фігурувати й ціннісному наборі підприємства.

Сформуємо пропозиції щодо підвищення рівня залучення персоналу досліджуваного товариства [26]:

1) застосування соцмереж – привітання членів колективу (дні народження, знакові трудові досягнення) – створюється почуття єдності, цінності; публікація слів вдячності колективу;

2) розвиток персоналу: застосування програми додаткової освіти (оплачує підприємство, або шукає безкоштовні варіанти), професійного розвитку, розвитку лідерських якостей;

3) створення аліфатичного середовища: поміркована система адаптації нових співробітників; надання можливості для соціалізації та створення команди. Заохочення працівників спілкуватися один з одним поза роботою. Створення можливостей для співробітників для зближення на роботі,

наприклад, тимблдинг чи групові проекти.

4) сприяти відкритому спілкуванню – заохочувати персонал ділитися ідеями та проблемами і створювати політику відкритих дверей, щоб члени колективу почували себе комфортно, звертаючись до керівництва проблемами чи пропозиціями.

Розглянемо більш детально дані напрямки по згуртуванню. Пропоновані нові традиції для підприємства наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропоновані корпоративні традиції для підприємства, 2024-2028 рр.

Традиція	Характеристика
Закінчення робочого тижня «рукостисканням»	В кінці тижня всі співробітники обмінюються рукостисканням, щоб подякувати один одному за роботу. Подяка керівництва підлеглим за їх працю, тим самим засвідчивши їх цінність
Весняна толока	Спільне прибирання прилеглої території господарства, догляд за клумбами, деревами тощо. Час проведення визначається спільним рішенням, приблизно – на початку квітня
День хобі	Обов'язковим є представлення власного хобі (обмежень не існує). Це не лише інформує колег про нетрудові вміння інших, але й дає можливість сформувати більш комплексний образ, знайти спільні інтереси, продемонструвати визнання тощо
День доброти	13 листопада (Всесвітній день доброти), але можливим є обрання іншої дати. Головна умова – спільність доброї справи: на рівні підприємства та на рівні підрозділу

З метою згуртування та залучення персоналу підприємства до спільного прийняття управлінських рішень, а також згуртування колективу підприємства пропонуємо керівництву застосувати таку технологію креативного прийняття управлінських рішень, як формування «Банку ідей» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні положення «Банку ідей», рекомендованого для підприємства, 2024-2028 рр.

Положення	Характеристика
1	2
Інструмент креативного управління	1) дозволяє персоналу ділитися новими ідеями, що базуються на їх особистому та колективному досвіді та спостереженнях; 2) дозволяє залучити постачальників, партнерів, клієнтів до процесу удосконалення діяльності підприємства, його товарів, послуг

Продовж. табл. 3.3

1	2
Джерела ідей	1) персонал; 2) партнери; 3) клієнти; 4) постачальники; 5) Полтавський державний аграрний університет (в особі науково-педагогічного персоналу, студентів-практикантів)
Призначення інструменту	1) пошук та реалізація нових ідей з метою удосконалень різного роду (товарів, послуг, їх структури, технологій, бізнес-процесів тощо); 2) розвиток інноваційної культури та діяльності; 3) зниження собівартості, підвищення рівня енерго- та ресурсозбереження.
Показники	1) кількість поданих ідей; 2) кількість реалізованих ідей; 3) економічний та соціальний ефект від реалізованих ідей.
Спосіб подачі ідей	1) «креативна скринька»; 2) через безпосереднього керівника підрозділу

При цьому, на наш погляд, доцільно оцінювати пропозиції комісією, до якої мають входити / залучатися директор підприємства та спеціалісти, фахівці, відповідно до вектору пропозицій.

