

Н

Н

Н

Н

Н

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**12.02 – МКР. 256 «С» 2023.02.24. 013 ПЗ****ФАЛЬКА ТАРАСА ВІКТОРОВИЧА****2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
ін. проф. М. С. Завадського
к. с. н., професор Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«__» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту
Фальку Тарасу Вікторовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Мотивація проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві» затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи НУБіП України від 24.02.2023 р. № 256 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2023.11.10
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти мотивації проєктних команд в підприємстві.
2. Діагностика мотивації проєктних команд у АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА».
3. Шляхи удосконалення системи мотивації проєктних команд в підприємстві.

Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

Завдання прийняв до виконання

Тарас ФАЛЬКО

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Мотивація проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

факультету аграрного менеджменту

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і
адміністрування»

Національного університету біоресурсів і природокористування України
Фалька Тараса Вікторовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської роботи викладено на 77 сторінках, у тому числі робота містить 20 таблиць, 17 рисунків, 65 використаних джерел.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти мотивації проєктних команд. З'ясовано суть, значення та склад проєктних команд. Розкрито особливості формування та розвитку проєктних команд. Виявлено мотиваційні аспекти роботи проєктних команд.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено діагностику мотивації проєктних команд у АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА». Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства. Проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА». Розкрито процес здійснення мотивації проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації проєктних команд в підприємстві. Надамо рекомендації щодо удосконалення системи мотивації проєктних команд в АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА». Проаналізовано зарубіжний досвід мотивації проєктних команд в підприємствах.

Ключові слова: мотивація, персонал, проєкт, команда, проєктні команди, управління командою, система мотивації праці, підприємство.

ЗМІСТ	
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРОЄКТНИХ КОМАНД.....	9
1.1. Суть, значення та склад проєктних команд.....	9
1.2. Формування та розвиток проєктних команд.....	17
1.3. Особливості мотивації проєктних команд.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ ПРОЄКТНИХ КОМАНД У АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА».....	41
2.3. Здійснення мотивації проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві.....	50
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ПІДПРИЄМСТВІ.....	60
3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації проєктних команд в АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА».....	60
3.2. Зарубіжний досвід мотивації проєктних команд в підприємствах.....	69
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

НУВБІП України

Актуальність теми. В умовах стрімкого динамічного розвитку економіки, зокрема її інноваційної складової, посилення інтенсивності конкуренції, надмірного інформаційного навантаження та зростання вибагливості споживачів важливу роль у забезпеченні ефективної роботи та конкурентоспроможності окремих підприємств (виняток не становлять і сільськогосподарські підприємства) відіграє використання сучасного проєктного підходу як нового прогресивного інструментарію сфери управління у вирішенні усіх важливих організаційних завдань.

НУВБІП України

Суть проєктного підходу полягає у формуванні та ефективній діяльності високоорганізованих і вмотивованих проєктних команд, здатних оптимально (за якістю, часом і витратами) реалізувати проєкт за допомогою застосування креативних ідей та швидкого і якісного вирішення поставлених завдань проєкту.

НУВБІП України

Для цього усі члени команди повинні максимально злагожене співпрацювати між собою та одержати позитивний результат від цієї взаємодії, а керівник команди повинен максимально згуртувати колектив між собою і навколо спільної мети.

НУВБІП України

Досягти такого результату можливо завдяки формуванню ефективної системи мотивації усіх і кожного членів проєктної команди, адже саме мотивація покликана надихати, заохочувати і стимулювати працівників на досягнення високих показників у спільній командній роботі та успіхів у виконанні усіх проєктних завдань. Водночас мотивація також спрямована на створення середовища, сприятливого для ефективної колективної роботи над завданнями проєкту.

НУВБІП України

Теоретичні та практичні аспекти мотивації проєктних команд розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: Є. Барань, Р. М. Белбіна,

НУВБІП України

Л. Бізо, К. Бланшара, Л. Довгань, І. Ібрагімової, О. Кікоць, І. Малика, Г. Мошонько, Р. Муки, Б. Такмена, Б. Трейсі, Л. Томпсона, Т. Федоріва, Н. Херсі та ін.

НУВБІП України

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів мотивації проєктних команд, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- з'ясувати суть, значення та склад проєктних команд;
- розкрити особливості формування та розвитку проєктних команд;
- виявити мотиваційні аспекти роботи проєктних команд;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства;
- розкрити процес здійснення мотивації проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації проєктних команд в підприємстві;
- проаналізувати зарубіжний досвід мотивації проєктних команд в підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес мотивації проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів мотивації проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві.

Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» Броварського району Київської області.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді теоретичних та концептуальних підходів до мотивації праці); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-

логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріального апарату теми роботи); аналізу (при аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також при вивченні зарубіжного досвіду мотивації проєктних команд в підприємствах) та індукції (при формуванні висновків роботи).

Спеціальні методи, що використовувалися при написанні магістерської кваліфікаційної роботи: табличний та графічний (при виявленні закономірностей та висвітленні результатів роботи); статистичний (при збиранні, зведенні, аналізі статистичних даних).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» Броварського району Київської області, а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи мотивації проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві, яка сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 77 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 20 таблиць і 17 рисунків. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть, значення та склад проєктних команд

З огляду на динамічність розвитку сучасної економіки, інтенсивну конкуренцію на ринку й обумовлені ними ускладнення організаційних цілей і завдань особливо важливого значення в забезпеченні ефективної діяльності підприємства, його зростання та успіху набуває ефективна, злагоджена та взаємоузгоджена робота його окремих працівників як єдиної команди в розрізі окремих робочих груп, структурних підрозділів та підприємства загалом.

Відомий американський меценат, засновник сталеливарної промисловості, найбагатша людина ХХ століття Е. Карнегі свого часу дав досить влучне визначення поняттю «робота в команді», розкривши в ньому важливі роль і значення командної роботи в досягненні визначених спільних організаційних цілей. Так, на його думку: «Це здатність разом рухатися до єдиного бачення.

Це здатність керуватися індивідуальними талантами в організаційних цілях. Це енергія, яка дозволяє людям досягати надзвичайних результатів» [1].

Водночас світовий експерт у галузі психології успіху Б. Трейсі слушно зауважує: «Командна робота настільки важлива, що практично неможливо досягти висот ваших здібностей або заробити бажаних грошей, не досягнувши успіху в команді», акцентуючи на значенні успішної роботи в команді для досягнення особистого успіху.

Ефективна командна робота в організації забезпечує підвищення продуктивності, більш ефективне використання ресурсів, прийняття кращих управлінських рішень та швидке вирішення проблем і завдань, вищу якість товарів/послуг, а також гнучкість, інноваційність та оригінальність у розвитку.

Співробітники Єльського університету наголошують, що в нинішній економіці більшість робочих місць передбачає взаємодію з іншими, тому вміння

добре працювати з колегами є ключовим для досягнення зростання та успіху і виокремлюють такі 5 причин важливості командної роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Причини важливості командної роботи*

Причина важливості командної роботи)	Зміст причини важливості командної роботи
Командна робота виграє від різних поглядів та зворотного зв'язку	Командне середовище дає людям змогу ділитися своїми різноманітними поглядами на вирішення проблем, що, своєю чергою, підвищує їхній загальний спільний успіх у досягненні ефективніших рішень. Внесок кожного цінується більше, коли до нього або до неї дослухаються під час робочого зібрання команди. Підвищення «групового IQ» проявляється в рішеннях, які впливають на команду. Коли всі члени команди працюють без зайвої ієрархії та заохочують залучатися кожного члена команди, люди, як правило, стають більш відкритими й охоче діляться власними ідеями. Якщо ви відчуваєте безпечну комунікацію зі своїми колегами по команді, то з більшою імовірністю будете впевнено ділитися своїми думками й ідеями, не боячись осуду, навіть якщо погляди розбіжні. Дослідження показують, що такий клімат «психологічної безпеки» в командах приводить до більшої залученості, креативності та інновацій.
Командна робота веде до навчання.	Люди мають власний особливий набір навичок і сильних сторін. Коли вся команда працює як одне ціле, кожен має змогу вчитися один в одного. Цей процес веде до нарощування ресурсів і дає змогу команді краще підготуватися до вирішення нових викликів
Командна робота може підвищити ефективність і продуктивність	Одній людині, яка працює над проектом, завжди потрібно більше часу, щоб завершити його, ніж спільними зусиллями багатьох. Правила ефективності полягають у тому, що коли всередині команди належним чином розподіляються робота й обов'язки, завдання з високою імовірністю будуть виконані протягом встановленого терміну. Хороша командна робота також покращує групові результати та вимірну ефективність організацій
Командна робота розвиває спілкування та міцні робочі стосунки	Командна робота може бути ефективною для побудови чудових робочих стосунків. Йдеться не про те, що члени команди повинні бути найкращими друзями, а про те, що чудові робочі стосунки витікають із правильного настрою, коли є співпраця з позитивними намірами, з повагою та активним слуханням. Чудове спілкування в команді засноване на прагненні взаєморозуміння та довіри. Працюючи разом над спільною ціллю або результатом як єдине ціле, окремі учасники постійно заохочують і підтримують один одного. Дійсно, одна з найбільш цінних переваг хорошої командної роботи – це зменшення уявного робочого стресу. Товариськість і почуття дружби між членами команди пов'язані з найвищим рівнем моралі та задоволення від роботи

Продовження таблиці 1.1

Командна робота приносить розширене відчуття досягнення	Коли команда працює над проектом як одне ціле, почуття виконаного завдання виходить за межі індивідуальних досягнень окремих членів команди. Командна робота може задовольнити людське бажання бути причетним і робити внесок у щось більше, ніж вони самі. Це ще одна причина, чому розвиток навичок командної роботи вартий кожного вкладу
---	--

Примітка. *Систематизовано за: [2]

Цілком погоджуємося із перевагами командної роботи над звичайною співпрацею, які наведено у табл. 1.2.	України
--	---------

Таблиця 1.2

Переваги командної роботи над звичайною співпрацею*

Перевага командної роботи	Суть переваги командної роботи
Команда володіє більш широким інструментарієм, порівнюючи з окремою людиною	На жаль, окремий співробітник обмежений своїми повноваженнями. У команді різнопрофільних і різнорівневих фахівців більше шансів на появу нестандартних ідей і залучення різних інструментів для їхньої реалізації
Ефекту синергії можна досягти лише в команді	Це складно ігнорувати, адже факт залишається фактом: спільна робота навіть трьох людей дає більший результат, ніж праця окремо взятого працівника
Команда не так піддається впливу ззовні	Найчастіше в одній команді збираються фахівці різного посадового рівня. Зовнішнім інстанціями стає складніше впливати на такий «мікс», оскільки важелів тиску виявляється набагато менше, ніж на окремих співробітників
У команді кожна гідна ідея ретельно обговорюється, як і окремі її деталі	Це значно знижує шанси на появу помилок і дозволяє обрати найкращу із запропонованих ідей та врахувати всі важливі аспекти щодо її втілення
У командній роботі всі помилки і похибки одразу стають помітними	Коли одна людина довго працює над якимось завданням, то не помічає очевидного. Їй уже складно вловлювати окремі деталі і швидко виявляти помилки. Коли ж працює в команді, то шансу на похибку не залишається. Погляд на справу з боку колег під іншим кутом здатний виявити всі недоліки
Як частина великої компанії, команда – саме той сегмент, в якому можна реалізувати повною мірою потенціал певних співробітників	є певні працівники, поточна діяльність яких регламентована їх посадовими обов'язками. Керівництво розуміє, що вони здатні на більше (тобто на те, що виходить за рамки їх звичної зайнятості), вони збирають таких фахівців в команду і максимально ефективно і раціонально задіюють їх потенціал на вирішення конкретного завдання
Якщо команда сформувалася в невеликій або навіть маленькій організації, це хороша можливість максимально розкрити потенціал і творчі здібності кожного з її членів	Найчастіше буває так, що одна команда може замінити високопрофільного фахівця, який «не по бюджету» компанії

Примітка. *Систематизовано за: [3]

Отже, командною роботою можна назвати організовану активну цілеспрямовану результативну й ефективну діяльність визначеного кола працівників відповідної кваліфікації згідно із взаємопогодженими правилами та задля досягнення спільної мети. Далі необхідно з'ясувати зміст поняття «команда».

Професор зі Школи менеджменту Kellogg Пі Томпсон визначає команду як «групу людей, які взаємозалежні щодо інформації, ресурсів, знань і навичок і які прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільної мети» [4].

Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. [5] дають таке визначення команді «команда є згуртованою спільнотою, особливою групою осіб, відданою певним спільним цінностям, об'єднаною навколо спільної мети, передбачає взаємодію та підтримку всіх членів, які генерують спільну спроможність до втілення змін в життя та досягнення необхідних результатів».

Автори наголошують на таких особливостях, відмітних рисах команди, що виділяють її серед інших груп осіб: особливі способи взаємодії осіб між собою та характер комунікації в групі, які не обмежуються обміном знаннями й інформацією, та є частиною процесу спільного пошуку й визнання цінностей, бачення та стратегії діяльності, правил взаємодії; співіснування та співпраця на основі близькості, поваги, довіри, причетності, відданості, спільності, взаємності, підтримки; однакова важливість усіх членів команди, хоча вони і можуть виконувати різні функції та ролі; повага до особистої точки зору та підтримка постійного діалогу для вироблення спільних рішень; безпечний простір, в якому відбувається та заохочується вільний обмін ідеями, почуттями, емоціями, в якому люди розкриваються і підтримують один одного.

Основними характеристиками команд, відповідно до досліджень Катценбаха і Сміта, представників Гарвардської бізнес школи, є: відчуття, усвідомлення спільної мети; вироблення спільних підходів разом; співвідповідальність (взаємна підзвітність); взаємодоповнюючі навички; невеликий розмір (до 25 осіб, оптимально – 8–10) [5].

Дослідники також виділяють такі основні принципи роботи в команді:

загальні і важливі цілі кожного з учасників; взаємодоповнюючі вміння; чіткі вимоги до продуктивності; взаємна відповідальність; невелика кількість людей [3].

З'ясуємо зміст терміну «проектна команда», розглянувши та порівнявши різні визначення цього поняття, які акцентують увагу на окремих його аспектах і загалом дають широке уявлення про це поняття (рис. 1.1).

Міжфункціональна група осіб, які разом працюють над спільною метою	Група людей, які разом працюють над виконанням проекту	Група осіб, які разом працюють над спільним проектом зі спільними цілями та завданнями
Група людей, відповідальних за виконання завдань і отримання результатів, зазначених у плані та графіку проекту, згідно з вказівками керівника проекту, незалежно від рівня зусиль або участі, визначених для них	Тимчасова команда, створена для виконання проекту. Проект - тимчасовий захід для створення нового унікального товару (матеріального продукту, послуги або досягнення необхідного результату)	Група людей, які об'єдналися для роботи над конкретним проектом чи ініціативою
взаємозалежна сукупність осіб, які працюють разом для досягнення спільної мети та поділяють відповідальність за конкретні результати діяльності своїх організацій	Сукупність працівників, що здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту	Сукупність окремих осіб і груп, залучених до виконання проекту і відповідальних перед керівником або менеджером проекту за їх виконання

Рис. 1.1. Визначення поняття «проектна команда»*

Примітка. *Систематизовано за: [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14]

Отже, загалом командою проекту є група осіб, які спільно працюють над виконанням певного проекту.

Водночас проект Довгань Л., Мохонько Г., Малик І. визначають як сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення [15, с. 9]. Також автори наводять широке і змістовне визначення поняття «команда проекту»: група співробітників, що безпосередньо працюють над здійсненням проекту й підлеглі керівникові; це

група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу [15, с. 244].

Склад учасників проекту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу [15, с. 241].

Згідно з РМВОК (авт. – Довідник з управління проектами) розрізняють таких учасників проекту (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Ключові учасники проекту*

Учасник проекту	Визначення і функції у проекті
Менеджер (керівник) проекту (Project Manager)	Особи, відповідальні за управління проектом: за створення плану проекту, керівництво членами команди проекту, моніторинг стану проекту та нагляд за створенням документації з управління проектом. Крім того, є сполучною ланкою між командою проекту та зацікавленими сторонами проекту. Менеджери проекту несуть відповідальність за безперерйну роботу проекту, від початкової зустрічі до остаточного завершення проекту. Менеджери проекту контролюють проект і керують командою, встановлюючи очікування, призначаючи завдання та координуючи роботу. Вони служать наставниками, керуючи окремими учасниками та сприяючи співпраці та спілкуванню між членами команди проекту
Спонсор (куратор) проекту (Project Sponsor)	Особа, яка бере на себе відповідальність за проект і діє як представник організації. Він або вона відповідає за бачення проекту та управління. Спонсорами проекту зазвичай є керівники вищої ланки, які мають вищі повноваження, ніж менеджери проекту. Фактично, спонсори проекту обирають менеджерів для своїх проектів на етапі ініціації проекту. В ієрархії команди проекту спонсор проекту є над керівником проекту, діючи як провідник і посередник між керівником проекту та вищим керівництвом. У той час як менеджер проекту бере участь у повсякденних операціях проекту, спонсор проекту може бути підключений до проекту для отримання відгуків або оновлень статусу щодня, щотижня, щомісяця чи щокварталу
Власник проекту (Project Owner)	Зазвичай, але не завжди, є керівником бізнес-підрозділу, який отримує продукт, і несе бізнес-відповідальність за успішну реалізацію проекту. Власник проекту часто може діяти як «чемпіон» проекту у партнерстві зі спонсором. Власник проекту допомагатиме керівнику проекту керувати виконанням завдань проекту, а іноді навіть може виконувати частину плану проекту
Замовник (Project Customer)	Особа, підрозділ(и), організація, який(і) визначив потребу в продукті(ах) або послугі(ах), які надаватиме проект, приймає результати роботи і платить за її виконання

Продовження таблиці 1.3

Зацікавлені сторони в проекті (Stakeholders)	Групи, підрозділи, особи чи організації, внутрішні чи зовнішні по відношенню до організації, на які впливають або можуть вплинути результати проекту. Основні стейкхолдери – це підмножина стейкхолдерів, які, якби їхня підтримка була скасована, спричинили б провал проекту, оскільки на них безпосередньо впливають результуючі зміни проекту
Члени проектної команди (Project team members)	Особи, яким доручено виконувати роботу, яка сприяє успішному завершенню проекту. Як правило, члени команди проекту є окремими учасниками, які мають спеціалізовані, специфічні набори навичок, які вони привносять у команду та в проект. Вони можуть бути штатними або частковими працівниками, які працюють у компанії або як сторонні підрядники
Виконуюча організація (Performing organization)	Організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проектних робіт
Впливові особи (Influencers)	Особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проекту, але через своє положення в організації можуть вплинути, позитивно або негативно, на просування проекту
Проектний офіс (Project Management Office)	Підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту
Команда управління проектом	Група осіб, як правило, керівників вищої ланки або керівників високого рівня, які «керують» проектом, надаючи вказівки та підтримку протягом життєвого циклу проекту
Ініціатор	Учасник проекту, який є носієм основної ідеї проекту та ініціативи його реалізації. В якості ініціатора може виступати будь-який з учасників проекту
Користувач продукту проекту (User)	Особа усередині або поза організацією, яка використовуватиме результати проекту
Бізнес-аналітик (Business Analyst)	Є основним зв'язком між зацікавленими сторонами проекту/програми, який розуміє бізнес-потреби, структуру, процеси, політику та операції. ВА рекомендує та оцінює вплив змін, які дозволяють організації досягти своїх цілей; фіксує, аналізує та документує вимоги; і підтримує комунікацію та доведення цих вимог до зацікавлених сторін
Експерти в певній галузі (Subject matter experts)	Особи, які володіють спеціальними знаннями в певній галузі чи галузі знань. Зазвичай співпрацюють з керівниками проектів, членами команди та зацікавленими сторонами, щоб надати експертні думки чи поради щодо питань або процесів, пов'язаних із їхньою сферою знань. Залежно від своєї ролі в проекті також можуть допомогти розробити процедури, спланувати навчальні процеси, допомогти забезпечити участь і надати рекомендації щодо проекту
Додаткові стейкхолдери (Additional Stakeholders)	Будь-які особи, які беруть участь у проекті або можуть на нього вплинути. Хоча вони зазвичай включають керівників вищого рівня, це також можуть бути колеги або міжфункціональні команди, які безпосередньо не працюють над проектом, але на них впливатиме результат проекту. Зацікавлені сторони також можуть бути зовнішніми, такими як клієнти, інвестори або навіть акціонери

Примітка. *Систематизовано за: [6, 7, 8, 9, 15]

Наведений у таблиці перелік учасників не є сталим та змінюється і доповнюється залежно від певних умов конкретного проекту.

