



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу (прикладі
ТОВ «Захід-Сервіс»)»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

Курейкіна Костянтина Руслановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ Живко Зінаїда Богданівна
(підпис) *(прізвище, ім'я, по-батькові)*
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____ Леськів Галина Зіновіївна
(підпис) *(прізвище, ім'я, по-батькові)*
кандидат технічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

| | |
|----------------------|-------------------------------------|
| Кафедра | менеджменту та міжнародного бізнесу |
| Ступінь | бакалавр |
| Галузь знань | 07 «Управління та адміністрування» |
| Спеціальність | 073 «Менеджмент» |

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
« ___ » жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧУ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Курейкіну Костянтину Руслановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

| | |
|-----------------|---|
| 1. Тема роботи | «Управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу (прикладі ТОВ «Захід-Сервіс»)» |
| Керівник роботи | Живко Зінаїда Богданівна |
| | доктор економічних наук, професор |

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2026 року № 150

| | |
|--|--|
| 2. Строк подання студентом роботи | 30 травня 2026 року |
| 3. Вихідні дані до роботи | Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані. |
| 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) | Вступ. Теоритичний розділ — методологічні основи дослідження. Практичний розділ. Висновки. Список використаних джерел. |
| 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) | Рис. 1.1 – 1.3 і табл. 1.1. – 1.2 - теоретичні засади управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу |
| | Рис. 2.1 – 2.2 і табл. 2.1. – 2.9- аналіз стану згуртованості та соціального розвитку колективу ТОВ «Захід-Сервіс» |
| | Рис. 3.1 і табл. 3.1-3.3 – шляхи удосконалення управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу ТОВ «Захід-Сервіс» |

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|--------|--|-------------------|---------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | <i>Консультанти відсутні</i> | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | |
|-------------------------|----------------------------|
| 7. Дата видачі завдання | <i>19 жовтня 2025 року</i> |
|-------------------------|----------------------------|

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|--|
| 1. | <i>Збір та опрацювання літературних джерел</i> | <i>листопад-2025 р.</i> | <i>Остаточне затвердження плану роботи</i> |
| 2. | <i>Написання першого розділу роботи</i> | <i>січень-2026р.</i> | |
| 3. | <i>Написання другого розділу роботи</i> | <i>квітень-2026 р.</i> | |
| 4. | <i>Написання рекомендаційної частини роботи</i> | <i>травень-2026 р.</i> | <i>Перевірка на унікальність</i> |
| 5. | <i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i> | <i>червень – 2026 р.</i> | |

Здобувач

(підпис)

Курейкін К. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Живко З. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Костянтин Курейкін. Управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу (прикладі ТОВ «Захід-Сервіс»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026

Обсяг роботи становить 68 сторінок, включаючи 10 таблиць, 8 рисунків.

У роботі розкрито сутність поняття «згуртованість трудового колективу», систематизовано основні концептуальні підходи до його тлумачення, охарактеризовано механізм управління соціальним розвитком персоналу та визначено методичні підходи до оцінювання соціально-психологічного клімату організації, проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано кадрову структуру, динаміку основних фінансово-економічних показників, рівень згуртованості підрозділів, соціально-психологічний клімат і ефективність чинної системи соціального розвитку.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: згуртованість трудового колективу, соціальний розвиток персоналу, управління персоналом, соціально-психологічний клімат, соціометрія, плинність кадрів, кадрова політика, ТОВ «Захід-Сервіс».

ANNOTATION

Konstantin Kureykin. Management of cohesion and social development of the collective (examples of LLC "Zakhid-Service"). Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026

The volume of the work is 68 pages, including 10 tables, 8 figures.

The work reveals the essence of the concept of "cohesion of the labor collective", systematizes the main conceptual approaches to its interpretation, characterizes the mechanism of managing the social development of personnel and determines methodological approaches to assessing the socio-psychological climate of the organization, conducts an organizational and economic characteristic of the enterprise, analyzes the personnel structure, the dynamics of the main financial and economic indicators, the level of cohesion of units, the socio-psychological climate and the effectiveness of the current system of social development.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions are drawn and specific proposals are made.

Key words: cohesion of the labor collective, social development of personnel, personnel management, socio-psychological climate, sociometry, personnel turnover, personnel policy, LLC "Zakhid-Service".

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ | 10 |
| 1.1 Сутність та концептуальні підходи до розуміння згуртованості трудового колективу | 10 |
| 1.2 Механізм управління соціальним розвитком колективу організації..... | 15 |
| 1.3 Методи оцінювання рівня згуртованості та соціального розвитку колективу..... | 19 |
| Висновки до I розділу..... | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗГУРТОВАНOSTI ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ЗАХІД-СЕРВІС»..... | 23 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства..... | 23 |
| 2.2 Діагностика соціально-психологічного клімату та рівня згуртованості колективу | 29 |
| 2.3 Оцінка ефективності управління соціальним розвитком колективу..... | 35 |
| Висновки до II розділу..... | 40 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ЗАХІД-СЕРВІС»..... | 42 |
| 3.1. Удосконалення системи управління згуртованістю колективу..... | 42 |
| 3.2. Стратегія соціального розвитку колективу підприємства | 47 |
| 3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів..... | 54 |
| Висновки до III розділу..... | 57 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 58 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 65 |

ВСТУП

Трансформація ринкових відносин в Україні та поглиблення конкуренції в більшості галузей економіки висувають якісно нові вимоги до організації праці і управління персоналом. В умовах хронічного дефіциту кваліфікованих кадрів, загостреного повномасштабним вторгненням Росії та пов'язаними з ним міграційними процесами, здатність підприємства утримати колектив і зберегти його внутрішню єдність перетворилася з переваги на критичну умову виживання. Саме тому питання управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу набуває не лише теоретичної, а й виразно практичної актуальності.

Згуртованість трудового колективу є складним соціально-психологічним явищем, що відображає ступінь ціннісно-орієнтаційної єдності групи, взаємну довіру її членів, готовність до спільних дій в умовах спільних цілей і відповідальності. На відміну від простої наявності людей в одному місці, справжня згуртованість формується поступово, вимагає свідомого управлінського впливу й залежить від якості комунікацій, стилю керівництва, системи мотивації та можливостей для професійного розвитку. Дослідження А. В. Каррона та Л. Р. Бролі підтвердили, що групова згуртованість є динамічним процесом, а не статичною характеристикою, і що управлінці, які розуміють її природу, здатні цілеспрямовано впливати на рівень командної ефективності [17].

Соціальний розвиток колективу, своєю чергою, охоплює більш широке коло явищ: покращення умов праці, підвищення рівня соціальної захищеності працівників, розвиток корпоративних цінностей, формування здорового психологічного середовища. О. Г. Череп, Ю. В. Калюжна та Л. В. Михайліченко зазначають, що в умовах воєнного стану значення соціального розвитку колективу суттєво зростає, оскільки саме соціальна стабільність всередині організації є противагою загальній нестабільності зовнішнього середовища [15]. Ця теза підтверджується і тим, що за даними Державної служби зайнятості, найбільший дефіцит кадрів у 2024 році спостерігався у

Львівській області та Києві, де підприємства вимушені конкурувати за персонал, пропонуючи не лише вищі зарплати, а й якісніше соціальне середовище [4].

Стан наукової розробки проблеми. Питання згуртованості та соціального розвитку колективу перебуває на перетині управлінської науки, соціальної психології та економіки праці. Серед українських учених ґрунтовний внесок у вивчення проблематики управління персоналом здійснили В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [3], О.А. Грішнова [2], А.М. Колот [9], О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [10], Ф.І. Хміль [13], О.А. Хілуха та П.М. Косінський [14]. Проте більшість наявних розробок зосереджена або на окремих аспектах управління персоналом, або на загальних принципах менеджменту, тоді як комплексний розгляд управління згуртованістю у взаємозв'язку з соціальним розвитком залишається порівняно малодослідженим на матеріалі конкретних підприємств малого і середнього бізнесу. У міжнародній літературі значний внесок у вивчення командної ефективності та згуртованості здійснили М. Армстронг [16], Дж. Е. Мат'є зі співавторами [19] та Г. Лі зі співавторами [18], чії висновки підтверджують пряму залежність між рівнем згуртованості команди та її продуктивністю в умовах як стабільності, так і невизначеності.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є процес управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Захід-Сервіс».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методи та прикладні механізми управління згуртованістю й соціальним розвитком трудового колективу підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу ТОВ «Захід-Сервіс» на підставі всебічного аналізу теоретичних підходів і практичного стану підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

– розкрити сутність і концептуальні підходи до визначення поняття

«згуртованість трудового колективу»;

– охарактеризувати механізм управління соціальним розвитком колективу організації;

– систематизувати методи оцінювання рівня згуртованості та ефективності соціального розвитку;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Захід-Сервіс»;

– провести діагностику соціально-психологічного клімату та рівня згуртованості колективу підприємства;

– оцінити ефективність наявної системи управління соціальним розвитком;

– розробити пропозиції щодо удосконалення управління згуртованістю та соціального розвитку колективу підприємства;

– обґрунтувати стратегію соціального розвитку та розрахувати очікуваний економічний ефект від запровадження запропонованих заходів.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань застосовано:

– загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, систематизація) - для теоретичного опрацювання концептуального апарату;

– соціологічні методи (анкетування, соціометрія) - для діагностики рівня згуртованості та соціально-психологічного клімату;

– статистичні методи (порівняльний аналіз, метод відносних величин, коефіцієнтний аналіз) - для оцінки показників руху персоналу та соціального розвитку;

– метод економічного моделювання - для розрахунку очікуваного ефекту від запропонованих заходів;

– графічний і табличний методи - для наочного подання аналітичних результатів.

Джерела дослідження. Теоретичну базу склали наукові праці вітчизняних та іноземних учених у галузі управління персоналом і соціальної психології організацій. Правову основу становлять Кодекс законів про працю України [8],

Закон України «Про оплату праці» [7], Закон України «Про колективні договори і угоди» [6]. Інформаційну базу практичної частини сформовано на підставі первинних документів і звітності ТОВ «Захід-Сервіс» за 2022-2024 роки, результатів авторського соціологічного опитування персоналу, а також статистичних даних Державної служби статистики України [5] та Державної служби зайнятості [4].

Практичне значення отриманих результатів. Запропонований у роботі комплекс заходів з удосконалення управління згуртованістю та соціального розвитку колективу може бути застосований керівництвом ТОВ «Захід-Сервіс» при розробці кадрової стратегії та програм соціального розвитку підприємства. Теоретичні узагальнення щодо методів оцінювання згуртованості можуть використовуватися фахівцями з управління персоналом малих і середніх підприємств торговельно-сервісного сектору Львівської області.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок; робота містить 10 таблиць, 8 рисунків, 39 джерел у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ

1.1 Сутність та концептуальні підходи до розуміння згуртованості трудового колективу

Трудовий колектив - це не просто сукупність осіб, що виконують спільну роботу в межах однієї організації. Щоб перетворитися на справжній колектив у соціологічному розумінні, група людей повинна набути певних якостей: стійкості відносин, спільності мети, ціннісної інтеграції та внутрішньої самоорганізації. Саме в цьому контексті поняття «згуртованість» посідає центральне місце серед характеристик розвиненого трудового об'єднання.

В українській управлінській науці поняття «згуртованість колективу» (або «групова згуртованість») трактується як єдність поведінки членів колективу, заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм і цілей, а також готовності спільно діяти задля їх досягнення.

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук визначають згуртованість як «ступінь привабливості групи для її членів та взаємотяжіння між ними, що зумовлює стійкість колективу до дезінтеграційних впливів» [10, с. 114]. Ф.І. Хміль наголошує, що згуртованість є найважливішою соціологічною характеристикою колективу, аналогічною за своїм значенням продуктивності праці в економічному вимірі [13, с. 237].

У міжнародній науковій літературі класичне визначення належить А. В. Каррону та Л. Р. Бролі, які розглядають групову згуртованість як «динамічний процес, що відображає тенденцію колективу залишатися єдиним та згуртованим у прагненні до інструментальних цілей та задоволенні афективних потреб членів» [17, с. 93]. Принципово важливим у цьому визначенні є акцент на динамічності: згуртованість не є незмінною властивістю групи, а формується і трансформується під впливом управлінських рішень, зовнішніх умов та внутрішньогрупових процесів.

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «згуртованість колективу» в науковій літературі подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «згуртованість колективу»*

| Автор | Визначення | Акцент підходу |
|---|--|--------------------------------------|
| О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [10] | Ступінь привабливості групи для її членів та взаємотяжіння між ними, що забезпечує стійкість колективу | Соціально-психологічна привабливість |
| Ф.І. Хміль [13] | Єдність поведінки членів колективу, заснована на спільності інтересів, орієнтацій, норм і цілей | Поведінкова єдність |
| А.М. Колот [9] | Ступінь ціннісно-орієнтаційної єдності членів групи як умова ефективної колективної мотивації | Ціннісна інтеграція |
| В.М. Данюк та ін. [3] | Соціально-психологічна характеристика колективу, що визначає міру його інтеграції та здатність до спільних дій | Інтегративна здатність |
| М. Armstrong [16] | Рівень взаємної довіри та прихильності всередині команди, що формує соціальний капітал організації | Соціальний капітал |
| A.V. Carron, L.R. Brawley [17] | Динамічний процес збереження єдності групи в досягненні цілей та задоволенні афективних потреб | Динамічний процес |

*Джерело: складено автором на основі [3; 9; 10; 13; 16; 17]

Як випливає з даних табл. 1.1, попри відмінності у формулюваннях, усі підходи об'єднують розуміння згуртованості як інтегративного явища, що поєднує поведінкові, когнітивні та афективні виміри. Принципова відмінність між вітчизняними та іноземними концепціями полягає у тому, що в українській науці акцент традиційно ставиться на поведінковій єдності та спільності цілей, тоді як у зарубіжних дослідженнях - на динамічній природі феномену та його зв'язку з соціальним капіталом організації.

Дослідники виокремлюють кілька взаємопов'язаних складових згуртованості колективу, що зображено схематично на рис. 1.1.

Завданнєва (або інструментальна) складова охоплює спільність операційних цілей, взаємодоповнення компетенцій членів групи та злагодженість дій у виробничому процесі.



Рис. 1.1. Структура поняття «згуртованість трудового колективу»*

*Джерело: складено автором

Соціальна складова відображає якість міжособистісних стосунків - ступінь взаємної довіри, емоційної прихильності до групи, задоволеності від спілкування з колегами. Ціннісна складова пов'язана зі ступенем збігу особистісних цінностей працівників із корпоративними нормами та переконаннями організації. Нарешті, поведінкова складова виявляється в реальній готовності до взаємодопомоги, колективної відповідальності та підтримки у складних ситуаціях.

Слід підкреслити, що зазначені складові не є рівнозначними для всіх організаційних контекстів. За даними Дж. Е. Мат'єє зі співавторами, завданнєва згуртованість сильніше пов'язана з результативністю команди в короткостроковому вимірі, тоді як соціальна та ціннісна складові переважно визначають довгострокову стабільність колективу і здатність організації утримувати кадри [19, с. 421]. Це спостереження має принципове значення для практики управління, адже орієнтація виключно на виконання завдань без уваги до соціальної якості середовища призводить до ситуації, коли колектив формально ефективний, але внутрішньо нестабільний.

