

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:
«Формування колективу та керівництва в ньому»

Виконала: студентка 4 курсу Mg1-B21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою Управління
персоналом та економіка праці Гладій Богдана
Вікторівна

Керівник: канд.екон.наук, доцент Лаврук О.С.

Рецензент: доктор.екон.наук, професор Мазур Н.А.

Кам'янець-Подільський, 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ТА КЕРІВНИЦТВА В НЬОМУ	5
1.1. Поняття колективу, його види, ознаки та основні функції.....	5
1.2. Етапи та особливості створення колективу.....	12
1.3. Роль керівника у формуванні ефективного колективу	21
РОЗДІЛ 2	
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ТА КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2. Вплив стилю керівництва на формування колективу.....	34
2.3. Оцінка управлінської компетентності керівника підприємства.....	40
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ТА КЕРІВНИЦТВА	46
3.1. Шляхи підвищення ефективності колективу	46
3.2. Удосконалення лідерських якостей керівника підприємства.....	50
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному соціально-економічному просторі визначну роль у досягненні ефективності діяльності організацій і підприємств відіграють колективи та їхнє керівництво. Правильне формування колективу і ефективне керівництво є основними чинниками успішної діяльності будь-якої організації в умовах спонтанних змін і високої конкуренції. Успіх будь-якої організації залежить від того, як сформовані взаємодії між членами колективу та яким чином здійснюється керівництво. Формування здорового, гармонійного колективу є запорукою не лише підвищення продуктивності праці, але й створення сприятливого морально-психологічного клімату в організації.

Вагомий внесок у дослідження питань формування колективу організації зробили такі вчені, як: Л.В. Балабанова, О.А. Грішнова, А.М. Колот, О.І. Амоша, Е.М. Лібанова, Л.С. Лисогор, М.В. Семикіна, Г.А. Дмитренко, Л.В. Шаульська та ін. Серед зарубіжних учених питання формування трудового колективу як основи ефективного управління персоналом досліджували П. Друкер, Р. Інгларт, Д. Мак-Клеланд, Б. Твісс, П. Самуельсон, Х. Хекхаузен та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є аналіз ключових аспектів формування колективів та керівництва в них та розробка рекомендацій щодо підвищення їхньої ефективності. Відповідно до мети поставлено і досягнуто наступні завдання дослідження:

- охарактеризовано поняття колективу та його основні функції, ознаки та види;
- визначено етапи та особливості формування колективу;
- висвітлено роль керівника у формуванні ефективного колективу;
- проаналізовано організаційно-економічну діяльність підприємства;
- досліджено вплив стилю керівництва на формування колективу;
- здійснено оцінку управлінської компетентності керівника підприємства;

- запропоновано шляхи підвищення ефективності колективів;
- обґрунтовано удосконалення лідерських якостей керівника.

Об'єктом дослідження є система управління колективом.

Предметом дослідження виступають колективи та керівники на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети були використані метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань кваліфікаційної роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); а також анкетування та опитування (при оцінці індивідуальних управлінських підходів керівника, домінуючого стилю керівництва, ефективності взаємодії з підлеглими, оцінці управлінської компетентності керівника).

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані керівниками підприємств, фахівцями з управління персоналом та іншими зацікавленими особами для вдосконалення системи управління трудовими ресурсами. Зокрема, отримані дані можуть стати основою для розробки більш ефективних підходів до формування колективу, підвищення залученості працівників та їх продуктивності, а також для впровадження сучасних інструментів оцінювання управлінської компетентності керівників у практику організацій.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань. Робота викладена на 65 сторінках друкованого тексту, містить 8 таблиць та 10 рисунків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Колектив — це організована соціальна спільнота, що виникає на основі спільної діяльності, мети, інтересів, та ґрунтується на взаємній взаємодії її членів. Його правильна організація та розвиток позитивно впливають на ефективність діяльності підприємства, установи чи іншої організації, а також сприяють соціальному становленню та самореалізації особистості. Знання особливостей колективу, його видів та функцій дозволяє керівникам і фахівцям у сфері управління ефективніше організовувати роботу і створювати сприятливий мікроклімат.

2. Створення колективу - це динамічний процес, який потребує організаційної гнучкості, управлінської уваги та психологічної чутливості. Основними етапами створення колективу визначають: утворення, адаптація (притирання), стабілізація, зрілість (самореалізація), старіння.