Згуртуванню колективу сприяє рівень залученості, тому для менеджменту підприємства, вважаємо за доцільне запропонувати звернути увагу на способи, методи управління залученням персоналу та постійно стежити за підтримкою високого рівня залученості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані практики підвищення залученості персоналу підприємства, 2024-2028 рр. [розробка автора на основі 27]

Засіб, метод, сфера	Характеристика	Вартість, тис. грн
1	2	3
1. Місія, мета, стратегія	Комунікація місії, візії, мети, цінностей та стратегії, а також операційних цілей. Крім повідомлення та повторення їх для персоналу при спілкуванні, їх варто візаалізувати (стенд)	4,0
2. Управління адаптацією	Приділення уваги даному процесу: перший день – має бути забезпечення працівника всім необхідним, знайомство з колективом. Відповідальний за процес – безпосередній керівник нового працівника. Створення позитивного досвіду знайомства та адаптації	безкоштовно

Продовж. табл. 3.4

1	2	3
3. Управління ефективністю	1. Чіткість встановлених цілей перед працівниками, їх реалістичність та зрозумілість та вказування на взаємозв'язок із стратегічними цілями підприємства. Працівник має усвідомлювати значимість своєї праці. 2. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для виконання поставлених завдань. 3. Спільне обговорення робочих питань. 4. Система заохочення ініціативи, визнання внеску працівника через визнання	безкоштовно, винагорода - % преміювання від отриманого ефекту
4. Навчання та розвиток	Інтегрування постійного навчання в роботу, особливо щодо діяльності управлінських кадрів та спеціалістів – з метою розвитку їх лідерського потенціалу та навчання ефективному управлінню людьми	безоплатне; платне навчання, в середньому 4,5 тис. грн / ос.
5. Корпоративна культура	Демонстрація персоналу наслідування цінностям підприємства, підтримка сприятливої соціально-психологічної та робочої атмосфери, взаємодії.	безкоштовно
6. Зворотній зв'язок	Зустрічі один-на-один, відкрите діалогічне спілкування на нарадах; застосування тематичних опитувальників (але результати опитування мають лягати в основу удосконалень); Q&A-сесії з керівництвом	безкоштовно

Отже, управління згуртуванням колективу – це одночасно стратегічне завдання та щоденна діяльність менеджменту підприємства та всіх його членів. Управління згуртованістю більшою мірою лежить не в фінансовій сфері управління, а в психологічній, міжособистісній, комунікаційній. Це комплексне управлінське завдання та одночасно показник ефективності менеджменту персоналу. При цьому важливо зберігати баланс між згуртованою роботою та індивідуальною свободою, враховувати потреби працівників, які не мають бути однаковими [29, с. 329].

За допомогою даних табл. 3.5 простежимо планові витрати та ефекти від управління згуртованістю досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.5

Планові витрати та ефекти від управління персоналом, 2024-2025 рр.

Витрати, ефекти	Характеристика
1	2
Відзначення спільних знакових подій	200,0 тис. грн
Удосконалення корпоративної культури	10,0 тис. грн

Продовж. табл. 3.5

1	2
Навчання, розвиток персоналу	54,0 тис. грн
Преміювання (додаткове за успішну ініціативу; одноразове)	3,0 % від ефекту, що принесла ініціатива, або 25,0 % від посадового окладу
Зростання продуктивності праці	в середньому 3,0-5,0 %
Разом	±264,0 тис. грн

Разом з економічною ефективністю, адже підвищення продуктивності праці на 77,7-129,5 тис. грн / особу перекриває витрати на управління згуртованістю у перший же рік, підприємство гарантовано отримає соціальний ефект у вигляді: забезпечення потреб персоналу (спільних та індивідуальних), зокрема у повазі, приналежності, визнанні, захисті; зниження рівня конфліктності та зростання психологічного комфорту взаємодії персоналу; покращення морально-психологічного клімату.

Дослідження викладені в даній бакалаврській дипломній роботі, на наш погляд, є актуальними та практично здійсненими, крім того вони успішно пройшли апробацію, шляхом опублікування результатів дослідження [30; 31].

ВИСНОВКИ

1. Згуртованість колективу характеризує рівень тяжіння його членів до спільної взаємодії та один одного; є одночасно метою управління персоналом та показником його ефективності. Члени згуртованого колективу ідентифікують себе з ним, сприймають його членів та намагаються допомагати один одному; керуються прийнятими спільними соціальними нормами, практикують ситуаційне лідерство, адже в такому колективі панує сприятлива робоча та психологічна атмосфера, що характеризується високим ступенем довіри та залученості. Згуртований колектив формує переваги як для підприємства загалом, так і окремих його працівників. На згуртованість колективу чинить вплив ряд факторів, які у більшості своїй є керованими.

