

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук

«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОЛЕКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»)

Виконав: Калугін Руслан Сергійович

прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: доцент Коваль Надія Володимирівна

вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Арбузова Тетяна Василівна

вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Калугін Руслан Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу
магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.



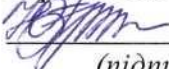
Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю. С. Гринчук
(підпис)

«04» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Калугіну Руслану Сергійовичу

Тема: Основні напрями вдосконалення форм і методів управління трудовими колективами підприємств (за матеріалами ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідження теоретико-методичних аспектів управління трудовим колективом; надання організаційно-економічної характеристики ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»; аналіз особливостей управління трудовим колективом підприємства; обґрунтування пропозицій щодо напрямів удосконалення форм і методів управління трудовим колективом підприємства.

Вихідні дані: фінансова та статистична звітність підприємства, монографічна література, публікації у періодичних виданнях з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

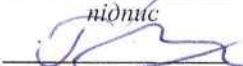
Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник


підпис

доцент Н. В. Коваль

Здобувач


підпис

Р. С. Калугін

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Калугін Р. С.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОЛЕКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ (за матеріалами ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління трудовим колективом підприємства.

Використано методи: аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, класифікації, групування, абстрактно-логічний, статистико-економічний (динамічний, структурний, коефіцієнтний аналіз), метод соціометричного дослідження, розрахунок групових індексів, табличний, графічний.

Проаналізовано особливості управління трудовим колективом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», зокрема, охарактеризовано принципи формування трудового колективу; процедури наймання та адаптації працівників; показники руху персоналу; Індекс лояльності персоналу (eNPS); чинники, які впливають на ефективність та згуртованість колективу підприємства; методи управління трудовим колективом. Зроблено висновок, що колектив підприємства перебуває на етапі зрілості.

Обґрунтовано необхідність ширшого використання соціально-психологічних методів управління трудовим колективом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат». Зокрема, з метою оцінювання згуртованості мікроколективу менеджерів зі збуту було застосовано метод соціометричного аналізу. Зроблено висновок, що мікроколектив є недостатньо згуртованим. Для підвищення рівня згуртованості мікроколективу та формування психологічних ресурсів працівників розроблено ряд заходів. Обґрунтовано необхідність трансформації стратегії управління персоналом в контексті інтеграції осіб з особливими потребами в робочий процес. Розроблено конкретні першочергові заходи щодо впровадження інклюзивних практик в процес управління підприємством.

Кваліфікаційна робота магістра містить 66 сторінок комп'ютерного тексту, 25 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел із 49 найменувань, 1 додаток.

Ключові слова: трудовий колектив, згуртованість, методи управління.

ANNOTATION

Kaluhin R.

MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING FORMS AND METHODS OF ENTERPRISES MANAGING LABOR COLLECTIVES

(based on materials of Antonivskyi Meatplant LLC)

This thesis studies the set of theoretical, methodological and practical aspects of managing the enterprise's workforce.

It relies on the following methods: analysis, synthesis, theoretical generalization, classification, grouping, abstract-logical, statistical-economic (dynamic, structural, coefficient analysis), sociometric research method, calculation of group indices, tabular, graphical.

This thesis analyzes the features of managing the workforce of Antonivskyi Meat Plant LLC; in particular, it characterizes the principles that guide the workforce formation. It also analyzes the procedures for hiring and adapting employees, personnel turnover indicators, Personnel Loyalty Index (eNPS), factors that affect the efficiency and cohesion of the enterprise's workforce, and methods of workforce management. It concludes that the enterprise's workforce is at the stage of maturity.

The thesis substantiates the need for wider use of socio-psychological methods of workforce management at Antonivskyi Meat Plant LLC. In particular, the method of sociometric analysis is applied to assess the cohesion of the micro-team of sales managers. The thesis concludes that the micro-team is not sufficiently cohesive. It develops a number of measures to increase the level of cohesion and the formation of psychological resources of employees. It substantiates the need to transform the personnel management strategy in the context of integrating people with special needs into the work process and develops specific priority measures to implement inclusive practices into the process of enterprise management.

This Master's thesis contains 66 pages of computer text, 25 tables, 22 figures, a list of sources used with 49 names, 1 appendix.

Keywords: labor collective, cohesion, management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ.....	8
1.1. Трудовий колектив: сутність, елементи, ознаки, функції, класифікація.....	8
1.2. Управління формуванням, згуртованістю та розвитком трудового колективу.....	15
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ ТОВ «АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінювання фінансового стану ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат».....	31
2.2. Особливості управління трудовим колективом підприємства.....	41
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ ТОВ «АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	51
3.1. Розширення використання соціально-психологічних методів управління трудовим колективом в умовах воєнного стану.....	51
3.2. Інтеграція в процес управління персоналом інклюзивних практик.....	59
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Трудовий колектив є головним ресурсом підприємства, його головним багатством. Саме трудовий колектив відіграє головну роль у забезпеченні результативного та ефективного функціонування підприємства. В умовах цифрової трансформації економіки проблеми формування, функціонування та мотивації колективу є досить гострими [1, с. 68-69].

Від демографічної та кваліфікаційної структури трудового колективу, здатності його членів адаптуватися до змін, їх вмотивованості залежить ефективність і конкурентоспроможність будь-якого підприємства [2, с. 54].

Важливе значення для успіху підприємства має згуртованість трудового колективу. Цим пояснюється той факт, що багато компаній-лідерів вносять цей пункт у корпоративні цінності: згідно з даними огляду Fortune, до переліку цінностей 100 підприємств-лідерів світового ринку включено такий аспект, як командна робота [1, с. 70].

Отже, дослідження колективу як головного ресурсу підприємства є актуальними та практично значущими [1, с. 69].

Мета й завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методичних основ управління трудовим колективом підприємства та обґрунтування напрямів його удосконалення в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат».

В процесі досягнення мети були поставлені та розв'язані певні завдання:

- розглянуто сутність, елементи, ознаки, функції та класифікацію трудових колективів;
- досліджено особливості управління формуванням, згуртованістю та розвитком трудового колективу;
- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»;
- проаналізовано особливості управління трудовим колективом

підприємства;

- обґрунтовано напрями удосконалення управління трудовим колективом.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовим колективом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління трудовим колективом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», удосконалення форм і методів управління трудовим колективом підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: системний підхід до вивчення положень економічної науки щодо управління трудовим колективом підприємства; методи аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, класифікації, групування, абстрактно-логічний, статистико-економічний (динамічний, структурний, коефіцієнтний аналіз), метод соціометричного дослідження, розрахунок групових індексів, табличний, графічний.

Інформаційною базою дослідження є фінансова та статистична звітність підприємства, монографічна література, публікації у періодичних виданнях з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені в роботі, обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції:

Калугін Р. С. Особливості формування згуртованого трудового колективу. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 50–54 (додаток А).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (49 найменувань), 1 додатку. Текстова частина містить 66 сторінок комп'ютерного тексту, ілюстрованого 25 таблицями та 22 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

1.1. Трудовий колектив: сутність, елементи, ознаки, функції, класифікація

Термін «колектив» з латинської “collectivus” перекладається як «збірний». Колектив – це стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети; характерною рисою цього об'єднання є групова згуртованість [3, с. 125; 4, с. 74]. Криворучко О. М. та Водолажська Т. О. наголошують, що діяльність такої групи людей свідомо координується [5, с. 42].

Підходи науковців до визначення поняття «трудовий колектив» узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «трудовий колектив»

Автор, джерело	Визначення поняття «трудовий колектив»
Кодекс законів про працю України, стаття 252 ¹ [6]	громадяни, які своєю працею беруть участь у діяльності підприємства на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством
Мошек Г. Є. [2, с. 53-54]	основний найактивніший елемент внутрішнього середовища та всієї системи менеджменту підприємства, в якому люди вступають у визначені відносини для виконання поставлених цілей і завдань; спільнота, в якій міжособистісні стосунки опосередковані спільною діяльністю, а зміст цієї діяльності має соціально-схвальний характер і відповідає загальнолюдським цінностям; соціально-психологічна підсистема (персонал) будь-якого підприємства
Шкробот М. В. [7, с. 35]	сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги; об'єднання на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються та розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їх групами
Криворучко О. М., Водолажська Т. О. [5, с. 42]	соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в межах певного підприємства для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою співробітницькими відносинами
Мельник Л. С. [1, с. 69]	група об'єднаних загальними цілями і завданнями, певними відносинами людей, що мають спільну мету, сумісну діяльність

<i>Продовження табл. 1.1</i>	
Купа С. В., Буняк Н. А. [8]	об'єднання для спільних дій заради досягнення суспільно-корисних цілей людей, які пов'язані єдністю інтересів, оформлені структурно і мають органи управління, дисципліни і відповідальності
Данилова М. В. [9, с. 27]	об'єднання людей вільних, які виконують трудову діяльність; які мають спільну мету – досягнення трудових результатів; які працюють на підставі укладених ними трудових договорів (контрактів, інших угод про працю); володіє організаційною єдністю, органами управління та цілісною системою
Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. [10, с. 216]	це не просто механічне об'єднання людей, які спільно працюють; це об'єднання на основі складної системи постійно діючих і таких, що змінюються, розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, моральних, побутових взаємозв'язків між окремими працівниками та їхніми групами; взаємозв'язки і взаємовідносини відображаються у формальній і неформальній структурах трудового колективу
Тищенко О. В., Черноус С. М. [11, с. 41]	первинна спільнота працівників, яка вправі ініціювати створення представницьких органів задля реалізації своїх прав
Мілошевич Н. В., Богущька Я. В. [12, с. 174]	соціальна спільнота, яка є сукупністю малих груп, що є безпосереднім соціальним оточенням співробітника; соціальні функції цих груп мають подвійний характер: включення працівників у соціально-трудова відносини основного колективу та створення на основі особистих контактів працівників мережі емоційних, психологічних стосунків

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 1.1 дає можливість сформулювати власне визначення трудового колективу – це група людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю та певними відносинами (співробітництва, підпорядкування), які працюють на основі укладених ними трудових договорів (контрактів, інших угод про працю) з метою досягнення цілей підприємства.

Ознаки трудового колективу:

1) єдність мети (цілі), яка задається ззовні відповідно до місії підприємства або формується внаслідок взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу але завжди є спільною, єдиною для усіх працівників;

2) умовна відокремленість або психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з цією групою;

3) особиста практична взаємодія людей, спрямована на реалізацію спільної мети, досягнення у процесі взаємодії ефекту синергії завдяки уникненню обмеженості фізичних та інтелектуальних здібностей внаслідок

поділу праці, спеціалізації, духу змагання, що мобілізує приховані резерви, та підвищує інтенсивність праці;

4) самостійність у виборі засобів і способів досягнення виробничих цілей;

5) свідомо координатія діяльності трудового колективу як формальної організації його керівниками (менеджерами) для досягнення спільної мети [13, с. 36; 2, с. 53];

6) сталість взаємодії протягом усього часу існування колективу, в процесі якої відбувається взаємний вплив його членів один на одного, формується згуртованість, яка виражається розвитком емоційних контактів, цілісно-орієнтованої єдності, збігом основної системи цінностей, пов'язаних з процесом спільної діяльності, виникає єдність практичних дій [13, с. 37; 3, с. 127; 5, с. 42; 4, с. 74-75; 14, с. 57];

7) організаційна та територіальна єдність, що складається з персональних потреб кожного члена відчувати причетність до колективу та характеризується силою бажання всіх членів зберегти колектив [7, с. 36].

Трудовий колектив відіграє велику роль в житті людини:

- у колективі людина знаходить підтримку і захист (первинна профспілкова організація відстоює інтереси працівників перед роботодавцем, узгоджує питання умов та оплати праці тощо);

- колектив забезпечує існування принципу виробничої демократії на підприємстві (колективне волевиявлення);

- в колективі задовольняється потреба людини у спілкуванні, визнаються успіхи і досягнення людини;

- під впливом думки колег формується самооцінка;

- колектив впливає на поведінку людини;

- колектив є «найефективнішим мотиватором праці»: стимулює творчу активність, формує прагнення до самовдосконалення, першості в змаганнях [15, с. 101-102; 9, с. 27; 3, с. 125, 127; 7, с. 74; 4, с. 75].

Функції трудового колективу та критерії їх ефективної реалізації відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Функції трудового колективу та критерії їх ефективної реалізації

Функції	Сутність	Критерій ефективної реалізації
виробничо-економічна	здійснення операційної діяльності з виробництва продукції (надання послуг) з наступною реалізацією їх споживачу та одержанням прибутку	результат трудової діяльності колективу, його продуктивність
соціально-інтегративна	об'єднання членів трудового колективу для виконання виробничих, комерційних та інших завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей	позитивний соціально-психологічний клімат
управлінсько-виховна	виховання у членів колективу свідомого, ініціативного та творчого ставлення до праці, навичок трудової і виконавської дисципліни, взаємної відповідальності і погоджених дій	рівень керованості і активності членів первинного колективу

Джерело: [13, с. 37; 2, с. 54].

До розглянутих в табл. 1.2 функцій трудового колективу Куца С. В. та Буняк Н. А. додають функції задоволення потреб працівників, створення умов для самореалізації особистості, здійснення і відтворення колективістського, демократичного способу життя, а також функцію соціального контролю [8].

Сутність системи соціального контролю представлена на рис. 1.1.

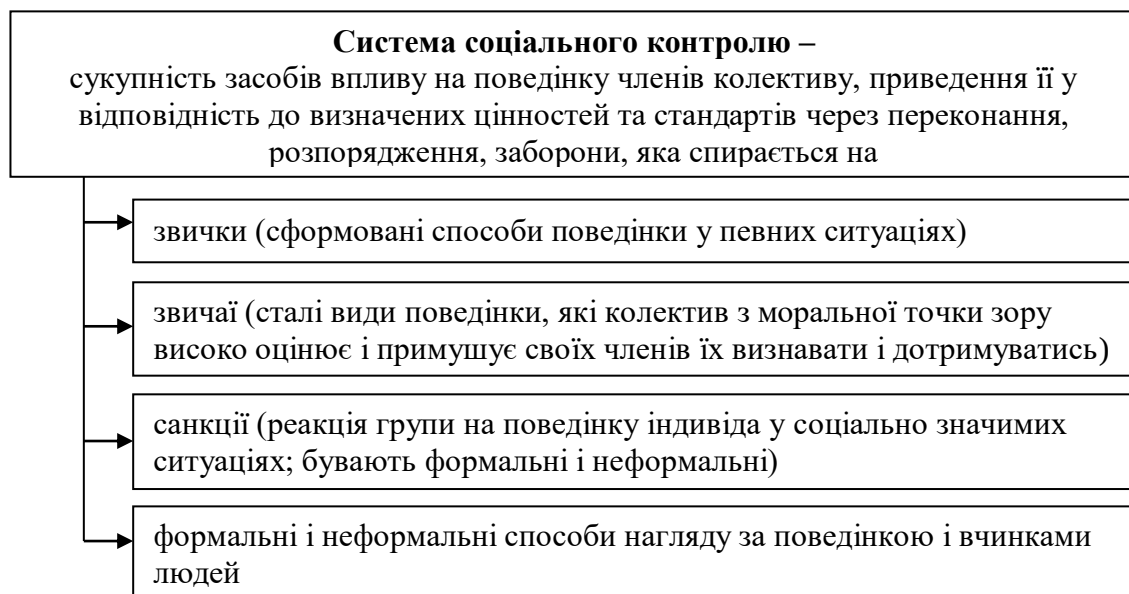


Рис. 1.1. Сутність системи соціального контролю

Джерело: складено за [5, с. 42; 4, с. 76].

Слід зауважити, що вплив колективу на особистість може бути не лише позитивним, а й негативним: згуртований, але не налаштований на конструктив колектив, може штовхати людину до антисоціальної поведінки [3, с. 127].

Елементи колективу: члени колективу з притаманними їм рисами та особливостями; цілі та засоби їх досягнення; механізми здійснення зовнішніх і внутрішніх контактів, підтримки згуртованості [3, с. 125; 4, с. 74].

Характеристики колективу як соціальної групи відображено на рис. 1.2.

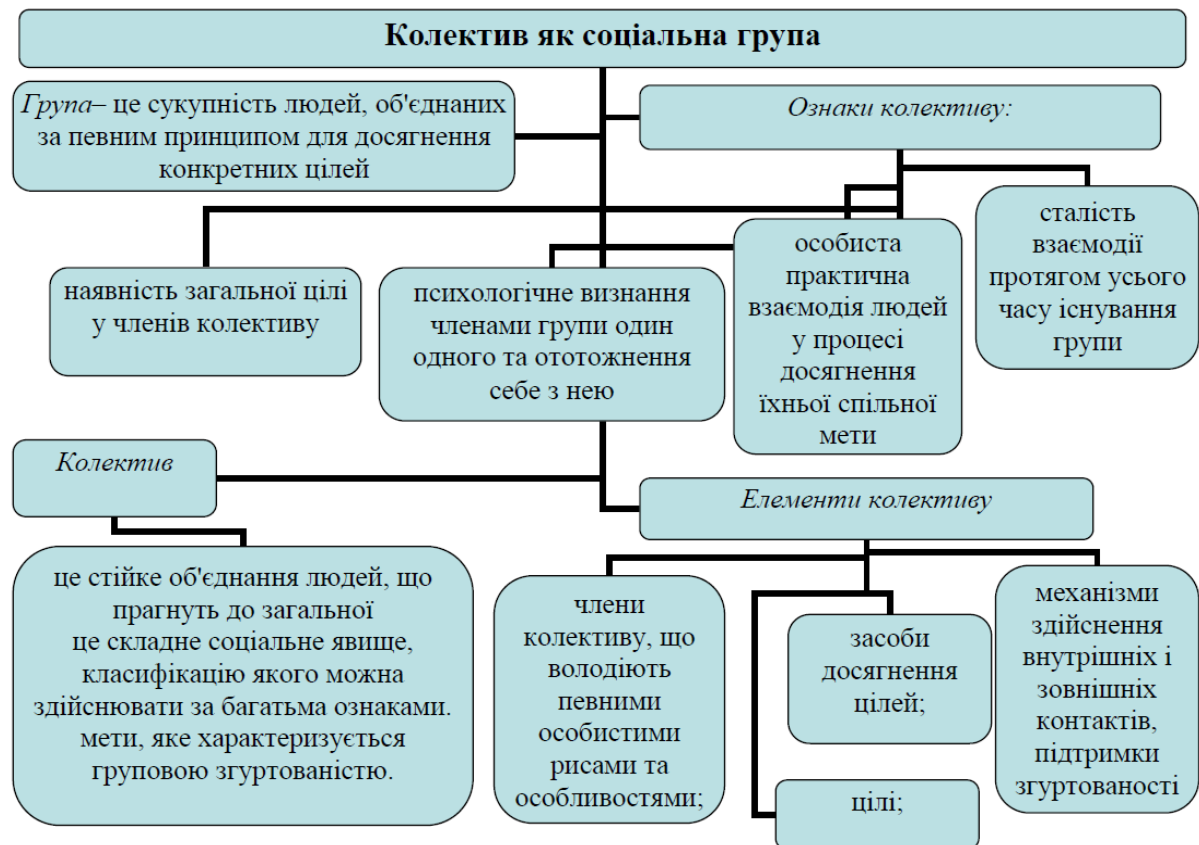


Рис. 1.2. Колектив як соціальна група

Джерело: [16, с. 94].