3. Роль керівника у формуванні ефективного колективу є визначальною, оскільки саме від його управлінських рішень, особистісних якостей та стилю керівництва залежить результативність діяльності організації в цілому. Керівник не лише виконує функції стратегічного планування, організації ресурсів та контролю, але й формує морально-психологічний клімат у колективі, мотивує працівників, підтримує корпоративну культуру, стимулює розвиток професійного потенціалу персоналу

4. Комунальне підприємство «Міськтепловоденергія» засноване відповідно до рішення XXXV сесії Кам'янець-Подільської міської ради V скликання від 23.09.2008 року №23. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Підприємства є прибуток (дохід). За даними таблиць можемо спостерігати, що у період з 2021 по 2023 роки: чистий дохід від реалізації зріс на 9,4%; середньорічна вартість основний засобів підвищилась на 38,1%; середньорічна вартість оборотних активів

зросла більше ніж вдвічі- на 139,4%; собівартість реалізованої продукції зросла на 11%; прибуток від операційної діяльності у 2023 році пішов у збиток (-8341тис.грн); чистий прибуток у 2023 році також у збиток (-61 757тис.грн). Можна припустити, що прибуток пішов у збиток в першу чергу через повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році.

5. Щоб з'ясувати фактичний стиль керівництва на КП «Міськтепловоденергія», було проведено опитування самого керівника, що дало змогу визначити його реальний управлінський підхід, а також опитування працівників для отримання об'єктивної оцінки з боку колективу. Результати опитування керівництва підприємства засвідчили, що понад 80% з них визнають істотний вплив стилю керівництва на рівень ефективності трудової діяльності персоналу. Водночас, аналіз отриманих даних показує, що 74,6% управлінців різних рівнів обирають стиль керівництва інтуїтивно, без використання чітких методичних підходів. Ще 14,6% керівників орієнтуються на приклад вищого управлінського складу, намагаючись відтворити їхній стиль управління. Лише 10,8% респондентів формують стиль керівництва на основі професійного досвіду та цілеспрямованого розвитку управлінських навичок.

6. Було розроблено анкету анонімного опитування та додаткові відкриті запитання для персоналу КП "Міськтепловоденергія" щодо оцінки управлінської компетентності керівника. За усіма пунктами спостерігаються високі середні бали (понад 4.2 з 5), що свідчить про високий рівень довіри до керівника, ефективну комунікацію в колективі, доброзичливу атмосферу, справедливий розподіл обов'язків, позитивне сприйняття стилю керівництва.

7. КП «Міськтепловоденергія», як підприємство, що надає критично важливі комунальні послуги, повинно мати згуртований, компетентний колектив, здатний оперативно реагувати на аварійні ситуації, погодні виклики, запити громади та нормативні зміни. Зважаючи на це, особливий акцент слід зробити на: постійному оновленні професійних знань працівників (особливо технічного персоналу), підтримці міжособистісної довіри в колективах, що

працюють у змінному графіку, створенні умов для ефективної комунікації між адміністрацією та польовими бригадами, впровадженні культури обміну досвідом та взаємопідтримки, для підвищення ефективності діяльності працівників КП «Міськтепловоденергія» чітко прописати й довести до відома операторів ключові показники, за якими оцінюють його роботу і нараховують зарплату.

8. Проаналізувавши лідерські здібності керівництва КП «Міськтепловоденергія» можна зробити висновок, що ситуація не є критичною, але потребує розробки шляхів покращення лідерських компетенцій керівництва підприємства на всіх рівнях управління. Ці дії потребують впровадження як для виправлення існуючих проблем із лідерськими здібностями керівника КП «Міськтепловоденергія», так і для розкриття наявного потенціалу лідерських здібностей працівників підприємства. Покращення лідерських якостей керівника КП «Міськтепловоденергія» можливе завдяки впровадженню системи постійного професійного розвитку. Це включає участь у тренінгах, програмах коучингу, наставництві, вивченні кращих управлінських практик, а також проходження періодичної оцінки управлінських і соціальних навичок

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність поняття про колектив. Структура і функції колективу. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/7215070/page:4/> (дата звернення: 16.01.2025).
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учб. літ., 2009. 502 с.
3. Євтушенко Г., Ватоян А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/606/602> (дата звернення: 16.01.2025).
4. Довжич К. Трудовий колектив як суб'єкт трудового права в Україні та країнах Європи : дисертація. Дніпро, 2015. 189 с.
5. Формування колективу організації. *Головна Elib LNTU*. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Стрижеус%20Л.В/other/tema_7_up.pdf (дата звернення: 16.01.2025).
6. Поняття колективу: суть, ознаки, функції. Стадії розвитку колективу. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/9327799/page:15/> (дата звернення: 16.01.2025).
7. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
8. Охрименко А. Г. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2006.
9. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства: підруч. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003.
10. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2011. 308 с.