2. Проведений аналіз діяльності аграрного підприємства Миргородського району – товариства з обмеженою відповідальністю, що спеціалізується на виробництві та реалізації зерна та має середній рівень спеціалізації. За досліджуваний період 2021-2023 рр. в діяльності підприємства спостерігалися наступні позитивні тенденції: збільшення площі ріллі на 0,5 га, оборотних активів – 9,4 %, основних засобів – в 2,3 рази, показників фондозабезпеченості та фондоозброєності – більш, ніж в 2,0 рази; показників ефективності використання оборотних засобів; обсягу отриманого чистого доходу – на 37,7 %. Серед негативних тенденцій: зменшення чисельності персоналу на 4,8 %; зростання рівня зносу основних засобів та ефективності їх використання; зростання собівартості продукції на 53,6 %, та зменшення рівня отриманого чистого прибутку на 83,4 %, що викликало зменшення рівня рентабельності виробництва на 9,3 в. пт.

3. Дослідження колективу підприємства, виявило наступні його ознаки: в структурі персоналу переважають працівники з вищою освітою молодого та середнього продуктивного віку; в професійній структурі персоналу значних змін не виявлено – управлінський персонал займає 20,3 %, решта – виробничий. Плинність кадрів невисока – в 2023 р. – 8,5 %, пов'язана з

виходом частини персоналу на пенсію. Отже, передумови для формування згуртованого колективу сприятливі. Соціологічне дослідження, проведене нами за допомогою анкетування та інтерв'ю, виявило середній рівень згуртованості колективу – на рівні 78,4 %; рівень залучення у 59,2 % персоналу високий, у 8,2 % - дуже високий. Рівень залучення впливає на рівень згуртованості, тому доцільно пропрацювати з «пасивними» працівниками. Загалом, ефективність персоналу має позитивну тенденцію до зростання – продуктивність праці у 2023 р., порівняно з 2021 р., збільшилася на 44,7 %.

З метою удосконалення системи управління персоналом підприємства, зокрема згуртованістю колективу, нами запропоновано:

1. При управлінні згуртованістю колективу застосовувати комплексний підхід, що охоплює реалізацію наступних заходів: діагностика стану соціально-психологічного клімату в колективі, рівня згуртованості; відзначення спільно знакових подій; удосконалення комунікацій в колективі; підвищення рівня залучення персоналу; розвиток мотиваційної системи; тимбілдінгові заходи.

2. Для діагностування соціально-психологічного клімату в колективі запропонована експрес-методика О. С. Михайлюк та А. Ю. Шалито, а також 3 варіанти стратегії проведення діагностики.

3. Відзначення спільно знакових подій, у зв'язку із війною в Україні, пропонується проводити помірковано, головне – об'єднання колективу, вияв уваги та визнання.

4. Серед способів удосконалення комунікацій в колективі запропоновано: запровадити корпоративний «Календар подій», застосовувати метод «Message house», сформувавши «портрет співробітника», проєктувати канали комунікації, проводити навчання ефективному спілкуванню та піклуватися про інформаційну безпеку, проводити регулярні збори колективу не лише з виробничих питань, але й з корпоративних, волонтерських тощо.

5. Впроваджувати та розвивати корпоративні традиції, наприклад: закінчення робочого тижня «рукостисканням»; весняна толока; день хобі; день

доброти.

6. З метою збільшення рівня ініціативності, залучення персоналу запропановано застосовувати технологію крепативного прийняття рішень – «Банк ідей»; також рекомендовані наступні практики управління залученості та згуртованості персоналу: розвиток корпоративної культури та візуалізація, вербалізація її основних елементів (місії, мети, цінностей, стратегій); управління адаптацією нових працівників; управління ефективністю (завдання – цінність для підприємства – ресурси – винагорода); навчання та розвиток персоналу, особливо – управлінського; ефективний зворотний зв'язок.

7. Орієнтовні витрати – 264,0 тис. грн / рік. Серед очікуваних ефектів: зростання продуктивності праці на 3-5,0 % (77,7-129,5 тис. грн / особу), комплексний соціальний ефект: покращення морально-психологічного клімату в колективі; задоволення потреб персоналу в приналежності, повазі, безпеці, самовираженні; зростання мотивації праці та рівня згуртованості та залученості персоналу.