Слід зазначити, що в основному колективі підприємства можна виділити кілька структурних рівнів: вищий (колектив усього підприємства); середній (колективи відділів апарату управління: планово-економічного, фінансового, маркетингу, бухгалтерії тощо); нижчий (первинні виробничі колективи, в яких бригадир або майстер безпосередньо керує кожним виконавцем, а особисті контакти існують між більшістю його членів). Первинному колективу

притаманна соціально-професійна однорідність, що сприяє розвитку, безпосередніх контактів між його членами та є основою для формування у них спільних інтересів та соціально-психологічних норм поведінки [2, с. 53].

Класифікацію трудових колективів представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація колективів

Ознака класифікації	Типи колективів
за сферою діяльності	<i>виробничі; невиробничі</i>
за організаційно-правовою формою	колективи <i>юридичної особи-роботодавця</i> ; колективи <i>фізичних осіб-роботодавців</i> , які здійснюють підприємницьку діяльність без утворення юридичної особи
за рівнем у межах однієї організації	<i>первинні або низові</i> (бригад, відділів, ділянок тощо); колективи <i>відділів апарату управління</i> (планово-економічного, фінансового, маркетингу, бухгалтерії тощо); <i>всієї організації</i>
за типом організаційних зв'язків	<i>первинні</i> (у складі яких неможливо виділити більш дрібні групи); <i>вторинні</i> (характеризуються наявністю дрібних груп у складі колективу)
за статусом	<i>офіційні</i> (юридично оформлені); <i>неофіційні</i> (базуються на юридично не зафіксованому бажанні людей співпрацювати один з одним)
за характером внутрішніх зв'язків	<i>формальні</i> (офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв'язків: формальні зв'язки, які представляють відносини між посадами та яким властива ієрархічність, несуть основне навантаження; а неформальні, які існують між особистостями незалежно від того, яке місце вони займають на офіційних службових рівнях, їх доповнюють); <i>неформальні</i> (у неофіційних колективах зв'язки є винятково неформальними)
за способами комплектування	<i>постійні</i> (зафіксовані у штатній структурі підприємства, працюють у складі одного колективу – відділи, бригади тощо); <i>тимчасові</i> (створюються із представників різних підрозділів для роботи над певним завданням)
за завданнями	<i>групи керівництва, функціональні групи, виробничі комітети</i>
за ефективністю використання потенціалу групи	<i>робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди</i>
за рівнем мотивації на роботу	<i>групи „х”</i> (у мотивах людини переважають біологічні потреби; працівники не прагнуть брати на себе відповідальність, намагаються уникати роботи, якість роботи низька, потрібен постійний контроль); <i>групи „у”</i> (у мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати; відповідальність і зобов'язання, які беруть на себе працівники, залежать від винагороди за працю; більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність); <i>групи „z”</i> (у мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби; люди прагнуть працювати в колективі й колективно ухвалювати рішення; прагнуть індивідуальної відповідальності за результати праці; постійно підвищують професійний рівень; дієвим є неформальний контроль за результатами праці)

<i>Продовження таблиці 1.3</i>	
за терміном функціонування	<i>довгострокові, середньострокові, короткострокові</i>
за складом учасників	<i>гомогенні або однорідні</i> (однакові за певними ознаками – статі, віку, освіти тощо) та <i>гетерогенні або різнорідні</i>
за стадією розвитку	<i>на стадії зародження</i> (перебувають у стані становлення, кількісний склад і рольовий статус не визначені); <i>зрілості</i> (чітко визначений кількісний склад і рольовий статус кожного члена); <i>старіння</i> (надмірна регламентація діяльності, вчинків і контактів членів колективу, наростання незадоволення їх рольовими статусами); <i>занепаду</i> (колектив руйнується, з нього масово виходять члени; ті, хто залишилися, вимагають кардинального перегляду регламентів діяльності, вчинків, контактів, рольових статусів); <i>реорганізації</i>
за розмірами	<i>малі</i> (передбачають наявність безпосередніх контактів між усіма членами); <i>великі</i> (не передбачають; понад 20 осіб)
за свободою входження	<i>обов'язкові</i> (армійські), <i>добровільні</i>
за механізмом формування	<i>стихійно сформовані</i> (наприклад, студентський колектив); <i>свідомо організовані</i> (викладацький колектив)
за об'єктом орієнтації	<i>орієнтовані на досягнення певної мети</i> (як офіційної, так і неофіційної – політична партія, персонал підприємства), <i>на реалізацію спільного інтересу</i> (товариство філателістів, порятунку на воді, волонтерів), <i>на спілкування</i> («клуби за інтересами»)
за взаємовідносинами між членами колективу (суперництво, байдужість, співпраця)	<i>«згряя»</i> (функція кожного працівника визначається його відносинами з керівництвом); <i>«автобус»</i> (тимчасове товариство людей, вимушено пов'язаних лише функціональною спільністю); <i>«сім'я»</i> (члени колективу пов'язані неформальними дружніми стосунками, спільними інтересами); <i>«стадо»</i> (товариство людей, позбавлених індивідуальних функціональних відмінностей та скеровуваних лідером); <i>«вулик»</i> (становище працівників визначено індивідуальними функціональними обов'язками); <i>«павуки в банці»</i> (високий ступінь конкуренції між членами, відносини суперництва (до ворожості)
за функц. керівника (суттєва, несуттєва)	<i>трудові колективи з суттєвою функцією керівника, з посередньою та несуттєвою його функціями</i>

Джерело: [16, с. 93] доповнено [5, с. 43-44; 4, с. 76-77; 14, с. 60; 9, с. 27; 17; 18, с. 44-45].

Правовий статус трудового колективу визначають колективні соціально-трудові права та інтереси: право на колективні переговори та укладення колективного договору; право на участь в управлінні працею, зокрема, право на затвердження за поданням власника і профспілкового комітету правил внутрішнього трудового розпорядку, право на участь у вирішенні питань

оплати й охорони праці, право на страйк тощо [15, с. 102]. Основною формою реалізації управлінських повноважень є загальні збори трудового колективу.

Компетенція, організаційно-управлінські повноваження трудового колективу та орган, що має право представляти інтереси трудового колективу (профспілковий комітет, рада трудового колективу, рада підприємства) визначаються в статуті підприємства [9, с. 27].

1.2. Управління формуванням, згуртованістю та розвитком трудового колективу

Ефективність трудового колективу значною мірою залежить від принципів, яких дотримується керівництво підприємства під час його формування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Принципи формування трудового колективу

Автор, джерело	Принципи формування трудового колективу
Шкробот М. В., Ведута Л. Л. [3, с. 125-126]	науковості (використання в практиці управління об'єктивно діючих економічних законів); системності (необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління); економічності (витрати на систему HRM мають бути меншими за ефект від її впровадження); ієрархічності та зворотного зв'язку (забезпечення ієрархічної взаємодії між ланками управління на основі зворотного зв'язку); узгодженості (цілей підрозділів з цілями організації, синхронізація їх у часі)
Шкробот М. В. [7, с. 36]	відповідність чисельності працівників обсягу виконуваних робіт; узгодженість кваліфікації працівника з рівнем складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними чинниками виробництва; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого світогляду працівників
Мошек Г. Є. [2, с. 54]	загальні (основні) принципи: технологічної взаємодії (діяльність людей у колективі заснована на сумісному використанні засобів і предметів праці з метою виробництва продукції за визначеною технологією); оптимального поєднання загальної та індивідуальної зацікавленості працівників у сумісній діяльності (реалізується за допомогою прогресивної форми оплати праці, гнучких графіків, кар'єрного зростання, системного впровадження інновацій); психологічної сумісності працівників; специфічні принципи: відповідності офіційної і неофіційної структури колективу; оперативне інформування працівників про стан справ на підприємстві; гласне створення резерву на висування працівників на вищу посаду тощо

Джерело: складено автором

Аналіз табл. 1.4 свідчить про різні підходи науковців до визначення принципів формування трудового колективу. Вважаємо, що найважливішими є принципи: науковості, системності, узгодженості цілей підрозділів з цілями організації, узгодженості кваліфікації працівників з рівнем складності їх трудових функцій, поєднання загальної та індивідуальної зацікавленості працівників у сумісній діяльності, психологічної сумісності працівників.

Чинники, які значною мірою впливають на ефективність процесу формування колективу підприємства, представлено на рис. 1.3.

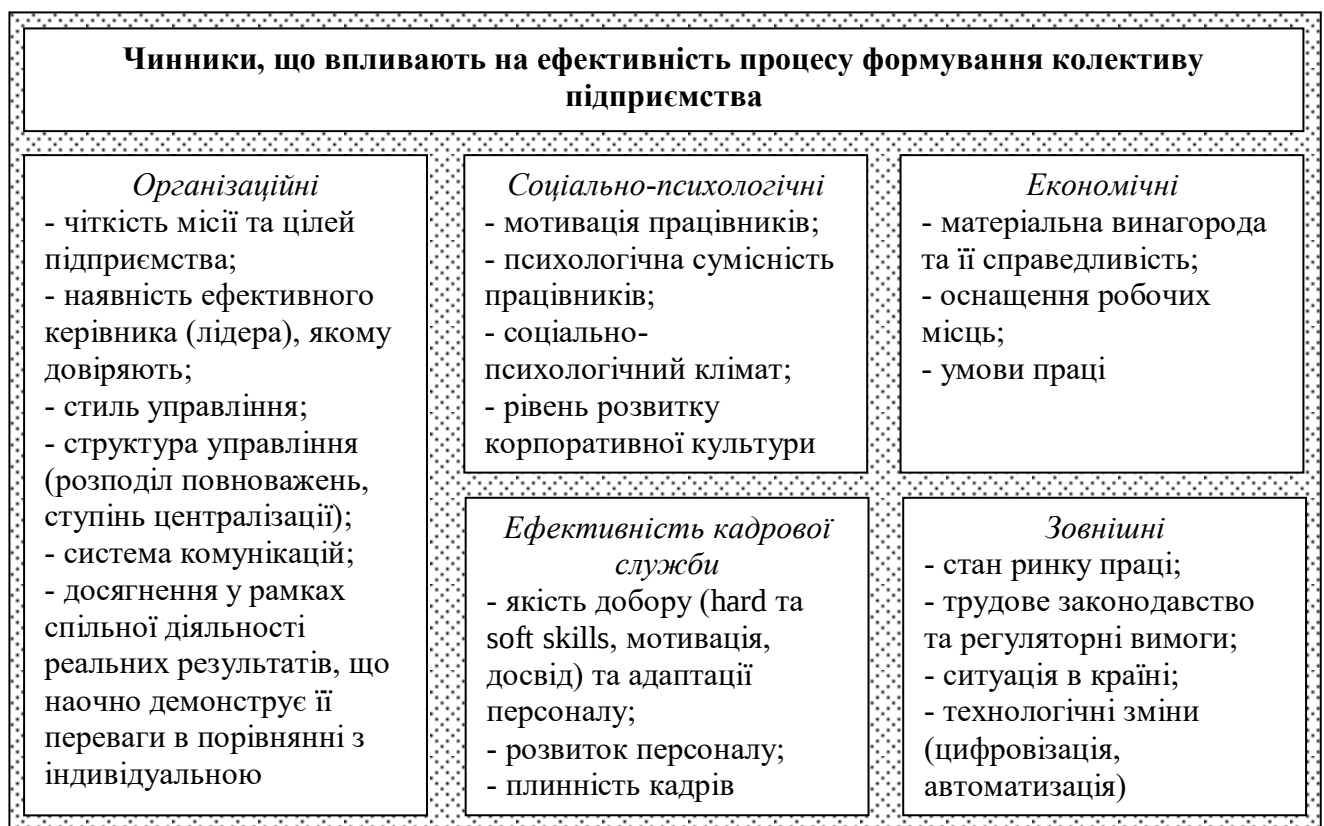


Рис. 1.3. Чинники, що впливають на ефективність процесу формування колективу підприємства

Джерело: складено автором з урахуванням [19, с. 88; 14, с. 58].

Процес створення трудового колективу – це певна послідовність дій менеджерів, спрямованих на формування персоналу підприємства [19, с. 88].

Етапи створення трудового колективу відображено на рис. 1.4.

Процес створення дієвого трудового колективу можна вважати успішним, якщо вдалось досягти таких умов:

- усі члени колективу чітко розуміють цілі групової роботи;
- обов'язки і можливості кожного працівника відомі керівництву й іншим працівникам, з урахуванням обов'язків та можливостей розподіляються функції між працівниками;
- організаційна структура підприємства, структура управління та організаційні регламенти відповідають завданням, що стоять перед підприємством;
- у колективі постійно аналізують методи роботи, їх ефективність та намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дає змогу ефективно використовувати час і ресурси без втручання керівництва;
- розвинута взаємопідтримка;
- відносини у колективі є відкритими [19, с. 88; 16, с. 94; 5, с. 45; 4, с. 78-79].

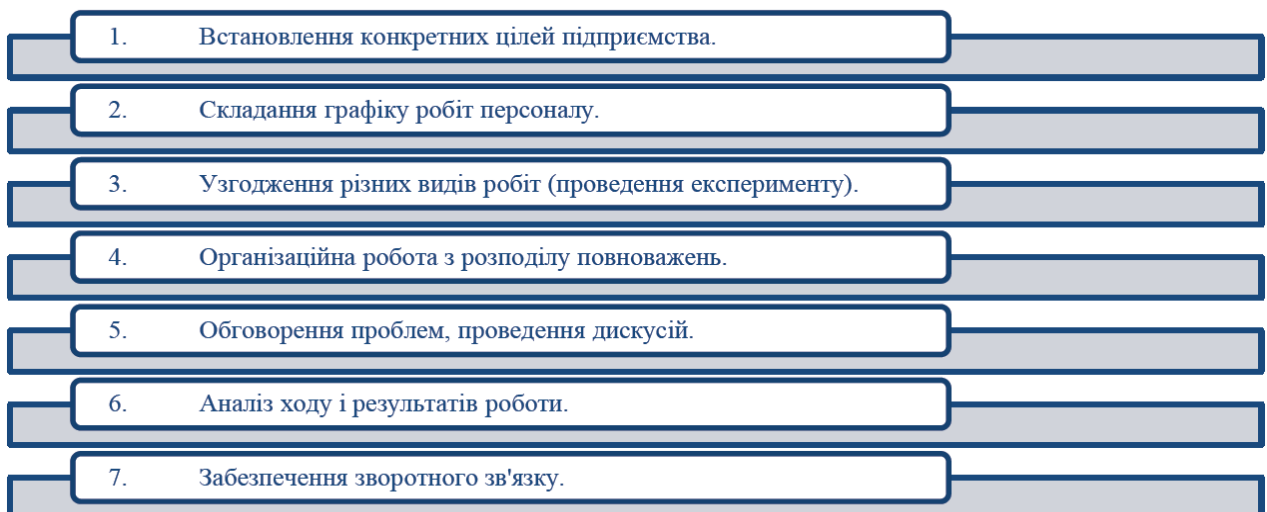


Рис. 1.4. Етапи створення трудового колективу

Джерело: [19, с. 89; 5, с. 45; 4, с. 78].

Переважна більшість науковців вважає, що колектив у своєму розвитку проходить кілька етапів, зображених на рис. 1.5. Проте слід зазначити, що існує інший погляд на послідовні стадії розвитку колективу: 1) притирання; 2) переворот (зміна чи утвердження лідера, розформування колективу); 3) результативність (реалізація заходів щодо підвищення продуктивності); 4) ефективність (увага акцентується на тайм-менеджменті); 5) майстерність (встановлення високих стандартів досягнень); 6) старіння (цілі не відповідають завданням нового часу); 7) смерть (реорганізація чи ліквідація підприємства) [3, с. 126].

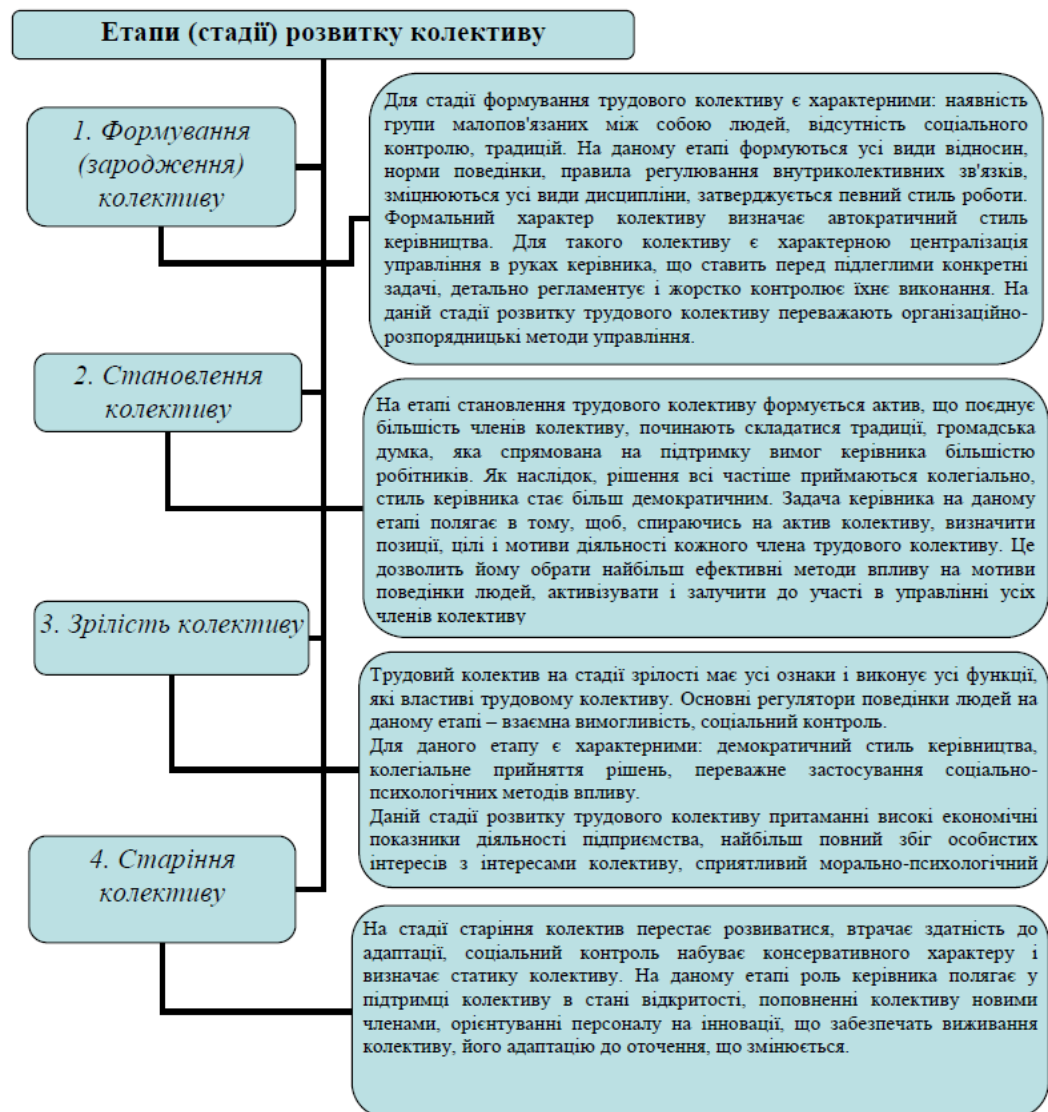


Рис. 1.5. Етапи (стадії) розвитку колективу

Джерело: [16, с. 95; 19, с. 90; 3, с. 126; 5, с. 47; 7, с. 36-38; 4, с. 79-80].