У науковій літературі прийнято розрізняти позитивну (функціональну) та

негативну (дисфункціональну) згуртованість. Позитивна орієнтована на досягнення цілей організації та конструктивну взаємодію між членами групи. Негативна, або дисфункціональна, виникає тоді, коли колектив згуртовується навколо цілей або норм, що суперечать організаційним - наприклад, навколо спільного протистояння керівництву, опору нововведенням або захисту неефективних практик. В. А. Савченко зазначає, що дисфункціональна згуртованість становить особливу управлінську проблему, оскільки зовні виглядає як стабільність, але насправді консервує неефективність і перешкоджає розвитку [12, с. 88].

Не менш важливим є питання стабільності розвитку колективу і зміни рівня згуртованості на різних етапах. Однією з найавторитетніших моделей у цій сфері залишається модель Б. Такмана, що у відображенні, адаптованому для управлінської науки, показано на рис. 1.2.

Стадії розвитку колективу за моделлю Б. Такмана в контексті динаміки згуртованості

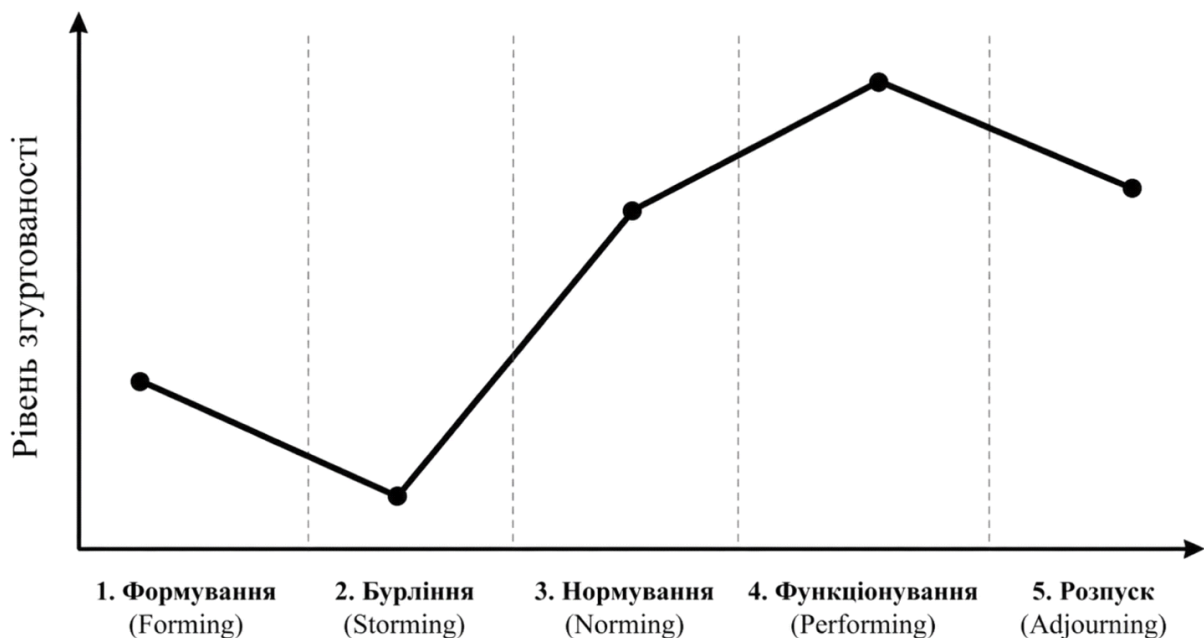


Рис. 1.2. Стадії розвитку колективу за моделлю Б. Такмана в контексті динаміки згуртованості*

*Джерело: [12].

На першій стадії - формування - члени групи лише знайомляться між собою, відносини поверхневі, рівень згуртованості низький. На другій -

бурління - виникають міжособистісні конфлікти, боротьба за статус і ролі, що ще більше знижує узгодженість. Третя стадія - нормування - характеризується виробленням загальних правил і норм взаємодії, а рівень згуртованості починає суттєво зростати. На четвертій - функціонування - колектив досягає зрілості, діє злагоджено і цілеспрямовано. На п'ятій - розпуску (що актуальне для проектних команд) - згуртованість поступово спадає через зміну завдань або складу групи.

Для менеджменту підприємства розуміння стадійності є надзвичайно цінним, оскільки дає змогу диференціювати управлінські інструменти відповідно до реального стану колективу. Намагання застосувати методи, характерні для стадії функціонування, до колективу, що перебуває на стадії бурління, призводить до ескалації конфліктів і зниження ефективності.

Аналіз чинників, що впливають на формування та підтримку згуртованості колективу, є необхідним підґрунтям для розуміння управлінських важелів впливу. Відповідно до рис. 1.3, ці чинники поділяються на зовнішні та внутрішні.



Рис. 1.3. Чинники формування згуртованості трудового колективу*

*Джерело: [12].

До зовнішніх чинників відносять умови та рівень оплати праці, загрозу скорочення або ліквідації підприємства, конкуренцію на ринку праці та загальне суспільно-економічне середовище. Показово, що в умовах зовнішньої загрози колективи, як правило, демонструють підвищену згуртованість - це так зване «ефектне об'єднання перед загрозою». Однак такий ефект є нестійким і зникає разом із загрозою, якщо не підкріплений внутрішніми механізмами.

Внутрішні чинники є більш керованими. Серед них ключову роль відіграють:

- стиль та якість керівництва - демократичний стиль сприяє більшій вільній взаємодії і вищій задоволеності, тоді як авторитарний може підвищити дисципліну, але знижує ціннісну ідентифікацію з групою;

- система мотивації - наявність як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, орієнтованих на визнання командних досягнень, безпосередньо посилює завданнєву та поведінкову складові згуртованості;

- корпоративна культура - спільні ритуали, традиції, символіка й наративи зміцнюють ціннісну єдність;

- якість внутрішніх комунікацій - відкритість інформаційних потоків, зворотний зв'язок та прозорість рішень керівництва формують довіру.

Необхідно також виокремити поняття «оптимального розміру колективу» для підтримки згуртованості. Дослідження в галузі організаційної психології свідчать, що з ростом чисельності групи рівень індивідуальної залученості та безпосередньої міжособистісної взаємодії знижується, що ускладнює формування тісних соціальних зв'язків.

Підбиваючи підсумок теоретичного аналізу, слід зауважити, що згуртованість трудового колективу є багатовимірним і динамічним явищем, яке не зводиться до простого «хорошого клімату» чи дружних відносин між працівниками. Повноцінне управління нею потребує системного підходу: розуміння стадії розвитку колективу, діагностики чинників, що визначають рівень єдності, і диференційованого застосування відповідних управлінських інструментів. Зазначений концептуальний каркас є необхідним підґрунтям для розгляду механізму управління соціальним розвитком колективу, якому присвячено наступний підрозділ.

1.2 Механізм управління соціальним розвитком колективу організації

Поряд зі згуртованістю важливою самотійною категорією управлінської

науки є соціальний розвиток колективу. Якщо згуртованість описує якість внутрішніх відносин між членами організації в певний момент часу, то соціальний розвиток відображає цілеспрямовану, динамічну зміну соціальних характеристик колективу у часі, що відбувається під управлінським впливом.

В. А. Савченко визначає соціальний розвиток колективу як «цілеспрямований процес планомірної, поступальної зміни соціальних характеристик трудового колективу, умов праці та побуту, а також характеру соціальних відносин, що здійснюється на підставі соціального планування та відповідних управлінських механізмів» [12, с. 192]. О. А. Хілуха та П. М. Косінський визначають соціальний розвиток ширше - як сукупність заходів, спрямованих на підвищення якості трудового та позавиробничого життя персоналу, включаючи матеріальний добробут, можливості для самореалізації, рівень соціальної захищеності та якість комунікативного середовища в організації [14, с. 187].

Ключовим інструментом управління соціальним розвитком традиційно вважається план соціального розвитку підприємства - офіційний плановий документ, у якому фіксуються цілі, заходи, відповідальні виконавці та ресурси, необхідні для розвитку соціальної сфери організації. В умовах ринкової економіки такий план набуває гнучкішої форми: замість директивного документа він перетворюється на стратегічну соціальну програму, яка узгоджується із загальною стратегією підприємства.

Механізм управління соціальним розвитком колективу складається з кількох взаємопов'язаних елементів:

- діагностичний блок - визначення поточного стану соціального розвитку через вимірювання ключових показників (рівень задоволеності, плинність кадрів, стан умов праці, рівень соціальних виплат, показники конфліктності);
- цілепокладання - формулювання бажаного стану соціального розвитку на плановий період, узгодженого з фінансовими можливостями та стратегічними пріоритетами організації;
- планування заходів - розробка конкретних управлінських рішень:

програм навчання та підвищення кваліфікації, соціальних пакетів, заходів з покращення умов праці, системи нематеріального стимулювання;

- ресурсне забезпечення - виділення фінансових, кадрових та організаційних ресурсів для реалізації планових заходів;

- реалізація та контроль - виконання запланованих заходів та моніторинг відхилень від встановлених цілей;

- коригування - внесення змін до програм соціального розвитку на підставі результатів контролю та зміни зовнішніх умов.

Важливою нормативно-правовою основою управління соціальним розвитком в Україні є колективний договір - правовий акт, що регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини між роботодавцем і працівниками підприємства. Відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди», колективний договір може містити зобов'язання сторін щодо встановлення додаткових соціальних гарантій і пільг, не передбачених законодавством [6, ст. 7]. Саме колективний договір є формальним інструментом закріплення соціальних стандартів на підприємстві.

Не менш значущим є питання рівнів реалізації соціального розвитку. В.М. Данюк зі співавторами розрізняють:

- макрорівень - державна соціальна політика, що формує мінімальні стандарти у сферах оплати праці, охорони праці, соціального страхування;

- мезорівень - галузеві та регіональні угоди між об'єднаннями роботодавців та профспілками;

- мікрорівень - власна соціальна програма підприємства, що будується понад мінімальні вимоги закону та угод [3, с. 247].

Для підприємств малого і середнього бізнесу, до яких належить об'єкт дослідження, практичне управління соціальним розвитком зосереджується переважно на мікрорівні. При цьому ефективність мікрорівневих заходів значною мірою залежить від того, наскільки підприємство розуміє реальні потреби та очікування свого колективу.

Серед напрямів соціального розвитку колективу виокремлюють:

- розвиток соціальної структури колективу (оптимізація вікового, кваліфікаційного та гендерного складу, підготовка кадрового резерву);
- покращення умов, охорони та режиму праці;
- вдосконалення оплати праці та матеріального стимулювання;
- формування та зміцнення корпоративної культури;
- розвиток соціальної інфраструктури (медичне обслуговування, оздоровлення, можливості дозвілля);
- підвищення культурно-освітнього та кваліфікаційного рівня персоналу;
- управління соціально-психологічним кліматом і вирішення конфліктів.

Важливим теоретичним питанням є взаємозв'язок між соціальним розвитком колективу та його згуртованістю. Ці поняття не тотожні, однак тісно взаємопов'язані: системний соціальний розвиток створює матеріальні, організаційні й психологічні передумови для зростання згуртованості, тоді як вже досягнута згуртованість значно полегшує проведення соціальних програм, оскільки колектив сприймає їх як спільне благо, а не джерело привілеїв для окремих груп.

О. Г. Череп, Ю. В. Калюжна та Л. В. Михайліченко наголошують на тому, що в умовах воєнного стану соціальні програми на підприємстві набувають особливої ваги: вони виконують не лише економічну, а й психологічну функцію стабілізатора, забезпечуючи відчуття захищеності та впевненості в майбутньому, яке в умовах зовнішньої невизначеності є надзвичайно дефіцитним [15]. Підприємства, які в складних умовах не скоротили, а підтримали або навіть розширили соціальні програми, демонструють суттєво меншу плинність кадрів і вищу лояльність персоналу.

Особливим різновидом управлінського інструментарію в контексті соціального розвитку є заходи з командоутворення (team building). М. Армстронг розглядає командоутворення як планомірний процес розвитку командної ефективності, що поєднує психологічну підготовку учасників, формування спільного бачення цілей і розвиток навичок взаємодії [16, с. 358]. Ці заходи можуть мати форму тренінгів, спільних неформальних заходів,

рольових ігор, а в сучасних умовах - онлайн-форматів для розподілених або дистанційних команд.

Ефективне управління соціальним розвитком передбачає не лише розробку програм, а й чітке розподілення відповідальності за їх реалізацію всередині підприємства. На великих підприємствах цю функцію, як правило, виконує HR-служба або відділ соціального розвитку. На підприємствах малого і середнього бізнесу відповідні повноваження нерідко зосереджені в керівника підприємства або уповноваженого заступника.

Синтезуючи розглянуті аспекти, можна стверджувати, що механізм управління соціальним розвитком колективу - це система взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів та суб'єктів управлінського впливу, спрямована на планомірне поліпшення соціальних характеристик трудового колективу відповідно до стратегічних цілей організації та реальних потреб персоналу.

Розуміння структури цього механізму є передумовою для правильного вибору методів оцінювання його ефективності, що розглядаються у наступному підрозділі.

1.3 Методи оцінювання рівня згуртованості та соціального розвитку колективу

Управлінська практика підтверджує аксіому: ефективно керувати можна лише тим, що виміряне. Відсутність систематичного оцінювання рівня згуртованості та стану соціального розвитку призводить до того, що управлінські рішення у цій сфері ґрунтуються на інтуїції або суб'єктивних уявленнях керівництва, а не на об'єктивній діагностиці. Тому систематизація методів оцінювання є необхідним кроком між теоретичним розумінням феномену та його прикладним аналізом.

У науковій літературі методи оцінювання згуртованості та соціального розвитку колективу поділяють на кілька основних груп. Характеристику основних методів подано в табл. 1.2.

Характеристика методів оцінювання рівня згуртованості та соціального розвитку колективу*

| Метод | Зміст і процедура | Переваги | Обмеження |
|---|--|---|--|
| Соціометрія | Аналіз структури міжособистісних виборів: кого хто обирає як партнера для роботи, спілкування | Об'єктивна структура стосунків; виявляє лідерів, ізолятів, мікрогрупи | Потребує довіри; не показує причин відносин |
| Анкетування (опитування задоволеності) | Письмовий збір суб'єктивних оцінок клімату, мотивації, відносин, умов праці | Масштабоване, анонімне, дозволяє порівняння | Суб'єктивність; соціальна бажаність відповідей |
| Групова дискусія і фокус-група | Якісне дослідження думок і настроїв у форматі керованої бесіди | Глибина інформації; виявлення прихованих проблем | Залежить від модератора; не репрезентативне |
| Аналіз показників руху персоналу | Коефіцієнти плинності, стабільності, абсентеїзму | Об'єктивні дані; простота розрахунку | Відображає наслідки, а не причини |
| Метод спостереження | Пряме спостереження за поведінкою членів колективу в робочих ситуаціях | Безпосередній матеріал; незалежність від самооцінки | Суб'єктивність спостерігача; ефект «хоторна» |
| Коефіцієнтний аналіз соціального розвитку | Розрахунок інтегральних показників соціального розвитку (рівень кваліфікації, соціальний пакет, умови праці) | Дозволяє динамічний аналіз і порівняння | Складність агрегації різнорідних показників |

*Джерело: складено автором на основі [8; 10; 12; 14; 17]

Соціометричний метод займає особливе місце серед інструментів діагностики згуртованості, оскільки дозволяє відобразити реальну структуру міжособистісних відносин у групі, а не декларовані уявлення про них. Суть методу полягає в тому, що кожен член групи відповідає на запитання про те, кого з колег він обрав би для спільного вирішення певного завдання або з ким надав би перевагу спілкуватися. На основі отриманих відповідей будують соціограму або соціоматрицю, а потім розраховують ключові показники.