Члени проектних команд зазвичай виконують два типи ролей – функціональні та командні [16]. Функціональні ролі визначаються посадовими обов'язками члена команди й охоплюють уміння та навички, якими він володіє, а також описуються розподіленими обов'язками і наданими повноваженнями. Командні ролі відображають спосіб виконання членом команди його роботи, внесок у спільну роботу команди та взаємини з іншими членами команди.

Командні ролі значною мірою визначаються вродженими особистими якостями і набутими манерами поведінки та найвиразніше проявляються у процесі визначення послідовності виконуваних членами команди робіт у межах спільної роботи і під час організації процесу розробки й ухвалення групового рішення.

Саме тому для забезпечення ефективної командної роботи та розкриття і використання потенціалу кожного члена команди надзвичайно важливо відвести кожному члену команди саме ту роль, яка найбільше відповідає його психологічному профілю. Для визначення ролей членів команди (встановлення якого типу командної ролі відповідає кожен член команди) може бути використана спеціальна тестова методика – тест Белбіна. Її автор доктор

психологічних наук, професор Реймонд Мередіт Белбін виділив вісім найбільш характерних ролей у команді (табл. 1.4, додаток А) [17, 18, 19].

Таблиця 1.4

Ролі в команді за Белбіном*

Роль та опис вкладу в роботу команди	Можливі слабкі сторони
Генератор ідей: креативність, уява, своєрідність, незвичайність, вирішує складні завдання	Ігнорування випадковостей, надмірна зайнятість як перешкода ефективному обміну інформацією
Дослідник: екстраверт, ентузіаст, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів і сфер впливу	Надмірний оптимізм. Втрата інтересу зі зникненням початкового ентузіазму
Координатор: зрілість, впевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює прийняття рішення, делегує повноваження	Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу
Творець: пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість в подоланні перешкод	Схильність до провокацій. Приниження почуттів інших людей

Продовження таблиці 1.4

Експерт: поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить всі можливості. Вміє дати точну та об'єктивну оцінку	Недостатня наполегливість, невміння надихати інших
Дипломат: співпраця, м'якість, сприйнятливість, дипломатія. Вміє слухати, будувати і попереджувати протиріччя	Нерішучість у суперечливих ситуаціях
Реалізатор: дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в дії	Недостатня гнучкість. Повільне реагування на нові можливості
Виконавець: старанність, клопітливість, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно	Схильність до надмірної тривоги. Неохоче делегування повноважень
Фахівець: цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних питань	Здійснення вкладу лише у вузькій сфері. Зосередженість на технічних аспектах справи

Примітка. *Систематизовано за: [19]

Отже, проектна команда створюється для виконання певного проекту як ефективна форма організації робочої групи з огляду на підвищення складності

завдань, швидкі темпи їх реалізації та великі обсяги інформації, з якими

доводиться працювати, а саме для: удосконалення розподілу робіт (з урахуванням відповідності командних ролей індивідуальним рисам і навикам працівників), управління і контролю за роботою, вирішення проблем і прийняття

рішень; перевірки і затвердження рішень; підтримання комунікації та

інформування з метою передачі рішень або необхідної інформації тим, хто має

це знати, накопичення ідей, інформації, порад, координації і зв'язку між функціональними підрозділами; підвищення відповідальності й залученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у плануванні й

діяльності компанії; здійснення переговорів і розв'язання конфліктів на різних

рівнях управління, аналізу результатів виконання проектів з метою поліпшення інформаційної бази для їхньої оцінки.

1.2. Формування та розвиток проектних команд

Для підвищення ефективності командної роботи та, як наслідок, результатів самого проекту членам проектної команди необхідно розуміти особливості окремих стадій формування та розвитку проектної команди, щоб

уміло адаптуватися та реагувати на них, формувати дієві стратегії поведінки для підвищення особистої продуктивності та продуктивності усєї проєктної команди.

Уперше розвиток команди за чотирма основними етапами описав у 1965 році психолог Принстонського університету США Б. Такмен. У 70-х роках він додав ще п'ятий етап: 1) формування, 2) «шторм», 3) нормалізація, 4) результативна діяльність і 5) роз'єднання («смуток») (рис. 1.2) [5, 20, 21, 22, 23].

Ці стадії розвитку команд були підтвержені також дослідженнями й інших фахівців у 80-х і 90-х роках. Важливо, що для досягнення максимальної ефективності команда має поступово пройти увесь зазначений шлях розвитку [5].



Рис. 1.2. Етапи розвитку команди за Б. Такменом*

Примітка. *Систематизовано за: [5, 20, 21, 22, 23]

На першому етапі розвитку команди «Формування» відбувається знайомство, члени групи «придивляються» один до одного. Поведінка людей обумовлена бажанням бути прийнятими іншими й уникнути дискусій чи конфліктів. Члени команди збирають інформацію і складають враження один про одного та про обсяги і складність завдання, підхід до його виконання. При цьому, вони зосереджуються на загальних речах і ще не повністю розуміють свої командні ролі й обов'язки, оцінюють толерантність системи та лідера (меж

дозволеного). Перебування на цій стадії є відносно комфортним, але уникнення конфліктів та загроз є свідченням відсутності серйозної роботи та викликів.

На другому етапі «Шторм» («близький бій») розпочинається серйозна робота, виникає потреба вирішувати важливі питання у процесі взаємодії, однак не всі можуть бути готовими до цього, у кожного члена команди може бути своє бачення потреб і способів вирішення проблем. Є ще багато нез'ясованих речей. Тому рішення приймаються важко, члени команди намагаються конкурувати між собою, виникають непорозуміння та неузгодженості і навіть конфлікти, і щодо діяльності команди загалом, і щодо розподілу ролей та обов'язків у команді. Відбувається пошук на практиці правил і процедур взаємодії.

Під час третього етапу «Нормалізація» в команді встановлюються так звані «правила залучення», а також узгоджуються та конкретизуються завдання й обов'язки. Завдяки попереднім дискусіям члени команди краще розуміють один одного й ознайомлені з навичками та досвідом колег; слухають, цінують і підтримують один одного, уважно розглядають різні думки. Члени команди відчують себе частиною єдиної згуртованої ефективної команди. Враховуючи те, що перед досягненням цієї стадії членам команди довелося багато працювати, вони здатні опиратися будь-якому тиску змін, особливо зовнішньому, підтримуючи єдність команди. Серйозні рішення приймаються за згодою усієї команди, незначні делегуються окремим особам або меншим групам.

Четвертий етап «Результативна діяльність» є піком розвитку. Досягнуто якісних результатів команди, які перевищують результати індивідуальної роботи. Проте не всі групи її досягають. Цей етап характеризується взаємозалежністю та гнучкістю, усі знають один одного настільки добре, щоб працювати разом, і довіряють один одному настільки, щоб дозволяти діяти самостійно. Ролі й обов'язки змінюються відповідно до потреб майже непомітно, усі члени команди однаковою мірою орієнтовані на людей і на досягнення мети та глобальні цілі. Досягнення високого рівня комфорту дозволяє спрямовувати усю енергію команди на виконання поставлених мети і завдань.

Порівняльну характеристику наведених етапів подано у табл. 1.5, рис. 1.3.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика етапів розвитку команди*

Поведінка	Почуття	Групові потреби	Потреби в лідерстві/керівництві
Етап «Формування» (усвідомлення проєктних цілей, визначення завдань, обговорення термів виконання проєкту)			
Ставиться багато запитань, кожен прислухається до того, що скажуть інші, уникання суперечок, формування вражень, вираження ввічливості	Позитивність, хвилювання, завзяття, тривога, невпевненість	Встановлення основних правил, створення командних очікувань і командного процесу, визначення командного бачення та місії, встановлення оперативних керівних принципів, розробка завдань і цілей	Заохочення до активної участі, погодження щодо необхідності лідерів команд і наставників, забезпечення структури, ролей, завдання, створення умов для впевненості й оптимізму
Етап «Шторм» («близький бій») (відкритий обмін ідеями, проявлення лідерів, виникнення питань, проблем і конфліктів)			
Боротьба за лідерські позиції, помітна відсутність прогресу й менша ввічливість, поява боротьби за владу, відсутність чіткості ролей, сперечання щодо очікувань команди і ролей	Гнів, розчарування, потреба в захисті, зміни настрою, заздрість	Налагодження ефективного слухання, вирішення суперечок, відновлення основних правил і ролей, зміна фокусу на головні цілі, надання й отримання зворотного зв'язку	Навчати вирішувати конфлікти, пропонувати похвалу та підтримку членам команди, дозволяти членам команди брати на себе більше обов'язків
Етап «Нормалізація» (налагодження командної взаємодії, підвищення ефективності командної роботи та командної продуктивності)			
Досягнення групової гармонії та високої продуктивності, присвоєння псевдонімів і створення внутрішніх жартів, розвиток більш невимушеного спілкування, спільне вирішення проблем і конфліктів, розвиток командних процедур	Високий рівень впевненості та довіри, впевненість у досягненні цілей, сприйняття конструктивної критики	Групова згуртованість, члени команди розвивають спільні лідерські навички – Відкритість для пропозиції та ідей	Відмова від суворої структури, сприяння інтенсивній командній взаємодії, зміцнення відносин, оцінка продуктивності та процесів
Етап «Результативна діяльність» (чіткі командні ролі та відповідальність, вирішення проблем спільними зусиллями, організована команда)			
Допомога один одному в будь-якій ситуації, формування гнучкості ролей, повага до відмінностей між членами команди, підвищення продуктивності команди до найвищого рівня	Задоволення, висока впевненість і відданість, командна культура й тісні зв'язки, співпереживання, схвилюваність і радість	Діалог і зворотний зв'язок з керівниками, переконання в тому, що співпраця триває, підтримка гнучкості процесів	Підвищення стратегічної обізнаності, позитивне вирішення конфліктів, делегування та контроль з боку лідера, задоволення потреб членів команди, практика спільного лідерства повною мірою

Примітка. *Систематизовано за: [22]



Рис. 1.3. Стратегії діяльності (впливу) керівника на різних стадіях розвитку команди*

команди*

Примітка. *Систематизовано за: [5]

Ефективність команди підвищується завдяки адекватному реагуванню керівника на особливості діяльності команди на певних етапах її розвитку через певні стратегії діяльності (впливу), орієнтовані на досягнення командних цілей та формування ефективних взаємозв'язків, розвиток взаємної довіри та відповідальності.

Існує два основні підходи щодо стратегій впливу на діяльність команд:

Б. Такмена (скеровування, наставництво, нормалізація та делегування) та ситуативного управління П. Херсі та К. Бланиара (стратегії «говорити», «продавати», «брати участь» і «делегувати»).

Так, команда на етапі «Формування» перебуває у суттєвій залежності від керівника, який повинен скеровувати (direct) її діяльність, давати відповідні настанови, визначати бачення, мету діяльності, цілі, розподіляти завдання; він має бути готовим надавати багато інформації та відповідати на запитання, активно демонструвати свою залученість у командну роботу. Теорія

ситуативного лідерства акцентує, що на цьому етапі важливо «говорити» про обов'язки, про те, що, як, коли і де має бути виконано.

На етапі «Штурм» важливо, щоб керівник виконував роль наставника, консультував працівників, підтримував фокус на цілях, управляв конфліктами, сприяв досягненню домовленостей між членами групи й заохочував співпрацю.

Відповідно до теорії ситуативного лідерства на цьому етапі «продажу» як обґрунтованого переконання (selling) керівник продовжує давати настанови щодо напрямку діяльності, проте головне його завдання – надавати психологічну підтримку, яка дасть змогу зацікавити і залучити членів команди до спільної діяльності, визнавати їх особистий внесок у командну роботу.

На етапі «Нормалізації» керівник уже менше може приділяти увагу завданням і результатам, натомість важливо дослухатися до членів команди, підтримувати їх належну взаємодію (увага до процесів і стилю роботи), заохочувати участь кожного, співпрацю й ініціативу, заохочувати обговорення, давати більше можливостей для самостійної роботи, уповноважувати.

На етапі «Результативної діяльності» керівник делегує, еностерігає, наглядає за роботою команди, але не контролює. Команда не потребує інструкцій чи допомоги, їй потрібні нові самостійні завдання. Від лідера очікують нових проєктів. Лідер підтримує працівників як ментор, сприяючи їхньому подальшому розвитку.

На завершальному етапі «Розпуску» керівнику важливо визнавати і бути уважним до почуттів людей, оскільки члени команди можуть відчувати себе незахищеними, бути засмученими, «сумувати» за своєю командою та минулими досягненнями. Цей етап може розпочатися ще до закінчення діяльності команди після «оголошення перерви», усвідомлення «вимкнення світла». Важливою є підтримка керівника, «святкування досягнень», збереження сформованих взаємин між членами команди, включно з керівником.

Існують також стратегії впливу керівника на діяльність команди, що базуються на використанні ситуативних управлінських підходів залежно від

Розвиток команди проєкту охоплює як збільшення можливостей окремих її членів зробити свій внесок в успіх проєкту, так і поліпшення взаємодії в команді проєкту; це процес підвищення кваліфікації членів команди проєкту, покращення взаємодії між ними та загальних умов роботи команди для підвищення ефективності проєкту [15].

Цілі розвитку команди проєкту [15]:

- підвищення рівня знань і навичок членів команди для підвищення їх здатності досягати результатів проєкту при зниженні вартості, скороченні термінів і поліпшенні якості;

- змінення почуття довіри і згуртованості серед членів команди для підвищення морального духу, зменшення конфліктів і поліпшення командної роботи;

- створення динамічної і згуртованої командної культури для підвищення як індивідуальної, так і командної продуктивності, стимулювання командного духу і співробітництва, а також створення можливостей для взаємного навчання і наставництва, спрямованих на обмін знаннями та досвідом між членами команди.

Завданням управління з питань розвитку команди у проєкті є забезпечення:

- 1) відповідного професійного рівня персоналу вимогам робочого місця, посади; 2) умов для мобільності працівників, як передумови раціональної їх зайнятості й використання; 3) можливості кар'єрного росту;

Лідер має слідкувати за дотриманням пріоритетів, рухом у правильному напрямі, досягненням ключових цілей, але не може нехтувати питаннями стосунків, відносин, налагодження дієвої взаємодії в колективі. Організаційна культура має бути сприятливою для результативної діяльності, тому взаємодія має ґрунтуватися на принципах лідерства – відданості спільній справі, спільним цінностям, співпраці на основі взаємної довіри, взаємопідтримки та співвідповідальності. Треба пам'ятати, що найкращі (дієві, потужні) команди стали результатом спільної діяльності членів команди, зокрема лідерів, впродовж певного часу, який вони проходили разом, і навчалися діяти разом.

1.3. Особливості мотивації проєктних команд

Для формування та розвитку проєктної команди, як і будь-якої групи чи організації, а також для ефективного виконання командної роботи з метою досягнення встановлених цілей проєкту необхідна актуальна й дієва система мотивації, яка має на меті стимулювання людини чи групи людей до активізації діяльності для досягнення цілей організації (проєкту); сукупність сил, які спонукають людину займатися діяльністю із затратами зусиль на відповідному рівні старання та сумлінності з певним ступенем наполегливості для досягнення певних цілей [24]. Мотивація необхідна, зокрема, і для ефективного виконання прийнятих рішень та поставлених завдань.

Зміст мотивації розкривається через такі притаманні їй прикметні риси:

1. Спонукання до будь-якої діяльності відбувається завдяки прагненню задовольнити свої потреби. Потреба формується у разі нестачі чого-небудь. Поки існує потреба, людина відчуває внутрішній дискомфорт і буде прагнути задовольнити цю потребу. Для того щоб це реалізувати необхідно мати відповідні фінансові кошти, здатності і прагнення.

2. Мотивація має чіткий взаємозв'язок із мотивом. Мотив – причина, необхідність до вчинення будь-яких дій. Мотив формується до початку самої професійної діяльності. Мотиви можуть трансформуватися залежно від поставлених завдань і особливостей працівників.

3. Співвідношення різних мотивів формує мотиваційну структуру поведінки людини. Така структура індивідуальна і залежить від різних чинників. Тому поняття мотивації можна представити як активізацію мотивів людей [25].

3. з погляду управління мотивацію потрібно розглядати, з одного боку, як сукупність мотиваційних чинників, які спонукають людину проявляти активність у виконанні своїх обов'язків, комплекс впливових інструментів стимулювання (до них належить не лише матеріальна винагорода, але й різноманітність змістовної роботи, можливість професійного зростання, почуття задоволеності досягнутими результатами, підвищення відповідальності,

здатність брати на себе ініціативність, сприятливий мікроклімат у колективі тощо), а з іншого – процес, який має свою структуру (рис. 1.5) [24, 26].

Як видно із поданої структури мотиваційного процесу він є циклічним із наростаючими кількісними і якісними характеристиками, оскільки кожна задоволення потреб нижчого рівня обумовлює виникнення потреб вищого рівня.

На сьогодні науковці усі теорії мотивації поділяють на три групи: 1) первинні, які базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; 2) змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності; 3) процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці [27, 28].