У процесі формування та розвитку трудового колективу велику роль слід приділяти його згуртованості. На основі аналізу таблиці 1.5 можемо зробити висновок, що згуртованість трудового колективу виявляється у психологічній єдності та єдності поведінки його членів, що базуються на спільних цінностях, цілях та інтересах; прихильності до колективу всіх його членів; можливості їхнього спільного впливу на окрему людину.

Таблиця 1.5

Підходи науковців до тлумачення поняття «згуртованість трудового колективу»

Автор	Тлумачення поняття «згуртованість трудового колективу»
Шкробот М. В., Ведута Л. Л. [3, с. 140]	виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [4, с. 102]	виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї
Криворучко О.М., Водолажська Т.О. [5, с. 47]	означає єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення
Шевченко В. С. [14, с. 58]	це психологічна єдність учасників по найважливіших питаннях життєдіяльності колективу, що проявляється в притяганні до нього, прагненні його захистити
Mehdi Abadi, P. [20, с. 81]	ступінь, до якого члени команди пов'язані та мотивовані для досягнення спільних цілей
Шкробот М. В. [7, с. 38]	ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу
Євтушенко Г. І., Ватоян А. М., Єрьоміна М. А. [19, с. 90]	ступінь прихильності до групи всіх її членів; це один із процесів групової динаміки; проявляється як процес розвитку створених зв'язків
Іванова Н. С. [16, с. 97]	процес формування особливого типу зв'язків в групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який живе за своїми законами

Джерело: складено автором.

Згуртованість колективу формується в результаті взаємних емоційних переваг; тяжіння людей один до одного у пошуках допомоги чи підтримки в процесі досягнення цілей; розуміння ними ролі колективу у забезпеченні певних гарантій [3, с. 140; 4, с. 102; 14, с. 63].

Згуртованість забезпечує ефективне функціонування колективу, його стійкість перед деструктивною дією внутрішніх і зовнішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника [7, с. 38].

Проте слід зауважити, що за спрямованістю згуртованість колективу може бути функціональною або позитивною (орієнтованою на цілі й задачі трудової діяльності) та дисфункціональною або негативною (спрямованою на досягнення цілей, що суперечать цілям виробничої діяльності чи суспільним) [5, с. 47].

Переваги функціонально згуртованого колективу відображено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Переваги згуртованого колективу

Переваги згуртованого колективу	
для підприємства	для персоналу підприємства
1. Підвищення рівня якості продукції та ефективності виробництва. 2. Підвищення ділової активності. 3. Покращення передачі інформації знизу вгору і згори вниз. 4. Поліпшення морального духу працівників. 5. Вирішення проблем, яким в інших умовах не приділялося б уваги. 6. Поєднання цілей неформальних лідерів та керівництва.	1. Зростання кар'єри. 2. Причетність до спільної справи. 3. Задоволення від своєї праці і підвищення її змістовності. 4. Підвищення гарантій зайнятості в результаті зростання ефективності роботи підприємства. 5. Нові можливості для інтелектуального розвитку.

Джерело: [1, с. 69].

Характеристики згуртованих груп відображено на рис. 1.6.

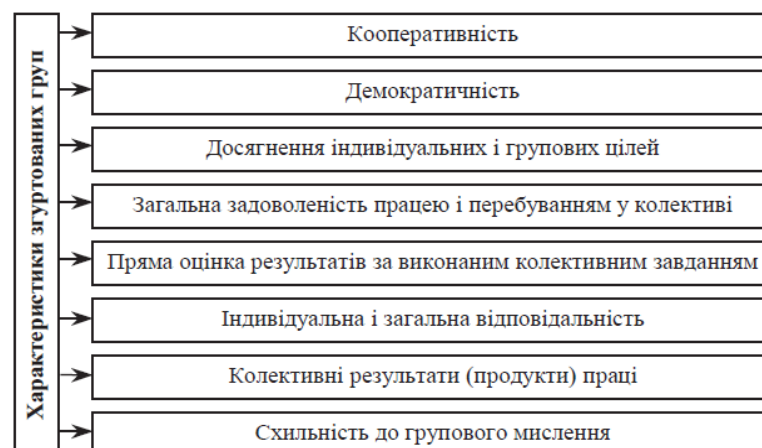


Рис. 1.6. Характеристики згуртованих груп

Джерело: [16, с. 97; 3, с. 141; 4, с. 102].

Перші сім характеристик є позитивними, остання – схильність до групового мислення – негативна. Керівнику необхідно знати симптоми групового мислення, щоб вчасно запобігати їм. До таких симптомів належать: ілюзія невразливості групи (переоцінка правильності дій групи; поширення думки, що при групових рішеннях відповідальність розмита, а частка особистої відповідальності є невеликою); віра в моральну правоту групових дій; ігнорування неприємної інформації; негативна стереотипізація сторонніх (їх цілі, думки, дії трактуються як слабкі, неправильні, ворожі); самоцензура (утримання від висловлювання альтернативних точок зору, щоб не порушити групову гармонію); ілюзія постійної єдності (через самоцензуру і сприйняття мовчання як «знаку згоди»), що також підтримується керівниками, які вважають своєю функцією зміцнення впевненості у досягненні мети [3, с. 140-141; 4, с. 102-103].

Також керівники мають запобігати груповому тиску у вигляді неформальних санкцій з боку більшості членів групи стосовно порушників групових норм (осуд, презирство, відмова у захисті або психологічній розрядці, булінг тощо). Способами нейтралізації негативних проявів групового тиску є: обговорення окремих помилкових рішень групи з акцентом на його слабкі сторони; обмеження негативного впливу неформального лідера; розвиток в групі культури толерантності та дискусій [3, с. 141-142; 4, с. 102-103].

Чинники групової згуртованості наведено на рис. 1.7.

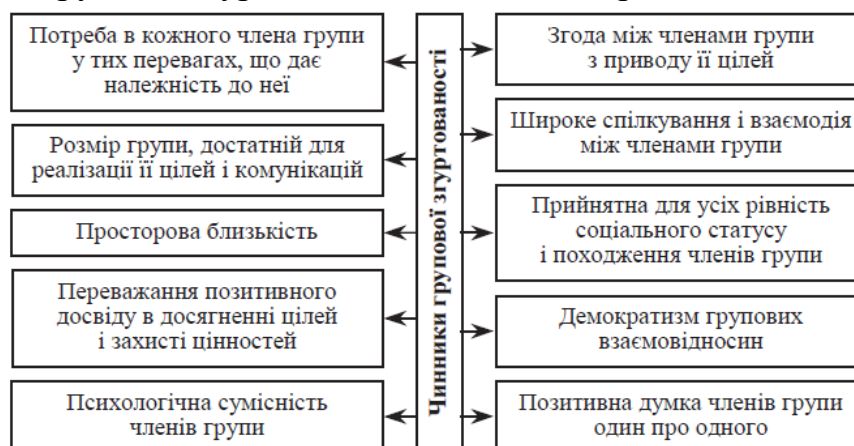


Рис. 1.7. Чинники групової згуртованості

Джерело: [3, с. 143; 4, с. 105].

Важливо зазначити, що ступінь згуртованості групи суттєво зростає при наявності зовнішньої небезпеки [14, с. 58].

Щоб сформувати згуртовану групу слід дотримуватися таких умов: працівники мають бути «експертами» в своїй сфері; сукупний досвід і таланти людей, які працюють у команді, мають перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиночі; більшість працівників повинні мати можливість впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують [3, с. 142; 4, с. 104]. Стадії згуртованості трудового колективу розглянуто в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Стадії згуртованості трудового колективу

Стадія	Характеристика
1. Орієнтаційна	Етап становлення, коли кожен член працівник орієнтується в новому для нього колективі, усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, інтенсифікуються комунікації, просте об'єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями, задачами, ідейною спрямованістю.
2. Взаємоадаптаційна	Розвиток комунікацій, зміцнення почуття групової ідентичності. Формування єдиних установок поведінки членів колективу, що відбувається шляхом цілеспрямованого виховного впливу керівника та шляхом самоадаптації, в результаті імітації (несвідомого наслідування поведінки, поглядів і реакцій на конкретні ситуації інших працівників) та ідентифікації (свідомого дотримання певних зразків, норм і стандартів поведінки). Утворення активу колективу.
3. Згуртування (консолідація)	Етап зрілості. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу. Більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. Раціональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Керівник виступає не зовнішньою силою, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу.

Джерело: складено за [5, с. 47-48; 16, с. 98; 21; 3, с. 143; 4, с. 105].

Важливою умовою ефективного управління трудовим колективом є оцінювання ступеня його групової згуртованості, який необхідно враховувати при визначенні загальних можливостей групи, встановленні цілей, виборі стилю та методів керівництва, способів контролю за виконанням завдань.

Згуртованість команди можна виявити емпірично, отримавши від її членів відповіді на такі запитання: 1) чи вважають вони себе реальною частиною групи; 2) чи погодились би на таку ж роботу з такою ж зарплатою в іншій групі; 3) чи вважають свою групу кращою порівняно з іншими групами

підприємства; 4) чи допомагають один одному; чи часто конфліктують? [3, с. 143; 4, с. 106]. Проте, оцінюючи ступінь згуртованості, керівник має розуміти, чи передбачає характер командних завдань високу згуртованість команди.

Також для оцінювання згуртованості колективу використовуються метод соціометрії, який дає змогу зробити «моментальний знімок» динаміки групових стосунків [22, с. 36]. До найважливіших групових індексів належать:

1) індекс групової згуртованості – визначає ступінь єдності, взаємодії та привабливості групи для її членів:

$$З_{гр} = \frac{\sum B}{\frac{1}{2}N(N-1)} \quad (1.1)$$

де $\sum B$ – сума всіх взаємних виборів;

N – кількість членів групи;

2) індекс групової інтеграції – показує, наскільки інтегрованою є група:

$$І_{гр} = 1 - \frac{N_3}{N-1} \quad (1.2)$$

де N_3 – кількість знехтуваних (ізолюваних) членів групи (не отримали жодного вибору чи заперечення);

3) індекс конфліктності – вказує на рівень конфліктності в колективі:

$$К_{гр} = \frac{\sum Z}{\frac{1}{2}N(N-1)} \quad (1.3)$$

де $\sum Z$ – сума всіх взаємних заперечень [16, с. 98; 22, с. 38-40].

Науковці розрізняють три рівні розвитку згуртованості: 1) розвиток емоційних контактів; 2) ціннісно-орієнтована єдність персоналу (схожа система цінностей, які пов'язані з процесом спільної діяльності); 3) усі члени групи починають поділяють цілі групової діяльності [19, с. 90].

Залежно від ступеня згуртованості розрізняють три типи колективів: згуртований (характеризується тісним взаємозв'язком його членів, повагою, взаємодовірою і взаємодопомогою, відсутністю сталих антипатій); розчленований (складається з недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, які мають різні ціннісні орієнтації, активність та рівень виробничої дисципліни) та роз'єднаний (формальний колектив, в якому

кожен перебуває сам по собі, його члени пов'язані суто офіційними відносинами, часто спостерігаються конфлікти) [5, с. 48-49].

Згуртованість колективу суттєво залежить від психологічної та соціально-психологічної сумісності працівників. Для забезпечення психологічної сумісності керівнику та HR-менеджеру при формуванні колективу слід враховувати особливості темпераменту його членів за можливості зрівноважуючи негативні риси одного темпераменту позитивними рисами іншого. Наприклад, замкнутість і песимізм меланхоліка –товариськістю та оптимізмом сангвініка. На ролі керівників нижчого і середнього рівнів, які значну частину часу витрачають на спілкування з підлеглими, краще призначати екстравертів. Інтроверти за умови стабільного типу поведінки можуть бути хорошими топ-менеджерами, які вміють аналізувати і стратегічно мислити [3, с. 145-146; 4, с. 110].

З метою якнайкращого використання індивідуальних і ділових якостей працівників слід використовувати різні механізми психологічної сумісності: схожість (при роботі на конвеєрі), компліментарність (при розробці проєктів), контрастність (при ухваленні рішень песимісти можуть знизити надмірний оптимізм окремих працівників), гомеостазис (саморегулювання, за якого група гнучко реагує на зміну ситуації, самостійно перерозподіляючи функції та вишукуючи резерви) [3, с. 147; 4, с. 111].

Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників представлено на рис. 1.8.

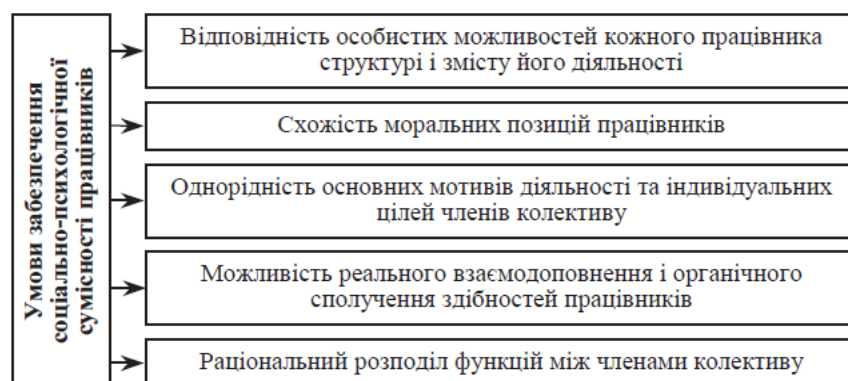


Рис. 1.8. Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників

Джерело: [16, с. 99; 21; 3, с. 147; 4, с. 112].

Відносини в колективі формуються між людьми як носіями певних соціальних ролей – відносно постійної системи поведінки згідно встановленого еталону. З роллю пов'язані певні права, обов'язки і очікування. Стосовно індивідів, які не виправдовують їх, застосовуються санкції, а тих, що виправдовують – заохочення [3, с. 148; 4, с. 112; 23].

У колективі працівники виконують міжособистісні ролі (той, кого ведуть та той, хто веде за собою) та виробничі (за Р. Белбіном). Колектив буде ефективно функціонувати при повному розподілі і сумлінному виконанні соціальних ролей. Рекомендації керівництву підприємства щодо створення ефективної команди відображені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Недосконалі люди можуть створити досконалу команду

Виробничі ролі	Можлива посада	Особистісні риси	Внесок в ефективну роботу групи	Наявні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організованість, перетворює плани та ідеї на практичні дії	Нестача гнучкості, повільна реакція на нові можливості
Координатор	Голова правління	Зрілий, впевнений, вірить в справу	Пояснює цілі і пріоритети, мотивує колег, ухвалює рішення	Нестача креативності і гнучкості розуму
Творець	Менеджер середньої ланки	Напружений, динамічний, такий, що досягає успіху	Сумнівається, сперечається, тисне, шукає інші шляхи	Схильний до провокації, запальний
Генератор ідей	Засновник компанії	Розумний, думаючий, неординарний	Генерує оригінальні ідеї, вирішує складні проблеми	Негнучкий в спілкуванні і в управлінні людьми
Дослідник	Начальник відділу постачання	Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський	Використовує нові можливості, розвиває контакти, проводить переговори	Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм
Експерт	Аналітик	Розсудливий, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти, аналізує, ретельно оцінює	Не вистачає енергії та здатності надихати інших
Дипломат	Менеджер зі зв'язків з громадськістю	Товариський, доброзичливий, чуйний	Слухає, запобігає конфліктам, знаходить підхід до важких людей	Нерішучий в «слизьких» ситуаціях
Контролер	Старший торговий агент	Старанний, педантичний, небайдужий	Знаходить помилки, вміє сам концентруватися на цілях і допомагає зробити це іншим	Схильний занадто хвилюватися, неохоче делегує повноваження

Джерело: [24, с. 27].

Отже, при вирішенні складних виробничих задач, рішення яких вимагає креативних ідей, різноманітних знань та навичок, участі багатьох людей, результати роботи згуртованого колективу набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень.

Система управління трудовим колективом – це всебічно обґрунтована сукупність елементів, метою діяльності якої є вплив на трудові процеси з метою їх оптимізації (розробка і прийняття рішень щодо удосконалення організації, нормування, стимулювання і безпеки праці, підвищення кваліфікації працівників, формування згуртованих команд тощо), що призводить до зростання соціально-економічної ефективності підприємства [25, с. 383].

Зміст управлінських рішень у сфері управління трудовим колективом підприємства відображено на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Управлінські рішення у сфері управління трудовим колективом підприємства

Джерело: [26, с. 45].

Форма управління трудовим колективом – це спосіб організації взаємодії між керівником і колективом. Переваги та недоліки різних форм управління відображено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Переваги та недоліки різних форм управління трудовим колективом

Форма управління	Сутність	Переваги	Недоліки
демократична (партисипативна)	передбачає залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, колективне обговорення проблем, розвиток самоврядування в колективі; основними інструментами є збори трудового колективу, колегіальні органи, робочі групи	підвищення якості рішень; зростання мотивації та відповідальності; зменшення конфліктів; розвиток співробітників; підвищення довіри; інновації; ефективна, коли колектив зрілий, мотивований та готовий до партнерства	повільність процесу; ризик конфліктів; потреба в якісних кадрах; можлива плутанина в обов'язках та ієрархії
ліберальна	характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих, високою автономією працівників та самоконтролем; основними інструментами є самостійне планування роботи, довіра та делегування повноважень	розвиток ініціативи; висока мотивація; сприятливий мікроклімат (відсутність постійного тиску та контролю знижує рівень стресу в колективі); ефективна у творчих, наукових колективах, де працюють високопрофесійні фахівці, здатні до самоорганізації	ризик зниження дисципліни; складність у кризових ситуаціях; потреба у висококваліфікованих кадрах; "розмивання" відповідальності
авторитарна	жорсткий стиль керівництва, одноосібне ухвалення рішень керівником, чітка ієрархія, директивність, жорсткий контроль та дисципліна	швидке прийняття рішень, що ефективно в кризових ситуаціях; висока швидкість виконання завдань завдяки чітким інструкціям	зниження мотивації та ініціативності; зростання напруженості та конфліктів; висока плинність кадрів; обмежений розвиток та адаптивність

Джерело: складено автором

Слід зауважити, що окремі автори ототожнюють поняття «форми» і «методи» управління [27, с. 157]. Проте вважаємо, що форма управління – це спосіб побудови управлінського процесу, тоді як метод управління – це спосіб

впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організації [28; 29].