11. Шамшина І.І. Трудовий колектив як суб'єкт соціально-партнерських відносин у сучасному трудовому праві. *Держава і право*. 2011. Вип. 52. С. 272–277.
12. Євтушенко Г. І., Ватоян А. М., Єрьоміна М. А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. *Наук. вісник Херсонського держ. універ.* 2019. Вип. 36. С. 87–91.
13. Стрижеус Л. В. Формування колективу організації: навчально-методичний посіб. Луцьк: Луцький національний технічний університет. 34 с.
14. Дідур к. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт № 20, 2011*. 2011. 2 жовт. С. 63–68.
15. Динесенко А.П. Особливості правового статусу керівника підприємства як суб'єкта трудових правовідносин. *Європейські перспективи*. 2012. № 2(2). С. 159-163.
16. Грішнова, О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. 2010.
17. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 241–248.
18. Психологічні особливості стилів керівництва. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3303/97/> (дата звернення: 23.04.2025).
19. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
20. Сорока О. В., Гулакова В. Л. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57
21. Стадник В.В. Йохна М.А Менеджмент. Навч. посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
22. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
23. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав,

2003.

24. Жарик Є.А., Гуржій Н.М. (2018). Оцінка лідерських компетенцій керівників – лідерів машинобудівних підприємств. *Економіка та суспільство*, (16), С. 325–329.

25. Етапи створення і розвитку трудового колективу. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/15800119/menedzhment/etapi_stvorenniya_rozvitku_trudovogo_kolektivu (дата звернення: 13.05.2025).

26. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64-67.

27. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2008. 244 с.

28. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : підручник. Харків : ХЕФ, 2015. 220 с.

29. Черноводська К. О., Шаульська Л. В. Система ключових показників ефективності як метод оцінки та мотивації персоналу підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2014. № 6. С. 343–348.

30. Воронкова А. Е., Михайличенко О. В. *Організація праці та управління персоналом*. Київ: Центр учбової літератури, 2022.

31. Іванова І. В. "Психологічні особливості формування ефективного колективу". *Науковий вісник Університету ім. Альфреда Нобеля*, 2021.

32. Климович Т. В. Стилі керівництва та їх вплив на трудову мотивацію працівників. *Вісник економіки та управління*, №4, 2022.

33. Бандурка О. М., Попович О. С. Менеджмент персоналу. Харків: Право, 2020.

34. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2016. № 5. Т. 1. С. 63–67.

35. Костенко Т.О. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. Теоретичні та прикладні

питання економіки. 2013. Т. 1, № 28. С. 297–304.

36. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки"*: зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 152–163

37. Сорока О. В., Гулакова В. Л. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.

38. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>

39. Гладій Б. Причини виникнення конфліктів у трудовому колективі. *Молодь і науковий прогрес у соціально-економічному та освітньому просторі суспільства: Матеріали IV Міжнародної наукової студентської конференції* (м. Кам'янець-Подільський, 28-29 листопада 2022 р.). Кам'янець-Подільський, 2022. С.152-154.

40. Лаврук О.С. Засади формування професійної компетентності управлінського персоналу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р.* Полтава : ПДАУ, 2022. С. 185-187.

41. Лаврук О.С. Соціально-психологічний вплив на емоційний стан і згуртованість колективу. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів. [Електронний ресурс].* Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Вип. 23. С. 450-452.

42. Гладій Б. Види стилів керівництва і їх вплив на діяльність організації. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: зб. наук. пр. II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та*

здобувачів вищої освіти (м. Кам'янець-Подільський, 17 квітня 2024 року).
Кам'янець-Подільський: ЗВО «Подільський державний університет», 2024.
С.203-207 .