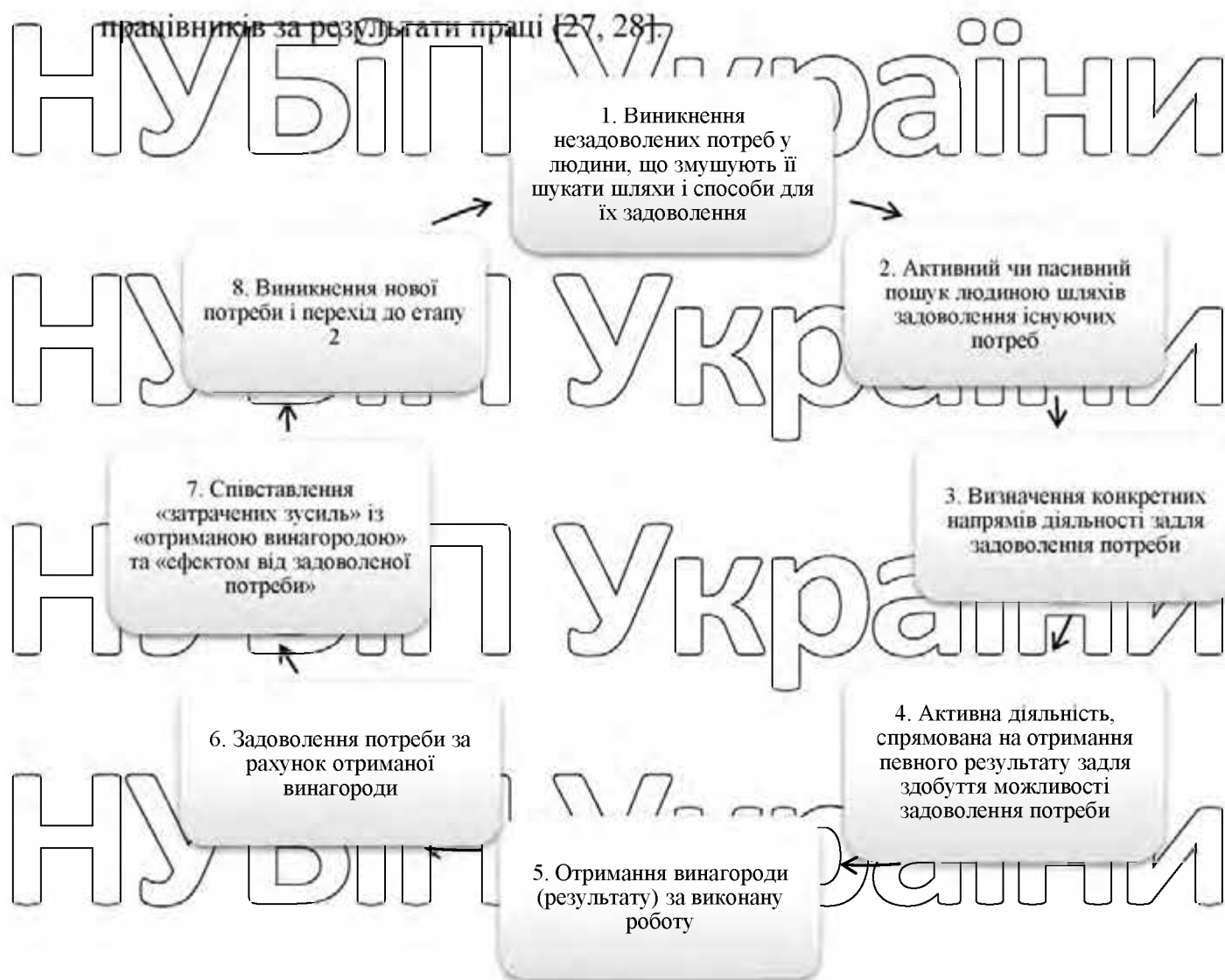


Рис. 1.5. Структура процесу мотивації персоналу*

Примітка. *Побудовано автором за [26]

Еволюцію теорій мотивації персоналу відображено на рис. 1.6.

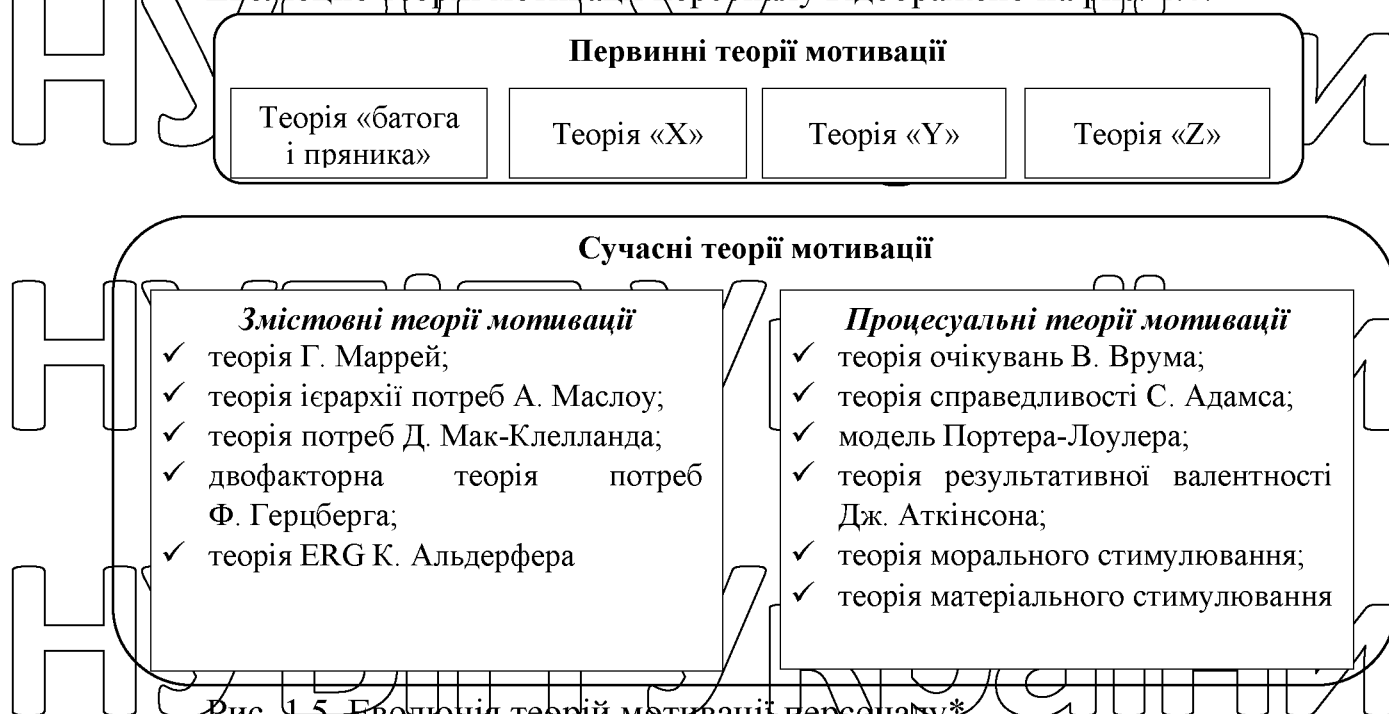


Рис. 1.5. Еволюція теорій мотивації персоналу*

Примітка. *Побудовано автором за: [27]

Зміст кожної з теорій розкрито в табл. 1.6.

Характеристика теорій мотивації персоналу*

Таблиця 1.6

Назва теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
	Первинні теорії мотивації передбачають, що людину спонукають до праці певні мотиви, потреби в процесі діяльності, що склались на певному історичному етапі
Теорія «батога і пряника»	Базується на мотивації персоналу шляхом покарання та винагороди. Тобто у разі правильного виконання завдань працівники стимулюються певними винагородами, а у протилежному випадку – коли працівник не виконав на належному рівні поставлені завдання до нього застосовується покарання. Сьогодні практикуючі керівники організацій вважають даний метод мотивації – пережитком минулого
Теорії «X», «Y», «Z»	це три не пов'язані між собою теорії мотивації персоналу. Теорії «X» та «Y» були розроблені відомим вченим у галузі менеджменту Д. Мак-Грегор. Теорія «Z» набагато пізніше була запропонована В. Оучі
Теорія «X»	1. У мотивах людини переважають біологічні потреби. 2. Пересічна людина намагається уникати роботи. 3. Більшість працівників тільки через примушування можуть виконати поставлені перед ними завдання. 4. Більшість працівників бажають, щоб ними керували і не прагнуть брати на себе відповідальність. 5. Більшість працівників мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації. 5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль

Продовження таблиці 1.6

	<p>1. У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати. 2. Фізичні та психоемоційні зусилля на роботі є природними для працівника. 3. Працівник може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання, залежно від умов праці. 4. Відповідальність і зобов'язання, які беруть на себе працівники залежать від винагороди за працю. 5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність. 6. Значна частина людей є внутрішньо вмотивовані.</p>
	<p>1. У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби. 2. Люди прагнуть працювати в групі (колективі) і колективного прийняття рішень. 3. Працівники прагнуть індивідуальної відповідальності за результати праці. 4. Дієвим є неформальний контроль за результатами праці працівників. 5. Постійна ротация кадрів, самоосвіта, повільна службова кар'єра є позитивними факторами розвитку персоналу. 6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найм. 7. Працівник є основою будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.</p>
	<p>Теорій мотивації + змістовні теорії, охоплюють ті підходи, що передбачають чітку класифікацію потреб, які мотивують людину до праці</p>
<p>Теорія Г. Маррей</p>	<p>Г. Маррей виділив дві групи мотиваційних факторів: 1) первинні (органічні), тобто фізіологічні потреби людини; 2) вторинні (психогенні), тобто потреби в навчанні, вихованні, соціалізації, повазі, захисті.</p>
<p>Теорія ієрархії потреб А. Маслоу</p>	<p>А. Маслоу у своїй теорії виокремив ієрархію потреб людини, які виникають по чергово після задоволення потреб нижчого рівня, а саме (від нижчого до найвищого рівня): 1) фізіологічні потреби; 2) потреби у безпеці та захисті; 3) соціальні потреби (комунікації, відносин); 4) потреби у повазі та визнанні; 5) потреби у самореалізації. Поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу. Твердження, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Припущення, що найвагоміша потреба визначає поведінку людини доти, поки вона не буде задоволена.</p>
<p>Теорія потреб Д. Мак-Клелланда</p>	<p>Базується на класифікації набутих потреб людини, що мотивують її до ефективної праці. Д. Мак-Клелланд виокремив 3 типи потреб працівників: 1) потреби в успіху; 2) потреби у владі; 3) потреби в належності (до колективу, соціальної групи тощо). Акцентується увага на потребах вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.</p>
<p>Двофакторна теорія потреб Ф. Герцберга</p>	<p>Базується на двофакторній моделі, яка охоплює дві групи факторів: 1) гігієнічні фактори, або фактори умов праці (політика фірми, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаємовідносини, ступінь контролю за роботою); 2) мотивуючі фактори (успіх на роботі, просування по службі, визнання і позитивна оцінка результатів роботи, рівень відповідальності, можливості кар'єрного росту). Перша група факторів (гігієнічні фактори) є передумовами для нормальної праці, а не мотиваційними чинниками, і друга група охоплює саме мотиваційні аспекти. Проте аналізуючи сучасні умови праці персоналу в сільськогосподарських підприємствах, стає щирою очевидною, що так звані гігієнічні фактори є важливими мотиваційними чинниками для працівників підприємств.</p>

Теорія ERG К. Альдерфера	Основними групами потреб, що мотивують людину є потреби: 1) зростання 2) зв'язку; 3) існування. За неможливості задоволення потреб вищого рівня зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня
Процесуальні теорії охоплюють ті наукові підходи, які базуються на врахуванні не лише потреб людини, але й її поведінки та очікувань і ступінь задоволеності в процесі винагород	
Теорія очікувань В. Врума	Передбачає, що мотивація людини складається не з ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці. Тобто сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів: 1) від наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами; 2) від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженими; 3) від сподівань щодо цінності винагороди
Теорія справедливості С. Адамса	Базуючись на вихідних положеннях теорії очікувань В. Врума, передбачає, що працівник оцінює, передусім, зв'язок між затратами праці та отриманою винагородою, а також з аналогічними показниками інших працівників. Тобто мотивація персоналу, за цією теорією залежить не лише від співвідношення «затрати праці» / «винагорода», але й від справедливості винагородження в порівнянні з іншими працівниками. людина може бути вмотивована лише тоді, коли результати її праці оцінюють адекватно до результатів праці інших працівників. Ця теорія безумовно діє сьогодні
Модель Портера-Лоулера	Охоплює основні постулати обох попередніх процесуальних теорій: теорії очікувань та теорії справедливості. Відповідно до цієї теорії мотивація персоналу залежить від трьох основних факторів: затрачених зусиль у процесі праці, здібностей і характеру працівника, а також від усвідомлення людиною своєї ролі в процесі праці й винагороди. За таким підходом: результативна праця людини дає очікувану винагороду, що забезпечує задоволення, і водночас мотивує до високорезультативної праці. Тобто певною мірою утворюється циклічне коло, але лише за дотримання зазначених умов, тому що за відсутності хоча б одного з елементів у працівника зникає мотивація до ефективної праці
Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона	Будь-яка людина (працівник) прагне досягнути успіху, самоствердитись, реалізувати власний потенціал. Тому мотивація залежить від прагнення досягти успіху й уникнути негативної оцінки
Теорія морального стимулювання	Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання, причетність, повага та інше). Базується на використанні моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки тощо).
Теорія матеріального стимулювання	Передбачає формування та використання системи матеріальних стимулів та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми та системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки тощо)
Примітка	*Систематизовано за: [27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37,

У проєктній команді не існує чіткої функціональної ієрархії, тому більшість традиційних методів мотивації не є ефективними. Крім того, особливості проєктної діяльності накладають відбиток на традиційні чинники мотивації і ускладнюють їхню дію.

У матричній організаційній структурі проєкту існує подвійна підпорядкованість виконавців менеджеру проєкту (у короткостроковий період) і функціональному менеджеру (у довгостроковому), останній, зрозуміло, має більший вплив на подальшу кар'єру працівника. Хоча менеджер проєкту і намагається мотивувати підлеглих для досягнення цілей проєкту, вони часто віддають перевагу своєму функціональному керівникові.

Якщо в організації діє лінійна організаційна структура (яка характеризується невеликою кількістю рівнів управління), то працівник має обмежені можливості просування у професійній кар'єрі, тривалий час перебуває на одному ієрархічному рівні, не бачить перспектив свого розвитку. Часто він не в змозі вплинути на свою кар'єру, оскільки безпосередньо не спілкується з тими, хто приймає рішення про просування працівників. Не завжди виконавець знає про стратегічні плани фірми, оскільки він залучений до виконання конкретного проєкту.

Оскільки проєкти мають певну тривалість своєї реалізації, участь у конкретному проєкті не може задовольнити довгострокові плани працівника. Через стислі строки роботи дехто не встигає встановити міцні стосунки з іншими членами команди, виникає незадоволеність роботою.

Проте виконавці з високим рівнем мотивації мають значну продуктивність праці й отримують задоволення від роботи, від досягнення поставленої перед групою мети. Існує багато чинників, які можуть мотивувати людей. Менеджер проєкту не є таким чинником, його завдання – зрозуміти їхню мотивацію і забезпечувати її [5].

Щоб посилювати мотивацію членів команди та подолати труднощі реалізації проєкту, використовують чинники, які одержали назву 5 «Р»:

✓ Призначення (purpose). Працівник має бути впевнений у важливості роботи, яку він виконує, і розуміти свою роль в організації. Це усуває недоліки впливу мотиваційних факторів на структуру матриці.

✓ Саморозвиток (proactivity). Оскільки кар'єрний розвиток настільки незрозумілий, працівник хоче керувати ним самостійно. Залежно від завдання керівник дозволяє тим, хто працює, нести відповідальність за їхній розвиток. Важливим фактором є також надання працівникові права вибору наступного проєкту, в якому він буде брати участь, як стимул для досягнення під час реалізації попереднього проєкту.

✓ Участь у розподілі прибутку (profit sharing). Багато організацій дають змогу працівникам брати участь у доходах, що краще стимулюватиме їхню результативність, вони беруть на себе ініціативу, оскільки вони мають прямий вплив на результати діяльності організації.

✓ Прогрес (progression). Коли людина на піраміді А. Маслоу (самореалізація) досягає свого апогею, вона бачить кожен новий проєкт як можливість розширити свої знання та досвід.

✓ Професійне визнання (professional recognition). Це індекс досягнень працівників. Оскільки рівні організації не мають прямого контакту з керівниками, важливо знати результати та професійні якості останніх [5, 14, 24].

Рекомендації менеджера щодо мотивації [14]:

1. Дайте зрозуміти людям важливість їхньої персони.
2. Роз'яснюйте підлеглим, що відбувається і який внесок вони можуть зробити в спільну справу.
3. Обов'язково інформуйте про те, який ефект мали дії людей, як вони вплинули на стан компанії в цілому. Вони мають відчувати власне зростання зі зростанням своєї організації.
4. Люди прагнуть відчувати себе членами команди, їм приємно спілкуватися, обговорювати робочі проблеми у неформальній обстановці, клубах.
5. Люди хочуть пишатися своєю організацією.

6. Наскільки не можливо, старші менеджери повинні бути впевненими, що вони знають усіх і обізнані з тим, яку саме роботу виконує кожний член команди.

Окрім названих мотиваційних аспектів, мотивація членів проєктних команд охоплює також і розглянуті аспекти управління проєктною командою на усіх етапах її діяльності та ситуативного управління зокрема свідчить про те, які підвищують результативність діяльності проєктної групи. Так, використовуючи управлінські підходи залежно від потреб проєктної команди керівник допомагає розвиватися групі, залучає працівників і створює умови, в яких кожен може розкрити свій потенціал і максимізувати особистий внесок у підвищення результативності праці проєктної команди.

Висновки до розділу 1

1. У процесі досліджень було з'ясовано важливість командної роботи в межах проєктних команд на сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується інтенсивністю й динамічністю змін, великими обсягами інформації, з якими потрібно працювати, та ускладненням виконуваних завдань. Загалом проєктною командою є група осіб, які спільно працюють над виконанням певного проєкту. Склад учасників проєкту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проєкту, а також від фаз його життєвого циклу, але загалом до них належать: менеджер (керівник) проєкту, спонсор (куратор) проєкту, власник проєкту, замовник, зацікавлені сторони в проєкті, члени проєктної команди, виконуюча організація, впливові особи, проєктний офіс, команда управління проєктом, ініціатор, користувач продукту проєкту, бізнес-аналітик, експерти в певній галузі, додаткові стейкхолдери та інші учасники. Члени проєктних команд зазвичай виконують два типи ролей: функціональні, що визначаються посадовими обов'язками члена команди й охоплюють уміння та навички, якими він володіє, а також описуються розподіленими обов'язками і наданими певноваженнями, та командні, що відображають спосіб виконання членом команди його роботи, внесок у спільну роботу команди та взаємини з іншими членами команди. Існує

дев'ять найбільш поширених видів ролей у команді за Белбіном (генератор ідей, дослідник, координатор, творець, експерт, дипломат, реалізатор, виконавець, фахівець, які дають змогу відвести кожному члену команди саме ту роль, яка найбільше відповідає його психологічному профілю, що сприяє розкриттю і використанню потенціалу кожного члена команди та забезпеченню ефективної командної роботи.