Традиційно розрізняють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом або трудовим колективом (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Класифікація методів управління трудовим колективом

<i>Адміністративні</i>	<i>Економічні</i>	<i>Соціально-психологічні</i>
базуються на владі, дисципліні, стягненнях; мають прямий вплив на керований об'єкт; основне завдання – підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості	способи впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку; мають непрямий характер впливу; основне завдання – мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання	ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливові; основне завдання – формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу
- формування структури управління персоналом; - правове регулювання; - розробка та затвердження адміністративних норм та нормативів (розряди, ставки, шкали преміювання); - регламентування діяльності (розробка статуту, положень, посадових інструкцій, стандартів, правил внутрішнього розпорядку, технологічних карт чи паспортів); - видання наказів, розпоряджень, вказівок; - відбір, підбір та розстановка кадрів; - встановлення адміністративних санкцій та заохочень (дисциплінарні впливи)	- техніко-економічний аналіз та обґрунтування; - планування; - матеріальне стимулювання (встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг); - кредитування; - участь у прибутках та капіталі; - встановлення економічних нормативів; - страхування; - встановлення матеріальних санкцій (матеріальна відповідальність)	- соціально-психологічний аналіз та соц. планування; - формування трудових колективів на основі психологічної сумісності; - соціальне регулювання (договори, зобов'язання); - встановлення соціальних норм поведінки; - орієнтуючі умови (цілі та місія підприємства); - моральне стимулювання розвитку колективу; - власний приклад керівника підлеглим; - створення нормального соціально-психологічного клімату та гуманізації стосунків у колективі; - участь працівників в управлінні; - задоволення культурних та духовних потреб персоналу; - методи психологічного впливу (переконання, навіювання)

Джерело: складено за [27; 28; 29; 12; 23].

Найбільш типові обмеження, що перешкоджають ефективній роботі трудового колективу визначили англійські фахівці з управління М. Вудкок і Д. Френсис (рис. 1.10).

Типові обмеження, що перешкоджають ефективній роботі трудового колективу				
Непридатність керівника	Некваліфіковані працівники	Несприятливий мікроклімат	Нечіткість цілей	Відсутність належних стимулів
Неефективність методів прийняття рішень	Закритість і конфронтація	Низький рівень розвитку працівників	Низькі творчі здатності колективу	Неконструктивні відносини з іншими колективами

Рис. 1.10. Типові обмеження, що перешкоджають ефективній роботі трудового колективу

Джерело: складено за [14, с. 66].

Застосування конкретних методів управління трудовим колективом з метою підвищення його ефективності залежить від цілей організації, етапу розвитку трудового колективу, усталених цінностей, стилю управління керівника та його досвіду.

Висновки до розділу 1

В розділі 1 кваліфікаційної роботи на основі аналізу підходів науковців до визначення поняття «трудоий колектив» запропоновано власне визначення: трудовий колектив – це група людей, об’єднаних спільною трудовою діяльністю та певними відносинами (співробітництва, підпорядкування), які працюють на основі укладених ними трудових договорів (контрактів, інших угод про працю) з метою досягнення цілей підприємства.

Проаналізовано ознаки, елементи, функції, структурні рівні трудового колективу, його значення в житті людини. Розкрито сутність системи

соціального контролю. Наведено класифікацію трудових колективів за 19-ма ознаками.

Досліджено принципи формування трудового колективу, чинники, які впливають на ефективність цього процесу, етапи створення та розвитку трудового колективу.

Проаналізовано підходи науковців до визначення поняття «згуртованість трудового колективу», на основі чого зроблено висновок, що згуртованість трудового колективу виявляється у психологічній єдності та єдності поведінки його членів, що базуються на спільних цінностях, цілях та інтересах; прихильності до колективу всіх його членів; можливості їхнього спільного впливу на окрему людину. Розкрито переваги функціонально згуртованого колективу, чинники групової згуртованості, характеристики згуртованих груп, в тому числі негативна характеристика – схильність до групового мислення, її симптоми, та способи нейтралізації групового тиску. Проаналізовано стадії, рівні та показники згуртованості колективу. Розкрито особливості використання механізмів психологічної сумісності та розподілу міжособистісних та виробничих ролей при формуванні згуртованого трудового колективу. Зроблено висновок, що при вирішенні складних виробничих задач, рішення яких вимагає креативних ідей, різноманітних знань та навичок, участі багатьох людей, результати роботи згуртованого колективу набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень.

Проаналізовано форми (демократична (партисипативна), ліберальна, авторитарна) та методи (адміністративні, економічні та соціально-психологічні) управління трудовим колективом. Зроблено висновок, що застосування конкретних методів управління трудовим колективом з метою підвищення його ефективності залежить від цілей організації, етапу розвитку трудового колективу, усталених цінностей, стилю управління керівника та його досвіду.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ ТОВ «АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінювання фінансового стану ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Юридичну особу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» (код ЄДРПОУ: 32638227) зареєстровано 12.09.2003 р. Засновником та власником є громадянин України А. В. Тарасенко, якому належить 100 % статутного капіталу, розмір якого становить 120138000 грн. [30]. Поточною діяльністю підприємства управляє директор – Горбаченко В. С.

Місією підприємства є створення на основі традицій та нових технологій справжнього українського продукту, який відповідає європейським вимогам якості. Товариство спеціалізується на виробництві свинини: напівтуші охолоджені та заморожені, м'ясо обвалене, свинячі субпродукти 1 та 2 категорій. Підприємство прагне, щоб його продукція викликала довіру й любов споживачів та повагу й бажання довгострокової співпраці у партнерів [31].

Максимальна продуктивність м'ясопереробного комплексу становить 24,96 т/добу м'яса ВРХ у напівтушах та 144,072 т/добу м'яса свиней у напівтушах [32]. Виробничий процес підприємства побудований за принципом замкнутого технологічного циклу (забій худоби → виробництво готової продукції → її зберігання та реалізація), що дає можливість знизити собівартість виробленої продукції, забезпечити контроль на кожному етапі її виробництва та, в результаті, постачати на ринок якісний продукт за конкурентною ціною. Ряд сертифікатів підтверджують відповідність продукції міжнародними вимогам безпечності (ISO 22000:2018, ДСТУ ISO 22000:2019) та якості (ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ EN ISO 9001:2018) [31].

Продукція м'ясокомбінату постачається міжнародним рітейлерам (Novus, Auchan, ЕКО-маркет, Fozzy Group (Сільпо, Фора), METRO) та відомим

м'ясопереробним підприємствам України (ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ТОВ М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»).

Підприємство успішно справилося з викликами воєнного часу. Згідно з ренкінгом (ранжуванням) найстійкіших агрокомпаній за 2022 р. (визначався шляхом оцінювання чистого доходу підприємств, його динаміки порівняно з попереднім роком та динаміки фінансового результату до оподаткування) ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» посіло 50 місце [33]. Серед підприємств харчової промисловості м'ясокомбінат у 2023 р. посів 110 місце, а серед 1000 найбільших компаній України з чистим доходом понад 1 млрд грн – 963 [34].

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» за 2022-2024 рр. представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2 115 152	1 550 116	1 641 293	-473 859	-22,40
Інші операційні доходи	22 470	845	43 842	21 372	95,11
<i>Разом доходи</i>	2 137 622	1 550 961	1 685 135	-452 487	-21,17
Собівартість реалізованої продукції	2 061 145	1 497 522	1 512 481	-548 664	-26,62
Інші операційні витрати	2 838	2 554	98 540	95 702	3372,16
Інші витрати	53 592	44 651	56 516	2 924	5,46
<i>Разом витрати</i>	2 117 575	1 544 727	1 667 537	-450 038	-21,25
Фін. результат від операційної діяльності	20 047	6 234	17 598	-2 449	-12,22
Фінансові доходи	2	539	162	160	8000,00
Фінансові витрати	105	1 642	4 536	4 431	4220,00
Інші витрати	5 829	-	-	- 5829	-100,00
Фін. результат до оподаткування: прибуток	14 115	5 131	13 224	-891	-6,31
Витрати з податку на прибуток	1 474	-	3 177	1 703	115,54
Чистий прибуток	12 641	5 131	10 047	-2 594	-20,52

Джерело: складено і розраховано за [35].

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про зменшення чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 473 859 тис. грн або на 22,4 %, проте порівняно з 2023 р. він зріс на 91177 тис. грн або на 5,88 %. Чистий прибуток зменшився у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 2 594 тис. грн або на 20,52 %, проте порівняно з 2023 р. чистий прибуток зріс на 4 916 тис. грн або на 95,81 %. Витрати протягом 2022-2024 рр. зменшувались загалом такими ж темпами, як і доходи (-21,17 % та -21,25 % відповідно). Проте при зменшенні собівартості реалізованої продукції на 548 664 тис. грн або 26,62 % спостерігаємо значне зростання інших операційних витрат (на 95 702 тис. грн або в 34,72 рази), до яких належать: сума податків та зборів (без податку на прибуток); втрати від знецінення запасів та псування цінностей; вартість робіт та послуг сторонніх підприємств; втрати від курсових різниць; втрати від списання та уцінки активів, сума фінансових санкцій тощо. Зростання інших операційних витрат негативно вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності. Загалом можемо зробити висновок, що діяльність ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» протягом 2022-2024 рр. була прибутковою.

Проаналізуємо фінансовий стан товариства за даними фінансової звітності [35] з метою оцінювання ефективності управління підприємством.

Щоб оцінити фінансовий стан ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» на короткострокову перспективу, розрахуємо та проаналізуємо в динаміці показники структури балансу підприємства.

Як свідчать дані таблиці 2.2, активи ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» збільшились у 2024 р. на 16,65 % порівняно з 2022 р. і становили 508983 тис. грн. Зростання активів відбулось за рахунок збільшення необоротних активів (в 3,19 рази), частка яких у структурі майна товариства зросла протягом досліджуваного періоду на 32,93 в. п. і досягла у 2024 р. 51,87 %. Зростання вартості необоротних активів пов'язане зі зростанням залишкової вартості основних засобів в 6,73 разів, що свідчить про нарощування потужностей підприємства. Оборотні активи, навпаки, зменшились у 2024 р. порівняно з

2022 р. на 30,73 %, їх частка у структурі майна зменшилась на 32,93 в. п. і склала 48,13%.

Таблиця 2.2

Наявність, склад і структура активів ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Актив	2022 р.		2024 р.		Зміна за звітний період		Зміни структури, % (гр.4-гр.2)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	в тис. грн. (гр.3-1)	у % (гр.5×100/ гр.1)	
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	0	0,00	78	0,02	78	-	0,02
первісна вартість	32	0,01	110	0,02	78	243,75	0,01
накопичена амортизація	32	0,01	32	0,01	0	0,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	45322	10,39	12730	2,50	-32592	-71,91	-7,89
Основні засоби:	37317	8,55	251186	49,35	213869	573,11	40,80
первісна вартість	61292	14,05	314316	61,75	253024	412,82	47,71
знос	23975	5,49	63130	12,40	39155	163,32	6,91
Усього за розділом 1	82639	18,94	263994	51,87	181355	219,45	32,93
2. Оборотні активи							
Запаси	108600	24,89	63886	12,55	-44714	-41,17	-12,34
виробничі запаси	46642	10,69	32985	6,48	-13657	-29,28	-4,21
готова продукція	61958	14,20	30053	5,90	-31905	-51,49	-8,30
Дебіторська заборгован. за продукцію, товари, роботи, послуги	153402	35,16	61954	12,17	-91448	-59,61	-22,99
Дебіторська заборгован. за розрахунками: з бюджетом	5512	1,26	75	0,01	-5437	-98,64	-1,25
у т.ч. з податку на прибуток	1890	0,43	0	0,00	-1890	-100,00	-0,43
за розрахунками з нарахованих доходів	0	0,00	37	0,01	37	-	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	57331	13,14	109736	21,56	52405	91,41	8,42
Гроші та їх еквіваленти	5084	1,17	5716	1,12	632	12,43	-0,04
Інші оборотні активи	23755	5,44	3585	0,70	-20170	-84,91	-4,74
Усього за розділом II	353684	81,06	244989	48,13	-108695	-30,73	-32,93
Фінансово-майновий стан	436323	100,00	508983	100,00	72660	16,65	0,00

Джерело: складено і розраховано за [35].

Зменшення оборотних активів відбулось, в першу чергу, за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги

(на 91448 тис. грн або 59,61 %), що свідчить про покращення розрахунків з покупцями; запасів (на 44714 тис. грн або 41,17 %); інших оборотних активів (на 20170 тис. грн або на 84,91 %). У складі оборотних активів зросла лише інша поточна дебіторська заборгованість (на 52405 тис. грн або 91,41 %), до якої належить, зокрема, заборгованість за розрахунками з державними цільовими фондами (з тимчасової непрацездатності), з відшкодування нанесених збитків; заборгованість підзвітних осіб та за претензіями тощо.

Аналіз табл. 2.3 дає можливість стверджувати, що ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» не дотримується «золотого правила економіки», оскільки при зростання активів зменшився чистий дохід від реалізації продукції, що свідчить про неефективне використання активів.

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки активів та фінансових результатів
ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», тис. грн.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	2 115 152	1 550 116	1 641 293	-22,40
Величина активів підприємства	436 323	661 739	508 983	16,65
Фінансовий результат до оподаткування	14 115	5 131	13 224	-6,31

Джерело: складено і розраховано за [35].

Щоб зрозуміти, за рахунок яких джерел сформовані активи підприємства (власних чи позикових), слід проаналізувати його пасиви (табл. 2.4). Пасиви ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» зросли у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 16,65 % за рахунок зростання в 5,98 разів поточних зобов'язань і забезпечень, які, в свою чергу, збільшились внаслідок: 1) появи поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з учасниками (164678 тис. грн або 32,35 % пасивів на кінець 2024 р.); 2) зростання інших поточних зобов'язань (на 148496 тис. грн або в 7,87 разів; 33,42 % пасивів на кінець 2024 р.); 3) зростання в 3 рази поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Загалом у структурі пасивів підприємства на кінець 2024 р. залучені кошти становили $7,86 + 76,18 = 84,04$ %, частка власного капіталу – 15,96 %. Протягом

досліджуваного періоду власний капітал скоротився на 250245 тис. грн або 75,49 %.

Таблиця 2.4

Наявність, склад і структура пасивів ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Джерела засобів	2022 р.		2024 р.		Зміна за звітний період		Зміни структури, % (гр.4-гр.2)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	в тис. грн. (гр.3-1)	у % (гр.5×100/ гр.1)	
A	1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал							
Зареєстрований капітал	100000	22,92	46800	9,19	-53200	-53,20	-13,72
Додатковий капітал	200234	45,89	0	0,00	-200234	-100,00	-45,89
Нерозподілений прибуток	31264	7,17	34453	6,77	3189	10,20	-0,40
Усього за розділом I	331498	75,98	81253	15,96	-250245	-75,49	-60,01
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	40000	9,17	40000	7,86	0	0,00	-1,31
Усього за розділом II	40000	9,17	40000	7,86	0	0,00	-1,31
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	20000	4,58	20000	3,93	0	0,00	-0,65
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	7444	1,71	22384	4,40	14940	200,70	2,69
розрахунками з бюджетом	11116	2,55	3671	0,72	-7445	-66,98	-1,83
у тому числі з податку на прибуток	0	0,00	759	0,15	759	-	0,15
розрахунками зі страхування	390	0,09	960	0,19	570	146,15	0,10
розрахунками з оплати праці	2318	0,53	5928	1,16	3610	155,74	0,63
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. з учасниками	0	0,00	164678	32,35	164678	-	32,35
Поточні забезпечення	1944	0,45	0	0,00	-1944	-100,00	-0,45
Ін. поточні зобов'язан.	21613	4,95	170109	33,42	148496	687,07	28,47
Усього за розділом III	64825	14,86	387730	76,18	322905	498,12	61,32
Фінансово-майновий стан	436323	100,00	508983	100,00	72660	16,65	0,00

Джерело: складено і розраховано за [35].

Зменшення коефіцієнта зносу основних засобів ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» протягом досліджуваного періоду (0,39 у 2022 р., 0,35 – у 2023 р. та 0,2 – у 2024 р.) свідчить про постійне оновлення основних засобів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінювання фінансового стану на довгострокову перспективу проаналізуємо залежність підприємства від кредиторів та інвесторів.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення	2024 р. +, - до 2022 р.
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	5,46	1,01	0,63	1 – 2 ↑	-4,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,78	0,82	0,47	0,6 – 1 ↑ не більше 2	-3,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,002	0,01	0,2 – 0,6 ↑	-0,07
Власні оборотні кошти, тис. грн	248859	-32710	-182741	> 0 ↑	-431600

Джерело: складено і розраховано за [35].

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» (табл. 2.5) свідчить, що протягом досліджуваного періоду здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання суттєво погіршилась. Зокрема, на 1 грн поточних зобов'язань підприємства у 2024 р. припадало лише 63 коп. оборотних активів (про що свідчить коефіцієнт покриття), 47 коп. високоліквідних активів, таких як грошові кошти, поточні фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість (про що свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності), лише 1 коп. грошових коштів (про що свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності). Зменшення показників ліквідності може призвести до зростання недовіри до підприємства з боку постачальників та кредиторів. Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то він свідчить, що м'ясокомбінат негайно може погасити лише 1 % кредиторської заборгованості, що небезпечно за умови наближення терміну платежів. У 2023-2024 рр. значення власного оборотного капіталу було від'ємним, що може негативно впливати на безперебійну операційну діяльність підприємства.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення	2024 р. +, - до 2022 р.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,76	0,16	0,16	0,4-0,6	-0,6
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	3,16	0,19	0,19	≥ 1	-2,97
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,70	-0,06	-0,75	$> 0,1$	-1,45
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,87	0,07	-1,76	$> 0,1$	-2,63

Джерело: складено і розраховано за [35].