Ключовими кількісними показниками, що розраховуються на основі соціометрії, є:

– Індекс групової згуртованості (Із) - відношення кількості взаємних позитивних виборів до максимально можливої їх кількості:

$$M = M_v / N$$

де M - кількість взаємних позитивних виборів;

N - загальна кількість членів групи.

Значення індексу варіюється від 0 до 1, де 0 означає повну відсутність взаємних зв'язків, а 1 - повну взаємну прихильність. У практиці управління персоналом значення до 0,3 вважається низьким, 0,3-0,6 - середнім, понад 0,6 - високим рівнем згуртованості:

Анкетне опитування у вивченні соціально-психологічного клімату найчастіше застосовується у форматі шкали Лайкерта, де респонденти оцінюють різні аспекти трудового середовища за п'яти- або семибальною шкалою. Це дозволяє не лише зафіксувати рівень задоволеності, а й ранжувати чинники за ступенем їх значущості для персоналу.

Аналіз показників руху персоналу є об'єктивним і доступним методом непрямой оцінки соціального розвитку. Коефіцієнт плинності кадрів (K_p) розраховується як:

$$K_p = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{со}} \times 100$$

де $Ч_{зв}$ - кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни за певний період; $Ч_{со}$ - середньооблікова чисельність за той самий період.

В. М. Петюх наголошує, що надмірна плинність (понад 10-15% на рік для більшості галузей) є симптоматичним показником проблем у соціальному розвитку, незалежно від того, якою мірою вони усвідомлюються самим керівництвом [11, с. 78]. Водночас нульова плинність є такою само ненормальною ситуацією, оскільки блокує природне оновлення колективу та приплив нових ідей.

Для комплексного оцінювання соціального розвитку колективу застосовують інтегральні показники, що агрегують кілька вимірів. О. А. Грішнова пропонує розглядати соціальний розвиток через призму таких складових: рівень кваліфікаційного розвитку персоналу, рівень матеріального добробуту, стан умов та безпеки праці, якість соціально-психологічного

клімату та доступність соціальних гарантій [2, с. 213]. Кожна з цих складових може бути виражена через відповідний набір кількісних і якісних показників.

Підсумовуючи огляд методів, слід зазначити, що жоден з них не є самодостатнім. Найбільш повну картину дає комплексна діагностика, що поєднує соціометрію, анкетування та аналіз кількісних показників руху персоналу. Саме такий підхід буде застосовано в аналітичній частині даного дослідження.

Висновки до I розділу

Теоретичний аналіз засад управління згуртованістю та соціальним розвитком трудового колективу дав змогу встановити таке:

– Згуртованість трудового колективу є динамічним, багатовимірним явищем, що охоплює завданнєву, соціальну, ціннісну та поведінкову складові й формується поетапно відповідно до стадій розвитку групи.

– Соціальний розвиток колективу є ширшою управлінською категорією, що включає систему планомірних заходів щодо покращення умов праці, матеріального забезпечення, кваліфікаційного рівня, психологічного клімату та соціальної захищеності персоналу.

– Між згуртованістю та соціальним розвитком існує двосторонній причинно-наслідковий зв'язок: системний соціальний розвиток створює підґрунтя для зростання згуртованості, а досягнута згуртованість підвищує ефективність соціальних програм.

– Оцінювання рівня згуртованості і соціального розвитку потребує комплексного застосування соціометричних, анкетних та кількісних методів, оскільки кожен з них відображає лише певний аспект досліджуваного явища.

Зазначені теоретичні положення є основою для аналізу практичного стану управління згуртованістю та соціальним розвитком конкретного підприємства, що здійснюється у другому розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЗГУРТОВАНOSTI ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ЗАХІД-СЕРВІС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід-Сервіс» засноване у місті Львові в 2015 році та зареєстроване відповідно до чинного законодавства України. Основними видами господарської діяльності підприємства є оптова торгівля промисловими товарами та надання пов'язаних консультаційних і логістичних послуг клієнтам у Львівській та суміжних областях. Підприємство обслуговує переважно корпоративний сегмент ринку (B2B) і на момент проведення дослідження підтримувало партнерські відносини з понад 140 контрагентами, що на 16,7% більше, ніж у 2022 році. Географія клієнтської бази підприємства охоплює Львівську, Івано-Франківську, Тернопільську та Хмельницьку області, що обумовлює значне навантаження на транспортну й складську логістику.

Функціонування підприємства відбувається в контексті надзвичайно складної ринкової ситуації. За даними Конфедерації роботодавців України, у 2025 році дефіцит кваліфікованих кадрів в Україні перевищив 500 тисяч осіб [4], а за результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації, 74% українських компаній відчули значний дефіцит персоналу саме упродовж 2025 року [27]. Ця загальноринкова ситуація надає особливої актуальності дослідженню управління згуртованістю й соціальним розвитком у ТОВ «Захід-Сервіс», адже здатність підприємства утримати колектив в умовах жорсткої конкуренції за кадри є стратегічним пріоритетом.

Організаційна структура ТОВ «Захід-Сервіс» має лінійно-функціональний тип, що є характерним для підприємств відповідного розміру та виду діяльності.

Схему організаційної структури подано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Захід-Сервіс» (2025 р.)*

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Вищим органом управління є директор підприємства, якому підпорядковані чотири функціональні напрями: комерційний, фінансовий, логістичний та адміністративний. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності за функціональними блоками, однак несе в собі ризик так званого «функціонального силосування» - ситуації, коли підрозділи діють переважно у власних межах, не налагоджуючи горизонтальної взаємодії та не усвідомлюючи себе частиною єдиного організму.

Рівень горизонтальної координації в лінійно-функціональних структурах традиційно нижчий, ніж у матричних або проєктних, що позначається на міжпідрозділовій згуртованості.

Станом на початок 2025 року підприємство провело реструктуризацію відділу маркетингу, розширивши його функції за рахунок аналітики продажів. Чисельність персоналу у 2025 році зросла до 89 осіб порівняно з 87 на кінець 2024 року, що свідчить про обережне, але позитивне кадрове зростання. При цьому підбір нових співробітників відбувався в умовах жорсткої конкуренції: за даними Державної служби зайнятості, Львівська область залишалася регіоном із найвищим дефіцитом кадрів серед усіх регіонів України [4].

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2022-2025 роки зведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Захід-Сервіс» за 2022-2025 рр.*

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення 2025/2022 |
|---|---------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 18 420 | 21 740 | 26 310 | 30 850 | +12 430 (+67,5%) |
| Валовий прибуток, тис. грн | 3 684 | 4 565 | 5 525 | 6 480 | +2 796 (+75,9%) |
| Чистий прибуток, тис. грн | 1 240 | 1 870 | 2 430 | 2 910 | +1 670 (+134,7%) |
| Середньооблікова чисельність, осіб | 91 | 88 | 87 | 89 | -2 (-2,2%) |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 202,4 | 247,0 | 302,4 | 346,6 | +144,2 (+71,3%) |
| Середньомісячна заробітна плата, грн | 14 700 | 17 100 | 19 200 | 22 800 | +8 100 (+55,1%) |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 16 073 | 18 074 | 20 030 | 24 326 | +8 253 (+51,3%) |
| Рентабельність продажів, % | 6,7 | 8,6 | 9,2 | 9,4 | +2,7 в.п. |
| Витрати на соціальні програми, тис. грн | 164 | 198 | 214 | 287 | +123 (+75,0%) |

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Захід-Сервіс» за 2022-2025 рр.

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про стабільну і виразну позитивну динаміку фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації за чотири роки зріс на 67,5%, рентабельність продажів досягла 9,4% у 2025 році - показник, що відповідає рівню ефективних підприємств торговельно-сервісного сектору. Продуктивність праці зросла на 71,3%, що є значущим досягненням з урахуванням реального скорочення чисельності персоналу. Водночас суттєве підвищення середньомісячної заробітної плати - з 14 700 грн у 2022 р. до 22 800 грн у 2025 р. (+55,1%) - відображає не лише ринковий тиск на оплату праці, а й свідому управлінську відповідь підприємства на загострення конкуренції за кадри.

Важливою позитивною тенденцією 2025 року є зростання витрат на соціальні програми до 287 тис. грн порівняно з 214 тис. грн у 2024 р., хоча питомий показник (3 224 грн/особу) залишається нижчим за ринковий орієнтир у 4 000-6 000 грн/особу.

Для розуміння кадрових передумов згуртованості принципово важливою є структура персоналу за категоріями та освітнім рівнем. Відповідні дані станом на 31.12.2025 подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Захід-Сервіс» за категоріями та освітнім рівнем (станом на 31.12.2025)*

| Категорія персоналу | Кількість, осіб | Питома вага, % | З вищою освітою, осіб | Частка з вищою освітою, % |
|--|-----------------|----------------|-----------------------|---------------------------|
| Вище керівництво | 3 | 3,4 | 3 | 100,0 |
| Керівники підрозділів | 9 | 10,1 | 9 | 100,0 |
| Фахівці | 43 | 48,3 | 40 | 93,0 |
| Робітники та допоміжний персонал | 24 | 27,0 | 5 | 20,8 |
| Адміністративно-господарський персонал | 10 | 11,2 | 3 | 30,0 |
| Разом | 89 | 100,0 | 60 | 67,4 |

* Джерело: складено автором за даними кадрового обліку ТОВ «Захід-Сервіс»

Найчисельнішою категорією є фахівці - 48,3% загальної чисельності. Загальний рівень охоплення вищою освітою становить 67,4%, що є відповідним показником для підприємства торговельно-сервісного профілю. Проте значний розрив за освітнім рівнем між категоріями - від 100% серед керівників до менш як 21% серед робітників - є потенційним джерелом субкультурного розмежування всередині колективу. Різниця в освітньому досвіді нерідко породжує і відмінність у трудових цінностях, у сприйнятті авторитету, у стилях спілкування - усе це ускладнює формування органічної ціннісної єдності між категоріями персоналу.

Вікова структура персоналу впливає на управління згуртованістю не менш помітно, ніж освітній рівень, адже суттєва різниця між поколіннями ускладнює формування єдиного комунікаційного середовища та вимагає диференційованих мотиваційних підходів.

Вікову структуру персоналу підприємства станом на 2025 рік відображено на рис. 2.2.

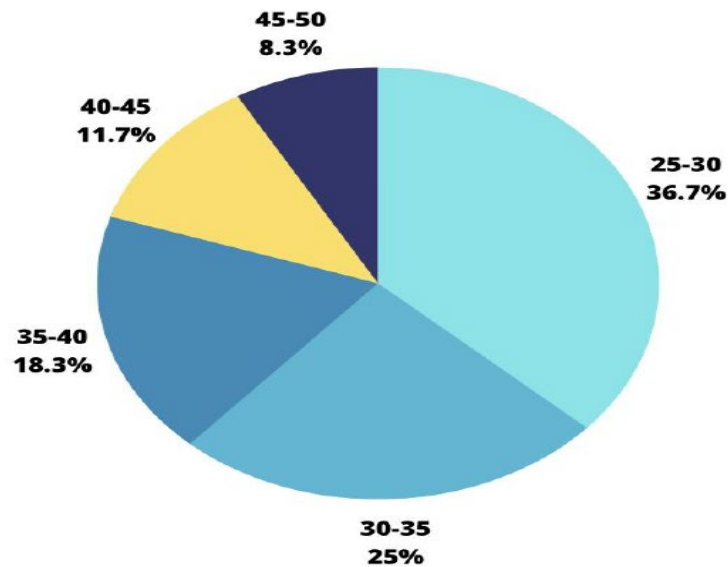


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу ТОВ «Захід-Сервіс» (2025 р.), %*

*Джерело: складено автором за даними кадрового обліку ТОВ «Захід-Сервіс»

Найбільшу частку становить вікова група 25-30 років (36,7% або 34 особи) - кваліфіковані фахівці в розквіті кар'єрної активності, добре орієнтовані в корпоративних вимогах і одночасно схильні до порівняльної оцінки альтернативних пропозицій ринку праці. Молодь до 35 років складає 25,0% - дещо більше, ніж у 2024 році, оскільки за підсумками 2025 р. підприємство прийняло двох нових фахівців цієї вікової категорії. Зростання частки молоді відповідає загальноукраїнській тенденції: за даними ЄБА, 46% компаній у 2025 році зафіксували вплив виїзду молодих фахівців 18-22 років на HR-стратегію, що змушує роботодавців активніше залучати представників цього сегменту [27].

Аналіз розподілу персоналу за стажем роботи на підприємстві подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл персоналу ТОВ «Захід-Сервіс» за стажем роботи на підприємстві *

| Стаж роботи | Кількість, осіб | Питома вага, % | Характеристика групи |
|---------------|-----------------|----------------|---|
| До 1 року | 11 | 12,4 | Новачки, на стадії адаптації |
| 1-3 роки | 19 | 21,3 | Молоді фахівці, що формують лояльність |
| 3-5 років | 24 | 27,0 | «Становий хребет» середнього рівня |
| 5-8 років | 21 | 23,6 | Досвідчені фахівці, носії культури |
| Понад 8 років | 14 | 15,7 | Ветерани підприємства, хранителі традицій |
| Разом | 89 | 100,0 | - |

*Джерело: складено автором за даними кадрового обліку ТОВ «Захід-Сервіс»

Дані табл. 2.3 виявляють, що «ядро» підприємства - співробітники зі стажем від 3 до 8 років - становить понад 50% персоналу. Це здоровий показник: при такому складі є і носії організаційного досвіду, і достатня частка свіжих поглядів. Водночас 12,4% новачків зі стажем до одного року формують групу підвищеного ризику з точки зору плинності, оскільки саме в перший рік роботи ймовірність звільнення є найвищою, а відчуття «своїї» причетності до колективу ще не сформоване. Особливий потенціал становлять 15,7% ветеранів зі стажем понад 8 років - ці співробітники є природними носіями корпоративної культури й потенційними наставниками, роль яких ще не формалізована підприємством.

Важливою характеристикою кадрового потенціалу є гендерний розподіл персоналу. У ТОВ «Захід-Сервіс» частка жінок становить 47,2% (42 особи), чоловіків - 52,8% (47 осіб). Гендерно збалансований склад є позитивним чинником з точки зору різноманітності підходів до вирішення проблем та якості соціального клімату. Проте в умовах воєнного стану підприємство зіткнулося з ризиком мобілізації чоловіків: у 2024-2025 роках двоє співробітників чоловічої статі отримали повістки та були призвані на військову службу, що спричинило необхідність перерозподілу функцій і тимчасового навантаження на колег. Такі ситуації є джерелом підвищеного стресу і вимагають особливої управлінської уваги в частині підтримки психологічного стану колективу.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Захід-Сервіс» розкриває підприємство, що впевнено зростає фінансово, поступово нарощує чисельність персоналу після скорочення 2022-2024 років і функціонує в умовах надзвичайно жорсткої конкуренції за кадри.

Складна вікова й освітня структура персоналу, наявність значної частки новачків і потенціал досвідчених ветеранів формують специфічний контекст для управління згуртованістю, всебічний аналіз якої здійснюється у наступному підрозділі.