2. Розкрито особливості формування та розвитку проектних команд, урахування яких у процесі командної роботи дає змогу членам проектної команди розуміти особливості окремих етапів формування та розвитку проектної команди, щоб уміло адаптуватися та реагувати на них, формувати дієві стратегії поведінки для підвищення особистої продуктивності та продуктивності усієї проектної команди. Зокрема, було детально розглянуто п'ять етапів формування команди: формування, «шторм», нормалізація, результативна діяльність і «смуток» / роз'єднання після закінчення проекту; здійснено порівняльну характеристику етапів розвитку команди; вивчено стратегії діяльності (впливу) керівника на різних стадіях розвитку команди; визначено зміст поняття розвитку команди проекту.

3. Виявлено особливості мотивації проектних команд. Розглянуто структуру процесу мотивації персоналу та три групи мотиваційних теорій: 1) первинні, які базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; 2) змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності; 3) процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці. Наведено детальну характеристику кожної із них. Було встановлено, що через відсутність чіткої функціональної ієрархії та нетривалі терміни функціонування самої проектної команди більшість традиційних методів мотивації не є ефективними, а особливості організаційної структури та проектної діяльності додатково накладають відбиток на традиційні чинники мотивації і ускладнюють їхню дію. Тому для посилення мотивації членів команди та подолання труднощів реалізації проекту наведено рекомендації та запропоновано додатково використовувати чинники 5 «Р».

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІ ПРОЄКТНИХ КОМАНД У АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» (до 18.10.2023 р. Публічне акціонерне товариство «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА») розташоване в селищі міського типу Калита Броварського району Київської області в Лісостеповій природно-економічній зоні. Підприємство має вигідне економіко-географічне положення. Від межі Києва АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» розташований на відстані 44 км.

Територія підприємства розташовується в зоні помірно-континентального кліматичного поясу. Середньорічна кількість опадів 540 – 550 мм. Дві третини всіх опадів припадає на теплий проміжок року. Середня температура найхолоднішого місяця зими – січня становить $-6,3^{\circ}\text{C}$, а найтеплішого місяця – липня $+19,5^{\circ}\text{C}$, сильні вітри є дуже поодиноким явищем, переважна їх більшість дме із заходу та північного заходу. У ґрунтовому покриві підприємства переважає дерново-лісозлистий супіщаний ґрунт.

Характеристика АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повна та скорочена назва підприємства	Акціонерне товариство «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»
Дата заснування	06.04.2000 р.
Юридична адреса підприємства	Україна, 07420, Київська область, Броварський район, селище міського типу Калита, вулиця Червоноармійська, будинок 14
Код ЄДРПОУ	00857290

Продовження таблиці 2.1

Основний вид діяльності, код галузі	01.46 Розведення свиней
Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Директор	Фалько Тарас Вікторович

Примітка. *Сформовано за даними підприємства

Серед інших видів діяльності АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТ А»:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур; 01.29 Вирощування інших багаторічних культур; 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві; 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві; 01.63 Післяурожайна діяльність; 10.11 Виробництво м'яса; 10.13 Виробництво м'ясних продуктів; 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; 10.85 Виробництво готової їжі та страв; 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н. в. і. у; 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах; 10.92 Виробництво готових кормів для домашніх тварин; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; 47.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами; 52.10 Складське господарство; 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод; 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 78.10 Діяльність агентств працевлаштування; 78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування; 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.

Встановлено, що основними конкурентами Товариства з виду діяльності

01.46 Розведення свиней в Броварському районі є ТОВ «БРОВАРСЬКА

М'ЯСНА КОМПАНІЯ», ТОВ «СТАРІЙ МЛИН»; з виду діяльності 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур: ТОВ «АСТРА», ТОВ «АГРОФІРМА «СЛОВ'ЯНСЬКА».

Основні показники фінансової звітності АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2
Основні показники фінансової звітності
АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

Показники	Роки		Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+; -)
	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн	177 077 000	246 278 000	69 201 000
Чистий прибуток (збиток), грн	-65 533 000	-159 940 000	-94 407 000
Активи, грн	596 708 000	554 977 000	-41 731 000
Зобов'язання, грн	135 519 000	289 415 000	153 896 000

Примітка *) Джерело: [40]

Загалом, як видно з наведених даних, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» дещо збільшився (+ 69 201 000 грн) у 2022 році порівнюючи із 2021 роком, проте при цьому понад в два рази відбулося зменшення чистого прибутку. Активи АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» також зменшилися (- 41 731 000 грн), а зобов'язання збільшилися більш ніж вдвічі (+ 153 896 000 грн).

Зазначимо, що ефективність сільськогосподарського виробництва значно залежить від структури ресурсного потенціалу підприємства, а важливим чинником підвищення ефективності його використання є спеціалізація підприємства на виробництві окремих видів сільськогосподарської продукції [41, 42].

У табл. 2.3 наведено фінансово-економічні показники, які характеризують результати діяльності АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» за 2020-2022 роки.

Динаміка фінансово-економічних показників АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА»*

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	163 530	177 077	246 278	151
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	145 966	212 173	177 463	122
Інші операційні доходи, тис. грн	263 195	111 049	72 594	28
Адміністративні витрати, тис. грн	2 764	4 339	4 929	178
Витрати на збут, тис. грн	297	371	1 604	540
Інші операційні витрати, тис. грн	260 135	137 495	94 369	36
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	18 615	-65 533	-159 940	-

Примітка) *Розраховано за даними підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 51 % у 2022 році порівняно із 2020 роком. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 22 % порівняно із 2020 роком. У 2020 році витрати на збут склали 297 тис. грн, у 2022 році вони зросли до 1 604 тис. грн, збільшення витрат на збут у понад 5 разів пов'язано із початком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, що спричинило утруднення функціонування каналів збуту. Отже, 2022 рік став більш витратним для підприємства. У 2022 році спостерігається збиток в розмірі -159 940 тис. грн.

Відповідно до Статуту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА» у новій редакції від 06.10.2023 року органами управління Товариства є: Загальні збори акціонерів – вищий орган Товариства; Наглядова рада; Генеральний директор. Товариство має дворівневу структуру управління.

Зазначимо, що під структурою управління підприємством розуміється впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [43].

На рисунку 2.1 зображено структуру управління АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА».

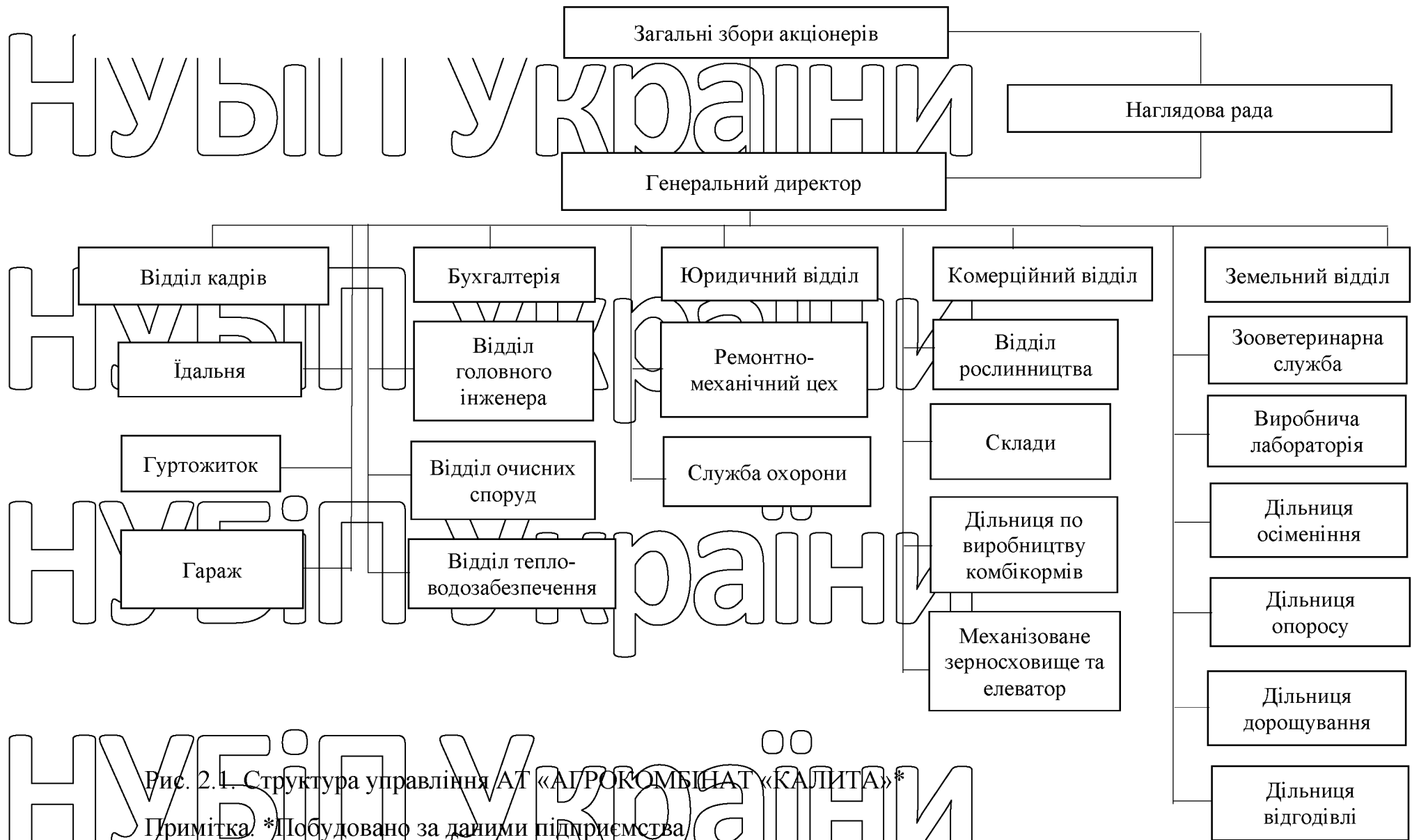


Рис. 2.1. Структура управління АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства

У ході дослідження було розглянуто рівень забезпечення підприємства необхідним персоналом. Так, чисельність працівників АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» у 2020 р. становила 188 осіб, у 2021 р. – 192 особи, у 2022 р.

189 осіб, що свідчить про те, що чисельність працівників АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» за досліджуваний період залишається сталою.

Також було розглянуто вікову структуру персоналу АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури персоналу

АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» за віком*

Вікові категорії	Роки						2022 р. у % до 2020 р.
	2020		2021		2022		
	кіль- кість, осіб	%	кіль- кість, осіб	%	кіль- кість, осіб	%	
18–29 років	10	5	12	6	10	5	100,0
30–39 років	55	29	59	31	57	30	103,6
40–49 років	68	36	67	35	69	37	101,5
50–59 років	30	16	31	16	30	16	100,0
60– і більше років	25	13	23	12	23	12	92,0
Разом	188	100	192	100	189	100	100,5

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.4 свідчать, що в структурі персоналу АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» за віком переважають працівники віком від 40 до 49 років. Загалом структура персоналу АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» за віком також залишається сталою.

Наступним етапом дослідження є аналіз якісного складу підрозділів АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» (табл. 2.5).

Згідно даних табл. 2.5 у АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» станом на 2022 рік зайняті всі управлінські посади, необхідні згідно штатного розпису, що свідчить про повну забезпеченість підприємства службовцями.

Аналіз якісного складу управлінського персоналу підрозділів

АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА», 2022 р.*

Посадові групи, відділи, підрозділи*	Потреба згідно штатного	Наявна чисельність працівників	Середній вік	Середній стаж роботи	Співвідноше- ння чоловіків до жінок	Співвідно- шення освіти
						НВО:БВО
Адміністрація	2	2	36	14	2:0	2:0
Планово- економічний відділ	1	1	40	22	0:1	1:0
Бухгалтерія	6	6	40	22	0:6	2:4
Юридичний відділ	2	2	38	16	1:1	1:1
Відділ кадрів	1	1	50	29	0:1	0:1
Відділ постачання	2	2	45	25	0:2	1:1
Відділ збуту	2	2	40	15	0:2	2:0
Інженерно- технічний відділ	10	10	50	30	9:1	9:1
Відділ рослинництва	2	2	45	24	2:0	1:1
Відділ охорони праці	1	1	40	15	1:0	1:0
Склад	1	1	43	18	0:1	1:0
Всього	30	30	42	21	15:15	21:9

Примітка. * Побудовано за даними підприємства

Середній вік управлінських працівників у підприємстві складає 42 років, а середній стаж роботи – 21 рік. Серед управлінського персоналу працює 15 чоловіків і 15 жінок, з яких другий (магістерський) рівень вищої освіти має 21 осіб, в той час як 9 осіб мають перший (бакалаврський) рівень вищої освіти.

2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»

Важливим етапом при здійсненні мотивації проєктних команд є визначення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, адже це дає можливість визначити чинники, які можуть впливати на мотивацію, а також результативність команди підприємства.

На нашу думку, саме врахування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства сприяє формуванню і адаптації мотиваційної стратегії, які відповідають специфіці проєкту та умовам діяльності підприємства.

З метою оцінки зовнішнього середовища підприємства використаємо такий інструмент стратегічного аналізу, як PEST. PEST-аналіз допомагає підприємствам отримати комплексне розуміння зовнішнього середовища та ідентифікувати можливості і загрози, які можуть виникнути в майбутньому, а також проаналізувати чинники, які можуть вплинути на прийняття стратегічних рішень.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу чинників макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, неконтрольованих підприємством, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Політичний чинник зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно-перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології [44].

Аналіз наукових джерел дає змогу зробити висновок щодо доцільності проведення PEST-аналізу у такій послідовності:

1) формування розширеного переліку чинників для аналізу в межах кожної групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Цей етап передбачає виокремлення чинників, які чинитимуть суттєвий вплив на майбутні результати діяльності аналізованого підприємства;

2) визначення значущості та ступеня впливу кожного з виокремлених чинників. Так, на цьому етапі слід визначити силу впливу кожного з факторів за бальною шкалою. Під час проведення аналізу нами було використано 3-бальну шкалу, відповідно до якої: 1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку); 2 бали – істотна зміна фактору впливає на результати підприємства; 3 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства.

Сила впливу кожного фактору визначається на основі експертного опитування.

3) оцінка ймовірності зміни фактору за бальною шкалою на основі експертного опитування. У проведеному аналізі було використано 5-бальну шкалу оцінювання, де 1 – ймовірність зміни фактору майже не існує; 2 – низька ймовірність, 3 – середня ймовірність; 4 – висока ймовірність; 5 – надвисока (максимальна) ймовірність змін.

4) оцінка реальної значущості факторів, що передбачає розрахунок зваженої оцінки впливу факторів. У проведеному аналізі це розрахунок оцінки з поправкою на вагу шляхом коригування впливу факторів на середню експертну оцінку [43, 46, 47, 48].

Отже, PEST-аналіз оцінює вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів на діяльність підприємства, а його врахування при

формуванні й адаптації мотиваційної стратегії допомагає підприємствам адаптувати свої підходи до мотивації працівників враховуючи зміни в зовнішньому середовищі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів на діяльність АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА»*

Опис чинника	Вплив чинника	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4		
Політичні чинники (political)							
Ведення бойових дій на території країни	3	5	3	4	5	4,3	0,32
Рівень корупції і бюрократизація	3	4	3	5	4	4,0	0,30
Податкова політика	3	4	5	2	3	3,5	0,25
Управління експортом галузі, збільшення/зменшення обсягів експорту	2	3	2	4	1	3,5	0,13
Зовнішньоекономічна політика держави	2	2	2	4	3	2,8	0,15
Разом	13					3,4	
Економічні чинники (economic)							
Державна економічна підтримка галузі (бюджетне фінансування програм розвитку, пільгове оподаткування, іннове регулювання)	2	3	2	5	4	3,5	0,25
Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції	3	3	5	4	4	4,0	0,30
Рівень цін (коливання) цін на матеріал для розведення, паливо, засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал	3	4	2	4	4	3,8	0,27
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	2	3	3	2	4	3,0	0,21
Рівень доходів населення	2	5	3	4	2	3,5	0,25
Разом	12					3,6	

Продовження таблиці 2.6

Соціальні чинники (social)							
Демографічна ситуація в країні	3	4	2	3	4	3,3	0,24
Тенденції на ринку праці	2	3	2	3	4	3,0	0,21
Нааявність державного замовлення для закладів вищої освіти за спеціальностями галузі, співпраця підприємства з ЗВО	2	4	2	4	1	2,8	0,15
Переселення українців через військові дії російської федерації (внутрішня міграція та еміграція)	3	3	5	1	2	2,8	0,15
Спосіб життя і звички споживання	2	3	1	4	2	2,5	0,13
Разом	12					2,9	
Технологічні чинники (technological)							
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	5	2	3	2	3,0	0,21
Рівень розвитку та впровадження цифрових технологій у виробничий процес	3	5	3	5	4	4,3	0,32
Вплив війни на запровадження нових технологій в галузі та на самому підприємстві	3	5	3	4	4	4,0	0,30
Витрати на дослідження та розробки	2	4	2	3	2	2,8	0,15
Доступ до новітніх технологій	2	4	4	3	2	3,3	0,24
Разом	13					3,5	
Усього	49					3,4	

Примітка. * Сформовано автором

У процесі дослідження було сформовано матрицю PEST-аналізу АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» для найбільш та найменш вагомих чинників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця PEST-аналізу АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

Політичні		Економічні	
Чинники (аспекти)	Вага	Чинники (аспекти)	Вага
Ведення бойових дій на території країни	0,32	Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції	0,30
Управління експортом галузі, збільшення/зменшення обсягів експорту	0,13	Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	0,21
Соціальні		Технологічні	
Чинники (аспекти)	Вага	Чинники (аспекти)	Вага
Демографічна ситуація в країні	0,24	Рівень розвитку та впровадження цифрових технологій у виробничий процес	0,32
Спосіб життя і звички споживання	0,13	Витрати на дослідження та розробки	0,15

Примітка. * Узагальнено автором
Для проведення PEST-аналізу було використано експертний метод та здійснено оцінку з поправкою на вагу. Унаслідок аналізу встановлено, що:

- найбільший вплив на діяльність АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» має політичний чинник зовнішнього середовища «Ведення бойових дій на території країни» та технологічний чинник «Рівень розвитку та впровадження цифрових технологій у виробничий процес» із середньою оцінкою по 4,3 бали;

- найменший вплив на діяльність АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» має політичний чинник зовнішнього середовища «Управління експортом галузі, збільшення/зменшення обсягів експорту» та соціальний чинник зовнішнього середовища «Спосіб життя і звички споживання» із середньою оцінкою по 0,13 балів.

З метою формування стратегії росту й розвитку підприємства з огляду на зміну найбільш значущих для підприємства критеріїв, було застосовано метод SPACE-аналізу.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, здійснено оцінку стратегічному становищу підприємств та діям АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА». У таблиці 2.8 відображені результати оцінки критеріїв. Кожен із критеріїв оцінено за п'ятибальною шкалою. Кожному критерієві було присвоєно відповідну вагу, після чого визначено його зважену оцінку та оцінку групи загалом.