Аналіз показників фінансової стійкості м'ясокомбінату (табл. 2.6) свідчить, що підприємство у довгостроковій перспективі не здатне виконувати свої фінансові зобов'язання з дотриманням фінансової рівноваги між власними та позиковими коштами. Всі коефіцієнти фінансової стійкості мали негативну динаміку, а у 2023-2024 рр. були нижчими за нормативні значення. У 2023-2024 рр. підприємство могло профінансувати лише 16 % активів власними фінансовими ресурсами (про що свідчить коефіцієнт автономії), а на 1 грн зобов'язань припадало лише 19 коп. власного капіталу (про що свідчить коефіцієнт фінансування). Зобов'язання становили 84 % фінансових ресурсів підприємства, що при негативній зміні ринкової ситуації може призвести до банкрутства. Від'ємний коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (-0,75 у 2024 р.) свідчить про неспроможність підприємства фінансувати оборотний капітал, а, отже, здійснювати активну діяльність, за рахунок власних оборотних коштів, без доступу до зовнішніх джерел, оскільки весь власний + довгостроковий залучений капітал були використані на фінансування необоротних активів. Від'ємне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу у 2024 р. свідчить, підприємству не вистачає власних та довгострокових залучених фінансових ресурсів навіть для фінансування необоротних активів, а всі оборотні активи фінансуються за рахунок позикових коштів, що робить підприємство фінансово нестійким.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення	2024 р. +, - до 2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	5,87	2,82	2,80	збільшення	-3,07
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	92,26	8,01	5,50	зменшення	-86,76
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	3,9	44,94	65,45	збільшення	61,55
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,38	6,83	8,02	збільшення	-4,36
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	29,08	52,71	44,89	зменшення	15,81
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	21,04	14,20	18,20	збільшення	-2,84
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	62,91	27,23	10,02	збільшення	-52,89
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,93	7,10	17,59	збільшення	9,66

Джерело: складено і розраховано за [35].

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» (табл. 2.7) загалом свідчить про зниження швидкості обертання фінансових ресурсів підприємства, а, отже, й про зниження ефективності його господарської діяльності. Якщо у 2022 р. м'ясокомбінат на кожен грн використаних активів реалізував продукції на 5,87 грн, то у 2024 р. – лише на 2,80 грн, про що свідчить динаміка коефіцієнта оборотності активів.

Зменшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості призвело до зростання середнього строку її погашення з 29 до 45 днів, що призводить до зростання витрат підприємства на залучення додаткових кредитних коштів. Проте підприємство намагається підвищити рівень збуту, надаючи товарний кредит покупцям продукції, отже, має постійно порівнювати прибуток від збільшення продажів й додаткові витрати на залучення позикових коштів з метою оцінювання впливу динаміки оборотності дебіторської заборгованості на роботу підприємства.

Протягом досліджуваного періоду також зменшився коефіцієнт оборотності матеріальних запасів та фондовіддача (на 1 грн, вкладену в основні

засоби, у 2022 р. підприємство реалізувало в 6 разів більше продукції, ніж у 2024 р., отже основні засоби використовуються менш ефективно).

Зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу пояснюється зменшенням середньорічної суми власного капіталу у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 65 % з 266721 тис. грн у 2022 р. до 93309 тис. грн у 2024 р.

Що стосується зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості та підвищення періоду її погашення, то це вигідно для ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», тому що фактично підприємство безкоштовно використовує кошти кредиторів (за умови, що вони не стягують штрафи чи пеню) для фінансування своїх дебіторів.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення	2024 р. +, - до 2022 р.
Аналіз рентабельності підприємства					
Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	0,01	0,02	збільшення	-0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,05	0,02	0,11	збільшення	0,06
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,01	0,003	0,006	збільшення	-0,004

Джерело: складено і розраховано за даними [35].

Аналіз коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» (табл. 2.8) свідчить, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. рентабельність активів підприємства зменшилась: якщо у 2022 р. на кожен грн активів було отримано 4 коп. прибутку, то у 2024 р. – лише 2 коп. Рентабельність діяльності також зменшилась та є дуже низькою – 0,6 %. Проте рентабельність власного капіталу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» зросла: якщо у 2022 р. на 1 грн власного капіталу підприємство отримало 5 коп. прибутку, то у 2024 р. – 11 коп.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», можемо стверджувати, що протягом 2022-2024 рр. платоспроможність та фінансова стійкість підприємства значно погіршилися (коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості нижчі від нормативних

значень); знизилась також ділова активність підприємства, рентабельність діяльності та активів; рентабельність власного капіталу підприємства зросла за рахунок його зменшення та використання залученого капіталу замість власного як джерела фінансування діяльності підприємства.

2.2. Особливості управління трудовим колективом підприємства

Трудовий колектив ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» має тривалу історію формування. На початковому етапі підприємство функціонувало як бойня, поступово розширюючись та перетворюючись на сучасний м'ясопереробний комплекс. Нині підприємство має складну організаційну структуру управління (рис. 2.1) та понад 300 штатних працівників.

Важливе значення в процесі формування колективу підприємства має етап найму працівників, який здійснюється лінійними керівниками разом з управителем з персоналу. Процедура найму типова: формуються вимоги до претендента на робоче місце; у мережі Facebook, на сайті компанії та на платформі Work.ua розміщують оголошення про вакансії. Претендент на робоче місце проходить відбір, який складається з кількох етапів: аналіз резюме (для спеціалістів та керівників), співбесіда, перевірка наданої документації, робочий кейс за необхідності. Для залучення фахівців підприємство використовує прелімінарінг – сучасну технологію добору персоналу, яка передбачає пошук кандидатів на вакантні місця серед студентів старших курсів та випускників ЗВО. Зокрема, багато працівників ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» є випускниками Білоцерківського національного аграрного університету, свого часу проходили на підприємстві виробничу та переддипломну практики.

Динаміку середньої кількості працівників ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» представлено на рис. 2.2. Протягом досліджуваного періоду середня кількість працівників зменшилась на 96 осіб або на 24 %.

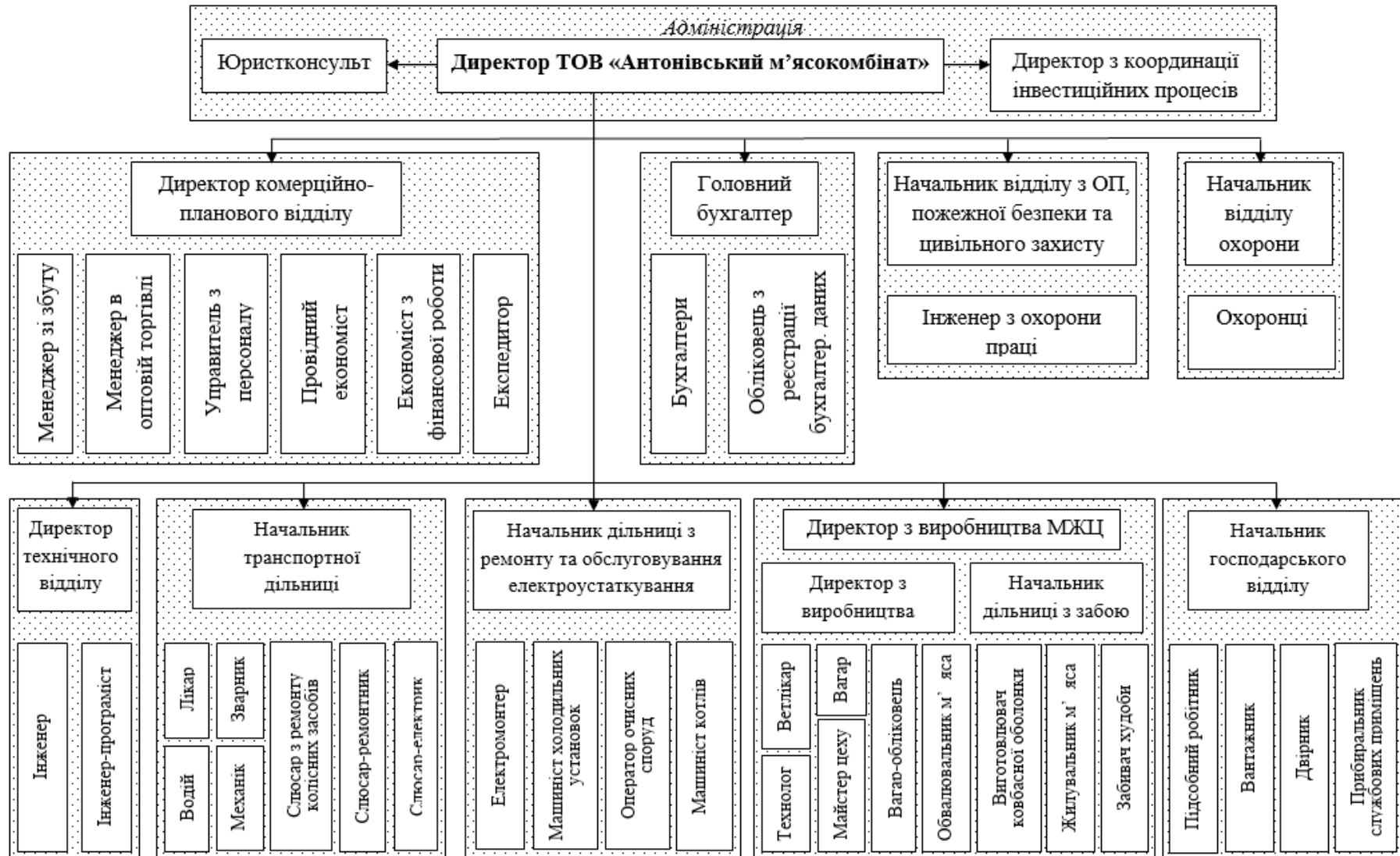


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Джерело: за даними підприємства

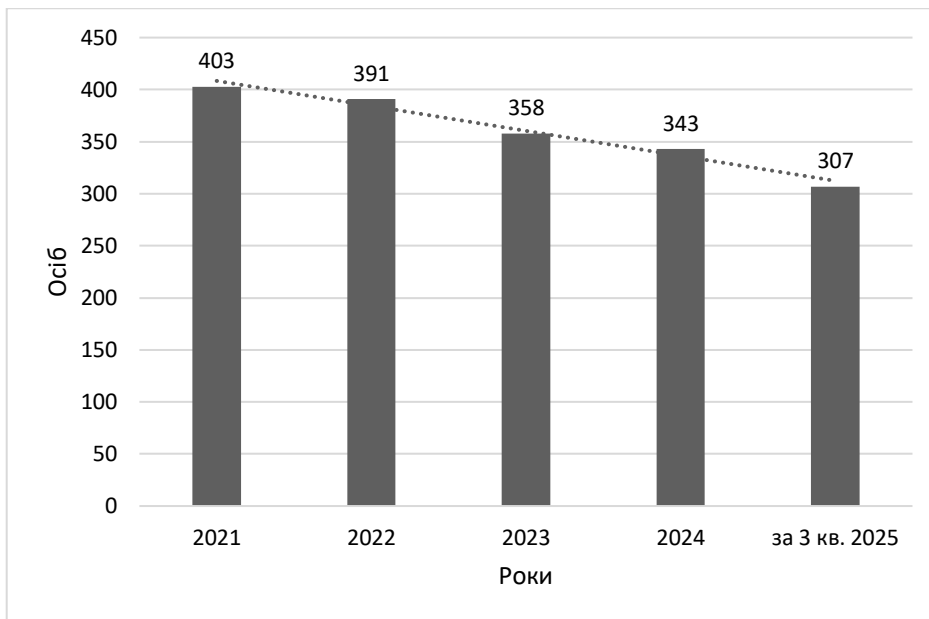


Рис. 2.2. Динаміка середньої кількості працівників ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», 2021-2025 рр., осіб

Джерело: побудовано за даними [36].

Частка жінок в загальній середньообліковій кількості працівників ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» протягом досліджуваного періоду становила близько 25 %.

Структуру персоналу підприємства відображено на рис. 2.3.

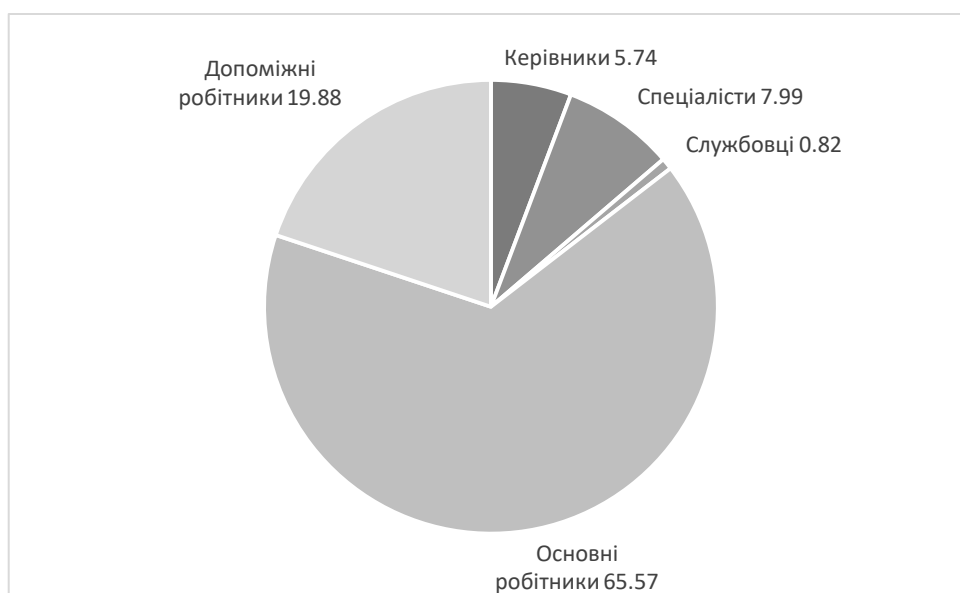


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», %

Джерело: побудовано за штатним розписом

Зменшення середньооблікової кількості працівників підприємства протягом досліджуваного періоду пов'язано, в першу чергу, з воєнним станом, мобілізаційними та міграційними процесами. Зменшення кількості працівників, збільшення терміну закриття вакансій, нестача кваліфікованих кадрів спонукають керівництво підприємства більше уваги приділяти формуванню згуртованого трудового колективу. Важливу роль в цьому процесі відіграє адаптація нових працівників, яка розпочинається після підписання трудового договору з працівником. Координацією процесу адаптації займається управитель з персоналу та лінійний керівник, який виступає в ролі наставника. Головні завдання процесу адаптації: 1) розвиток компетентностей, які необхідні для якісного самостійного виконання роботи; 2) швидке освоєння та комфортне перебування нових працівників в колективі; 3) долучення до командної роботи та організаційної культури; 4) зменшення плинності кадрів та якомога швидше досягнення працівниками необхідного рівня результативності діяльності. Тривалість адаптації встановлюється індивідуально для кожного працівника та залежить від початкового рівня професійної компетентності, складності роботи та особистих якостей. До основних методів та інструментів адаптації персоналу, які використовуються в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» належать: надання первісної інформації про підприємство; ознайомлення з правилами техніки безпеки, робочими умовами, інструкціями, положеннями, регламентами; наставництво (навчання нового працівника досвідченим співробітником безпосередньо на робочому місці); стажування; ротація кадрів; створення кадрового резерву; організація командоутворюючих заходів.

Згуртований трудовий колектив зазвичай характеризується низькими показниками плинності кадрів. Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» (табл. 2.9) свідчить, що загалом показник плинності кадрів підприємства перевищував природний рівень (3–5 % [37, с. 501]), що може призводити до додаткових витрат на наймання, адаптацію та

навчання нових працівників, а також створювати додаткові організаційні, технологічні та психологічні труднощі у роботі персоналу.

Таблиця 2.9

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Показник	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,10	0,11	0,11	0,06	0,11	0,11	0,12	0,06	0,02	0,03	0,21
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,08	0,10	0,08	0,12	0,06	0,09	0,12	0,10	0,10	0,23	0,05
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,18	0,21	0,19	0,18	0,18	0,20	0,23	0,16	0,12	0,27	0,26
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,10	0,08	0,12	0,06	0,09	0,12	0,10	0,10	0,23	0,05
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених	1,33	1,18	1,33	0,47	1,84	1,14	1,02	0,59	0,20	0,13	4,31

Джерело: [38].

Проте в праці [38] наведено інші норми показників плинності: для керівників – не більше 2 %; для менеджерів середньої ланки – 8-10 %; для рядових працівників – 5-20 %; для персоналу низької кваліфікації – 20-30 %; для некваліфікованого персоналу – 30-50 %. Якщо керуватись такими нормами, то загалом показники плинності кадрів ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» знаходяться в межах нормативного значення.

За даними дослідження компанії Gallup у компаніях з високим рівнем залученості плинність кадрів скорочується на 21 % [39]. Для визначення рівня залученості працівників використовують Індекс лояльності персоналу (eNPS), який вимірюється питанням «Чи порекомендуєш ти компанію як місце роботи?», а відповіді респондентів оцінюються за шкалою від 0 до 10 балів. Всіх респондентів залежно від відповіді на питання поділяють на 3 групи: промоутери (9–10 балів); пасивні (7–8 балів); критики (0–6 балів). $eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків}$ [40]. У 2024 р. за результатами анкетування працівників в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» був розрахований Індекс лояльності персоналу, який дорівнював 6, що означає, що підприємство має більше «промоутерів» (працівників, які задоволені роботою, готові радити

компанію іншим, поширюють позитивну інформацію), ніж «критиків» (розчаровані або працівники, які не відчують зв'язку з компанією, висловлюють невдоволення та можуть відмовляти інших від роботи на підприємстві). Рівень eNPS суттєво залежить від мотивації працівників.

Динаміку середньої заробітної плати в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» представлено на рис. 2.4. У 2024 р. середня заробітна плата працівників підприємства зросла в 2,77 рази порівняно з 2021 р. Таке суттєве зростання заробітної плати пов'язане, на нашу думку, з дефіцитом кваліфікованих працівників на ринку праці у зв'язку з воєнним станом, мобілізацією, міграцією населення. Тому керівництво підприємства намагається утримати наявний та залучити додатково кваліфікований персонал.