2.2 Діагностика соціально-психологічного клімату та рівня згуртованості колективу

Діагностика стану згуртованості та соціально-психологічного клімату є відправним пунктом для будь-яких управлінських рішень у сфері роботи з колективом. Без об'єктивних вимірів неможливо ані встановити реальну картину відносин у групі, ані відстежити зміни в динаміці, ані перевірити, чи справді запроваджені заходи дали очікуваний ефект. Саме тому в рамках даного дослідження застосовано три взаємодоповнювальні методи: соціометрію, анкетне опитування та коефіцієнтний аналіз показників руху персоналу. Дослідження охопило чотири звітних роки: 2022, 2023, 2024 та 2025, що дозволяє виявити не лише статичний стан, а й динамічні тенденції.

Соціометричне дослідження проводилося наприкінці 2024 та у грудні 2025 року. Кожен учасник відповідав на два запитання: кого з колег він обрав би для вирішення складного спільного завдання (виробничий вибір) і з ким охоче спілкувався б у неробочий час (соціальний вибір). Анонімність відповідей забезпечувалася роздаванням нумерованих бланків та збиранням їх в запечатані конверти. В опитуванні 2025 року взяли участь 87 осіб з 89, охоплення склало 97,8%.

Провівши обробку соціограм, розраховано ключові показники рівня згуртованості для кожного підрозділу. Результати зведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати соціометричного дослідження: показники рівня згуртованості підрозділів ТОВ «Захід-Сервіс» у динаміці за 2024-2025 рр.*

| Підрозділ | Чисельність (2025) | Із (2024) | Із (2025) | Зміна | Ін (2025) | Рівень (2025) |
|-------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-------|-----------|---------------|
| Відділ продажів | 18 | 0,18 | 0,25 | +0,07 | 0,10 | Низький |
| Відділ маркетингу та розвитку | 7 | 0,60 | 0,68 | +0,08 | 0,05 | Середній |
| Бухгалтерія | 5 | 0,70 | 0,73 | +0,03 | 0,02 | Високий |
| Відділ фінансового контролю | 3 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | Високий |
| Складська логістика | 14 | 0,18 | 0,27 | +0,09 | 0,13 | Низький |
| Транспортна логістика | 10 | 0,24 | 0,32 | +0,08 | 0,14 | Низький |
| Адм.-госп. персонал | 10 | 0,31 | 0,38 | +0,07 | 0,07 | Середній |
| ІТ-підтримка | 3 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | Високий |
| По підприємству (середнє) | 89 | 0,38 | 0,45 | +0,07 | 0,08 | Середній |

*Джерело: розраховано автором за результатами соціометричного опитування

Порівняно з попереднім роком середній індекс групової згуртованості по підприємству зріс з 0,38 до 0,45, що свідчить про позитивну, але ще недостатню динаміку. Принциповою залишається нерівномірність між підрозділами: відділ продажів і логістичні підрозділи зберігають низький рівень згуртованості (0,25-0,32), тоді як малі адміністративні групи демонструють максимально можливі показники. Зниження індексу напруженості по підприємству в цілому з 0,10 (2024 р.) до 0,08 (2025 р.) є позитивним сигналом, однак у відділах складської (0,13) та транспортної (0,14) логістики напруженість залишається підвищеною.

Для наочного розуміння розподілу рівнів згуртованості між підрозділами доцільно розглянути структурну схему, що відображає «карту згуртованості» підприємства (див. рис. 2.2).

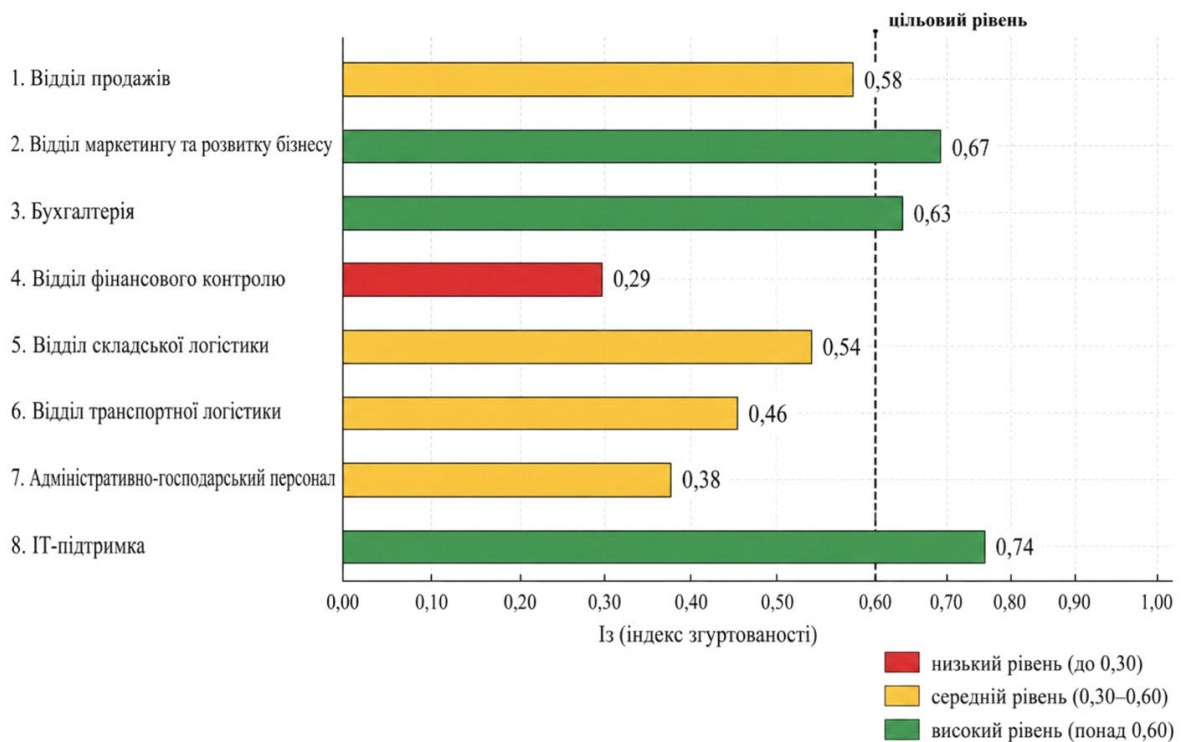


Рис. 2.2. «Карта згуртованості» підрозділів ТОВ «Захід-Сервіс» за результатами соціометрії 2025 р.*

*Джерело: розраховано автором за результатами соціометричного опитування

Аналіз соціограм виявив характерний феномен: у відділі продажів і логістичних підрозділах структура взаємних виборів носить виражений кластерний характер. Тобто всередині кожного підрозділу існують 2-3 мікрогрупи (кластери) зі стійкими внутрішніми зв'язками, але практично відсутніми зв'язками між кластерами. Це означає, що навіть той невисокий

загальний індекс згуртованості, який зафіксовано, є «середнім» між декількома тісно згуртованими мікрогрупами і повністю ізольованими від них окремими особами. Ізоляти - тобто особи, які не отримали жодного взаємного вибору - виявлені в п'яти підрозділах, загалом їх 8 осіб (9,0% персоналу).

Наявність ізолятів є важливим управлінським сигналом. Ці люди не мають стійких соціальних зв'язків у групі і, як правило, демонструють нижчу залученість, вищий рівень тривожності та більшу схильність до звільнення. Виявлення ізолятів дозволяє HR-менеджеру цілеспрямовано приділяти їм увагу - через наставництво, залучення до командних завдань або проведення індивідуальних бесід.

Паралельно з соціометрією в грудні 2025 року проведено анкетне опитування персоналу з оцінки соціально-психологічного клімату. Опитувальник складався з 22 тверджень, що охоплювали шість вимірів трудового середовища: якість комунікацій, задоволеність стосунками з колегами, оцінка стилю керівництва, задоволеність умовами праці, рівень психологічної безпеки та готовність рекомендувати підприємство як роботодавця. Динаміку загальної оцінки соціально-психологічного клімату за 2022-2025 рр. відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка оцінки соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Захід-Сервіс» за 2022-2025 рр. (% від загальної кількості опитаних)*

| Характеристика клімату | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Сприятливий | 31 | 18 | 38 | 46 |
| Переважно сприятливий | 36 | 29 | 33 | 31 |
| Суперечливий (нейтральний) | 24 | 34 | 22 | 17 |
| Несприятливий | 9 | 19 | 7 | 6 |
| Разом | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Сумарно сприятливий (1+2) | 67 | 47 | 71 | 77 |

* Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування персоналу ТОВ «Захід-Сервіс»

За результатами табл. 2.5, позитивна тенденція 2024 року в 2025-му закріплюється і поглиблюється: частка тих, хто оцінює клімат як сприятливий або переважно сприятливий, зросла з 71% до 77%. Особливо важливим є зростання «ядра» позитивних оцінок - тих, хто вибрав відповідь «сприятливий»

- з 38% до 46%. Водночас досягнутий рівень (77%) ще не дотягує до оптимального орієнтира в 80-85%, що є нормою для підприємств зі зрілою культурою управління персоналом.

Показовим є і те, що у 2023 році - найгіршому з точки зору соціального клімату - підприємство фіксувало одночасно пік плинності (23,1%), найнижчий рівень сприятливих оцінок клімату (47%) і найвищий показник абсентеїзму (4,1%). Це підтверджує тісний взаємозв'язок між якістю соціально-психологічного клімату і кадровими результатами, описаний у першому розділі.

Не менш важливим є детальний аналіз рівня задоволеності персоналу за окремими чинниками трудового середовища, що дозволяє виявити конкретні вузькі місця. Відповідні дані в порівнянні 2024 і 2025 років подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Рівень задоволеності персоналу основними чинниками трудового середовища у ТОВ «Захід-Сервіс» (середній бал за шкалою 1-10; порівняння 2024 і 2025 рр.)*

| Чинник | 2024 р. | 2025 р. | Зміна | Примітка |
|--|---------|---------|-------|-------------------------------------|
| Якість керівництва (стиль управління) | 7,1 | 7,4 | +0,3 | Стабільно задовільний рівень |
| Стосунки з безпосередніми колегами | 6,8 | 7,1 | +0,3 | Позитивна динаміка |
| Розмір та своєчасність заробітної плати | 6,2 | 6,9 | +0,7 | Суттєве підвищення зарплат |
| Умови праці (фізичне середовище) | 6,6 | 6,7 | +0,1 | Практично без змін |
| Можливості кар'єрного зростання | 5,4 | 5,7 | +0,3 | Залишається незадовільним |
| Визнання трудових заслуг керівництвом | 5,9 | 6,2 | +0,3 | На межі задовільного |
| Інформованість щодо рішень керівництва | 5,3 | 5,8 | +0,5 | Поліпшення, але ще недостатнє |
| Соціальний пакет та додаткові пільги | 5,1 | 5,6 | +0,5 | Частковий ефект від нових ініціатив |
| Психологічна безпека в колективі | 6,4 | 6,8 | +0,4 | Помітний ріст |
| Готовність рекомендувати підприємство як роботодавця | 5,8 | 6,4 | +0,6 | Значущий ріст «амбасадорства» |
| Середньозважений показник | 6,09 | 6,46 | +0,37 | Загальне поліпшення |

*Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування персоналу ТОВ «Захід-Сервіс»

Порівняльний аналіз даних табл. 2.6 виявляє кілька важливих закономірностей. Найбільший приріст задоволеності у 2025 році зафіксовано за

чинниками «розмір та своєчасність заробітної плати» (+0,7), «готовність рекомендувати підприємство» (+0,6) та «інформованість щодо рішень керівництва» (+0,5).

Зростання за першим чинником безпосередньо пов'язане із суттєвим підвищенням заробітних плат: за даними ЄБА, 96% українських компаній підвищили зарплати у 2025 році, у більшості випадків на 11-20% [27].

ТОВ «Захід-Сервіс» підвищило середню заробітну плату на 18,75% - з 19 200 до 22 800 грн, що відповідає верхньому квантилю ринкового зростання.

Попри загальне поліпшення, чотири чинники залишаються «критичними зонами» з оцінкою нижче 6,5 балів:

- можливості кар'єрного зростання (5,7) - найнижча оцінка в обох роках;
- визнання трудових заслуг (6,2) - ледь досягло задовільного рівня;
- умови праці (6,7) - практично не змінилися;
- соціальний пакет (5,6) - зріс, але залишається незадовільним відносно ринку.

Зростання оцінки «психологічна безпека в колективі» з 6,4 до 6,8 є важливим сигналом покращення, адже в умовах воєнного часу саме ця характеристика є особливо чутливою.

Відповідно до Закону України «Про систему охорони психічного здоров'я», що набув чинності 6 лютого 2025 року, роботодавці поступово набувають більш виражених зобов'язань щодо психосоціальної підтримки персоналу [32].

Згідно з дослідженням ЄБА, 87% українських компаній упровадили програми підтримки ментального здоров'я у 2025 році [27], тоді як ТОВ «Захід-Сервіс» таку програму ще не формалізувало - проводяться лише окремі ситуативні бесіди HR-менеджера зі співробітниками в складних ситуаціях.

Окремо слід розглянути відмінності в рівні задоволеності між підрозділами - адже агреговані цифри приховують важливі контрасти. Результати порівняння трьох ключових підрозділів за обраними чинниками наведено в табл. 2.7.

Порівняльний аналіз рівня задоволеності персоналу в ключових підрозділах ТОВ «Захід-Сервіс» (2025 р., середній бал за шкалою 1-10)*

| Чинник | Відділ продажів | Складська логістика | Відділ маркетингу | Середнє по підпр-ву |
|---------------------------------|-----------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Якість керівництва | 7,0 | 7,4 | 7,9 | 7,4 |
| Стосунки з колегами | 6,2 | 6,5 | 7,8 | 7,1 |
| Можливості кар'єрного зростання | 4,9 | 5,1 | 7,1 | 5,7 |
| Визнання трудових заслуг | 5,1 | 5,8 | 7,3 | 6,2 |
| Інформованість щодо рішень | 5,2 | 5,6 | 6,4 | 5,8 |
| Соціальний пакет | 5,4 | 5,3 | 5,9 | 5,6 |
| Психологічна безпека | 6,0 | 6,4 | 7,7 | 6,8 |
| Середнє по підрозділу | 5,69 | 5,96 | 7,16 | 6,46 |

Джерело: розраховано автором за результатами анкетного опитування персоналу ТОВ «Захід-Сервіс» (2025 р.)*

Дані табл. 2.7 підтверджують і поглиблюють висновки соціометрії: відділ продажів є найбільш проблемним підрозділом підприємства у всіх вимірах задоволеності, в тому числі зі стосунками з колегами (6,2), можливостями кар'єрного зростання (4,9) та визнанням заслуг (5,1). Відділ маркетингу, навпаки, демонструє найвищі показники у всіх категоріях - зокрема завдяки нещодавно запровадженому проєктному підходу до роботи, що природно стимулює командну взаємодію. Складська логістика перебуває в проміжному стані: задоволеність вища, ніж у відділі продажів, однак залишається нижчою від середнього по підприємству, а психологічна безпека (6,4) вказує на залишкову тривожність у колективі, пов'язану частково з мобілізаційними ризиками серед чоловіків-логістів.

Аналітично важливим є факт, що відмінність у рівні задоволеності між відділом маркетингу (7,16 балів у середньому) і відділом продажів (5,69 балів) становить понад 1,5 бали - це суттєвий розрив, що вказує на структурно різне управлінське середовище в підрозділах одного підприємства. Пояснення цієї різниці пов'язане насамперед з відмінністю в системах мотивації: у маркетингу переважає проєктне стимулювання, яке заохочує командні результати, тоді як у продажах - суто індивідуальна система бонусів, що провокує конкурентність

між колегами.