Таблиця 2.8

Розрахунок зважених оцінок критеріїв за методом SPACE-аналізу для АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА»*

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка
Чинники стабільності ситуації (Environmental Stability)				Чинники промислового потенціалу (Industrial Strength Factors)			
Інновації та науково-технічний прогрес	4	0,5	2,00	Потенціал зростання	5	0,2	1,00
Темпи інфляції	3	0,05	0,25	Потенціал прибутку	4	0,2	0,80
Варіація попиту	5	0,1	0,50	Ступінь використання ресурсів	4	0,1	0,40
Тиск конкурентів	4	0,05	0,20	Капіталоемкість	4	0,1	0,40
Обмеження щодо входження в галузь	4	0,1	0,50	Рівень технологій	3	0,2	0,60
Перешкоди виходу на ринок	4	0,2	0,80	Інвестиційна привабливість галузі	3	0,1	0,30
Усього			4,25	Усього			3,50

Продовження таблиці 2.8

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зваже на оцінка	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зваже на оцінка
Чинники конкурентних переваг (Competitive Advantage Factors)				Чинники фінансового потенціалу (Financial Strength Factors)			
Частка ринку	3	0,1	0,30	Прибуток на вкладення	4	0,3	1,20
Якість продукції	3	0,05	0,15	Ліквідність	3	0,3	0,90
Стадія життєвого циклу продукту	3	0,1	0,30	Фінансова незалежність	3	0,1	0,30
Лояльність покупців	3	0,05	0,15	Рентабельність власного капіталу	3	0,1	0,30
Рентабельність продаж	4	0,4	1,60	Ризиковість бізнесу	3	0,05	0,15
Використання потужностей конкурентами	4	0,3	1,20	Легкість виходу з ринку	2	0,15	0,30
Усього			3,70	Усього			3,15

Примітка. *Сформовано автором

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат, у якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = ПГ - КП = 3,70 - 3,50 = 0,20;$$

$$Y = ФС - СС = 4,25 - 3,15 = 1,10.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.2) за метод SPACE-аналізу будуть за двома точками: O (0;0) та P (0,20; 1,10).

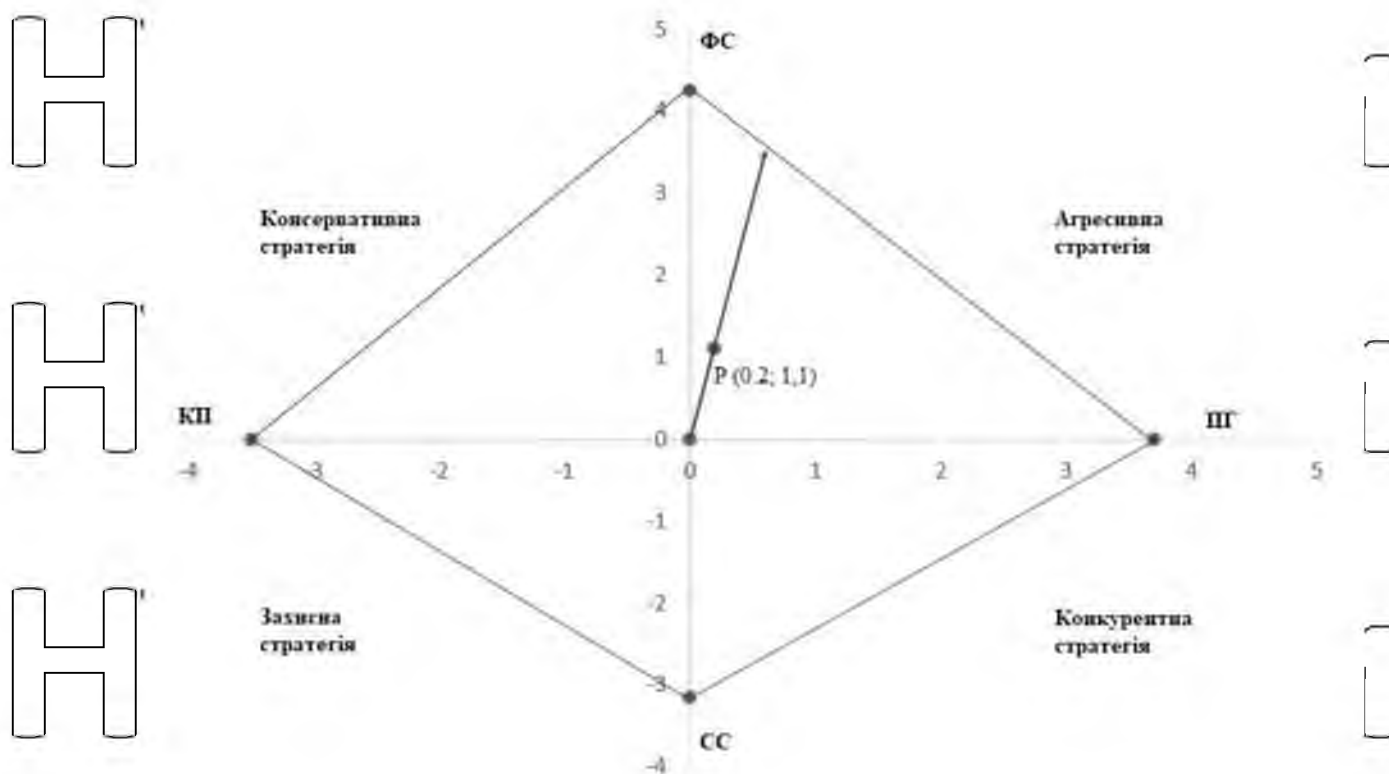


Рис. 2.2. Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для

АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

Примітка: *Побудовано автором

З рисунку 2.2 видно, що рекомендованою стратегією для

АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» є агресивна стратегія, яка характерна для

привабливих галузей у стабільному середовищі. Рекомендованими для

стратегічної позиції є розвиток продукту, розвиток ринку й поглиблення ринку.

Підприємство отримує конкурентні переваги, що воно може зберегти і зміцнити

за допомогою фінансового потенціалу. Згідно рекомендацій, отриманих за

допомогою методу SPACE, підприємство повинно намагатися захоплювати нові

ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів,

дистрибуторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно

інвестувати кошти в розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку.

У процесі дослідження встановлено, що методологія SWOT-аналізу

передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та ризиків, після чого

встановлюють зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для

формулювання стратегії підприємства. Аналізу підлягають сильні та слабкі

сторони внутрішнього середовища, а також можливості й загрози зовнішнього середовища підприємства [49, 50].

SWOT-аналіз є істотним методом оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників підприємства. За допомогою цього інструменту підприємства можуть знайти можливості для зростання і розвитку, одночасно зменшуючи ризики та слабкі сторони. У процесі аналізу визначаються границі, збирається інформація, визначаються сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, аналізуються результати, розробляються плани, також аналіз регулярно переглядається і оновлюється. Підприємства може створити стратегії для використання своїх сильних сторін і можливостей, одночасно мінімізуючи слабкі сторони та загрози, відповідаючи на рекомендовані запитання і маючи повне усвідомлення як своїх внутрішніх, так і зовнішніх аспектів. Підсумовуючи, SWOT аналіз може бути ефективним інструментом для досягнення цілей підприємства і прийняття зважених рішень, зокрема, пов'язаних із формуванням мотиваційної стратегії [51].

У процесі дослідження було визначено зв'язки між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями в діяльності АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА». Задля встановлення таких зв'язків сформовано SWOT-матрицю

(табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу для АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

Характеристика підприємства	Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
Ринкові реалії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Близьке розташування підприємства до районного центру та столиці. 2. Досвідчені працівники. 3. Вдале географічне розташування. 4. Постійна клієнтська база та утримання репутації на ринку. 5. Розширення асортименту продукції за рахунок нових порід, сортів і гібридів. 6. Підвищення врожайності культур. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока собівартість продукції тваринництва. 2. Сезонний характер виробництва. 3. Наявність застарілого обладнання. 4. Низька продуктивність тварин. 5. Неналежний рівень мотивації персоналу.

Продовження таблиці 2.9

<p>Можливості (Opportunities):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява на ринку нових технологій, порід тварин, сортів і гібридів. 2. Попит на нові види продукції. 3. Розширення кола споживачів. 4. Наявність надійних постачальників сировини. 5. Наявність висококваліфікованих працівників на ринку праці. 	<p>Очікування (S+O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів реалізації за рахунок пропонування продукції новим споживачам. 2. Оновлення матеріально-технічної бази за рахунок залучення інвестицій. 	<p>Очікування (W+O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення частки ринку. 2. Попращення маркетингової політики. 3. Підвищення якості продукції задля залучення нових споживачів.
<p>Загрози (Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив на підприємство воєнного стану в країні. 2. Залежність від коливань валюти. 3. Вплив природного середовища (поширення захворювань свиней). 	<p>Очікування (S+T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання нових каналів дистрибуції. 2. Зниження собівартості продукції за рахунок впровадження нових технологій. 3. Підвищення кваліфікації працівників та вмотивованості до роботи. 	<p>Очікування (W+T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загроза втрати худоби внаслідок захворювань. 2. Втрата коштів через застарілу техніку. 3. Поява нових конкурентів на ринку.

Примітка. *Сформовано автором

Дані проведеного SWOT-аналізу свідчать про те, що слабкими сторонами АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» є висока собівартість продукції, сезонний характер виробництва та наявність застарілого обладнання. Сильними сторонами підприємства є близьке розташування підприємства до районного центру та столиці, досвідчені працівники, вдале географічне розташування та постійна клієнтська база, що дає змогу швидко реалізовувати продукцію.

2.3. Здійснення мотивації проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві

Зміни в середовищі функціонування сільськогосподарських підприємств, потреби споживачів, зростання конкуренції, інтернаціоналізація і глобалізація призвели до зростання ролі проєктного менеджменту. Ефективна система управління проєктами дедалі більшою мірою визначає успіх діяльності суб'єктів господарювання та забезпечує їх фінансову стабільність, а отже, зміцнює позиції

на ринку. Застосування проєктного підходу також передбачає зниження рівня ризику діяльності, адже формування і реалізація проєкту забезпечує детальне планування розвитку ситуації у майбутньому.

Визначено, що проєктний підхід в управлінні сільськогосподарським підприємством передбачає: чіткість і обґрунтованість визначеної проблеми; послідовний перелік робіт згідно з завданням проєкту із зазначенням початку і завершення; деталізацію завдань та закріплення їх за виконавцями; формування висококваліфікованої команди проєкту; виконання робіт з використанням методів проєктного менеджменту. Управління проєктами має на меті не лише створення стратегії розвитку підприємства, а й забезпечення прикладного використання окремих систем менеджменту, які повністю формуватимуть стратегії ефективного розвитку підприємства на довго- чи короткострокову перспективу.

Формування довгострокових проєктів вимагає від підприємств проведення достатньо високого рівня досліджень оточуючого середовища та його постійний моніторинг з метою коригування запланованих рішень. У широкому розумінні управління проєктом – це професійна діяльність, яка базується на використанні сучасних наукових знань, навичок, методів, засобів і технологій та орієнтована на отримання ефективних результатів шляхом певного впливу на працівників (персонал) для успішного втілення проєктів [52].

Оцінювання рівня мотивації за результатами праці визначається на базі вимірювання певних показників, таких як: продуктивність, ефективність продаж чи ефективність діяльності підприємства у цілому. Проте, на перелічені показники, окрім рівня мотивації праці, впливають ще багато інших чинників, таких як: організація роботи, сприйняття цілей підприємства, наявність сучасних засобів виробництва та інструменту, наявність персоналу на підприємстві, рівень кваліфікації, досвіду, вмінь, знань працівників тощо. Тому, при дефініції рівня мотивації за результатами праці варто правильно врахувати вплив ще та інших чинників, крім продуктивності праці [53].

Зазначимо, що проектна команда в сільськогосподарському підприємстві може включати різних спеціалістів з різними фаховими навичками, залежно від конкретної мети та обсягу проекту. З огляду на специфіку досліджуваного підприємства до проектної команди враховуючи організаційну структуру підприємства можна віднести: менеджера проекту (в даному випадку, на нашу думку, це буде генеральний директор), агронома, ветеринара, бухгалтера, зоотехніка, юриста, інженера, менеджера з постачання, HR-менеджера та техніка.

На нашу думку, ефективна система мотивації – це індивідуальний процес, і різні члени команди можуть бути стимульовані різними способами. Тому важливо працювати з кожним членом команди окремо, враховуючи його потреби та мотиви.

Для визначення мотиваційних чинників членів команди проекту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» було проведено тестування працівників із використанням тесту Ф. Герцберга. Усього було опитано 10 членів команди проекту. Профіль респондентів представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Профіль респондентів АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

№	Характеристика	Частка фахівців, %	
1	Стать	чоловіча	60
		жіноча	40
2	Вік	25-40	35
		41-55	65
3	Досвід роботи	5-15 років	20
		15-25 років	80
4	Рівень освіти	вища	100

Примітка. *Сформовано автором

Згідно з теорією Ф. Герцберга, чинники поділяються на дві основні групи: гігієнічні (фінансові мотиви, визнання, відносини з керівництвом, співробітництво) та мотиватори (відповідальність, кар'єра, досягнення, зміст роботи) [54].

Серед мотиваційних складників було розглянуто: фінансові мотиви (FM); визнання та винагородження (R&R); відповідальність (RP); відносини з

керівництвом (RM); кар'єра (CR); досягнення (AV); зміст роботи (CW); співробітництво (CP) (рис. 2.3).

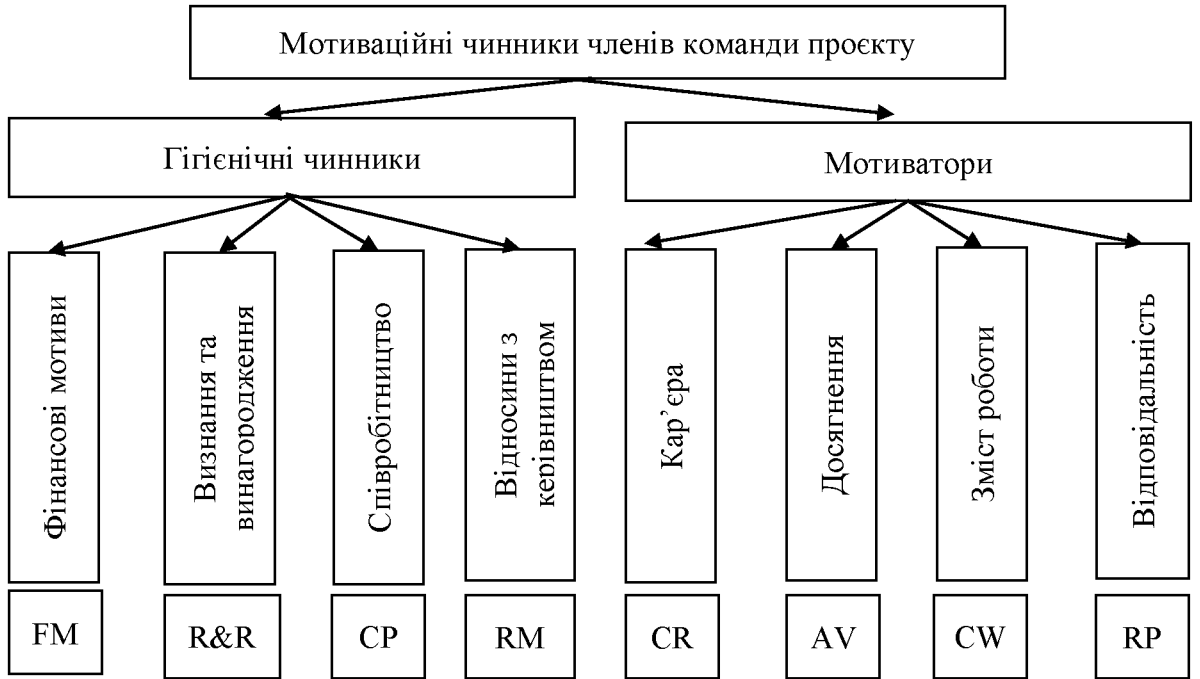


Рис. 2.3. Мотиваційні складники членів команди проєкту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

Примітка. *Сформовано автором

У процесі дослідження було сформовано причинно-наслідкову діаграму, що відображає вплив кожного з мотиваційних чинників на мотивацію членів команди проєкту (рис. 2.4).

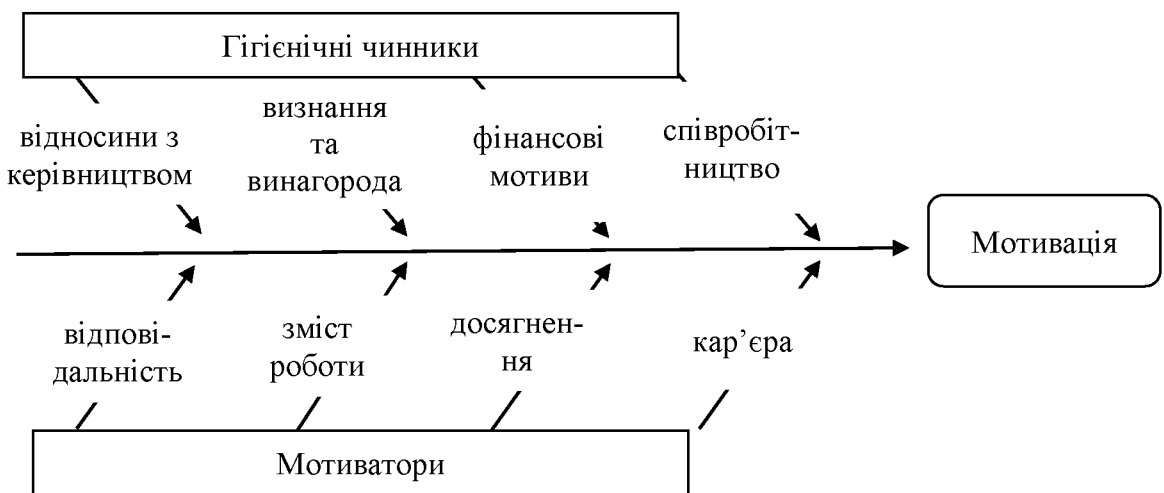


Рис. 2.4. Причинно-наслідкова діаграма мотивації членів команди проєкту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

Примітка. *Сформовано автором

У таблиці 2.11 наведено результати проведеного тестування, а саме бали за кожним із чинників. За умовами тесту сумарна кількість балів за всіма мотиваційними чинниками має становити 140 балів.