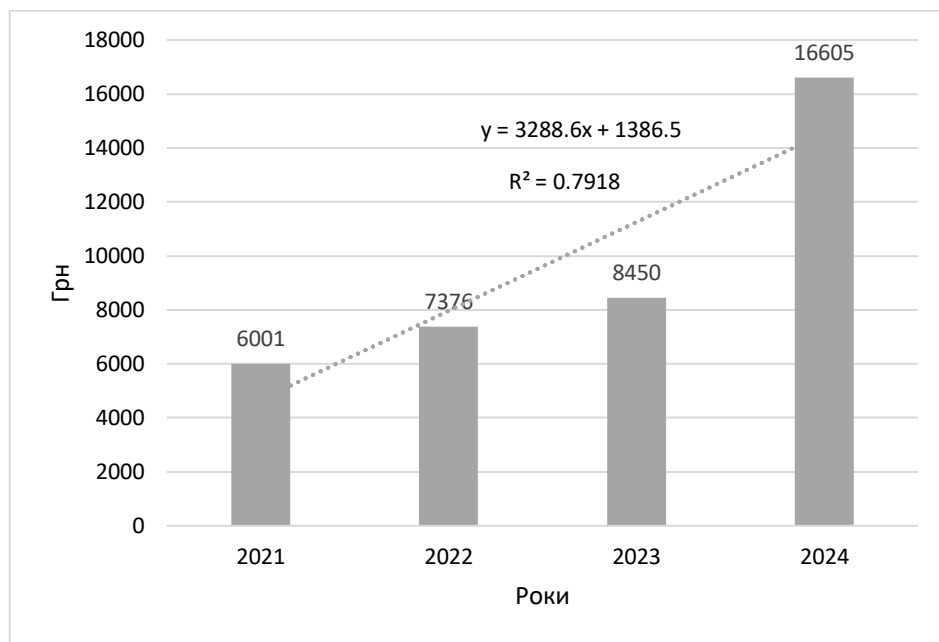


Рис. 2.4. Динаміка середньої заробітної плати в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Джерело: побудовано за даними [36].

Порівняння середньої заробітної плати працівників товариства з мінімальною та середньою заробітною платою в Україні (табл. 2.10) свідчить, що відбувалось поступове наближення розміру зарплати працівників м'ясокомбінату до середньої зарплати в Україні. На кінець 2024 р. зарплата

працівників підприємства в 2,07 рази перевищувала мінімальну та становила 94,96 % від середньої зарплати в Україні.

Таблиця 2.10

Порівняння середньої заробітної плати в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» з мінімальною та середньою заробітною платою в Україні

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2021 р.
Середня заробітна плата в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» грн.	6001	7376	8450	16605	276,70
Мінімальна заробітна плата в Україні на 31.12, грн.	6500	6700	6700	8000	123,08
Середня заробітна плата за даними ПФУ в Україні, грн.	12993,56	13376,21	14308,46	17486,60	134,58
Відношення середньої зарплати до мінімальної зарплати в Україні, %	90,74	108,01	129,92	207,56	-
Відношення середньої зарплати до середньої зарплати в Україні, %	45,39	54,10	60,84	94,96	-

Джерело: складено і розраховано за даними [36; 41].

З метою мотивації та утримання працівників, формування лояльності до підприємства керівництво м'ясокомбінату використовує додаткові методи матеріального стимулювання: раз на рік працівники отримують додаткові виплати, розмір яких безпосередньо залежить від тривалості роботи на підприємстві: 2 роки – 40 % від окладу; 4 роки – 60 %; 6 років – 80 %; 8 років – 100 % від окладу [38].

Результативність роботи трудового колективу вимірюється не лише загальними показниками діяльності підприємства (чистий дохід від реалізації продукції, прибуток, рентабельність), а й доходом на одного працівника (рис. 2.5). Як бачимо, чистий дохід на одного працівника в 2024 р. зріс порівняно з 2021 р. на 1173 тис. грн або 32,43 %. Зростання доходу може відбуватися внаслідок зростання продуктивності праці або зростання ціни реалізованої продукції.

Отже, аналіз особливостей управління трудовим колективом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» дає можливість зробити висновок, що колектив підприємства перебуває на етапі зрілості. Керівництво підприємства, формуючи трудовий колектив, намагається дотримуватись принципів науковості,

системності, узгодженості цілей підрозділів з цілями організації, узгодженості кваліфікації працівників з рівнем складності їх трудових функцій, поєднання загальної та індивідуальної зацікавленості працівників у спільній діяльності.

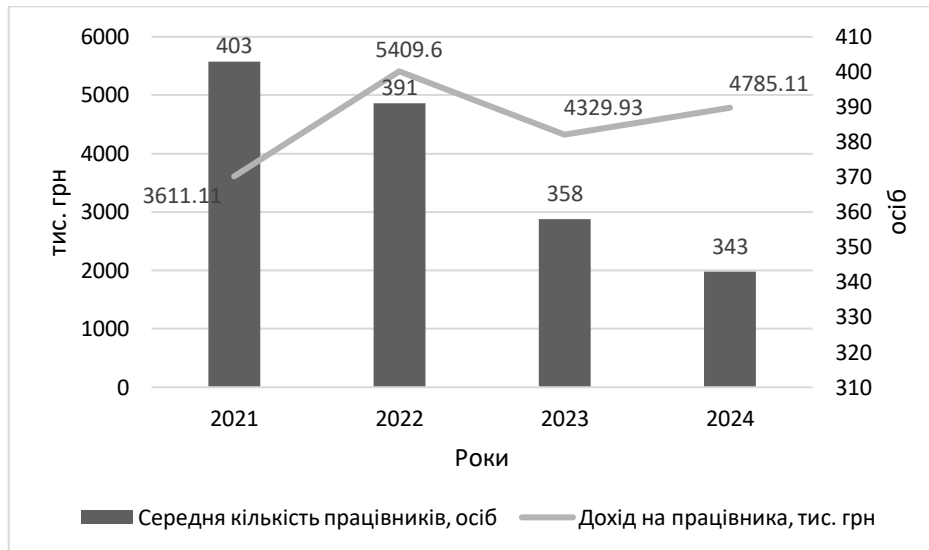


Рис. 2.5. Динаміка доходу на одного працівника ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Джерело: розраховано і побудовано за [35; 36].

Найсуттєвішими внутрішніми чинниками, які впливають на ефективність та згуртованість колективу підприємства є: якість добору (hard та soft skills, мотивація, досвід), адаптації та розвитку персоналу; стимулювання праці; чіткість місії та цілей підприємства; позитивний досвід спільної діяльності; система комунікацій. Серед зовнішніх чинників такими є: ситуація на ринку праці та воєнний стан, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі.

Переважаючою формою управління трудовим колективом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» є демократична (партисипативна), яка передбачає колективне обговорення проблем та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

У процесі формування та розвитку трудового колективу використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. До адміністративних методів належать: формування

організаційної структури управління персоналом; відбір, підбір та розстановка кадрів; регламентування діяльності працівників (розробка статуту, положень, посадових інструкцій, стандартів, правил внутрішнього розпорядку, технологічних карт чи паспортів); розробка адміністративних норм та нормативів (розряди, ставки, шкали преміювання); дисциплінарні впливи; видання наказів, розпоряджень, вказівок.

До економічних методів належать: планування; матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, компенсації, пільги); страхування; встановлення матеріальної відповідальності.

До соціально-психологічних належать: соціальне регулювання (договори, зобов'язання); створення орієнтуючих умов (цілі та місія підприємства); встановлення соціальних норм поведінки; моральне стимулювання; створення нормального соціально-психологічного клімату та гуманізації стосунків у колективі; участь працівників в управлінні; методи психологічного впливу (переконання, навіювання).

Висновки до розділу 2

В розділі 2 кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», яке спеціалізується на виробництві свинини. Підприємство досить успішно справилося з викликами воєнного часу, його діяльність протягом 2022-2024 рр. була прибутковою.

З метою оцінювання ефективності управління підприємством було проаналізовано його фінансовий стан. Доведено, що протягом 2022-2024 рр. платоспроможність та фінансова стійкість підприємства значно погіршились; знизились також ділова активність підприємства, рентабельність діяльності та активів.

Проаналізовано особливості управління трудовим колективом підприємства. Охарактеризовано процедуру наймання та адаптації працівників, які мають важливе значення в процесі формування трудового колективу;

визначено принципи, якими керується керівництво підприємства у процесі формування трудового колективу.

Проаналізовано показники руху персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат». З'ясовано, що показник плинності кадрів підприємства протягом досліджуваного періоду перевищував природний рівень (3–5 %), що може призводити до додаткових витрат на наймання, адаптацію та навчання нових працівників, а також створювати додаткові організаційні, технологічні та психологічні труднощі у роботі персоналу. Оскільки плинність кадрів скорочується у компаніях з високим рівнем залученості працівників, було проаналізовано Індекс лояльності персоналу (eNPS), який у 2024 р. дорівнював 6, що означає, що підприємство мало більше «промоутерів», ніж «критиків».

Оскільки рівень eNPS суттєво залежить від мотивації працівників, було проаналізовано методи стимулювання персоналу (динаміку середньої заробітної плати, додаткові методи матеріального стимулювання).

Проаналізовано чинники, які найбільше впливають на ефективність та згуртованість колективу підприємства; а також адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління трудовим колективом.

Зроблено висновок, що колектив підприємства перебуває на етапі зрілості.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ ТОВ «АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Розширення використання соціально-психологічних методів управління трудовим колективом в умовах воєнного стану

Умови війни гнітюче впливають на емоційний стан працівників: під впливом постійного стресу відбуваються порушення ментального здоров'я, які виявляються у розладах сну, виснаженні, низькому рівні сприйняття інформації, змінах поведінки, агресивному ставленні до близьких та колег, депресивних реакціях, іноді – алкоголізмі та наркоманії. Все це негативно впливає на продуктивність праці та мотивацію працівників [42, с. 104], призводить до абсентеїзму та частої зміни місць роботи, а, отже, вимагає радикальних змін менеджменту, використання соціально-психологічних методів з метою впливу на поведінку працівників, створення особливого емоційного клімату, який сприятиме консолідації зусиль всіх членів колективу [43, с. 201-202].

На управління відносинами в колективах і між колективами спрямовані соціальні методи; на управління поведінкою індивідів та міжособовими стосунками у колективі – психологічні. Вміння застосовувати соціально-психологічні методи допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями [23, с. 100].

Пропонуємо управителю з персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» з метою удосконалення стосунків в мікроколективах використовувати метод соціометрії, за допомогою якого можна робити висновки про соціально-психологічну сумісність членів конкретних груп та психологічну атмосферу всередині групи, на основі чого розробляти заходи зі згуртування трудового колективу.

Під час проходження переддипломної практики з метою оцінювання згуртованості мікроколективу менеджерів зі збуту, які працюють в комерційно-плановому відділі підприємства, було застосовано метод соціометричного аналізу.

В анкетуванні взяло участь 12 менеджерів, які відповіли на питання: «Якби ваш відділ розформували, кого з теперішніх співробітників Ви хотіли б побачити у складі нового відділу?». Соціометрична процедура мала параметричний характер (кількість виборів була обмежена трьома виборами та передбачала можливість негативного вибору). Результати соціометричного опитування представлено в соціоматриці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Соціоматриця (міжособистісні стосунки в мікроколективі менеджерів зі збуту за критеріями симпатії-антипатії)

Хто обирає		Кого обирають												Зробили виборів		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	+	-	Σ
1			+		+	-								2	1	3
2		+			+			+						3	0	3
3		-								+		+		2	1	3
4							+				+	+		3	0	3
5		-	+		+									2	1	3
6					+			+		+				3	0	3
7			+			+	+							3	0	3
8										+	+	+		3	0	3
9				+			+				-			2	1	3
10					+	+				-				2	1	3
11				+	+		+							3	0	3
12			-								+	+		2	1	3
Отримали виборів	+	1	3	2	6	2	4	2	0	3	3	4	0	30		
	-	2	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0		6	
	Σ	3	4	2	6	3	4	2	0	4	4	4	0			36
Кількість взаємних виборів	+	1	2	2	3	0	3	2	0	2	1	2	0			
	-	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0			

Джерело: власні дослідження.

Другий етап обробки даних – графічний – передбачає побудову на основі соціоматриці соціограми (карти групової диференціації) – схематичного зображення ставлення досліджуваних один до одного. Соціограма є суттєвим

доповненням до соціоматриці, оскільки вона дає можливість наочно представити групові явища і зробити їх глибокий якісний аналіз: визначити найбільш впливових членів колективу, взаємних пар і угруповань (найчастіше в соціометричних вимірах зустрічаються позитивні угруповання з 2-3 членів).

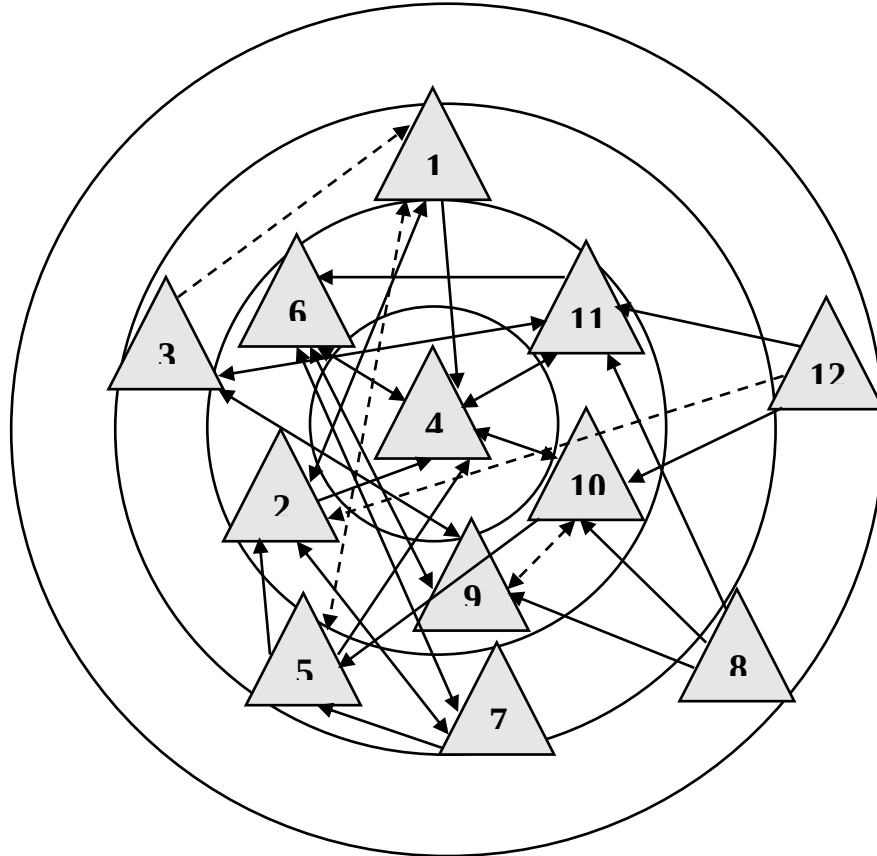


Рис. 3.1. Соціограма мікроколективу менеджерів зі збуту

Джерело: власні дослідження

Аналіз соціограми наочно демонструє, що в мікроколективі менеджерів зі збуту є неформальний лідер – 4 (статус «Соціометрична зірка»). В другому колі розміщено менеджерів 2, 6, 9, 10, 11, які мають груповий статус «Ті, кому віддають перевагу». Менеджери 1, 3, 5, 7 в третьому колі отримали менше половини виборів лідера та мають груповий статус «Знехтувані». Менеджери 8, 12 в четвертому колі не отримали жодного позитивного вибору (груповий статус «Ізольовані»). В мікрогрупі немає «Відторгнутих» (тих, хто отримав лише негативні вибори).

Соціограма яскраво демонструє, хто в групі має найбільший авторитет – менеджер 4, його думка з робочих питань є важливою для інших членів

колективу. Його, за необхідності, можна призначати керівником малої робочої групи та, як лідера громадської думки, залучати для обговорення та впровадження управлінських рішень. Менеджерам 8 та 12 потрібна допомога в адаптації та інтеграції до групи. При формуванні команд (мікрогруп) для підвищення ефективності виконання поточних завдань, варто враховувати діади, які склалися внаслідок взаємного вибору (1-2, 2-7, 3-9, 3-11, 4-6, 4-10, 4-11, 6-7, 6-9) та, з метою уникнення конфліктів, не слід в одну команду об'єднувати менеджерів 1-5 або 9-10 (взаємний негативний вибір).

Наступний етап обробки даних – індексологічний, який передбачає виявлення кількісних характеристик стосунків у групі.

Визначимо коефіцієнт взаємності за формулою:

$$KB = R_1 / R, \quad (3.1)$$

де R_1 – кількість взаємних позитивних виборів;

R – загальна кількість позитивних виборів у групі [24, с. 34-38].

$$KB = 9 / 30 = 0,30$$

Показником вираженої згуртованості може бути 60-70 %. Тому коефіцієнт взаємності свідчить про низький рівень групової згуртованості менеджерів зі збуту.

Додатково розрахуємо групові індекси, описані в підрозділі 1.2.

Загалом згуртованість колективу тим вище, чим ближче індекс групової згуртованості до одиниці (1.1), проте, зазвичай, він не має високих значень (понад 0,50), оскільки цьому заважає наявний ліміт виборів (члени групи не могли зробити всі бажані для них позитивні вибори). Якщо досліджується один колектив, науковці рекомендують орієнтуватись на показник 0,18, який відображає виражену згуртованість. Розрахунки свідчать про невисокий рівень групової згуртованості. Слід зауважити, що цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. Психологи вказують на зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

$$З_{гр} = \frac{9}{\frac{1}{2}12(12-1)} = 0,14$$

Індекс інтеграції характеризує ступінь включеності членів групи в спілкування в процесі спільної діяльності. Розрахунок індексу групової інтеграції свідчить, що група здатна зберігати свою структуру як єдине ціле.

$$I_{gr} = 1 - \frac{2}{12-1} = 0,82$$

Індекс конфліктності, який відображає рівень напруги, суперечок та протистоянь в мікроколективі, загалом невисокий. Проте його варто періодично розраховувати для розуміння змін в груповій динаміці.

$$K_{gr} = \frac{2}{\frac{1}{2}12(12-1)} = 0,02$$

Таким чином, оцінювання згуртованості мікроколективу менеджерів зі збуту ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» за допомогою методу соціометрії та розрахунку соціометричних індексів дає можливість зробити висновок, що цей мікроколектив хоча і має невисокий рівень конфліктності, проте є недостатньо згуртованим. Тому завданням управителя з персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» та керівника комерційно-планового відділу підприємства полягає в тому, щоб підвищити значення індексу згуртованості мікроколективу менеджерів зі збуту. Таким чином, соціометрична методика є ефективною для упорядкування міжособистісних процесів у колективі, а також попередження конфліктів.

Для підвищенні рівня згуртованості мікроколективу менеджерів зі збуту ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» було розроблено ряд заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заходи з підвищення згуртованості мікроколективу менеджерів зі збуту
ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»**

Захід	Зміст заходу	Відповідальні	Термін реалізації	Показник ефективності
1. Удосконалення процесу адаптації	Welcom-тренінг з наголосом на місію, бачення, здобутки, традиції підприємства. Ознайомлення з продуктами, клієнтами, стандартами продажу.	Управитель з персоналу. Керівник комерційно-планового відділу.	Перший день. Постійно (1-й місяць роботи)	Скорочення періоду адаптації, виконання плану продажів новачками.