Для більш точного аналізу причин незадовільних показників у відділі продажів і логістиці на третьому етапі дослідження проведено фокус-групові бесіди в форматі невеликих дискусій (по 5-7 осіб) за участю представників зазначених підрозділів. За результатами фокус-груп виявлено чотири типові думки, що повторювалися найчастіше:

– «Нам ніхто не пояснює, що відбувається в компанії і чому приймаються ті чи інші рішення» - на дефіцит управлінської прозорості вказали 73% учасників обох підрозділів;

– «Я не розумію, куди я можу рости всередині компанії» - відсутність чіткого кар'єрного маршруту назвали проблемою 81% учасників;

– «Між нашим відділом та іншими практично немає спілкування - ми живемо у своїх бульбашках» - ізоляцію між підрозділами відзначили 68% учасників;

– «Коли роблю добре - цього ніхто не помічає» - брак визнання відчули 76% учасників.

Ці якісні дані точно корелюють з кількісними результатами табл. 2.6 та 2.7 і дають підставу стверджувати, що виявлені проблеми є системними, а не поодинокими суб'єктивними враженнями. Вони потребують не одноразових заходів, а системних управлінських змін.

2.3 Оцінка ефективності управління соціальним розвитком колективу

Оцінка ефективності чинної системи управління соціальним розвитком ТОВ «Захід-Сервіс» охоплює три взаємопов'язані виміри: аналіз динаміки показників руху персоналу; оцінка наявних соціальних програм та їх фінансового забезпечення; виявлення системних прогалин в управлінській практиці у порівнянні з ринковими стандартами 2025 року.

Аналіз показників руху персоналу є найбільш об'єктивним індикатором стану соціального розвитку, оскільки рішення людини залишити організацію є

підсумком накопиченого розчарування і не виникає миттєво. Показники руху персоналу за 2022-2025 роки відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу ТОВ «Захід-Сервіс» за 2022-2025 рр.*

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення 2025/2022 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Середньооблікова чисельність, осіб | 91 | 88 | 87 | 89 | -2 |
| Прийнято на роботу, осіб | 12 | 9 | 11 | 14 | +2 |
| Звільнено - всього, осіб | 16 | 21 | 13 | 11 | -5 |
| з них за власним бажанням | 13 | 18 | 11 | 9 | -4 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 17,4 | 23,1 | 14,9 | 12,4 | -5,0 в.п. |
| Коефіцієнт обороту з прийому, % | 13,2 | 10,2 | 12,6 | 15,7 | +2,5 в.п. |
| Коефіцієнт стабільності персоналу, % | 79,1 | 73,9 | 82,8 | 86,5 | +7,4 в.п. |
| Коефіцієнт абсентеїзму, % | 3,2 | 4,1 | 2,8 | 2,4 | -0,8 в.п. |

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку ТОВ «Захід-Сервіс»

Динаміка показників табл. 2.8 засвідчує виразну позитивну тенденцію: коефіцієнт плинності кадрів знизився з критичних 23,1% у 2023 р. до 12,4% у 2025 р., наближаючись до прийнятного галузевого орієнтира 10-12%. Коефіцієнт стабільності персоналу зріс до 86,5% - найкращий показник за весь аналізований період. Водночас слід зазначити, що ринковий контекст 2025 року надає цим даним особливого значення: за умов, коли 74% українських компаній відчували значний дефіцит кадрів [27], утримання колективу на рівні стабільності 86,5% є відчутним управлінським досягненням.

Для більш глибокого розуміння причин плинності важливим є аналіз мотивів звільнень. Протягом 2025 року HR-менеджер провів «вихідні інтерв'ю» (exit interviews) з усіма 9 звільненими за власним бажанням. Результати зведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз причин звільнення за власним бажанням у ТОВ «Захід-Сервіс»*

| Причина звільнення | Кількість згадок | Частка від усіх звільнень, % |
|---|------------------|------------------------------|
| Вища пропозиція заробітної плати в іншій компанії | 5 | 55,6 |
| Відсутність кар'єрних перспектив | 4 | 44,4 |
| Недостатнє визнання та оцінка роботи | 3 | 33,3 |
| Незадовільний соціальний пакет | 3 | 33,3 |
| Напружені стосунки в колективі | 2 | 22,2 |
| Переїзд або особисті обставини | 2 | 22,2 |
| Інше | 1 | 11,1 |

*Джерело: складено автором за результатами вихідних інтерв'ю (2025 р.)

Дані табл. 2.9 виявляють, що домінуючою причиною звільнень залишається вища зарплатна пропозиція конкурентів (55,6%), що відображає загальноринкову картину: за даними ЄБА, складно знайти менеджерів з продажів та керівників середньої ланки передусім через конкуренцію за рівень оплати [27]. Однак майже настільки ж часто звільнені називали відсутність кар'єрних перспектив (44,4%), недостатнє визнання (33,3%) та незадовільний соціальний пакет (33,3%) - чинники, що не пов'язані з зарплатою і цілком піддаються управлінському коригуванню без значних фінансових витрат. Це є принциповим висновком: значна частина відтоку кадрів є не «вартісною» проблемою, яку можна вирішити лише підвищенням зарплати, а управлінською проблемою, вирішення якої лежить у сфері нематеріальної мотивації, кар'єрного планування і формування соціального середовища.

Перейдемо до оцінки чинних соціальних програм підприємства. Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом укладено відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» [6] і у чинній редакції 2024 року містить:

- гарантований рівень оплати праці не нижче встановленого мінімуму, передбаченого Законом України «Про оплату праці» [7];
- доплати за понаднормову роботу та роботу у вихідні й святкові дні;
- щорічну матеріальну допомогу до відпустки в розмірі одного посадового окладу;
- часткове відшкодування вартості медичного обслуговування в розмірі 1 500 грн/рік на особу (підвищено з 1 200 грн у 2024 р.);
- зобов'язання роботодавця щодо навчання - не менше одного навчального заходу на рік для кожного фахівця.

Порівняно з 2024 роком підприємство у 2025-му впровадило кілька додаткових соціальних ініціатив. Зокрема, запроваджено часткову компенсацію витрат на оренду автомобіля або громадський транспорт для тих співробітників, які вимушені щодня долати відстань понад 25 км (3 особи). Також у середині 2025 року вперше організовано корпоративний виїзд за межі

Львова для всього колективу - однодення подорож, що зібрала 81 з 87 співробітників. Ці ініціативи позитивно вплинули на оцінки клімату та соціального пакету, хоча і залишаються ситуативними, непланованими кроками.

Для кількісної порівняльної оцінки обсягу соціальних інвестицій підприємства стосовно ринку використано показник питомих витрат на соціальні заходи в розрахунку на одного працівника (Вс.з):

$$V_{c.z.} = V_{зп} \cdot K_{c.z.}$$

Ринковий орієнтир для підприємств малого і середнього бізнесу торговельно-сервісного сектору Львівської області: 4 000-6 000 грн/особу на рік. Таким чином, незважаючи на зростання соціальних витрат на 34,1% порівняно з 2024 р. (214 тис. грн → 287 тис. грн), підприємство ще не досягло нижньої межі ринкового стандарту: відставання становить близько 20%.

Важливим аспектом є порівняння підприємства з ринковими практиками 2025 року. За даними ЄБА, 59% українських компаній організовували освітні курси для персоналу, 52% забезпечували психологічну підтримку, 26% компенсували оренду житла в іншому місті, а 20% включали медичне страхування для членів родин [27]. ТОВ «Захід-Сервіс» повністю відповідає практиці організації навчання, проте психологічна підтримка персоналу не формалізована і не є системним заходом, тоді як у 87% компаній вона у 2025 р. вже стала стандартом.

На підставі проведеного аналізу виявлено такі системні прогалини в управлінні соціальним розвитком ТОВ «Захід-Сервіс»:

- Відсутність формалізованої стратегії соціального розвитку. Усі заходи реалізуються ситуативно, без закріпленого документа з цілями, показниками ефективності та щорічним бюджетом.

- Конкурентна (а не командна) система мотивації у відділі продажів. Виключно індивідуальні КРІ породжують внутрішню конкуренцію, що суперечить принципам командної згуртованості та є основним структурним чинником низького Із (0,25) у підрозділі.

– Відсутність формалізованої системи кар'єрного розвитку. Жодного співробітника не охоплено індивідуальним планом розвитку; кадровий резерв не формалізований; 44,4% тих, хто звільнився у 2025 р., назвали відсутність кар'єрних перспектив серед причин відходу.

– Незабезпечена психосоціальна підтримка персоналу. В умовах, коли 87% компаній-учасниць дослідження ЄБА впровадили програми підтримки ментального здоров'я [27] і коли Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я» набув чинності у 2025 р. [32], відсутність такої програми є суттєвим відставанням від ринкових та законодавчих стандартів.

– Слабкі горизонтальні комунікації між підрозділами. Відсутність загальних зборів і міжфункціональних проєктних груп ізолює підрозділи один від одного, що підтверджується і соціограмами (практично відсутні міжпідрозділові вибори), і результатами фокус-груп (68% згадок про «бульбашковий» характер взаємодії).

Розрахункові дані свідчать, що витрати, спричинені плинністю кадрів у 2025 році, попри суттєве поліпшення ситуації, все ще перевищують соціальні витрати підприємства. При 11 звільнених у 2024 р. та 9 - у 2025 р. і середньому рівні витрат на заміну одного фахівця в розмірі 85-90% річної заробітної плати ($22\ 800\ \text{грн} \times 12 \times 0,875 = 239\ 400\ \text{грн}$), сукупні витрати на плинність кадрів у 2025 р. склали:

$$\text{ВП (2025)} = 9 \times 239\ 400 = 2\ 155\ \text{тис. грн}$$

Для порівняння, добровільні соціальні витрати підприємства у 2025 р. становили 287 тис. грн - тобто витрати на плинність перевищували їх у 7,5 рази. Навіть поверхневий аналіз цих цифр свідчить про економічну нераціональність недоінвестування в соціальний розвиток: кожна відновлена плинність «з'їдає» вісім річних бюджетів соціальних програм підприємства.

Таким чином, аналіз ефективності управління соціальним розвитком ТОВ «Захід-Сервіс» виявляє підприємство, що рухається в правильному напрямку, однак ще не має системного підходу, необхідного для сталої трансформації: позитивна динаміка показників є реальною, але вона значною

мірою зумовлена зростанням заробітної плати, а не глибинними управлінськими змінами. Виявлені системні прогалини формують чітке завдання для третього розділу: розробити комплекс заходів, що не лише продовжить позитивну тенденцію, а й закладе під неї структурний фундамент, стійкий до кон'юнктурних коливань.

Висновки до II розділу

Аналіз стану згуртованості та соціального розвитку колективу ТОВ «Захід-Сервіс» за 2022-2025 роки дає підставу для таких підсумкових висновків:

– Підприємство демонструє стабільне фінансове зростання: чистий дохід від реалізації за чотири роки збільшився на 67,5%, рентабельність продажів досягла 9,4% у 2025 р., а продуктивність праці зросла на 71,3%. Водночас фінансове зростання відбувається в умовах критичного дефіциту кадрів на ринку Львівської та суміжних областей, що підвищує стратегічне значення утримання персоналу.

– Середній індекс групової згуртованості зріс з 0,38 (2024 р.) до 0,45 (2025 р.), проте залишається в нижній частині середнього діапазону; найгіршу ситуацію зафіксовано у відділі продажів (0,25) та логістичних підрозділах (0,27-0,32), де поєднуються конкурентна система мотивації, низька комунікативна інтеграція та виражений кластерний характер соціальних зв'язків.

– Соціально-психологічний клімат поступово покращується: частка позитивних оцінок зросла з 47% (2023 р.) до 77% (2025 р.), однак до оптимального рівня (80-85%) ще не досягла.

– Чотирма ключовими «проблемними зонами» залишаються можливості кар'єрного зростання (5,7 балів), визнання трудових заслуг (6,2), умови праці (6,7) та соціальний пакет (5,6). Відповідно до exit-інтерв'ю 2025 р., відсутність кар'єрних перспектив стала другою за частотою причиною звільнення (44,4%).

– Витрати, спричинені плинністю кадрів (2 155 тис. грн у 2025 р.), перевищували добровільні соціальні витрати підприємства в 7,5 рази, що

засвідчує економічну нерациональність недоінвестування в соціальний розвиток.

– Порівняно з ринковими практиками 2025 р., підприємство відстає у формалізації психологічної підтримки персоналу та системи кар'єрного розвитку - двох напрямів, що набули стандартного характеру для 87% і 59% українських компаній відповідно.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ЗАХІД-СЕРВІС»

3.1 Удосконалення системи управління згуртованістю колективу

Удосконалення системи управління згуртованістю в ТОВ «Захід-Сервіс» має ґрунтуватися на чотирьох принципах, послідовне дотримання яких є необхідною умовою сталої ефективності запропонованих заходів.

По-перше, системність - заходи повинні становити взаємопов'язану програму, а не набір розрізнених акцій, кожна з яких вирішує лише частину проблеми.

По-друге, адресність - різні підрозділи перебувають на різних рівнях згуртованості і потребують диференційованих підходів: те, що потрібне відділу продажів, суттєво відрізняється від того, що потрібне бухгалтерії.

По-третє, вимірність - кожен захід повинен мати визначені цільові показники і чіткі терміни перевірки ефективності, без чого управлінський цикл лишається відкритим.

По-четверте, участь - залучення самого персоналу до розробки й реалізації заходів суттєво підвищує їхню результативність і знижує опір змінам.

Загальна архітектура запропонованої системи управління згуртованістю є прямою відповіддю на п'ять системних прогалин, виявлених у другому розділі. Схему запропонованої системи відображено на рис. 3.1.

Перший напрям - трансформація системи мотивації у відділі продажів. За результатами аналізу другого розділу, саме відділ продажів є найбільш проблемним підрозділом ($I_3 = 0,25$; середня задоволеність 5,69 балів). Коренева причина - виключно індивідуальна система КРІ і бонусів, що породжує конкуренцію між колегами. А. М. Колот зазначає, що мотиваційна система, орієнтована виключно на індивідуальні показники, є одним із найпотужніших дезінтеграційних чинників, оскільки формує культуру, в якій успіх колеги сприймається як загроза власному добробуту [9, с. 186].

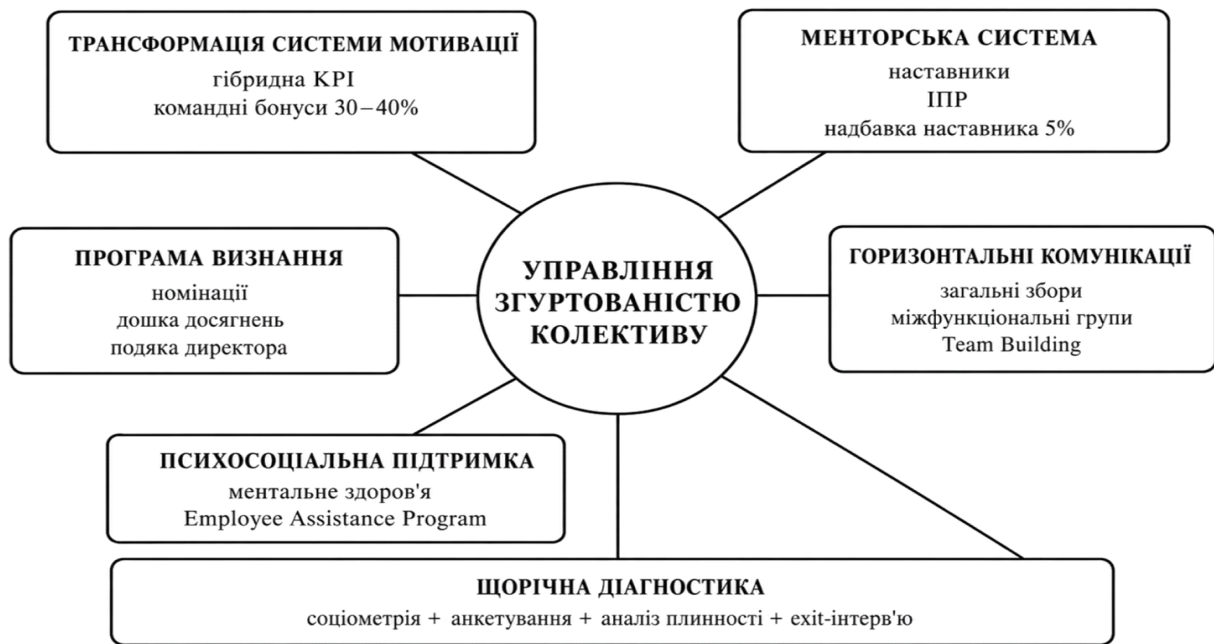


Рис. 3.1. Запропонована система управління згуртованістю колективу ТОВ «Захід-Сервіс»*

*Джерело: [9].