Таблиця 2.11

Бальні оцінки мотиваційних чинників членів команди проєкту

АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА»*

№	Член команди проєкту	Мотиваційний чинник							
		FM	R&R	CP	RM	CR	AV	CW	RP
1	Працівник 1	25	21	15	17	19	12	12	19
2	Працівник 2	21	14	18	21	13	15	23	15
3	Працівник 3	19	23	21	14	19	17	16	11
4	Працівник 4	27	21	15	12	16	13	14	22
5	Працівник 5	22	12	14	17	10	20	16	19
6	Працівник 6	24	22	13	15	11	16	17	22
7	Працівник 7	20	18	21	13	21	15	12	20
8	Працівник 8	26	15	19	18	16	20	14	12
9	Працівник 9	22	16	21	13	21	14	20	13
10	Працівник 10	23	19	16	12	22	15	18	15
Усього		229	181	173	152	168	156	162	168

Примітка. *Сформовано автором

На наступному етапі дослідження було сформовано таблицю мотиваційних чинників членів команди проєкту, провівши ранжування їх ваги для кожного окремого працівника (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

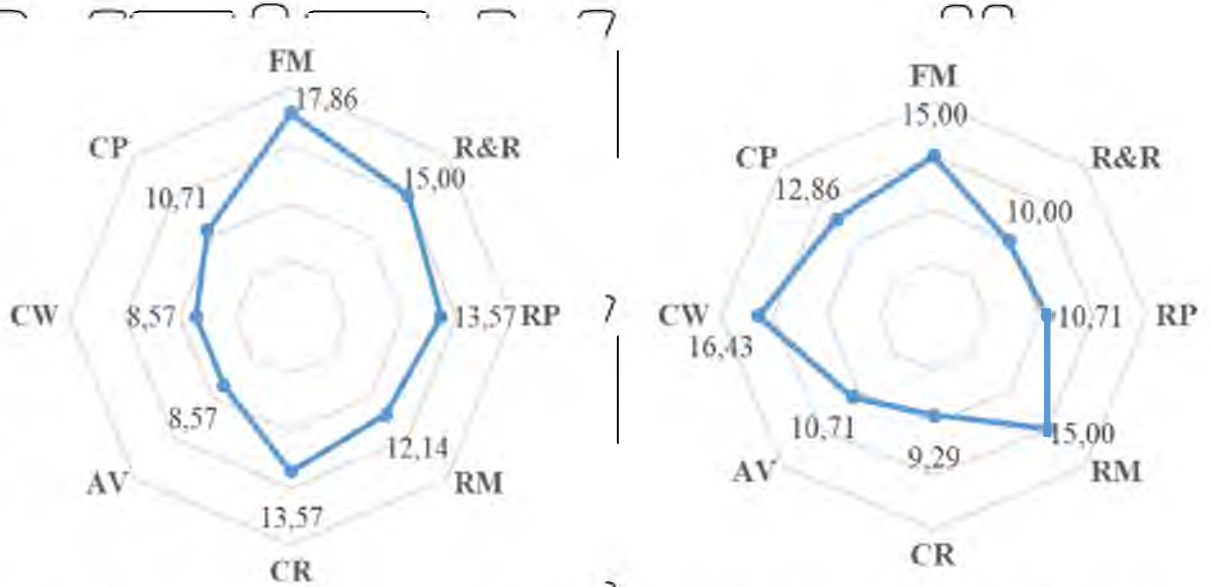
Розподіл мотиваційних чинників членів команди проєкту

АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА» за значущістю*

№	Член команди проєкту	Мотиваційний чинник								
		FM	R&R	CP	RP	RM	CR	AV	CW	RP
1	Працівник 1	FM	R&R	CR	RP	RM	CP	AV	CW	RP
2	Працівник 2	CW	FM	RM	CP	AV	RP	R&R	CR	RP
3	Працівник 3	R&R	CP	CR	FM	AV	CW	RM	RP	RP
4	Працівник 4	FM	RP	R&R	CR	CP	CW	AV	RM	RP
5	Працівник 5	FM	AV	RP	RM	CW	CP	R&R	CR	RP
6	Працівник 6	FM	R&R	RP	CW	AV	RM	CP	CR	RP
7	Працівник 7	CP	CR	FM	RP	R&R	AV	RM	CW	RP
8	Працівник 8	FM	AV	CP	RM	CR	R&R	CW	RP	RP
9	Працівник 9	FM	CP	CR	CW	R&R	AV	RM	RP	RP
10	Працівник 10	FM	CR	R&R	CW	CP	AV	RP	RM	RP

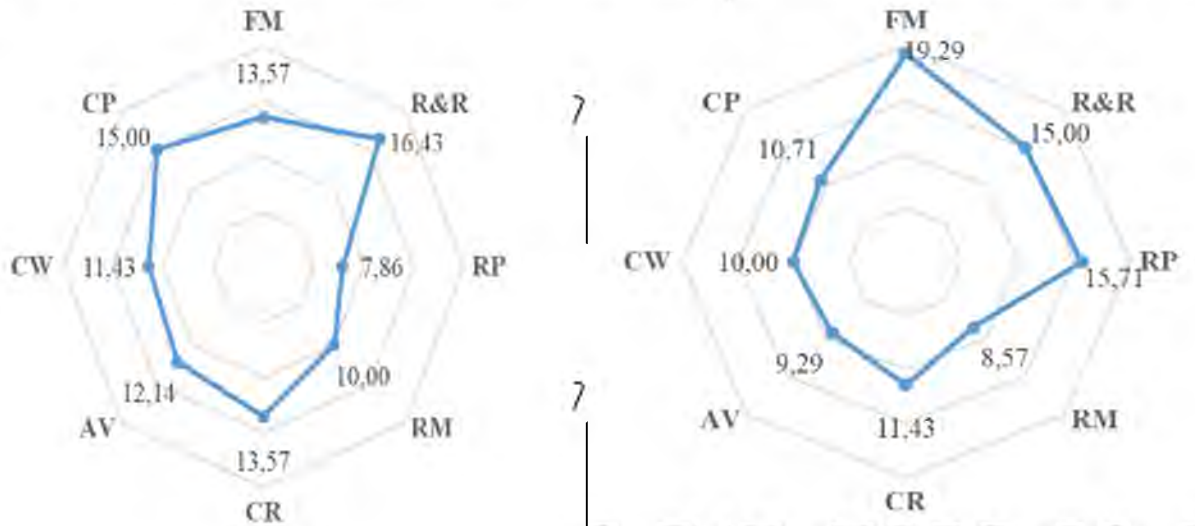
Примітка. *Сформовано автором

Отримані результати візуалізовано за допомогою пелюсткової діаграми (рис. 2.5). На пелюсткових діаграмах кількісні виміри мотиваційних чинників представлені з точністю до другого десяткового знаку. Дані рис. 2.5 свідчать про те, що головним мотиваційним чинником для працівників є «фінансові мотиви», «визнання та винагорода» та «співробітництво».



Працівник 1

Працівник 2

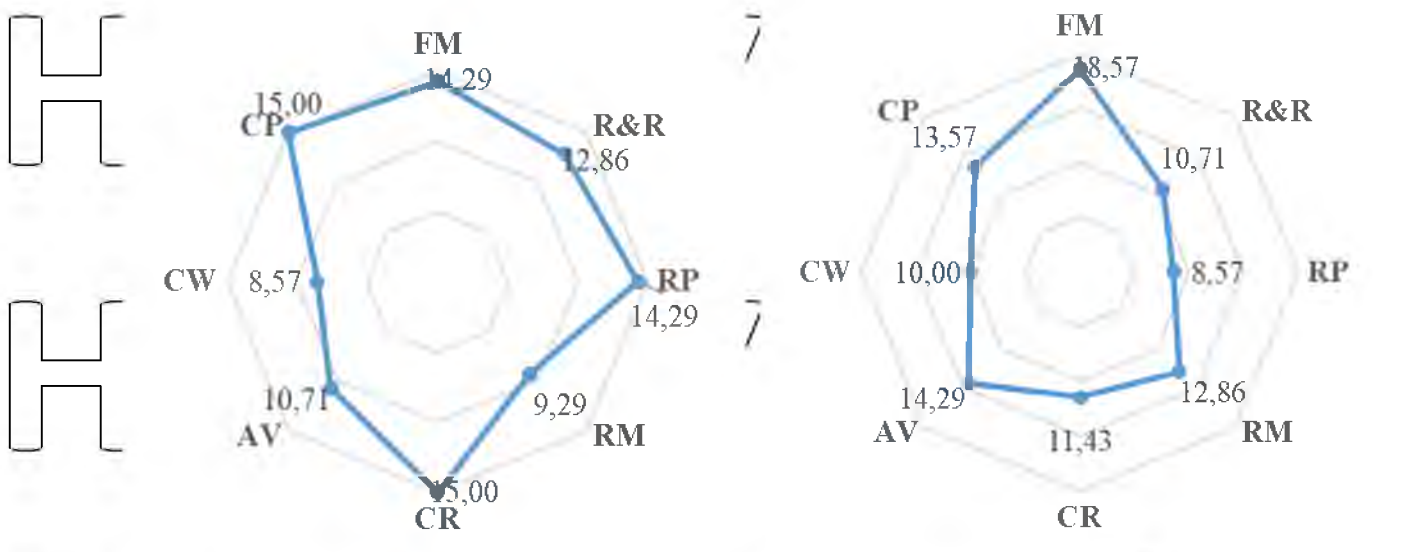
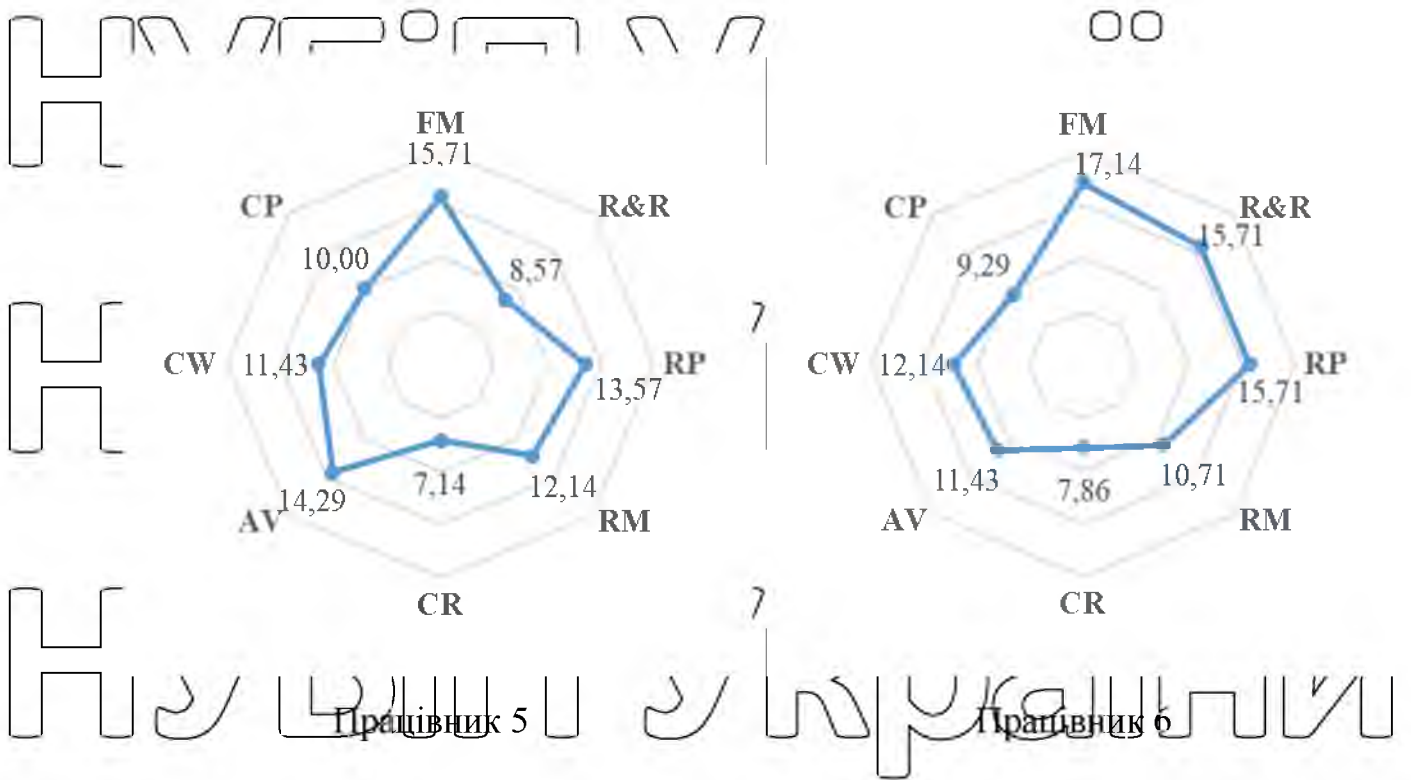


Працівник 3

Працівник 4

Рис. 2.5. Пелюсткова діаграма кількісних вимірів мотиваційних чинників членів команди проекту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА»*

Примітка. *Сформовано автором



Працівник 7 Працівник 8

Рис. 2.5. Радіальна діаграма кількісних вимірів мотиваційних чинників членів команди проекту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА»* (продовження)
 Примітка. *Сформовано автором

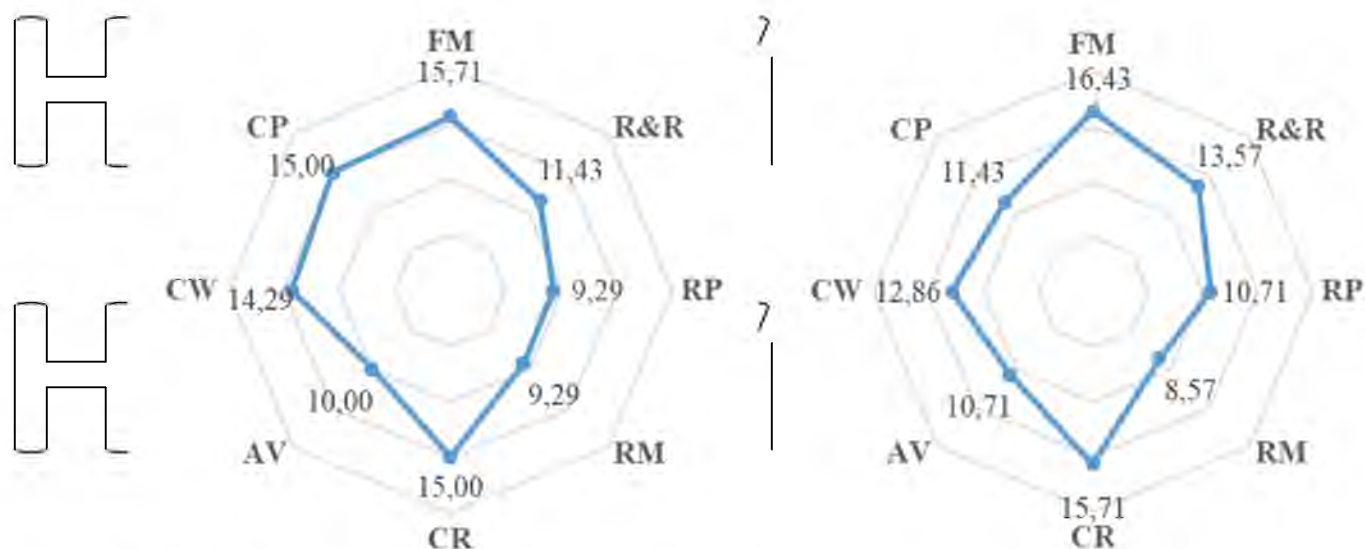


Рис. 2.5. Пелюсткова діаграма кількісних вимірів мотиваційних чинників членів команди проєкту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»* (продовження)

Примітка *Сформовано автором

У табл. 2.13 наведено суми балів як оцінок чотирьох гігієнічних чинників та чотирьох мотиваторів для кожного члена команди проєкту, а також їхнє середнє значення. Результати аналізу свідчать, що пріоритетність мотиваційних чинників з урахуванням усереднення значень має такий порядок: 1) фінансові мотиви; 2) визнання та винагородження; 3) співробітництво; 4) кар'єра; 5) відповідальність; 6) зміст роботи; 7) досягнення; 8) відносини з керівництвом. Загалом значущість гігієнічних чинників переважає значущість мотиваторів на момент проведення тестування. Зазначимо, що найважливішим чинником є саме «фінансові мотиви», нижче знаходиться значення «Визнання та винагородження».

Встановлено, що основними мотивами більшості членів команди проєкту є «фінансові мотиви» та «визнання та винагородження». Водночас зазначимо, що важливішою є інформація щодо значення мотиваційних чинників для кожного окремого члена команди, оскільки саме індивідуальний підхід до забезпечення належного рівня мотивації в даному контексті є адекватним.

Таблиця 2.13

**Вага мотиваційних чинників членів команди проєкту
АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»***

№	Члени команди проєкту	Мотиваційні чинники	
		Гігієнічні чинники	Мотиватори
1	Працівник 1	78	62
2	Працівник 2	74	66
3	Працівник 3	77	63
4	Працівник 4	75	65
5	Працівник 5	65	65
6	Працівник 6	74	66
7	Працівник 7	72	68
8	Працівник 8	78	62
9	Працівник 9	72	68
10	Працівник 10	70	70
11	Середнє значення	73,5	65,5

Примітка. *Сформовано автором

Результати свідчать про доцільність тестування працівників для визначення переважаючих у них мотиваційних чинників із метою подальшого врахування отриманих даних у процесі управління кадрами, зокрема розроблення політики мотивації, формування організаційної культури тощо.

Висновки до розділу 2

1. Акціонерне товариство «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» розташоване в селищі міського типу Калита Броварського району Київської області. Відповідно до Статуту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» у новій редакції від 06.10.2023 року органами управління Товариства є: Загальні збори акціонерів – вищий орган Товариства; Наглядова рада; Генеральний директор.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 51 % у 2022 році порівняно із 2020 роком. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 22 % порівняно із 2020 роком. У 2020 році витрати на збут склали 297 тис. грн, у 2022 році вони зросли до 1 604 тис. грн, збільшення витрат на збут у понад 5 разів пов'язано із початком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, що спричинило утруднення функціонування

каналів збуту. Отже, 2022 рік став більш витратним для підприємства. У 2022 році спостерігається збиток в розмірі -159 940 тис. грн.

2. У процесі дослідження було застосовано PEST-аналіз для оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів на діяльність підприємства. Визначено, що найбільший вплив на діяльність АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» чинять політичний чинник зовнішнього середовища «Ведення бойових дій на території країни» та технологічний чинник «Рівень розвитку та впровадження цифрових технологій у виробничий процес»;

найменший вплив – політичний чинник зовнішнього середовища «Управління експортом галузі, збільшення/зменшення обсягів експорту», а також соціальний чинник зовнішнього середовища «Спосіб життя і звички споживання. Здійснено оцінку стратегічному становищу підприємств та діям АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА», у процесі дослідження встановлено, що рекомендованою стратегією

для підприємства є агресивна стратегія, яка є характерною для привабливих галузей. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що слабкими сторонами досліджуваного підприємства є висока собівартість продукції, сезонний характер виробництва та наявність застарілого обладнання. Сильними

сторонами підприємства є близьке розташування підприємства до районного центру та столиці, досвідчені працівники, вдале географічне розташування та постійна клієнтська база, що дає змогу швидко реалізовувати продукцію.