<i>Продовження таблиці 3.2</i>				
2. Удосконалення системи КРІ	Поєднання індивідуальних і групових показників збуту.	Керівник комерційно-планового відділу, економіст з фінансової роботи.	Щоквартальний перегляд	Зростання обсягу збуту та взаємодопомоги в команді.
3. Щотижневі наради	Обговорення планів, проблем, успішних кейсів.	Керівник комерційно-планового відділу.	Щотижня	Покращення комунікації, зростання залученості та виконання плану.
4. Тренінги з командних продажів	Навчання спільному супроводу клієнтів, крос-продажам.	Управитель з персоналу, зовнішні тренери.	1 раз на рік	Зростання середнього чека, кількості клієнтів.
5. Удосконалення системи комунікацій	Регулярні командні обговорення результатів, презентації успішних практик.	Керівник комерційно-планового відділу.	Щомісяця	Підвищення залученості, покращення якості взаємодії.
6. Корпоративні неформальні заходи	Спільні зустрічі, професійні свята.	Адміністрація	1–2 рази на рік	Покращення соціально-психологічного клімату.
7. Оцінювання задоволеності персоналу	Анонімне оцінювання клімату в колективі.	Управитель з персоналу.	1 раз на рік	eNPS, зниження плинності

Джерело: власні дослідження

Щодо удосконалення використання психологічних методів, то вважаємо, що в умовах воєнного стану завданням керівництва ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» є формування таких соціально-психологічних впливів на працівників, які б сприяли формуванню або виявленню й розвитку психологічних ресурсів працівників, підвищенню їх стресостійкості та продуктивності в умовах воєнного стану.

Науковці під психологічними ресурсами розуміють комплекс схильностей людини до певного сприйняття умов дійсності, психологічну стійкість в негативних, складних життєвих ситуаціях [42, с. 106]. Тобто це внутрішній потенціал особистості та певні зовнішні чинники (підтримка), що допомагають людині долати труднощі, стрес, відновлювати енергію та

повноцінно функціонувати. Вичерпання психологічних ресурсів призводить до фрустрації та вигорання.

Пшик-Ковальська О. О. та Ковальський О. І. наголошують, що потреби людей в умовах воєнного стану суттєво змінились. Українці все більше уваги приділяють питанням безпеки та підтримки належного стану здоров'я, зокрема ментального. Щодо умов праці, то працівників, окрім питання фізичної безпеки, більше цікавить стабільність та фінансова стійкість, ніж кар'єрне зростання. Автори зазначають, що такі потреби сформувались внаслідок постійних військових дій в Україні та перегукуються із потребами ізраїльських громадян [42, с. 107].

Напрями формування психологічних ресурсів у працівників відображено на рис. 3.2.

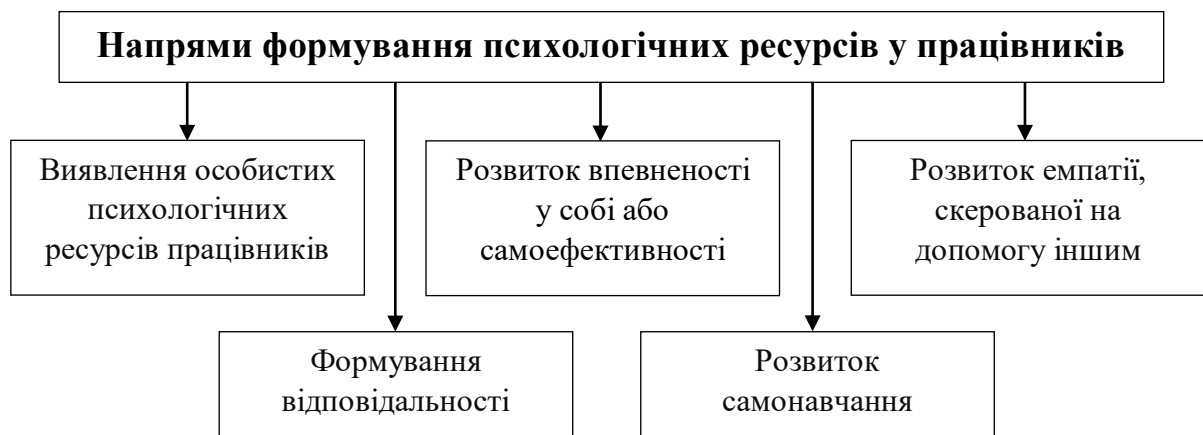


Рис. 3.2. Напрями формування психологічних ресурсів у працівників

Джерело: побудовано за [42, с. 108].

Відповідно до напрямів формування психологічних ресурсів, запропонованих науковцями, було розроблено комплекс заходів для формування психологічних ресурсів менеджерів зі збуту ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» (табл. 3.3). Окрему увагу приділено психологічним методам, які доречно застосовувати в процесі реалізації запропонованих заходів. Саме поєднання тренінгових, рефлексивних методів та наставництва забезпечує розвиток психологічних ресурсів працівників та безпосередньо впливатиме на результативність їхньої роботи.

**Комплекс заходів для формування психологічних ресурсів працівників
ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»**

Напрямок	Захід	Зміст заходу	Методи	Показник ефективності
Розвиток впевненості у собі (самоефективності)	Тренінги з розвитку самоефективності (1 раз на рік)	Формування навичок постановки цілей, усвідомлення власних досягнень; боротьба з професійним вигоранням	Метод позитивного підкріплення	Зростання впевненості у власних професійних можливостях, зростання стресостійкості
	Наставництво та коучинг (постійно)	Підтримка з боку керівника або наставника	Наставництво, Коучинг за цілями (GROW)	Підвищення мотивації та ініціативності
Розвиток емпатії, скерованої на допомогу іншим	Тренінги з емоційного інтелекту (1 раз на рік)	Розвиток навичок розуміння емоцій інших	Активне слухання, групова дискусія	Поліпшення міжособистісної взаємодії
	Командні обговорення (раз на місяць)	Аналіз робочих ситуацій, обговорення кейсів клієнтів, обмін досвідом	Метод позитивного підкріплення, рефлексивні бесіди	Зміцнення взаємопідтримки в колективі, зменшення скарг клієнтів
	Волонтерські проекти	Допомога мобілізованим колегам	Перспективне прийняття	Зміцнення взаємопідтримки
Формування відповідальності	Делегування повноважень (постійно)	Надання автономії у виконанні завдань	Делегування з відповідальністю за результат	Зростання відповідальності за результати
	Закріплення клієнтських портфелів (постійно)	Закріплення зон відповідальності	Самооцінювання результатів	Підвищення дисципліни та надійності, виконання індивідуальних KPI
Розвиток самонавчання	Внутрішні міні-навчання (щоквартально)	Презентації успішних практик	Моделювання успішної поведінки	Підвищення професійної компетентності
	Програми безперервного навчання (постійно)	Заохочення до участі у тренінгах і курсах. Онлайн-курси з технік продажів	Мікронавчання, метод кейс-стаді	Формування культури саморозвитку. Конверсія продажів.
Виявлення особистих психологічних ресурсів	Психодіагностичні опитування (1 раз на рік)	Виявлення сильних сторін та потенціалу	Метод 360°, психодіагностич. опитувальники	Усвідомлення власних ресурсів
	Індивідуальні консультації (за потреби)	Обговорення результатів і можливостей розвитку	Індивідуальні консультативні бесіди; SWOT-аналіз особист.	Персоналізація розвитку працівників

Джерело: власні дослідження

Отже, системне використання соціальних та психологічних методів керівництвом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», впровадження

запропонованих заходів сприятиме підвищенню психологічної стійкості працівників, зменшенню виробничих конфліктів та плинності кадрів, зростанню відповідальності та якості роботи, зміцненню командної взаємодії та зростанню ефективності професійної діяльності.

3.2. Інтеграція в процес управління персоналом інклюзивних практик

Як свідчать результати дослідження, наведені в розділі 2.2 кваліфікаційної роботи, кількість персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» суттєво скоротилась протягом досліджуваного періоду, підприємству все важче закривати вакансії внаслідок дефіциту кваліфікованих працівників на ринку праці, що виник в результаті мобілізаційних та міграційних процесів.

Поряд з цим в Україні кількість людей з інвалідністю з початку війни до середини 2025 р. зросла на 600 тис.: з 2,8 млн (6,6 % у структурі населення України, 86,8 % з яких мали інвалідність II та III груп, тобто цих людей можна інтегрувати у ринок праці) до 3,4 млн людей (понад 10 %; серед тих, хто отримав інвалідність вперше, 87 % із загальними захворюваннями, тобто більшість цих людей може працювати). В Україні працевлаштовані за різними даними від 13 до 18 % людей з інвалідністю, що є одним із найнижчих показників у Європі: зокрема, у Греції, яка має найнижчий показник працевлаштування людей з інвалідністю, мають роботу 38 % людей з особливими потребами; у Франції – 44 %; у більшості країн середні показники працевлаштування людей з інвалідністю перевищують 50 %, зокрема, у Великій Британії – 53 %; лідером з інклюзивного та безбар'єрного працевлаштування є Швеція, де працюють 74,2 % людей з інвалідністю [44; 45; 46; 47].

Оскільки кризові явища в соціально-економічній системі України нині набули затяжного та загальносистемного характеру, виходом з ситуації, що склалася, є «застосування світової концепції інклюзивного стійкого зростання,

основою якої є економіка максимальної зайнятості й взаємодії усіх суб'єктів, включаючи більш справедливий розподіл доходів в суспільстві». Як стверджують науковці, «впровадження інклюзивної культури на підприємстві сприяє розвитку трудової активності, творчої ініціативи, високій дисципліні праці і зростанню її ефективності, створенню атмосфери довіри, підтримки і взаємоповаги, що сприяє зростанню лояльності та задоволенню співробітників» [44].

Тому керівництву ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» слід розпочати роботу щодо трансформації стратегії управління персоналом в контексті інтеграції осіб з особливими потребами в робочий процес шляхом адаптації робочих місць, впровадження інклюзивних підходів в управління персоналом, створення умов для рівних можливостей у професійному та особистому розвитку працівників.

Насамперед, керівництву потрібно усвідомити стереотипи, які перешкоджають працевлаштуванню та інтеграції в робоче середовище людей з інвалідністю, щоб позбавитись упередженого ставлення до здатності таких працівників ефективно виконувати робочі обов'язки (рис. 3.3).

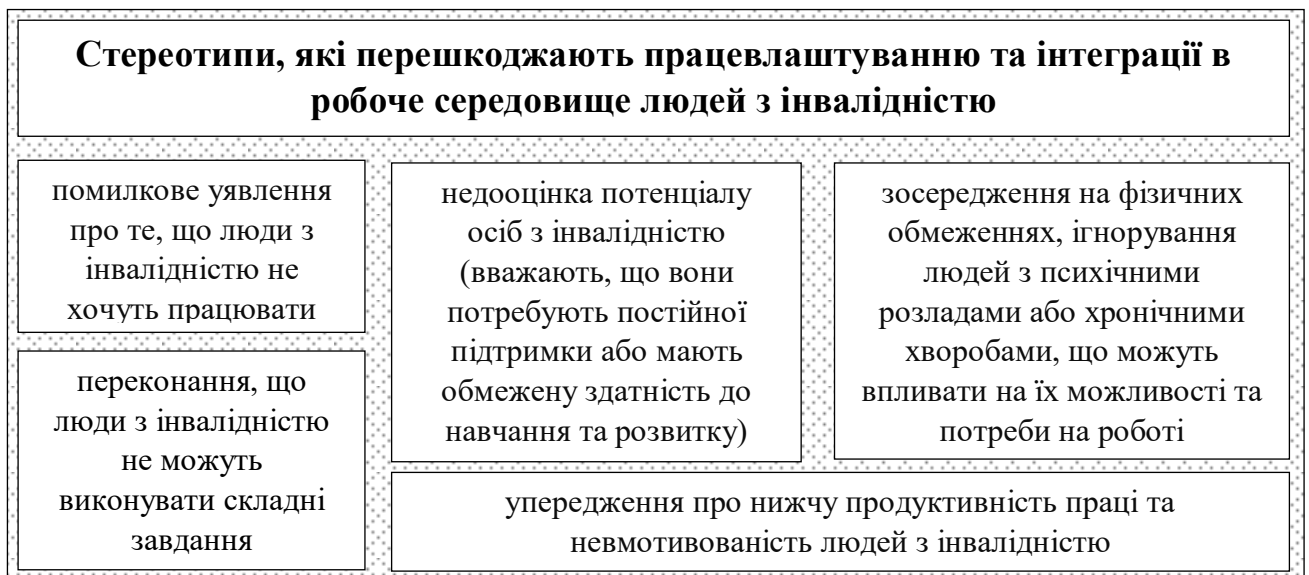


Рис. 3.3. Стереотипи, які перешкоджають працевлаштуванню та інтеграції в робоче середовище людей з інвалідністю

Джерело: складено за [44; 47].

З іншого боку слід зважити переваги від працевлаштування осіб з особливими потребами на підприємстві. Аналіз рис. 3.4 свідчить, що працевлаштування осіб з інвалідністю в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» забезпечить поєднання соціальної відповідальності та покращення бренду роботодавця з вирішенням кадрових та організаційних проблем, сприяючи формуванню стабільного та згуртованого трудового колективу.



Рис. 3.4. Переваги від працевлаштування осіб з особливими потребами на підприємстві

Джерело: розроблено автором.

Пропонуємо керівництву ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» скористатись поетапною моделлю інтеграції інклюзивних практик в процес стратегічного управління персоналом, запропонованою Продіус О. І. та Гавриленко Я. В. (рис. 3.5).

Завдання та очікувані результати кожного з запропонованих етапів висвітлено в табл. 3.4.

Конкретні напрями стратегічного управління у контексті інтеграції людей з інвалідністю відображено на рис. 3.6.

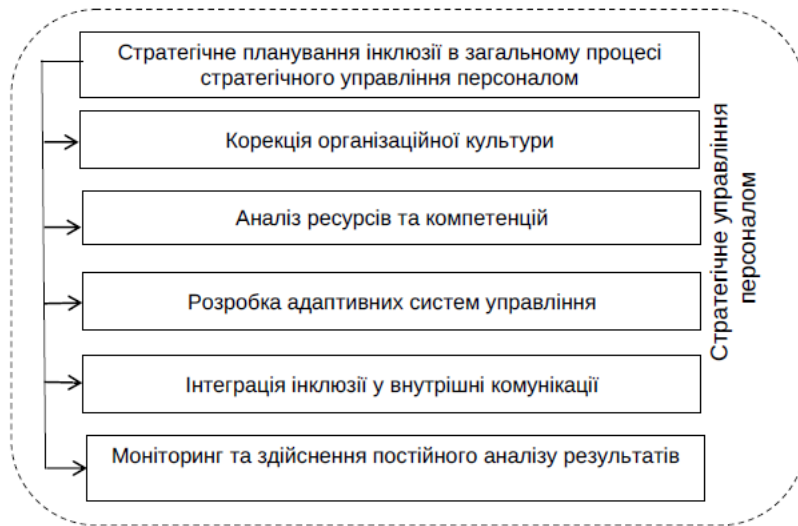


Рис. 3.5. Поетапна модель інтеграції в процес стратегічного управління персоналом інклюзивних практик

Джерело: [44].

Таблиця 3.4

Завдання та очікувані результати етапів інтеграції в процес стратегічного управління персоналом інклюзивних практик

Етап	Завдання	Очікувані результати
Стратегічне планування	виявити ключові напрямки інклюзії як частини довгострокової стратегії	сформоване бачення інклюзивного розвитку, визначення його стратегічних цілей
Корекція організаційної культури	оцінювання та модифікація організаційної культури для забезпечення підтримки інклюзивних цінностей серед усіх рівнів персоналу	створення атмосфери підтримки та підвищення толерантності до різноманітності
Аналіз ресурсів та компетенцій	визначення ресурсів, компетенцій та технологій, необхідних для успішної інклюзії	оцінка рівня готовності персоналу та інфраструктури до інклюзивного підходу
Розробка адаптивних систем управління	формування інклюзивних політик, розробка гнучких робочих графіків, корекція підходів до оцінювання та мотивації персоналу	сформована інклюзивна політика управління персоналом, скориговані підходи до оцінювання, мотивації, організації праці персоналу
Інтеграція інклюзії у внутрішні комунікації	інформування співробітників про інклюзивні цілі та підходи	усвідомлення всіма членами колективу важливості залучення людей з інвалідністю
Моніторинг та постійний аналіз результатів	збір відгуків, аналіз прогресу за встановленими індикаторами оцінка впливу інклюзивних стратегій	вчасно виявляти проблеми та оптимізувати процеси

Джерело: складено за [44].



Рис. 3.6. Напрями стратегічного управління персоналом у контексті інтеграції людей з інвалідністю

Джерело: розроблено на основі [44].

З урахуванням напрямів стратегічного управління персоналом у контексті інтеграції людей з інвалідністю, були розроблені конкретні першочергові заходи щодо впровадження інклюзивних практик в процес управління ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Першочергові заходи щодо впровадження інклюзивних практик в процес управління персоналом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»

Напрямок	Заходи	Зміст заходів	Очікувані результати
Формування інклюзивної організаційної культури	Формування інклюзивної політики управління персоналом	Розробка цінностей та внутрішніх документів щодо рівних можливостей і недискримінації	Унормування інклюзивної політики управління персоналом
	Інформаційно-просвітницькі заходи	Ознайомлення персоналу з принципами інклюзії	Зростання толерантності в колективі
Модифікація робочих місць	Адаптація робочих місць та робочого простору	Оснащення робочих місць, зміна робочого простору відповідно до потреб працівників з інвалідністю	Підвищення доступності, фізичний комфорт та безпека праці людей з інвалідністю
	Перерозподіл функцій	Закріплення завдань з урахуванням фізичних можливостей працівників	Підвищення продуктивності праці
Інклюзивний підбір персоналу	Зміна процедур рекрутингу	Співпраця з центрами зайнятості, уникнення дискримінаційних практик	Розширення кадрового резерву, покращення репутації

	Недискримінаційні оголошення	Коректні формулювання вакансій	роботодавця
Розвиток наставництва та системи комунікацій	Наставництво	Закріплення досвідчених працівників за новачками	Полегшення адаптації та передача досвіду
	Регулярний зворотний зв'язок	Обговорення результатів і проблем	Підвищення довіри та залученості
Підтримка ментального здоров'я та адаптація	Програми адаптації	Організаційна підтримка нових працівників	Швидка інтеграція, досягнення продуктивності
	Консультативна підтримка	Психологічні консультації	Підвищення психологічної стійкості
Навчання та розвиток персоналу	Навчання лінійних керівників	Тренінги з інклюзивного управління та інклюзивної комунікації	Підвищення управлінської компетентності
	Професійне навчання нових працівників	Навчання на робочому місці, інструктажі; індивідуальні плани розвитку	Зростання професійної ефективності
Політика гнучкого графіка та умов роботи	Гнучкий режим роботи	Часткова зайнятість, адаптовані зміни	Підвищення доступності праці
	Перерви та ротація	Регламентовані перерви, зміна видів робіт	Зменшення втоми та перевантаження
Розробка показників та критеріїв ефективності	Розробка критеріїв та методів оцінювання успіху інклюзії	Оцінювання рівня задоволеності працівників, їх продуктивності, відгуків клієнтів і партнерів	Постійне вдосконалення політики управління персоналом
	Моніторинг інклюзивних практик	Аналіз показників адаптації, руху, ефективності персоналу	

Джерело: розроблено автором.