Рекомендується впровадити «гібридну» систему, за якої структура змінної частини заробітної плати у відділі продажів формуватиметься так: 65% - індивідуальний показник (виконання персонального плану продажів), 25% - командний показник (виконання плану відділу в цілому), 10% - якісний показник (оцінка клієнтського задоволення за результатами регулярних опитувань, NPS). Така структура зберігає персональну мотивацію до результату, проте створює матеріальний стимул для взаємопідтримки: якщо колега відстає від плану, це безпосередньо впливає на командний бонус кожного.

Перехід до гібридної системи слід здійснювати поступово, із чіткою комунікацією змін персоналу за два місяці до впровадження. Важливо забезпечити те, щоб ніхто зі співробітників не отримав нижчого сукупного заробітку в перехідний місяць - це базова умова для того, щоб зміна сприймалася як нагода, а не загроза. Практика підприємств, що запровадили аналогічну систему, свідчить про зростання командної взаємодопомоги вже протягом перших двох місяців після запуску [10, с. 186].

Другий напрям - формалізація менторської системи. Підприємство має 14

осіб зі стажем понад 8 років і 11 новачків зі стажем до одного року. Це ідеальне співвідношення для запуску наставницької програми: кожного новачка можна закріпити за досвідченим ментором. Наставницька взаємодія між досвідченим фахівцем і новим співробітником формує стійкий соціальний зв'язок, прискорює входження новачка в корпоративну культуру і знижує ризик звільнення в перший рік. Водночас для ментора - це джерело визнання й статусу, відчуття значущості власного досвіду.

Реалізація менторингу передбачає кілька послідовних кроків. Насамперед необхідно провести добровільний набір наставників серед фахівців категорії «senior» або «провідний» з відповідним роз'ясненням вимог та очікувань. Далі - провести короткий тренінг для відібраних наставників (4-6 годин) з основ ефективного зворотного зв'язку і наставницького спілкування. Після цього - здійснити закріплення кожного нового співробітника за ментором з першого дня роботи, затвердити індивідуальний план введення в посаду строком на 3 місяці. Фінансовим стимулом для наставників є надбавка в розмірі 5% від їхнього окладу за кожного підопічного (за умови не більше двох підопічних одночасно).

Оцінка ефективності наставництва здійснюватиметься через три критерії: швидкість виходу нового співробітника на нормативну продуктивність, рівень задоволеності підопічного (анкетування через 3 місяці) і збереженість у компанії через 6 і 12 місяців.

Ще одним важливим аспектом є підтримка менторів у складних ситуаціях: деякі нові співробітники можуть мати психологічні труднощі, пов'язані з переживанням воєнного часу, переїздом, адаптацією до нових умов. HR-менеджер має бути ресурсом підтримки як для новачка, так і для наставника, надаючи рекомендації та координуючи роботу.

Третій напрям - налагодження горизонтальних комунікацій між підрозділами. Соціограми 2025 року підтвердили, що між підрозділами підприємства практично відсутні міжособистісні зв'язки: 68% учасників фокус-груп відзначили відчуження між відділами. Подолання «силосного мислення» є

найбільш складним завданням, оскільки воно вимагає зміни не лише практики, а й управлінської культури.

Для налагодження горизонтальних зв'язків пропонується кілька взаємодоповнювальних заходів.

По-перше, щомісячні загальні збори підприємства тривалістю 35-40 хвилин: директор або HR-менеджер підводить підсумки місяця, повідомляє про стратегічні новини, оголошує досягнення підрозділів та окремих співробітників. Важливо, що ці збори мають бути структурованими і змістовними - не «для галочки», а реально насиченими корисною інформацією.

По-друге, щоквартальні міжфункціональні проєктні групи, де представники різних підрозділів спільно вирішують завдання, що стосуються всієї організації: наприклад, оптимізація логістичного процесу в інтересах відділу продажів, розробка нових клієнтських послуг або впровадження системи CRM. Участь у таких групах дозволяє людям з різних відділів побачити одне одного в дії, пізнати компетенції і турботи колег, відчувати себе частиною спільної справи.

По-третє, щорічне корпоративне свято «День компанії» (9 жовтня - дата заснування підприємства) з нагородженням кращих співробітників і спільною неформальною програмою за межами офісу.

По-четверте, два додаткові командних заходи на рік у неформальному форматі: спортивні змагання (командний турнір з боулінгу, волейболу або кікеру) та спільне волонтерство або благодійний захід, що об'єднує навколо спільної цінності допомоги.

Г. Лі зі співавторами підтвердили у 2025 р., що формальна і неформальна взаємодія між підрозділами суттєво підвищує здатність команди використовувати накопичені знання для постійного вдосконалення результатів [18, с. 852]. У контексті ТОВ «Захід-Сервіс» це означає, що покращення взаємодії між продажами і логістикою матиме не лише соціальний, а й прямий економічний ефект - через скорочення часу виконання замовлень і зниження кількості помилок на стику відповідальностей.

Четвертий напрям - впровадження системи нематеріального визнання. Результати опитування 2025 р. показали, що оцінка «визнання трудових заслуг» стабільно залишається серед найнижчих (6,2 балів), а 76% учасників фокус-груп відзначили брак відчуття, що їх роботу цінують. Нематеріальне визнання є одним із найдешевших і найпотужніших інструментів формування прихильності до організації.

Програма визнання у ТОВ «Захід-Сервіс» може бути побудована на кількох рівнях. На операційному рівні - щотижнева практика «подяка тижня» в корпоративному чаті: керівник підрозділу публічно дякує конкретній людині за конкретний внесок (не «за роботу загалом», а за вирішення конкретної проблеми, допомогу колезі або якісне виконання складного завдання). На тактичному рівні - щомісячна номінація «Кращий співробітник підрозділу» з оголошенням результатів на загальних зборах і вручення символічного призу або подарункового сертифікату вартістю 300-500 грн. На стратегічному рівні - щорічні нагороди за стаж (5, 10, 15 і більше років) і за особливі досягнення, що оголошуються на «Дні компанії». Окремо - практика особистого листа або зустрічі від директора при досягненні значущих кар'єрних або результативних рубежів: така увага найвищого керівника є потужним символом визнання.

Важливо, що система визнання повинна бути передбачуваною і прозорою: якщо люди не розуміють, за якими критеріями обираються переможці, вони сприймають номінації як суб'єктивні й особисто не орієнтовані. Тому для щомісячних номінацій слід розробити і оприлюднити чіткі критерії: якість виконаної роботи (оцінка керівника), взаємодопомога колегам (оцінка самими колегами), ініціатива і проактивність.

П'ятий напрям - запровадження психосоціальної підтримки персоналу. Цей напрям є новим порівняно з попередньою версією рекомендацій і відображає якісно нові вимоги ринку праці 2025 року. За даними ЄБА, 87% компаній у 2025 р. впровадили програми підтримки ментального здоров'я [24]. Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я», що набув чинності у лютому 2025 р., поступово формує нормативну основу для роботодавців у

сфері психосоціального добробуту персоналу [32].

Для ТОВ «Захід-Сервіс» доцільно впровадити базовий формат Employee Assistance Program (EAP): щомісячну доступність психолога-консультанта (1-2 години в форматі індивідуальних анонімних консультацій або групового заняття зі стрес-менеджменту). Це не вимагає утримання штатного психолога - достатньо укласти договір з консультаційним центром або платформою корпоративного добробуту, подібною до «Розумію» [32], де вартість корпоративного пакету для 89 осіб орієнтовно складе 15-25 тис. грн/рік. Це незначна сума на тлі загального соціального бюджету, проте її символічна цінність - сигнал персоналу про те, що компанія дбає не лише про їхню продуктивність, а й про їхній добробут, - є надзвичайно вагомою в умовах психологічного навантаження воєнного часу.

Додатково рекомендується розробити короткий корпоративний посібник «Як підтримати себе та колегу» - практичний 4-6-сторінковий документ із рекомендаціями щодо ознак стресу, способів самодопомоги й каналів звернення по підтримку. Такий посібник може бути розміщений у корпоративному чаті та роздрукований і розміщений у зонах відпочинку.

3.2 Стратегія соціального розвитку колективу підприємства

Стратегія соціального розвитку колективу ТОВ «Захід-Сервіс» розробляється на плановий горизонт 2025-2027 років і є прямим продовженням та розширенням ситуативних позитивних кроків, здійснених підприємством у 2025 р. Стратегія структурується за п'ятьма пріоритетними напрямками: кар'єрний розвиток персоналу; оновлений соціальний захист і добробут; покращення умов праці та психологічного середовища; розвиток корпоративної культури; зовнішнє позиціонування підприємства як привабливого роботодавця (Employer Branding).

Напрямок 1. Кар'єрний розвиток персоналу. Можливості кар'єрного зростання отримали найнижчу оцінку (5,7 балів у 2025 р.) серед усіх чинників трудового середовища, і 44,4% тих, хто звільнився, назвали їх відсутність

причиною відходу. За умов, коли, за даними дослідження ЄБА, від 30% до 60% компаній планують наймати працівників у 2025 р. [37], підприємство, що не пропонує кар'єрних перспектив, стає надзвичайно вразливим до переманювання персоналу конкурентами.

Стратегія кар'єрного розвитку передбачає кілька компонентів. Насамперед - розробку індивідуальних планів розвитку (ІПР) для кожного фахівця категорії «middle» і «senior»: документа, що фіксує поточний рівень компетенцій, бажаний напрям розвитку, конкретні заходи на 1-2 роки та критерії оцінки результатів. ІПР складається спільно HR-менеджером і безпосереднім керівником за участю самого співробітника, що забезпечує його залученість і відчуття авторства. Щорічний перегляд ІПР є нагодою для відкритого діалогу між керівником і підлеглим щодо прогресу, змін очікувань та можливостей.

По-друге - введення внутрішньої «кар'єрної сходинки» для підрозділів, де вертикальне просування обмежене невеликою структурою. У відділі продажів, наприклад, це може бути градація: «менеджер з продажів» → «старший менеджер» → «провідний менеджер - координатор напряму». Кожен рівень має відрізнитися не лише назвою, а й реальним розширенням повноважень (наприклад, старший менеджер отримує право самостійно затверджувати знижки в певному діапазоні або вести переговори з партнерами) і відповідним підвищенням окладу. Горизонтальна кар'єра між підрозділами також повинна стати реальним варіантом: для цього слід запровадити практику «ротаційного стажування» - можливості фахівця впродовж двох тижнів попрацювати в суміжному відділі з метою розширення компетенцій.

По-третє - виокремлення в бюджеті підприємства цільових коштів на навчання і розвиток персоналу в розмірі 2% від фонду оплати праці. При ФОП 2025 р. у 24 326 тис. грн це становитиме близько 487 тис. грн на рік. Принципово важливо, що навчальні заходи мають бути пов'язані з ІПР кожного співробітника, а не призначатися випадково: відправлення людини на тренінг, не пов'язаний із її реальними розвитковими завданнями, дає нульовий ефект з

точки зору мотивації.

По-четверте - формування формалізованого кадрового резерву: переліку 6-8 фахівців, цілеспрямовано підготовлених до зайняття керівних посад у разі їх вивільнення або нових можливостей для зростання. Кадровий резерв має бути відомий включеним до нього особам - це є потужним мотивуючим фактором і формує відчуття визнання потенціалу з боку організації.

Напрямок 2. Оновлений соціальний пакет. За підсумками аналізу 2025 р., соціальний пакет підприємства отримав оцінку лише 5,6 балів, що є незадовільним рівнем навіть порівняно з попереднім роком. Водночас 20% компаній-учасниць ЄБА вже включають медичне страхування для членів родин, 26% компенсують оренду житла [24]. Пропонується реформувати соціальний пакет у форматі «кафетерію» - системи, за якою кожен співробітник отримує річний «соціальний бюджет» у визначеній сумі і самостійно обирає набір опцій відповідно до своїх потреб.

Для ТОВ «Захід-Сервіс» запропонований «соціальний бюджет» на одного співробітника становить 4 500 грн/рік (проміжна позиція між поточним показником 3 225 грн і нижньою межею ринкового орієнтира 4 000 грн). При 89 особах це потребує 400 500 грн/рік. Перелік опцій, з яких співробітник може обирати:

- добровільне медичне страхування базового рівня (покриття амбулаторного та стоматологічного лікування) - 4 200 грн/рік;
- компенсація витрат на спорт і фітнес - до 1 800 грн/рік;
- компенсація витрат на освіту і розвиток (мовні курси, онлайн-платформи) - до 3 000 грн/рік;
- допомога на оренду житла в іншому місті (для внутньо переміщених осіб) - до 1 500 грн/місяць;
- компенсація витрат на харчування (партнерська знижка або щомісячний сертифікат) - до 600 грн/місяць;
- психологічна підтримка (консультації психолога через корпоративну платформу) - до 1 200 грн/рік.

Така система «кафетерію» є значно ефективнішою за уніфікований соціальний пакет, оскільки молодий неодружений співробітник і батько трьох дітей мають принципово різні потреби. В. А. Савченко наголошує, що диференційований соціальний пакет підвищує суб'єктивну цінність соціальних виплат у сприйнятті персоналу навіть за умови однакового загального обсягу витрат [12, с. 237].

Колективний договір підприємства має бути оновлений із включенням нових соціальних зобов'язань відповідно до ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» [6]. Перегляд колективного договору доцільно провести за участю представників трудового колективу (первинна профспілкова організація або уповноважений представник), щоб нові зобов'язання мали договірний, а не односторонній характер.

Також необхідно закріпити додаткові одноразові виплати: допомога при народженні дитини в розмірі двох посадових окладів; матеріальна допомога при смерті близького родича - один оклад; допомога співробітникам, чії родичі перебувають на військовій службі або були поранені, - в сумі одного окладу щорічно.

Напрямок 3. Покращення умов праці та психологічного середовища. Умови праці отримали оцінку 6,7 балів - рівень «помірно задовільного», що залишає значний простір для покращень. Особливо це стосується фізичного середовища логістичних підрозділів, де умови праці суттєво відрізняються від офісних. Відповідно до Кодексу законів про працю України [8], роботодавець зобов'язаний забезпечувати умови, що відповідають вимогам безпеки. Водночас навіть у межах обов'язкових норм є значний простір для покращення ергономіки, якості освітлення, зон відпочинку і психологічного комфорту.