3. У процесі дослідження було опрацьовано методику визначення мотиваційних чинників членів команди проєкту розвитку підприємства, підґрунтям якої є теорія Ф. Герцберга. Визначено, що пріоритетними для переважної більшості членів команди є мотиватори, до яких відносять фінансові мотиви, визнання та винагородження, співробітництво. З урахуванням отриманих результатів сформовано пелюсткові діаграми ваг мотиваційних

чинників кожного члена команди проєкту із метою подальшого врахування отриманих даних у процесі удосконалення системи мотивації проєктної команди.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІІ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації проєктних команд в АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА»

Постійні зміни в агробізнесі, споживчий попит, посилення конкуренції, інтернаціоналізація та глобалізація призвели до зростання ролі проєктного менеджменту, оскільки ефективна система проєктного менеджменту все більше визначає успіх суб'єкта господарювання та забезпечує його фінансову стабільність, тим самим зміцнюючи його положення на ринку. Застосування проєктного підходу також передбачає зниження рівня ризику в діяльності, оскільки формування та реалізація проєктів передбачає детальне планування розвитку майбутніх ситуацій.

Вважаємо, що процес управління проєктами в сільськогосподарських підприємствах повинен включати такі етапи (рис. 3.1).

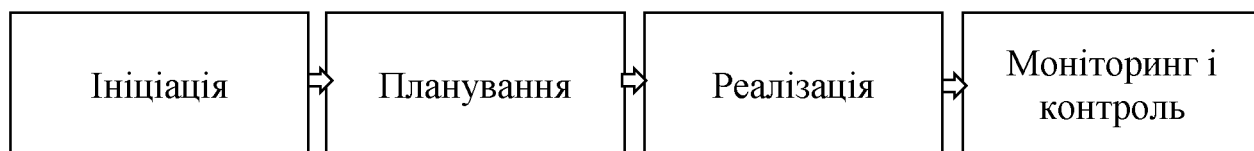


Рис. 3.1. Процес управління проєктами в сільськогосподарських підприємствах*

Примітка.* Джерело: [52]

Перший етап пов'язаний із визначенням ініціатора розробки та реалізації проєкту. Найчастіше ці люди є його власниками або керівниками. Водночас слід зазначити, що вони мають повноваження щодо розробки, погодження та прийняття всіх рішень, спрямованих на забезпечення розвитку аграрного бізнесу в найближчій та довгостроковій перспективі. З погляду практичної реалізації цілей інтереси власників і керівників підприємства децю відрізняються. Таким

чином, для власників основною метою створення та діяльності підприємства є отримання прибутку, достатнього для забезпечення розширеного відтворення. Метою найманих менеджерів є, перш за все, забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Даний етап передбачає також ретельний вибір команди проекту. Варто зазначити, команди проекту не займається безпосереднім виконанням робіт щодо випуску проектної продукції чи надання проектних послуг, її управлінські функції пов'язані із забезпеченням чіткого виконання плану реалізації проекту, організацією взаємодії з постачальниками ресурсів, моніторингом дотримання запланованих термінів реалізації проекту та коригуванням плану його реалізації в разі необхідності.

Функціонуванню команди також характерне: лідерство, що може мати кілька типів, а керівника команди можуть і призначити, і дати на вибір членам команди; сталі норми посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог загалом можуть не виконуватися, а натомість висуватимуться нові процедурні детермінанти для команди загалом та окремо для кожного її члена. При зміні завдань, мети проекту існує ймовірність виникнення потреби в доукомплектуванні команди або зміні її складу. У такому разі на підприємстві використовуватимуть принципи добору та розстановки кадрів. Керівник проекту мусить делегувати повноваження членам команди, у такій ситуації мотивація членів команди зростає, а керівник має змогу виконати все вчасно.

На другому етапі здійснюється планування, яке полягає в уточненні цілей, конкретизації очікуваних результатів і розподілі наявних ресурсів проекту. Важливим на даному етапі є визначення мети, від якої залежать кінцеві результати реалізації проекту. Існують певні обмеження визначення кінцевої цілі проекту ефективного розвитку аграрних підприємств: наявність показників, що підлягають першочерговому розрахунку, наявність показників, які визначаються, зважаючи на суб'єктивну думку учасників проекту; наявність показників, які потребують подальшого уточнення.

На третьому етапі відбувається концептуальне формування моделі

реалізації проєкту з урахуванням дій щодо управління ним і безпосереднього процесу створення продукту чи послуги. Сюди відносять: визначення та формування комплексу виконуваних робіт і реалізованих заходів; обґрунтування кількості необхідних ресурсів, визначення джерел їх постачання та розподіл протягом життєвого циклу проєкту; узгодження дій учасників проєкту та їх мотивація; визначення тривалості та послідовності робіт з урахуванням логічності й ефективності їх виконання; визначення ризиків і параметрів якості проєкту. На даному етапі уточнюється кінцева вартість, тобто прибутковість проєкту ефективного розвитку сільськогосподарського підприємства.

Четвертий етап передбачає безпосереднє виконання проєкту з дотриманням організаційного плану, графіку фінансування в межах запланованого бюджету й обсягів залучення необхідних ресурсів. На даному етапі здійснюється моніторинг проєкту – регулярний процес збору, вимірювання, реєстрації та розповсюдження інформації, що стосується будь-яких або всіх аспектів виконання проєкту, оцінка змін та підготовка для прийняття рішень, а також контроль реалізації проєкту, що передбачає прийняття рішення та здійснення дій, спрямованих насамперед на зменшення різниці між затвердженим базовим або поточним планом проєкту і його фактичним здійсненням. Контроль здійснюється для зменшення ризику наявності невирішених цільових завдань проєкту, затримки терміну й перевищення бюджету. Він зосереджений на виконанні предметно-орієнтованих і управлінських робіт за проєктом, рівні витрат та часу реалізації [55].

Управління командами проєктів має здійснюватися шляхом реалізації загальних функцій менеджменту: планування (здійснення планування складу команди проєкту, задач та термінів їх розв'язання для кожного члена та всієї команди загалом; графіка роботи; необхідних ресурсів тощо); організація (здійснення організації: загальної структури команди проєкту; закріплення повноважень та розподіл зон відповідальності; організація роботи над проєктом тощо); мотивація (здійснення мотивації усіх учасників команди проєкту до ефективного виконання роботи (плану); продукування раціоналізаторських ідей;

нестандартних підходів вирішення поставлених завдань; усунення конфліктів тощо); контроль (здійснення контролю на всіх етапах виконання проєкту: обсяги виконаних робіт, догримання делайнів кожного етапу; витрат ресурсів тощо); регуляція (здійснення регуляції на основі отриманої інформації та отриманих даних для аналізу, оперативне розв'язування проблем, які виникають).

Використання ресурсно-функціонального підходу в процесі управління командою проєкту в сучасних умовах наведено на рис. 3.2.

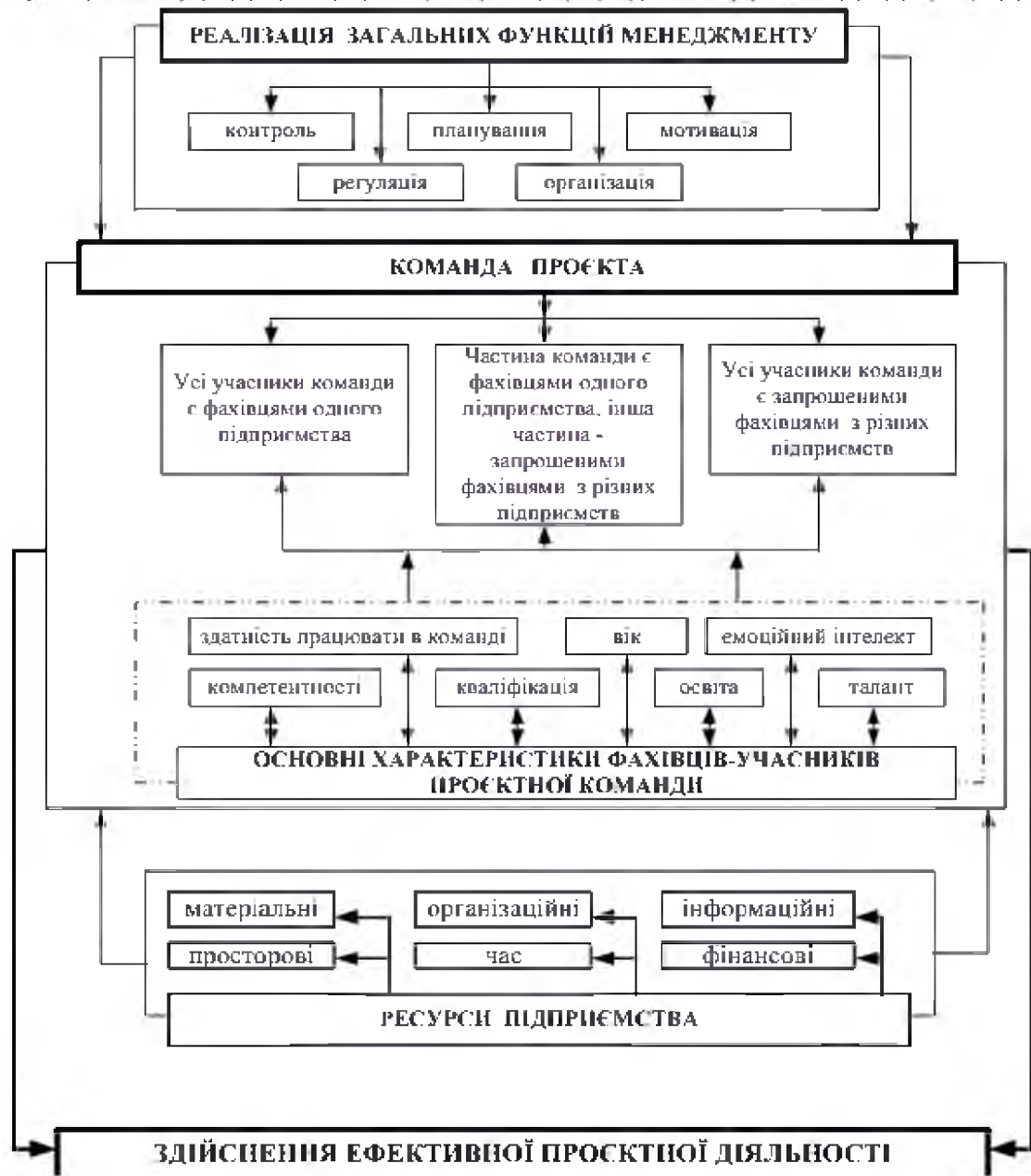


Рис. 3.2. Процес управління проєктами в сільськогосподарських підприємствах*

Примітка. * Джерело: [56]

Враховуючи зазначене, необхідно зауважити, що роль проєктного менеджера в даному випадку полягає в здійсненні комунікації, як між членами команди проєкту, працівниками підприємства, так і його керівництвом та, у разі необхідності, навколишнім середовищем підприємства.

Рациональне використання ресурсів підприємства при управлінні командою проєкту із застосуванням загальних функцій менеджменту надасть можливість досягти очікуваних результатів функціонування всього підприємства та є підґрунтям отримання менеджментом підприємства максимального позитивного ефекту.

Мотивація проєктних команд в сільськогосподарському підприємстві є важливим елементом досягнення успіху підприємства. У процесі дослідження нами запропоновано кроки, що можуть бути використані для здійснення ефективної мотивації проєктних команд у сільськогосподарському підприємстві (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Кроки для мотивації проєктної команди в АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИГА»*

Примітка. *Розроблено автором

Так, на першому кроці «Визначення цілі й завдань проекту» необхідно забезпечити чіткість цілі та завдань проекту, щоб члени команди оволоділи загальною інформацією, що в свою чергу, може стати джерелом мотивації. Для сільськогосподарських проектів це може бути досягнення високих врожаїв, покращення якості продукції або впровадження інноваційних методів виробництва.

Другий крок «Створення відчуття приналежності до команди» передбачає забезпечення співробітників можливістю почувати себе частиною команди.

Спільні цілі та взаємодопомога можуть створювати мотивацію.

Третій крок «Надання можливостей для розвитку» передбачає те, що навчання та розвиток може бути мотиватором для команди. Сільське господарство знаходиться в постійному розвитку, і тому, співробітники, які навчаються новим методам та технологіям виробничих процесів, можуть більш ефективно і продуктивно працювати, що сприятиме появі відчуття задоволення від виконуваної роботи.

Четвертий крок «Забезпечення винагород та визнання» передбачає, що важливо визнавати і винагороджувати зусилля та досягнення членів команди. Це може включати в себе методи матеріального й морального стимулювання.

П'ятий крок «Створення сильної корпоративної культури». Враховуючи те, що корпоративна культура виявляється, передусім і головним чином, в організаційній поведінці працівників, тому членам команди необхідно мати можливість висловлювати свої ідеї, запити. Відкрита та дружня комунікація сприяє збереженню високого рівня мотивації, яка є елементом корпоративної культури.

Шостий крок «Забезпечення команди необхідними ресурсами» передбачає необхідність у тому, щоб команда мала доступ до необхідних ресурсів та інструментів для виконання поставлених перед ними завдань, адже недостатність ресурсів може слугувати антимотиватором.

Сьомий крок «Здійснення моніторингу та оцінка». Постійний моніторинг результатів проекту та оцінка виконання завдань допомагає підтримувати

команду на правильному шляху та коригувати стратегію, якщо це необхідно.

І восьмий крок «Коригування помилок». Важливим є створення такої атмосфери, у якій помилки розглядатимуться як можливість навчання та вдосконалення. Це допомагає зберігати мотивацію, навіть коли виникають труднощі.

Враховуючи результати проведеного нами дослідження в другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи, в ході якого визначено, що найголовнішим мотиваційним чинником членів команди проєкту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» є фінансові мотиви, пропонуємо з метою удосконалення системи

мотивації проєктних команд у сільськогосподарському підприємстві застосувати метод SMART-цілей.

Зазначимо, що методика SMART-цілей є універсальною. Вона застосовується в проєктному управлінні, маркетингу та менеджменті, підходить для будь-якої галузі, для виробництва та бізнесу, для промисловості та сільського господарства. Для неї не потрібні спеціальні знання та навички. Вона сама по собі не потребує додаткових фінансових вкладень. Її можна використовувати не тільки в процесі управління підприємством, але і для встановлення особистих цілей [57].

Методика SMART-цілей передбачає, що цілі повинні відповідати таким вимогам і бути:

- конкретними (specific), чітко сформульованими з використанням потрібних термінів, конкретного результату;

- вимірними (measurable). Ціль повинна бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів і стандартних процедур;

- досяжними (achievable or attainable), життєво необхідними, обґрунтованими, з'ясованими;

- орієнтованими на результат (relevant), реалістичними й такими, що відповідають діяльності;

- зазначивши конкретні терміни досягнення (time bound), тобто варто визначити термін реалізації цілей [58].

На нашу думку, застосування методу SMART-цілей при мотивації проєктної команди, дасть змогу досягти наступних переваг (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Переваги застосування методу SMART-цілей при мотивації проєктної команди АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА»*

Примітка. *Розроблено автором

У процесі дослідження було розглянуто більш детально кожен із переваг:

- Чіткість та розуміння. Команда розуміє, що саме потрібно досягнути, і відчуває чіткість у завданнях.

- Вимірюваність успіху. Критерії вимірювання дозволяють команді відстежувати свій прогрес і визначати, коли ціль досягнута.

- Мотивація через досягнення. Робочі цілі, які можна досягти, стимулюють команду до більш ефективної роботи.

- Синергія і спільна робота. Чіткі цілі сприяють спільній роботі та спільному спрямуванню команди.

- Планування і контроль: SMART-цілі сприяють плануванню та контролю проєкту, допомагаючи уникнути затримок та невдач.

Метод SMART-цілей може бути використаний не лише для формалізованих цілей проєкту, але також для особистих цілей та завдань членів

команди, щоб спрямовувати їх на досягнення спільних цілей проекту.

З урахуванням наданих в ході дослідження рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації проєктних команд в АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» сформовано нову систему мотивації проєктних команд, яка зображена на рисунку 3.5.

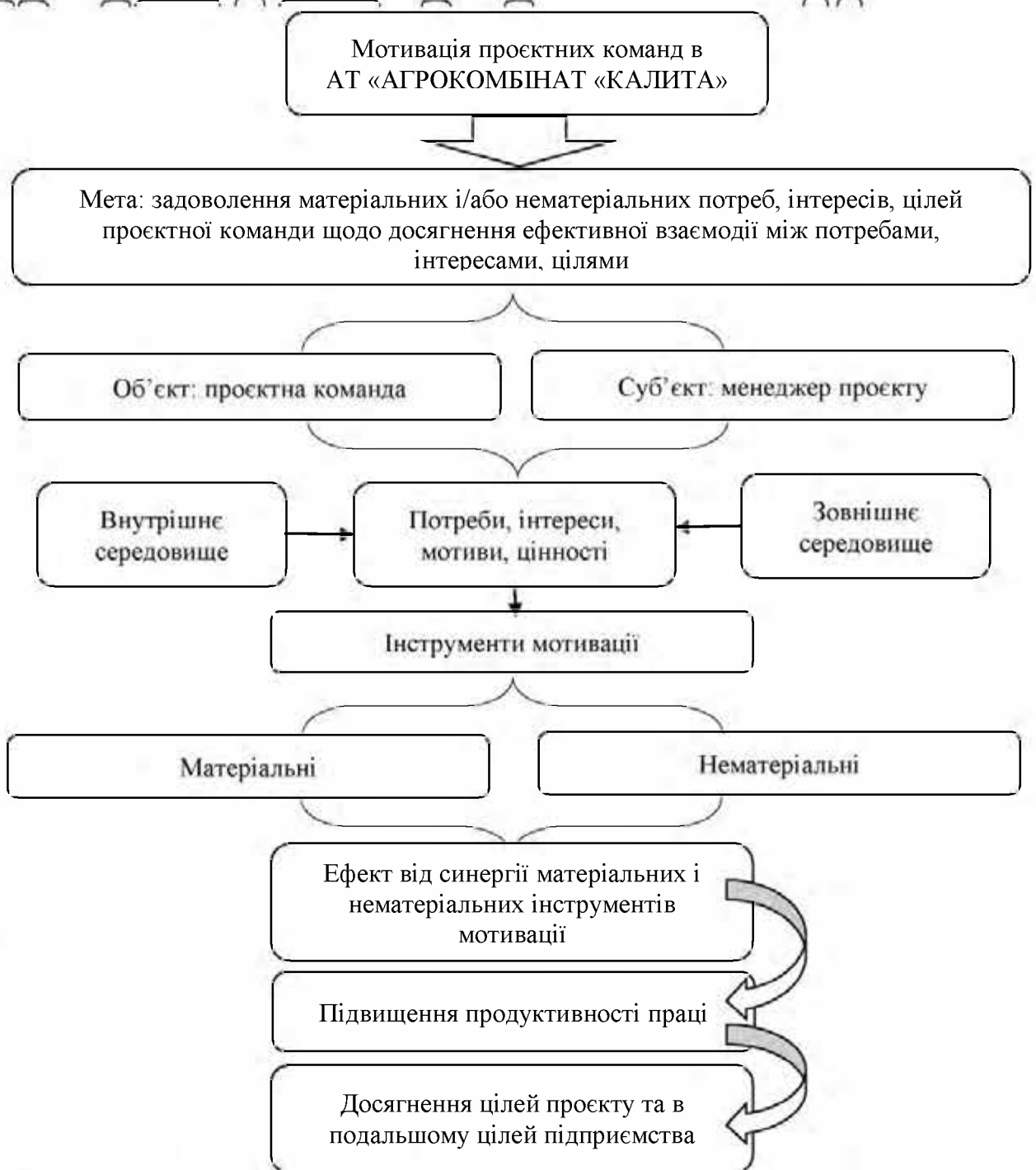


Рис. 3.5. Удосконалена система мотивації проєктної команди АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА»*

Примітка. *Розроблено автором

Отже, структура системи мотивації проєктної команди АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА» повинна включати ціль та елементи мотивації (суб'єкти та об'єкти; потреби, інтереси, мотиви, цінності; інструменти мотивації (матеріальні, нематеріальні)), вплив зовнішнього і внутрішнього середовища.