Оскільки важливим напрямом є розвиток інклюзивної організаційної культури, слід наголосити, що її слід формувати на трьох рівнях – індивідуальному, колективному та організаційному, які є взаємопов'язаними та взаємозалежними (рис. 3.7).

Загалом стратегія управління персоналом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» має бути зосередженою на створенні інклюзивного середовища, яке сприятиме ефективній інтеграції в робочий колектив нових працівників, забезпечуватиме комфорт та рівні можливості для всіх працівників, сприятиме їхньому професійному зростанню.

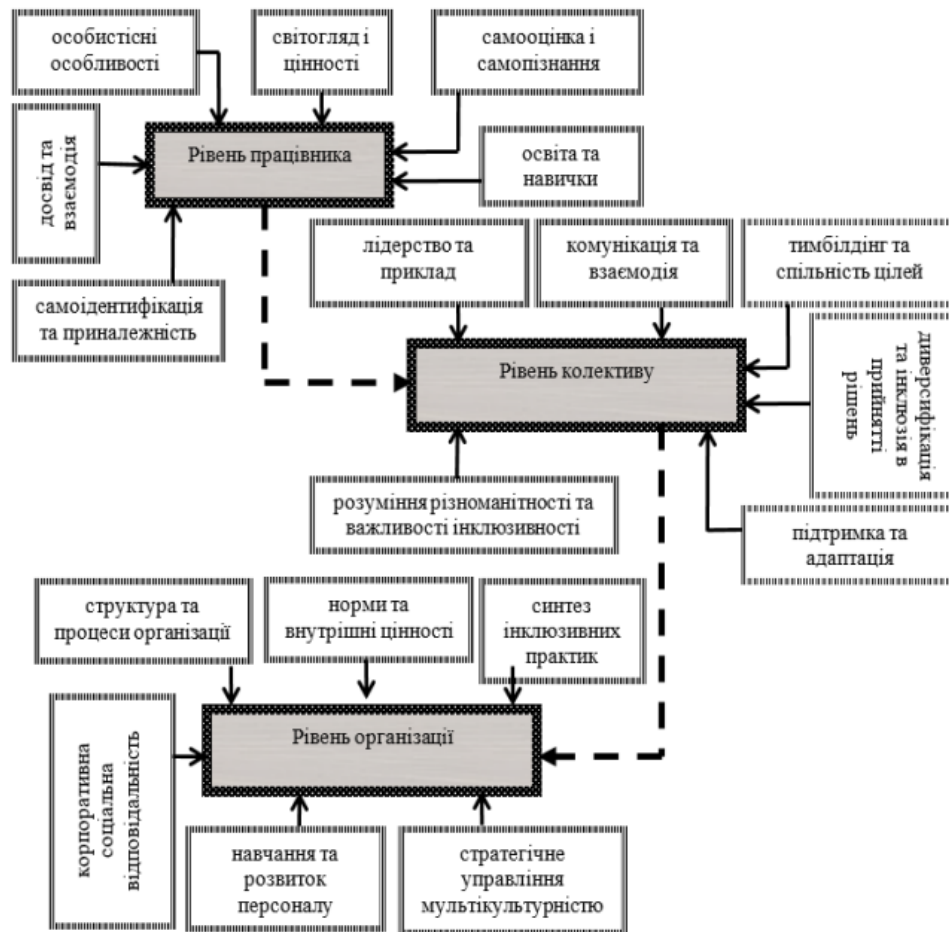


Рис. 3.7. Рівні функціонування інклюзивної корпоративної культури підприємства

Джерело: [48].

Поступове впровадження інклюзивних заходів в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» забезпечить кадрову стабільність та формування позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Висновки до розділу 3

В розділі 3 обґрунтовано необхідність ширшого використання соціально-психологічних методів управління трудовим колективом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат». Зокрема, з метою оцінювання згуртованості мікроколективу менеджерів зі збуту, які працюють в комерційно-плановому відділі підприємства, було застосовано метод соціометричного аналізу; визначено

неформального лідера; членів мікроколективу, яким потрібна допомога в адаптації та інтеграції до групи; надано рекомендації щодо формування команд (мікрогруп) для підвищення ефективності виконання поточних завдань. Розраховано групові індекси, зроблено висновок, що мікроколектив хоча і має невисокий рівень конфліктності, проте є недостатньо згуртованим. Для підвищенні рівня згуртованості мікроколективу розроблено ряд заходів.

Доведено, що під час воєнного стану завданням керівництва ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» є формування таких соціально-психологічних впливів на працівників, які б сприяли формуванню або виявленню й розвитку психологічних ресурсів працівників, підвищенню їх стресостійкості та продуктивності. Проаналізовано напрями формування психологічних ресурсів, відповідно до яких розроблено комплекс заходів для формування психологічних ресурсів менеджерів зі збуту ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат». Окрему увагу приділено психологічним методам, які доречно застосовувати в процесі реалізації запропонованих заходів. Доведено, що поєднання тренінгових, рефлексивних методів та наставництва забезпечує розвиток психологічних ресурсів працівників та безпосередньо впливатиме на результативність їхньої роботи.

З урахуванням ситуації, що склалася на ринку праці, скорочення персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», проблемами з закриттям вакансій обґрунтовано необхідність трансформації стратегії управління персоналом в контексті інтеграції осіб з особливими потребами в робочий процес шляхом адаптації робочих місць, впровадження інклюзивних підходів в управління персоналом, створення умов для рівних можливостей у професійному та особистому розвитку працівників. Розроблено конкретні першочергові заходи щодо впровадження інклюзивних практик в процес управління ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

1. Трудовий колектив – це група людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю та певними відносинами (співробітництва, підпорядкування), які працюють на основі укладених ними трудових договорів (контрактів, інших угод про працю) з метою досягнення цілей підприємства. Трудовий колектив виконує такі функції: виробничо-економічну, соціально-інтегративну та управлінсько-виховну. У своєму розвитку колектив проходить кілька етапів: формування (зародження), становлення, зрілість та старіння.

2. Згуртованість трудового колективу виявляється у психологічній єдності та єдності поведінки його членів, що базуються на спільних цінностях, цілях та інтересах; прихильності до колективу всіх його членів; можливості їхнього спільного впливу на окрему людину. Згуртованість забезпечує ефективне функціонування колективу, його стійкість перед деструктивною дією внутрішніх і зовнішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

3. Форма управління трудовим колективом – це спосіб побудови управлінського процесу, організації взаємодії між керівником і колективом. Розрізняють демократичну (партисипативну), ліберальну та авторитарну форми управління, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Методи управління – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організації. Розрізняють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління трудовим колективом.

4. ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» спеціалізується на виробництві свинини: напівтуші охолоджені та заморожені, м'ясо обвалене, свинячі субпродукти 1 та 2 категорій. Аналіз фінансового стану м'ясокомбінату за 2022-2024 рр. свідчить, що його діяльність протягом досліджуваного періоду була прибутковою, проте платоспроможність та фінансова стійкість підприємства значно погіршилися (коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості нижчі від

нормативних значень); знизилась також ділова активність, рентабельність діяльності та активів.

5. Трудовий колектив ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» має тривалу історію формування. Важливе значення в процесі формування колективу підприємства має етап найму працівників, який здійснюється лінійними керівниками разом з управителем з персоналу. Процедура найму типова; для залучення фахівців підприємство використовує сучасну технологію добору персоналу – прелімінарінг. Протягом досліджуваного періоду середня кількість працівників зменшилась на 96 осіб або на 24 %, та становила у 2025 р. 307 осіб. Найсуттєвішими внутрішніми чинниками, які впливають на ефективність та згуртованість колективу є: якість добору (hard та soft skills, мотивація, досвід), адаптації та розвитку персоналу; стимулювання праці; чіткість місії та цілей підприємства; позитивний досвід спільної діяльності; система комунікацій. Серед зовнішніх чинників такими є: ситуація на ринку праці та воєнний стан, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі.

6. Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» свідчить, що показник плинності кадрів підприємства перевищував природний рівень (3–5 %), що може призводити до додаткових витрат на наймання, адаптацію та навчання нових працівників, а також створювати додаткові організаційні, технологічні та психологічні труднощі у роботі персоналу. Оскільки у компаніях з високим рівнем залученості персоналу плинність кадрів скорочується, було проаналізовано Індекс лояльності персоналу (eNPS), який у 2024 р. дорівнював 6, що означає, що підприємство мало більше «промоутерів», ніж «критиків». Рівень eNPS суттєво залежить від мотивації працівників.

7. Аналіз динаміки середньої заробітної плати в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» свідчить, що у 2024 р. середня заробітна плата працівників підприємства зросла в 2,77 рази порівняно з 2021 р., що пов'язано, на нашу думку, з дефіцитом кваліфікованих працівників на ринку праці. Тому керівництво підприємства намагається утримати наявний та залучити додатково кваліфікований персонал. На кінець 2024 р. зарплата працівників підприємства в 2,07 рази

перевищувала мінімальну та становила 94,96 % від середньої зарплати в Україні. Керівництво м'ясокомбінату використовує додаткові методи матеріального стимулювання: щорічні разові виплати, розмір яких безпосередньо залежить від тривалості роботи на підприємстві: 2 роки – 40 % від окладу; 4 роки – 60 %; 6 років – 80 %; 8 років – 100 % від окладу.

8. Аналіз особливостей управління трудовим колективом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» дає можливість зробити висновок, що колектив підприємства перебуває на етапі зрілості. Переважаючою формою управління трудовим колективом є демократична (партисипативна), яка передбачає колективне обговорення проблем та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. У процесі формування та розвитку трудового колективу використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління.

9. Умови війни гнітюче впливають на емоційний стан працівників, що призводить до зниження продуктивності праці та мотивації. Це вимагає ширшого використання соціально-психологічних методів з метою впливу на поведінку працівників, створення особливого емоційного клімату, який сприятиме консолідації зусиль всіх членів колективу. З метою удосконалення стосунків в мікроколективах ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» рекомендовано використовувати метод соціометрії. Зокрема, для оцінювання згуртованості мікроколективу менеджерів зі збуту, які працюють в комерційно-плановому відділі підприємства, було застосовано метод соціометричного аналізу; визначено неформального лідера; членів мікроколективу, яким потрібна допомога в адаптації та інтеграції до групи; надано рекомендації щодо формування команд (мікрогруп) для підвищення ефективності виконання поточних завдань. Розраховано групові індекси, зроблено висновок, що мікроколектив хоча і має невисокий рівень конфліктності, проте є недостатньо згуртованим. Для підвищення рівня згуртованості мікроколективу запропоновано ряд заходів, зокрема: удосконалення процесу адаптації, системи комунікацій та КРІ; проведення щотижневих нарад,

тренінгів з командних продажів, корпоративних неформальних заходів; оцінювання задоволеності персоналу.

10. Під час воєнного стану завданням керівництва ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» є формування таких соціально-психологічних впливів на працівників, які б сприяли формуванню або виявленню й розвитку їх психологічних ресурсів, підвищенню стресостійкості та продуктивності. Проаналізовано напрями формування психологічних ресурсів (розвиток впевненості у собі; розвиток емпатії, скерованої на допомогу іншим; формування відповідальності; розвиток самонавчання; виявлення особистих психологічних ресурсів), відповідно до яких розроблено комплекс заходів для формування психологічних ресурсів менеджерів зі збуту ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат». Доведено, що поєднання тренінгових, рефлексивних методів та наставництва забезпечує розвиток психологічних ресурсів працівників та безпосередньо впливає на результативність їхньої роботи.

11. З урахуванням ситуації, що склалася на ринку праці, скорочення персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», проблем з закриттям вакансій, обґрунтовано необхідність трансформації стратегії управління персоналом підприємства в контексті інтеграції осіб з особливими потребами в робочий процес шляхом адаптації робочих місць, впровадження інклюзивних підходів в управління персоналом, створення умов для рівних можливостей у професійному та особистому розвитку працівників. Розроблено першочергові заходи щодо впровадження інклюзивних практик в процес управління ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» за такими напрямками: формування інклюзивної організаційної культури; модифікація робочих місць; інклюзивний підбір персоналу; розвиток наставництва та системи комунікацій; підтримка ментального здоров'я та адаптація; навчання та розвиток персоналу; політика гнучкого графіка та умов роботи; розробка показників та критеріїв ефективності. Поступове впровадження інклюзивних практик в ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» забезпечить кадрову стабільність та формування позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мельник Л. С. Колектив – головний ресурс підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №3 (69). С. 68–71.
2. Мошек Г. Є. Трудовий колектив як основний найактивніший елемент внутрішнього середовища підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. №25(720). С. 52–55.
3. HR-менеджмент: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: ЦУЛ, 2019. 468 с.
5. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
6. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08?find=1&text=%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2#Text>
7. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом, навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посібник; вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
8. Куца С. В., Буняк Н. А. Колектив як об'єкт управління. *Актуальні задачі сучасних технологій* : матеріали IV міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів (м. Тернопіль, 25-26 листопада 2015 р.). Тернопіль, 2015. С. 202.
9. Данилова М. В. Працівник та трудовий колектив як суб'єкти організаційно-управлінських відносин у трудовому праві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2014. Вип. 28. Т. 2. С. 25-28.

10. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. / за заг. ред. Г.Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2020. 808 с.
11. Тищенко О. В., Черноус С. М. Сучасні проблеми правового становища трудового колективу за законодавством про працю. *Juris Europensis Scientia*. 2025. № 1. С. 36–42.
12. Мілошевич Н. В., Богуцька Я. В. Соціально-психологічні фактори управління трудовим колективом. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: II міжнар. інтернет-конф. (м. Одеса, 23 травня 2013 р.). Одеса: ОНПУ, 2013. С. 174–175.
13. Ткачук М. П., Князевич А. О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 35–41.
14. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
15. Черноус С., Тищенко О. Про концепцію трудового колективу в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2023. № 1(125). С. 100–105.
16. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Ч. 1: навч. посібник. / Н. С. Іванова, Н. С. Приймак, І. А. Карабаза, І. В. Шаповалова, Ю. Б. Лижник; ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
17. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836>
18. Водолажська Т. О. Систематизація видів стратегій управління персоналом за типом трудового колективу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 41–56.
19. Євтушенко Г. І., Ватоян А. М., Єрємін М. А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2019. Вип. 36. С. 87–93.

20. Mehdi Abadi, P. (2023) The Role of Team Cohesion in Success: A Literature Review from a Psychological Perspective. *Health Nexus*, 1(4), 81–89.

21. Іванова Н. С. Управління персоналом: курс лекцій. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

22. Гавриловська К. Соціометричні індекси: індивідуальні та групові // Психологічні дослідження: наук. праці викладачів та студентів соціально-психологічного факультету / за ред. Ю. Ю. Дем'янчук, Н. Ф. Портницької, І. М. Тичини. Житомир: ЖДУ ім. Івана Франка, 2020. Вип. 12. С. 36–40.

23. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 99–105.

24. Менеджмент персоналу: навч. посібник (практикум) / Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, М. В. Вихор. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2020. 171 с.

25. Лаврук О. С. Проблема ефективного управління трудовим колективом. URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/7729/1/t_lavruk_161120.pdf

26. Лаврук О. С., Славіна Н. А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 42–48.

27. Кузьменко В. Форми та методи управління персоналом комунального підприємства. Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій: зб. наук. статей. Київ: ДТЕУ, 2024. С. 155–160.

28. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. Київ: НТУ України «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2020. Вип. 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>

29. Кравченко В. Принципи та методи системи управління персоналом. URL: <https://livingfo.com/pryntsypy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/>

30. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Антонівський м'ясокомбінат» (нова редакція), затверджений 05.03.2025 р. Мала Антонівка, 2025. 24 с.

31. ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат». URL: https://uamk.com.ua/about_us/

32. Запорука успішного наукового результату у сфері ветеринарної гігієни, санітарії і експертизи – у тісній співпраці з бізнесом і роботодавцями. URL: <https://nubip.edu.ua/node/90844>

33. Кравченко В., Парійський Д. Ренкінг агрокомпаній, які виявилися найефективнішими в період повномасштабного вторгнення. URL: <https://mind.ua/publications/20257121-renking-agrokompanij-yaki-viyavilisya-najefektivnishimi-v-period-povnomasshtabnogo-vtorgnennya>

34. TOP-1000 компаній України. URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-1745>

35. ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7805962#express-universal-file>

36. ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат». URL: <https://opendatabot.ua/c/32638227>

37. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 500–508.

38. Коваль Н. В., Тарасенко Д. А. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>

39. What Is Employee Engagement, and How Do You Improve It? URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357638>

40. SURWISE. Платформа для залученості працівників. URL: <https://surwise.pro/ua/blog/enps-opituvannya-loyalnist-spivrobitnykiv>

41. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2025/>

42. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2(9). С. 104–111.

43. Лаврук О. С., Ковальчук В. Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. *Збірник наукових праць ПДАТУ. Економічні науки*. 2014. № 22. С. 201–204.

44. Продіус О. І., Гавриленко Я. В. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>

45. За час війни в Україні стало на 600 тисяч людей з інвалідністю більше – Мінсоцполітики. URL: <https://podrobnosti.ua/2502699-za-chas-vjni-v-ukran-stalo-na-600-tisjach-nvaldv-blshe-mnsotspoltiki.html>

46. В Україні працевлаштовані тільки 15-18 % людей з інвалідністю – експертка. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3961915-v-ukraini-pracevlastovani-tilki-1518-ludej-z-invalidnistu-ekspertka.html>

47. Ливч Д. В Україні частка зайнятості осіб з інвалідністю у 4 рази нижча ніж в ЄС. Як інтегрувати вразливі групи до ринку праці? URL: <https://rubryka.com/blog/pratsevlashtuvannyu-lyudej-z-invalidnistyu/>

48. Федотова І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є. Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 54–78.

49. Yermiia H., Pidgirna V., Skihar Kh. Directions for improving the efficiency of the labor collective management system. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-33>

ДОДАТКИ

Додаток А

Калугін Р. С. Особливості формування згуртованого трудового колективу. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 50–54.