Рекомендується провести ергономічний аудит усіх категорій робочих місць і на його підставі здійснити цільові покращення: у відділі продажів - оновлення крісел і освітлення, створення невеликої зони відпочинку («кухні») для неформального спілкування під час перерв; на складах - оновлення засобів індивідуального захисту та облаштування нормальних кімнат відпочинку й

обіду; у всьому офісі - забезпечення стабільного інтернет-зв'язку і наявності двох-трьох переговорних кімнат для конфіденційних розмов.

Для підтримки психологічного середовища, крім формальних механізмів (корпоративний кодекс поведінки, описаний у підрозділі 3.1), слід запровадити систему «психологічних вхідних даних» - HR-менеджер щоквартально проводить 15-хвилинну анонімну «перевірку пульсу» у всіх підрозділах (три запитання онлайн), щоб своєчасно виявляти зростання напруженості. Реакція на сигнали має бути оперативною: якщо «пульс» у підрозділі знизився, HR-менеджер протягом двох тижнів ініціює індивідуальні або групові бесіди.

Напрямок 4. Розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура є найбільш потужним і водночас найбільш довготривалим у формуванні чинником ціннісної згуртованості. Підприємство наразі не має чітко артикульованих цінностей і місії - тих базових елементів корпоративної ідентичності, навколо яких можливе формування «ми-ідентичності». Документ «Місія, цінності та правила взаємодії ТОВ «Захід-Сервіс»» рекомендується розробити у форматі ворк-шопу з представниками всіх підрозділів - тоді він буде не нав'язаним зверху, а продуктом колективного осмислення.

Базові цінності, запропоновані для обговорення на ворк-шопі (на основі результатів фокус-груп і анкетування 2025 р.):

- взаємна підтримка: «ми допомагаємо один одному, а не конкуруємо»;
- відповідальність: «кожен відповідає за свій результат і за загальний результат команди»;
- відкритість: «ми говоримо прямо і слухаємо один одного»;
- розвиток: «ми постійно вчимося і покращуємо себе та компанію».

Корпоративна традиція «Дня компанії» (9 жовтня) має стати щорічним ритуалом, що поєднує підведення підсумків, нагородження кращих співробітників і командне дозвілля. Важливо, що нагородження на «Дні компанії» повинне відбуватися за різними номінаціями, а не лише за фінансовими результатами: «Наставник року», «Командний гравець», «Прогрес року», «Ініціатива року» - ці номінації визнають якості і внески, невидимі у

фінансовій звітності, але вкрай важливі для культури.

Напрямок 5. Employer Branding (зовнішнє позиціонування як привабливого роботодавця). Цей напрям є додатковим і розрахований на середньострокову перспективу. В умовах, коли 83% компаній у 2025 р. активно наймали нових співробітників [27] і конкуренція за кандидатів є гострою, підприємство, що не транслює назовні своє позитивне соціальне середовище, поступається у залученні кадрів. Рекомендується:

- публікувати у LinkedIn та Instagram компанії короткі матеріали про повсякденне корпоративне життя, новини команди, корпоративні заходи;
- мотивувати задоволених співробітників залишати відгуки на платформах DOU (для IT-персоналу) та Work.ua або Robota.ua (для інших категорій);
- при розміщенні вакансій прозора описувати соціальний пакет, корпоративну культуру та можливості розвитку.

Зведений план заходів за всіма п'ятьма напрямками стратегії соціального розвитку подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічний план заходів з управління згуртованістю та соціального розвитку колективу ТОВ «Захід-Сервіс» на 2025-2027 рр.*

| № | Захід | Напрямок | Термін | Відповідальний | Орієнт. витрати, тис. грн/рік | Цільовий показник |
|---|---|-------------|-------------|----------------|-------------------------------|---|
| 1 | Реформування системи КРІ відділу продажів (гібридна: 65% + 25% + 10%) | Мотивація | I кв. 2025 | Директор, HR | 0 (перерозподіл) | Із відділу продажів → 0,40 |
| 2 | Запуск менторської програми (наставники + надбавка 5%) | Кар'єра | I кв. 2025 | HR-менеджер | 38-42 | Скорочення звільнень у 1-й рік на 50% |
| 3 | Щомісячні загальні збори підприємства | Комунікації | 3 лют. 2025 | HR, директор | 0 (робочий час) | Зростання оцінки «інформованості» до 7,0+ |
| 4 | 4 командні заходи на рік | Культура | Щокварт. | HR-менеджер | 65-85 | Зростання Із між підрозділами |
| 5 | Програма нематеріального визнання (номінації, | Визнання | II кв. 2025 | HR-менеджер | 12-18 | Оцінка «визнання» → 7,0+ |

| | | | | | | |
|----|---|---------------------------|----------------|-------------------|-------------------|---|
| | дошка, подяка директора) | | | | | |
| 6 | Оновлений соціальний пакет «кафетерій» (ДМС, спорт, освіта) | Добробут | II кв. 2025 | Директор, бух-рія | 400 | Оцінка «соц. пакету» → 6,5+ |
| 7 | ІПР для всіх фахівців категорії «middle»/«senior» | Кар'єра | III кв. 2025 | HR, керівники | 487 (навчання) | Оцінка «кар'єри» → 6,5+ |
| 8 | Ворк-шоп «Місія та цінності компанії» | Культура | III кв. 2025 | Директор, HR | 18-22 (модератор) | Формалізований документ |
| 9 | Базовий ЕАР (психолог-консультант 2 год/міс.) | Психосоці-альна підтримка | III кв. 2025 | HR-менеджер | 15-25 | Оцінка «психол. безпеки» → 7,5+ |
| 10 | Ергономічний аудит і покращення робочих місць | Умови праці | IV кв. 2025 | Адм.-госп. | 55-75 | Оцінка «умов праці» → 7,5+ |
| 11 | Формалізація кадрового резерву (6-8 осіб) | Кар'єра | I кв. 2026 | HR, директор | 0 (орг. захід) | Зменшення часу закриття вакансій керівників |
| 12 | Employer Branding (LinkedIn, відгуки, вакансії з культурою) | Бренд роботодавця | II кв. 2026 | HR, маркетинг | 10-15 | Зростання кількості якісних кандидатів |
| 13 | Впровадження ротаційного стажування між підрозділами | Кар'єра | III кв. 2026 | HR, керівники | 0 | Зміцнення міжпідрозділових зв'язків |
| 14 | Щорічна діагностика (соціометрія + анкет. + аналіз плинності) | Моніторинг | Грудень щороку | HR-менеджер | 6-10 | Відстеження динаміки Із та показників задоволеності |

*Джерело: розроблено автором

Реалізацію стратегії доцільно структурувати за трьома хвилями. Перша хвиля (I-II квартали 2025 р.) - «швидкі перемоги»: реформа мотивації у відділі продажів, запуск менторингу і загальних зборів, програма нематеріального визнання. Ці заходи не потребують великих витрат, але дають швидкий видимий ефект, що формує довіру персоналу до нових управлінських ініціатив. Друга хвиля (III-IV квартали 2025 р.) - «структурні зміни»: оновлений соціальний пакет, ІПР, ворк-шоп цінностей, ЕАР, ергономічний аудит. Ці заходи вимагають більших ресурсів і часу, але закладають системну основу. Третя хвиля (2026-2027 рр.) - «стратегічна розбудова»: кадровий резерв, employer branding, ротаційні стажування, розширення ЕАС.

3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

Оцінка очікуваного ефекту від запропонованого комплексу заходів здійснюється за чотирма вимірами: фінансовий ефект від зниження плинності кадрів; фінансовий ефект від зростання продуктивності; прогнозна динаміка якісних показників; розрахунок терміну окупності.

Розрахунок ефекту від зниження плинності. Базовим вихідним даним є вартість заміни одного звільненого співробітника. За консервативними оцінками, прийнятими в управлінській науці [10; 16], вартість заміни одного фахівця середньої кваліфікації складає 75-100% його річної заробітної плати, а спеціаліста вищого рівня - 100-150%. Для ТОВ «Захід-Сервіс» при середньомісячній зарплаті 22 800 грн (2025 р.) вартість заміни одного фахівця становить:

V_z (мінімальна) = 22 800 × 12 × 0,75 = 205 200 грн V_z (максимальна) = 22 800 × 12 × 1,00 = 273 600 грн V_z (середня) = (205 200 + 273 600) / 2 = 239 400 грн

Фактичні витрати, пов'язані з плинністю кадрів у 2025 р. (9 звільнень):

ВП (2025, факт) = 9 × 239 400 = 2 154 600 ≈ 2 155 тис. грн

Прогнозна динаміка з урахуванням реалізації запропонованих заходів відображена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від упровадження запропонованого комплексу заходів у ТОВ «Захід-Сервіс» (2025-2028 рр.)*

| Показник | 2025 р. (факт/база) | 2026 р. (прогноз) | 2027 р. (прогноз) | 2028 р. (прогноз) |
|---|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 12,4 | 10,0 | 8,5 | 7,0 |
| Кількість звільнень, осіб | 9 | 7 | 6 | 5 |
| Витрати на плинність, тис. грн | 2 155 | 1 676 | 1 437 | 1 197 |
| Щорічна економія від зниження плинності, тис. грн | - | 479 | 718 | 958 |
| Зростання продуктивності (приріст доходу на особу, %) | - | +3,5 | +5,0 | +7,0 |
| Приріст доходу від зростання продуктивності, тис. грн | - | 1 080 | 1 543 | 2 160 |
| Витрати на запропоновані заходи, тис. грн | 0 (2025 р. вже заплановано) | 1 100 | 920 | 780 |

| | | | | |
|---|------|------|--------|--------|
| Чистий фінансовий ефект (економія+прир. доходу-витрати), тис. грн | - | +459 | +1 341 | +2 338 |
| Індекс групової згуртованості Із (прогноз) | 0,45 | 0,54 | 0,62 | 0,68 |
| Середньозважена задоволеність (прогноз, балів) | 6,46 | 6,90 | 7,30 | 7,60 |

*Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.2 засвідчують, що вже у 2026 р. (перший повний рік реалізації програми) прогнозується позитивний чистий фінансовий ефект у +459 тис. грн, а у 2027 р. він зростає до +1 341 тис. грн. Принциповим є те, що в розрахунку враховано не лише пряму економію від зниження плинності, а й прогнозний приріст доходу від підвищення продуктивності, яке є закономірним наслідком зростання згуртованості та задоволеності персоналу. Г. Лі зі співавторами підтвердили, що згуртованість команди позитивно пов'язана з результативністю і що цей зв'язок посилюється в умовах невизначеності зовнішнього середовища [18, с. 848] - ситуація, яка є прямо актуальною для підприємства в умовах воєнного стану.

Для забезпечення надійного зворотного зв'язку та коригування стратегії пропонується система моніторингу результатів, описана в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Система моніторингу ефективності заходів з управління згуртованістю та соціального розвитку ТОВ «Захід-Сервіс»*

| Показник | Інструмент вимірювання | Частота | Відповідальний | Цільове значення (2027 р.) |
|-------------------------------------|------------------------|---------------------|----------------|----------------------------------|
| Індекс групової згуртованості (Із) | Соціометрія | 1 раз/рік (грудень) | HR-менеджер | $\geq 0,62$ |
| Індекс напруженості (Ін) | Соціометрія | 1 раз/рік (грудень) | HR-менеджер | $\leq 0,05$ |
| Рівень задоволеності (середній бал) | Анкетування | 2 рази/рік | HR-менеджер | $\geq 7,30$ |
| Оцінка «кар'єрних можливостей» | Анкетування | 2 рази/рік | HR-менеджер | $\geq 6,5$ |
| Оцінка «визнання заслуг» | Анкетування | 2 рази/рік | HR-менеджер | $\geq 7,0$ |
| Коефіцієнт плинності кадрів | Кадровий облік | Щоквартально | HR-менеджер | $\leq 8,5\%$ |
| Коефіцієнт стабільності персоналу | Кадровий облік | Щоквартально | HR-менеджер | $\geq 90,0\%$ |
| Кількість ізолятів (соціометрія) | Соціометрія | 1 раз/рік | HR-менеджер | ≤ 2 особи |
| Кількість охоплених ППР фахівців | Кадровий облік | Щороку (вересень) | HR, керівники | 100% категорій «middle»+«senior» |

| | | | | |
|--|------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Охоплення менторством нових співробітників | Кадровий облік | Щомісяця | HR-менеджер | 100% нових |
| Обсяг соціальних витрат на особу (Вс) | Фінансовий облік | Щороку | Директор, бухгалтерія | ≥ 5 000 грн/особу |

Джерело: розроблено автором

Усі показники таблиці 3.3 мають визначені цільові значення та призначені відповідальних, що дозволяє здійснювати не лише фіксацію результатів, а й оперативне реагування у разі відхилень. HR-менеджер щорічно (у лютому наступного року) готує зведений звіт про виконання стратегії соціального розвитку і представляє його директору разом із пропозиціями щодо коригування на наступний рік.

Особливу увагу слід приділити ризикам реалізації запропонованих заходів. До ключових ризиків належать:

– Ризик спротиву персоналу - зміна системи мотивації у відділі продажів може викликати незадоволення тих, хто звик до повністю індивідуальної системи. Управлінська відповідь: прозора, завчасна комунікація змін; гарантія, що в перехідний період ніхто не отримає нижчого заробітку; залучення представників відділу до обговорення нових правил.

– Ризик формалізації без реального змісту - ІІР перетворюються на «папір заради паперу», якщо не підкріплені реальними можливостями просування й ресурсами на навчання. Управлінська відповідь: виділення конкретного бюджету на навчання кожного включеного до ІІР і персональна відповідальність керівника підрозділу за результати розвитку підлеглих.

– Ризик фінансового навантаження - у разі погіршення фінансових результатів підприємства соціальні програми можуть бути під загрозою скорочення. Управлінська відповідь: закріплення базових соціальних зобов'язань у колективному договорі, що унеможлиблює їх одностороннє скасування.

– Ризик повторного погіршення клімату - без постійної підтримки досягнутий рівень може погіршитися при значних кадрових змінах або зовнішніх стресах (ескалація бойових дій, нові хвилі мобілізації). Управлінська

відповідь: система щоквартального «пульсу» і оперативного реагування на сигнали погіршення.

Висновки до III розділу

Розроблений комплекс рекомендацій щодо вдосконалення управління згуртованістю та соціального розвитку колективу ТОВ «Захід-Сервіс» охоплює п'ять стратегічних напрямів (трансформація мотивації, менторська система, горизонтальні комунікації, програма визнання і психосоціальна підтримка) та стратегію соціального розвитку на 2025-2027 роки з чотирнадцятьма конкретними заходами.

За результатами розрахунків:

- коефіцієнт плинності кадрів прогнозується знизити з 12,4% (2025 р.) до 7,0% (2028 р.), що наблизить підприємство до нижньої межі «природної» плинності у 5-7%;
- індекс групової згуртованості зросте з 0,45 до 0,68 упродовж 2025-2028 рр.;
- чистий фінансовий ефект у 2026 р. складе +459 тис. грн, у 2027 р. - +1 341 тис. грн, у 2028 р. - +2 338 тис. грн;
- середньозважена задоволеність персоналу зросте з 6,46 до 7,60 балів;
- усі чотири «проблемні зони» досягнуть оцінки не нижче 6,5 балів до 2027 р.

Реалізація запропонованих заходів відповідає як теоретичним концепціям, викладеним у першому розділі, так і практичним реаліям ринку праці України 2025 року, де утримання персоналу через якісне соціальне середовище є конкурентною перевагою, значущість якої зростатиме надалі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виконана бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління згуртованістю та соціальним розвитком трудового колективу організації - проблематиці, що в умовах системного дефіциту кадрів на ринку праці України 2024-2025 років набула виразного стратегічного виміру. Об'єктом дослідження обрано колектив товариства з обмеженою відповідальністю «Захід-Сервіс» - підприємства торговельно-сервісного сектору з чисельністю персоналу 89 осіб. Комплексний підхід до вивчення теоретичних засад, практичного стану та шляхів удосконалення управління дозволив досягти поставленої мети і сформулювати такі висновки.

1. Щодо теоретичних засад управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу.

Проведений у першому розділі теоретичний аналіз засвідчив, що згуртованість трудового колективу є динамічним, багатовимірним явищем, яке не зводиться до «доброго клімату» чи дружніх стосунків між людьми. Повноцінна згуртованість охоплює чотири взаємопов'язані складові: завданнєву єдність (спільність операційних цілей та координованість дій), соціальну єдність (міжособистісна довіра й привабливість групи), ціннісну єдність (збіг особистісних і корпоративних норм) та поведінкову єдність (готовність до взаємодопомоги й колективної відповідальності). Жодна з цих складових не формується сама по собі - кожна вимагає цілеспрямованого управлінського впливу.

Вивчення стадій розвитку колективу за моделлю Б. Такмана підтвердило, що рівень згуртованості змінюється відповідно до фази, в якій перебуває група, і що застосування управлінських інструментів, нерелевантних поточній стадії, призводить до зворотного ефекту. Систематизація чинників, що впливають на згуртованість, засвідчила принципову відмінність між зовнішніми (умови оплати праці, кон'юнктурні загрози, ринкове середовище) та внутрішніми (стиль керівництва, система мотивації, корпоративна культура, якість комунікацій). Останні є більш керованими і саме на них зосереджується

управлінська практика.

Щодо соціального розвитку колективу встановлено, що це поняття є ширшим за згуртованість і охоплює систему планомірних заходів щодо покращення умов праці, матеріального добробуту, кваліфікаційного рівня, психологічного середовища та соціальної захищеності персоналу. Між згуртованістю і соціальним розвитком існує двосторонній причинно-наслідковий зв'язок: соціальний розвиток створює матеріальні й організаційні передумови для зростання згуртованості, а досягнута згуртованість підвищує ефективність соціальних програм - колектив сприймає їх як спільне благо, а не ресурс для привілейованих. Ця взаємозумовленість є методологічним обґрунтуванням для комплексного, а не сегментованого управління обома явищами.

Аналіз методів оцінювання підтвердив, що найбільш надійну картину дає поєднання трьох підходів: соціометрії (об'єктивна структура міжособистісних зв'язків), анкетного опитування (суб'єктивні оцінки задоволеності) і коефіцієнтного аналізу показників руху персоналу (кількісні сигнали стану соціального середовища). Жоден з методів окремо не дає достатньої повноти картини.

2. Щодо організаційно-економічного стану та кадрового потенціалу ТОВ «Захід-Сервіс».

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2025 роки виявив стабільну й виразну позитивну динаміку: чистий дохід від реалізації зріс на 67,5% і досяг 30 850 тис. грн у 2025 р., чистий прибуток збільшився на 134,7%, рентабельність продажів підвищилася до 9,4%. Продуктивність праці зросла на 71,3% і склала 346,6 тис. грн на одного співробітника. Ці результати є переконливими свідченнями операційної ефективності підприємства.

Водночас дослідження виявило, що зазначені фінансові успіхи супроводжуються значним кадровим навантаженням: середньооблікова чисельність скоротилася з 91 (2022 р.) до 87 осіб (2024 р.) за умов реального

зростання обсягів, а зростання продуктивності частково відображає підвищене навантаження на кожного зайнятого. У 2025 р. чисельність зросла до 89 осіб, проте підбір персоналу відбувається в умовах найгострішого за останні роки дефіциту кадрів: за даними Конфедерації роботодавців України, у 2025 р. нестача кваліфікованих працівників перевищила 500 тисяч осіб, а Львівська область залишається регіоном із найвищим дефіцитом.

Аналіз структури персоналу засвідчив, що «ядро» підприємства - співробітники зі стажем від 3 до 8 років - становить понад 50% від загальної чисельності. Водночас 12,4% новачків зі стажем до одного року формують групу підвищеного ризику з точки зору ранньої плинності. Потенціал 15,7% ветеранів зі стажем понад 8 років як природних носіїв корпоративної культури та потенційних наставників залишається нереалізованим через відсутність формалізованих механізмів передачі знань і досвіду.

3. Щодо діагностики стану згуртованості та соціального розвитку підприємства.

За результатами соціометричного дослідження 2025 року середній індекс групової згуртованості по підприємству склав 0,45 - нижній квартал середнього діапазону, що є недостатнім для повноцінно функціонуючого колективу. Найгірша ситуація зафіксована у відділі продажів ($I_z = 0,25$) та логістичних підрозділах (0,27-0,32) - підрозділах із найбільшим числовим складом та найвищим виробничим навантаженням. Соціограми виявили характерний кластерний характер зв'язків: усередині цих підрозділів існує 2-3 мікрогрупи із внутрішньою єдністю, але практично відсутні зв'язки між кластерами. Виявлено 8 «ізоляторів» (9,0% персоналу) - осіб, що не мають жодного взаємного соціального вибору.

Анкетне опитування 2025 р. зафіксувало зростання частки позитивних оцінок соціально-психологічного клімату до 77% порівняно з 47% у кризовому 2023 р. - позитивна динаміка є реальною і підтверджується кількома незалежними методами. Проте чотири чинники трудового середовища залишаються «критичними зонами» з оцінкою нижче 6,5 балів: можливості

кар'єрного зростання (5,7), визнання трудових заслуг (6,2), соціальний пакет (5,6) та умови праці (6,7).

Аналіз вихідних інтерв'ю 2025 р. підтвердив, що серед причин звільнення, поряд із вищою зарплатною пропозицією конкурентів (55,6%), значну роль відіграють некомпенсаторні чинники: відсутність кар'єрних перспектив (44,4%), недостатнє визнання (33,3%) та незадовільний соціальний пакет (33,3%). Це засвідчує, що значна частина відтоку кадрів вирішується не підвищенням заробітної плати, а управлінськими заходами в сфері нематеріальної мотивації та соціального розвитку.

Ключовим економічним аргументом є порівняння двох величин: витрати, спричинені плинністю кадрів у 2025 р., склали 2 155 тис. грн, тоді як добровільні витрати підприємства на соціальні заходи - лише 287 тис. грн. Тобто витрати на плинність перевищували соціальні витрати у 7,5 раза. Цей факт сам по собі є вичерпним економічним обґрунтуванням необхідності системних інвестицій у соціальний розвиток і підтримку згуртованості.

4. Щодо виявлених системних проблем та їх взаємозв'язку.

На підставі комплексного аналізу виявлено шість системних проблем, що взаємно підсилюють одна одну і в сукупності визначають незадовільний рівень згуртованості підприємства:

- конкурентна (а не командна) система мотивації у відділі продажів, що руйнує горизонтальну взаємодію в найбільшому підрозділі підприємства;
- відсутність формалізованої системи кар'єрного розвитку та індивідуальних планів зростання;
- слабкі горизонтальні комунікації між підрозділами, що породжують «силосне мислення»;
- дефіцит нематеріального визнання з боку керівництва;
- незадовільний соціальний пакет порівняно з ринковими стандартами 2025 р.;
- відсутність формалізованої психосоціальної підтримки персоналу в умовах воєнного стану, попри те, що 87% українських компаній вже

впровадили відповідні програми.

5. Щодо розроблених рекомендацій та очікуваного ефекту.

Для усунення виявлених проблем розроблено комплекс заходів, що охоплює п'ять напрямів удосконалення управління згуртованістю та стратегію соціального розвитку на 2025-2027 роки з чотирнадцятьма конкретними заходами, розподіленими за трьома «хвилями» реалізації.

Запропоновані конкретні управлінські рішення:

- реформування системи мотивації у відділі продажів за гібридним принципом (65% - індивідуальний показник, 25% - командний, 10% - якісний) без збільшення загального фонду стимулювання;

- запровадження формалізованої менторської програми з наставницькою надбавкою 5% для досвідчених фахівців і закріпленням кожного нового співробітника за ментором з першого робочого дня;

- проведення щомісячних загальних зборів підприємства та щоквартальних міжфункціональних проектних груп для подолання ізоляції між підрозділами;

- впровадження програми нематеріального визнання (щотижнева «подяка тижня», щомісячні номінації, щорічні нагороди на «Дні компанії»);

- перехід на соціальний пакет «кафетерійного типу» з персональним бюджетом 4 500 грн/рік та меню з шести опцій;

- розробка індивідуальних планів розвитку для всіх фахівців категорії «middle» і «senior» та формалізація кадрового резерву;

- запровадження базового Employee Assistance Program (психологічна підтримка) із залученням зовнішньої консультаційної платформи;

- розробка корпоративних цінностей та місії підприємства у форматі колективного ворк-шопу.

За розрахунками, повна реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

- коефіцієнт плинності кадрів знизиться з 12,4% (2025 р.) до 7,0% (2028 р.) - зниження на 5,4 в.п.;

– індекс групової згуртованості зросте з 0,45 до 0,68 - тобто підприємство перейде від нижнього середнього до середньо-високого рівня згуртованості;

– середньозважена задоволеність персоналу зросте з 6,46 до 7,60 балів;

– усі чотири «критичних зони» задоволеності досягнуть оцінки не нижче 6,5 балів до 2027 р.;

– чистий фінансовий ефект у 2026 р. складе +459 тис. грн, у 2027 р. - +1 341 тис. грн, у 2028 р. - +2 338 тис. грн за рахунок сукупного ефекту зниження витрат на плинність і приросту доходу від зростання продуктивності.

6. Щодо практичної значущості результатів.

Запропонований комплекс заходів, стратегія соціального розвитку та система моніторингу можуть бути використані безпосередньо керівництвом ТОВ «Захід-Сервіс» при плануванні кадрової роботи, перегляді колективного договору та розробці бюджету на наступний фінансовий рік. Виявлені закономірності між типом мотиваційної системи і рівнем згуртованості підрозділу, між рівнем соціальних інвестицій і показниками плинності, між наявністю або відсутністю горизонтальних комунікацій і загально-організаційним рівнем Із становлять практичний інтерес для HR-менеджерів і керівників малих та середніх підприємств торговельно-сервісного сектору Львівської та суміжних областей.

Теоретичні узагальнення щодо природи, структури і чинників згуртованості трудового колективу, а також систематизація методів її оцінювання можуть використовуватися у викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Менеджмент організацій» і «Соціологія праці» у вищих навчальних закладах відповідного профілю.

Підсумовуючи, слід наголосити на ключовому висновку дослідження: в умовах структурного дефіциту кадрів, посиленого демографічними викликами і наслідками повномасштабного вторгнення Росії, управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу перестає бути факультативною управлінською функцією і набуває статусу стратегічного пріоритету. Підприємство, що

інвестує у внутрішнє соціальне середовище, отримує не лише задоволений і стабільний колектив, а й реальну конкурентну перевагу у найбільш дефіцитному ресурсі сучасної економіки - кваліфікованому й відданому персоналі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрамова О. В., Васильєва О. А., Микитюк Р. І. Вплив лідерських підходів на мотивацію та результативність команди: психологічний аспект. *Габітус*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.66.17>.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
3. Буник В. Свідоме лідерство: характеристика та етапи становлення. *Академія гостинності*. 2020. № 6. С. 60–65.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підруч. 5-те вид., оновл. і доповн. Київ : Знання, 2021. 390 с.
5. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу : навч. посіб. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2018. 398 с.
6. Державна служба зайнятості України. Аналітична та статистична інформація. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/68> (дата звернення: 01.03.2026).
7. Державна служба статистики України. Ринок праці. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rc.htm (дата звернення: 01.03.2026).
8. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 01.02.2026).
9. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 01.02.2026).
10. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 01.02.2026).
11. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 30.08.2024).
12. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокорис-*

- тування. 2021. Вип. 4(96). С. 36–48.
13. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2022. 337 с.
 14. Крамарчук С. П. Менеджмент персоналу : підручник / за ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
 15. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
 16. Маковоз О. С., Яценко О. М., Горбунов М. П. Зміни вимог до лідерських якостей менеджерів на підприємствах України в умовах воєнного стану. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки.* 2023. № 1. С. 68–72.
 17. Методичні рекомендації до самостійної роботи здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навч.-метод. вид. / уклад. І. В. Албул; Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, факультет соціальної та психологічної освіти, кафедра соціальної педагогіки та соціальної роботи. Умань: УДПУ, 2024. 33 с.
 18. Організація діяльності державних і спеціалізованих соціальних служб : навч. посіб. / уклад. І. В. Албул. Умань : Візаві, 2023. 135 с.
 19. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2020. 124 с.
 20. Про гарантії трудових прав працівників: Рішення Конституційного Суду України від 27.06.2023 № 5-р/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0005005-23> (дата звернення: 30.08.2024).
 21. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 30.08.2024).
 22. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15> (дата звернення: 30.08.2024).
 23. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm (дата звернення: 30.08.2024).
 24. Про запобігання та протидію дискримінації в Україні: Закон України від

- 06.09.2012 № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17>
(дата звернення: 30.08.2024).
25. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення:
30.08.2024).
26. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ,
2022. 351 с.
27. Система організації соціальних служб : навч. посіб. / уклад. В. П. Ісаченко.
Умань : Візаві, 2022. 201 с.
28. Соціально-психологічні аспекти лідерства і керівництва : навч. посіб. /
уклад. І. В. Албул; Міністерство освіти і науки України, Уманський
державний педагогічний університет імені Павла Тичини. Умань : Візаві,
2022. 150 с.
29. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І.
Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за
заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414
с.
30. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні
командою та кадровому менеджменті. *Вісник Національного університету
водного господарства та природокористування*. 2023. Вип. 2(102). С. 349–
358.
31. Фроленкова Н. А. Управління життєвим циклом команди: основні
інструменти мотивації та впливу. *Вісник Національного університету
водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*.
2025. Вип. 3(111).
32. Фроленкова Н. А. Участь роботодавців у системі дуальної освіти як елемент
формування сучасних компетенцій персоналу. Інноваційні засади
управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети
досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за
наук. ред. Г. Ю. Міщук. Рівне : НУВГП, 2020. С. 268–280.

33. Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом : підруч. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 358 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC_%D0%BF%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%202023.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
34. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студентів вузів. Київ : Академвидав, 2019. 488 с.
35. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 15.02.2026).
36. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 880 с.
37. Carron A.V., Brawley L.R. Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*. 2020. Vol. 31. No. 1. С. 89-106. DOI: <https://doi.org/10.1177/104649640003100105> (дата звернення: 20.02.2026).
38. Lee H., Chae H., Chung D. Exploring the link between team diversity, cohesion and performance: the dual role of exploration and exploitation. *Team Performance Management: An International Journal*. 2025. Vol. 31. No. 7-8. С. 844-863. DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2025-0041> (дата звернення: 05.03.2026).
39. Mathieu J.E., Maynard M.T., Rapp T., Gilson L. Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*. 2018. Vol. 34. No. 3. С. 410-476. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308316061> (дата звернення: 20.02.2026).