У запропонованій системі мотивації проєктної команди мета мотивації полягає в задоволенні як матеріальних, так і нематеріальних потреб, зацікавлень, визначених цілей діяльності персоналу стосовно досягнення ефективних взаємозв'язків між ними (потребами, інтересами, цілями). Об'єктом мотивації є

проєктна команда, а суб'єктом – менеджер проєкту. У сукупності на суб'єкта та об'єкта мотивації проєктної команди впливає внутрішнє та зовнішнє середовище, що формує потреби, цінності, мотиви та інтереси. Для забезпечення ефективної мотивації керівництво використовує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації персоналу, в результаті чого, відбувається ефект від їх поєднання та підвищується ефективність праці, а також досягаються цілі розвитку підприємства.

3.2. Зарубіжний досвід мотивації проєктних команд в підприємствах

Важливою особливістю сучасної економіки є пріоритетне ставлення до персоналу – основного чинника виробництва, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності. Досвід провідних економік світу показує, що жодне управлінське завдання в будь-якій сфері діяльності не може бути реалізоване без зацікавленості працівників. Мотивація персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах і розвитку соціального партнерства стають актуальними завданнями для підприємств.

З метою підвищення матеріальної та моральної зацікавленості в професійному навчанні, спеціальному плануванні кар'єри, розробленні та вдосконаленні механізму мотивації доцільно враховувати досвід розвинених країн у цій сфері. У вітчизняних підприємствах частково може бути застосований

значний і різноманітний досвід організації стимулів і мотивації працівників на підприємствах, що створили розвинені країни. Тому слід перейти безпосередньо до аналізу світової практики мотивації та стимулювання працівників. Найбільшу увагу заслуговує досвід таких країн, як Франції, Німеччини, Японії, США, Великобританії, Швеції.

Основа французької моделі мотивації – стратегічне планування. Вчені виявили дві основні тенденції в системі оплати праці: по-перше, індексується заробітна плата в залежності від рівня цін і, по-друге, індивідуалізується оплата праці, де враховується кваліфікація, якість роботи, раціоналізаторські

пропозиції, мобільність працівника. На багатьох французьких підприємствах використовується бальна оцінка роботи персоналу за шістьма критеріями: професійних знань, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва і ініціативності. Такий підхід до мотиваційної системи дуже результативний, оскільки підвищує ефективність праці, а також забезпечує широкую поінформованість працівників про стан справ в підприємстві [59].

Основою ринкових відносин у французькій системі є конкуренція, яка впливає як на якість продукції, так і на задоволення потреб населення в умовах товарів і послуг, зниження виробничих витрат, аналогічна схема також включає мотивацію працівників. Застосовуються також і нематеріальні стимули, зокрема: використання дощок пошани, мотиваційних стендів тощо [60].

Отже, французька модель мотивації характеризується досить широким розмаїттям економічних засобів та методів. Зарплата нараховується за двома принципами: індивідуалізація (кваліфікація, якість роботи, мобільність тощо) та індексація (з урахуванням вартості життя) [61].

Що стосується Німеччини, то слід зазначити, що в деяких підприємствах укладаються контракти, у яких працівник повинен максимально використовувати свій потенціал, маючи можливість розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. Як наслідок, зростає мотивація до роботи, і людина не тільки виконує поставлені перед ним завдання, а й бере участь в

управлінні своєю діяльністю. Більшість підприємств Німеччини готові оплачувати співробітникам проїзд, мобільний зв'язок або професійне навчання для підвищення кваліфікації, також раз на рік проводиться особисте опитування співробітників про рівень їх мотивованості, зацікавленості в роботі.

Західні вчені дійшли висновку, що послідовне поєднання стимулювання роботи та соціальних гарантій є однією з найоптимальніших моделей, відомих в історії економічної теорії. Німецька модель також забезпечує економічне процвітання та соціальні гарантії, тоді як в Україні обидва компоненти потребують значного покращення [61].

Німецька мотиваційна модель успішно поєднує в собі різні аспекти ринкового господарства країни. Іншими словами, центральною фігурою даної моделі є людина як особистість, що має високу громадянську позицію. Але оскільки не всі здатні працювати відповідно до вимог ринку, то держава передбачила ряд необхідних соціальних гарантій, що дозволяють захистити незабезпечені верстви населення. Отже, на думку західних дослідників, поєднання стимулів і соціальних гарантій є одним з найбільш оптимальних варіантів мотивації праці, що забезпечує зростання рівня добробуту населення [62].

У Японії система мотивації зазвичай складається з трьох чинників: професійні навички, вік і старшинство. Оплата праці працівників різних категорій залежно від цих чинників здійснюється відповідно до тарифної мережі, яка визначає винагороду – розмір платежів у трьох розділах: за віком, за тривалістю роботи, за кваліфікацією та навичками, які характеризуються категорією та класом. Більшість японських підприємств у політиці матеріального стимулювання використовують синтетизовані системи. У цьому випадку розмір винагороди визначається на основі чотирьох показників – віку, стажу, професійного рівня та результатів роботи. Отже, можна стверджувати, що пріоритетом у системі мотивації роботи є врахування професійних навичок, віку та досвіду, які, у свою чергу, визначають винагороду. Ці чинники повинні позитивно впливати на винагороду, оскільки кожен працівник зможе впливати

на її розмір [61].

Американська модель мотивації праці, спрямована на максимальне заохочення підприємництва та збагачення економічно активного населення

країни. Вона базується на психологічних і соціокультурних цінностях нації, таких як прагнення до особистого добробуту громадян та економічному

розвитку країни загалом. Американські підприємства активно використовують економічні методи мотивування своїх працівників, що поєднують як відрядну, так і погодинну системи оплати праці, і преміювання, як додаткова форма оплати

праці (премії, компенсаційні виплати; спеціальні премії менеджерам, що не залежать від якості їх роботи). Система оплати праці в США сформована таким

чином, щоб фіксована заробітна плата могла збільшуватися постійно (для якісно працюючого персоналу) і практично ніколи не зменшується. Оплата праці

періодично переглядається (за підсумками регулярної оцінки роботи співробітників), що істотно підвищує гнучкість системи мотивації праці і

спонукає працівників постійно підтримувати якість своєї роботи на високому рівні. Крім того, на деяких підприємствах із новою системою оплати праці

матеріальне заохочення залежить не тільки від вироблення, але й від рівня професіоналізму персоналу і числа освоєних професій, що дуже позитивно

позначається на мобільності працівників всередині підприємства, якості роботи, особистісному зростанні, задоволеності працею і відносинами в колективі [63].

Американська модель мотивації ґрунтується на заохоченні бізнесу та збагаченні найактивнішої частини суспільства, вона ґрунтується на соціальних і

культурних особливостях нації, орієнтованих на досягнення особистого успіху кожного і високий рівень економічного благополуччя. Система стимулювання в

Сполучених Штатах – це оплата праці, що широко використовує різні версії погодинної оплати з виконанням нормованих завдань, доповнені різними

формами бонусів. Однак більшість підприємств у Сполучених Штатах Америки та інших країнах, як правило, використовують системи, які поєднують зарплату

й бонуси. У США зазвичай використовується система колективних бонусів. Таким чином, при системі «Скенлон» між керівництвом і працівниками раніше

визначена стандартна частка заробітної плати в загальній кількості вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25 % надходить до резервного фонду для покриття можливої заробітної плати, що перевищує, з суми, решта 25 % надходять до бонусів адміністрації підприємства, 75 % – на преміювання працівників. Бонуси виплачуються щомісячно за результатами останнього місяця професійної діяльності відносно працівника на основі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється серед працівників.

У разі використання системи «Раккер» бонуси надходять незалежно від прибутку за попередній період. Бонуси встановлюються в певній кількості відносно чистої продукції, з резервним фондом 25 %, а решта розподіляється між працівниками та керівництвом. На відміну від «Скенлон» система «Раккер» не передбачає колективного обговорення розподілу бонусів. Гнучкість систем оплати праці передбачає періодичну атестацію найманих працівників для встановлення заробітної плати в наступному періоді. Зарплати переглядаються, як правило, у перший рік кожні три місяці, після одного року роботи – кожні шість місяців або рік.

Деякі американські підприємства використовували нову систему оплати праці, в якій вони платять залежно не тільки від виробітку, а й від розвитку й підготовки серед професіоналів. Після навчання співробітника є певна кількість балів, він може отримати підвищення заробітної плати, отримавши відповідну кількість балів. Основними перевагами, виявленими в процесі запровадження заробітної плати залежно від рівня кваліфікації, є: підвищення мобільності працівників на підприємстві, підвищення задоволеності роботою. Підвищився рівень управління, скоротилася загальна кількість працівників, в основному за рахунок працівників і майстрів. Водночас внутрішні виробничі відносини значно покращуються та покращується якість роботи. За даними, 72 % опитаних керівників і працівників вважають, що за рахунок упровадження таких систем на

підприємствах збільшився рівень виробництва, зменшилися витрати і знижуються витрати для виробництва одиниці продукції [61, 64].

Особливістю системи мотивації праці у Великобританії є залежність заробітної плати працівників від прибутку організації. Система оплати праці складається з грошової та акціонерної частин, коли працівникові його трудова діяльність компенсується частково цінними паперами підприємства. Існує і плаваюча заробітна плата, яка цілком залежить від доходів фірми. Учені виділяють наступні моделі британської мотиваційної системи: участь у доходах підприємства, частка участі в капіталі та пайова участь у трудовій діяльності.

Участь у доході підприємства, крім фіксованої заробітної плати, також передбачає регулярні виплати певної частки прибутку підприємства. При пайовій участі в капіталі персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облігації підприємства), і потім отримують частину прибутку (у вигляді дивідендів або відсотків), а також посібники та премії організації. Найова участь у трудовій діяльності включає в себе виплати за наступними напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в доходах підприємства на основі трудової діяльності й частка від участі в доходах підприємства на основі вкладеного капіталу. Вищезгадана система сприятливо

впливає як на організацію загалом, так і на її працівників [65].

Для шведської моделі мотивації праці характерна сильна соціальна політика: держава прагне зменшити економічне розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств. В Швеції склалася система оплати праці так званої «солідарної заробітної плати», до її найбільш важливих принципів можна віднести: по-перше, справедливий розподіл доходів, залежний від тяжкості і якості роботи, по-друге, скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою, по-третє, рівну винагороду за рівну працю на підприємствах однієї галузі, незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Так як шведські підприємства не мають права знижувати зарплату проти встановленого загального рівня, політика солідарної заробітної плати сприяє ліквідації

низькорентабельних підприємств і, відповідно, зростання рентабельності виробництва [62].

Для підприємств різних країн характерні різні мотиваційні методи й системи, які обумовлені національно-культурними особливостями. Японську, американську, французьку, британську, німецьку і шведську моделі мотивації праці фахівці виділяють як моделі, що володіють найбільш характерними рисами (табл. 3.1) [59].

Таблиця 3.1

Особливості формування мотиваційних методів і систем різних країн*

Головні особливості мотивації праці	Країна	Відмінні особливості мотивації праці
Кваліфікація, якість роботи, кількість раціональних пропозицій, рівень мобілізації	Франція	Оплати праці індивідуальна та бальна оцінка праці (професіоналізм, продуктивність, якість, дотримання правил техніки безпеки, етика), ініціативність, додаткові винагороди
Якість	Німеччина	Стимулювання праці, соціальні гарантії
Професіоналізм, вік, стаж, результат	Японія	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	США	Поєднання відрядної та погодинної оплати праці, участь у прибутку, надбавки, премії, дотримання дисципліни та безпеки, система подвійних ставок
Дохід	Великобританія	Участь у прибутках, ділова участь у капіталі, трудова ділова участь, чисто трудова участь
Солідарна заробітна плата	Швеція	Диференціація систем податків та пільг, сильна соціальна політика

Примітка. *Сформовано за: [59]

Зарубіжний досвід свідчить, що мотивація праці дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників, зокрема його можна застосовувати для мотивації проєктних команд, тому доцільно адаптувати цей досвід і до українських реалій із урахуванням національних традицій.

Із проведеного дослідження досвіду розвинених країн доречно зробити висновок, що загальними принципами організації мотиваційних програм проєктних команд на вітчизняних підприємствах можуть бути такі (рис. 3.6):

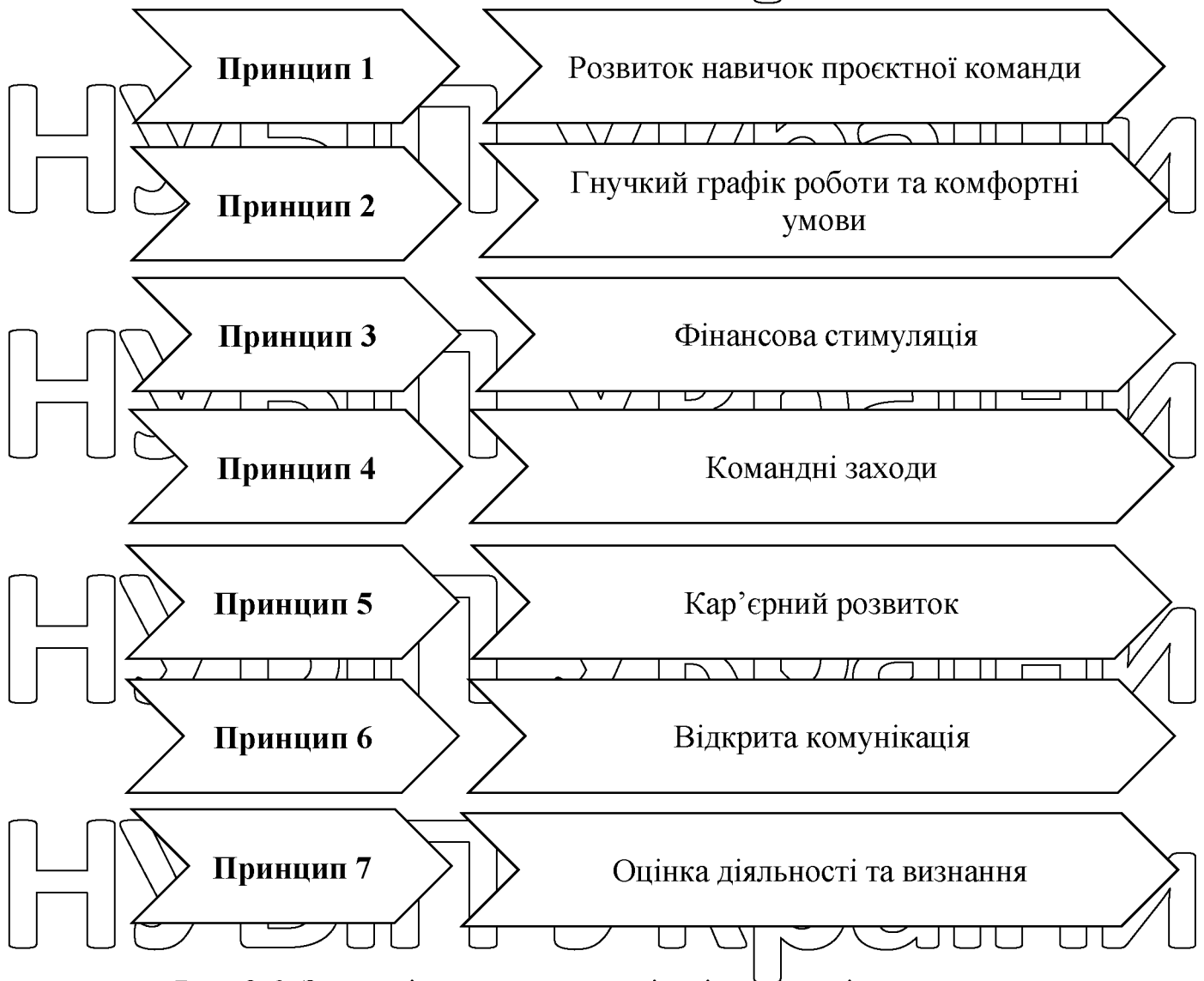


Рис. 3.6. Загальні принципи організації мотиваційних програм проєктних команд*

Примітка. *Розроблено автором

1. Розвиток навичок проєктної команди, що передбачатиме програми навчання та тренінгів для покращення їх професійних навичок.

2. Гнучкий графік роботи та умови, що передбачатимуть можливість підтримки балансу між роботою та особистим життям, а у випадку перевищення робочого часу систему винагород.

3. Фінансова стимуляція через виплату бонусів за досягнення конкретних

цілей або важливих етапів проєкту або участь в прибутку в разі успішного завершення проєкту.

4. Командні заходи, проведення корпоративних подій.

5. Кар'єрний розвиток як і межах проєкту, так і в підприємстві загалом.

6. Відкрита комунікація, що проявлятиметься через ефективну систему зворотного зв'язку для виявлення невідповідностей чи можливостей для покращення загальної діяльності.

7. Оцінка діяльності та визнання, що передбачатиме щомісячні або щоквартальні, залежно від термінів проєкту, огляди для визначення успіхів, а також публічне визнання та нагородження.

Отже, ефективність мотивації проєктних команд повинна: виходити з особливостей зовнішньоекономічної кон'юнктури; погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів членів команди проєкту, що призведе до високих результатів їх праці і підприємства загалом; прогнозувати ефективність процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і проєктної команди, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

Висновки до розділу 3

1. У процесі дослідження визначено, що мотивація проєктних команд є важливим елементом успіху підприємства. Під час нашого дослідження ми запропонували кроки, які можна використовувати для ефективної мотивації проєктних команд, а саме: визначення цілі й завдань проєкту; створення відчуття приналежності до команди; надання можливостей для розвитку; забезпечення винагород та визнання; створення сильної корпоративної культури; забезпечення команди необхідними ресурсами; здійснення моніторингу та оцінка; коригування помилок.

Враховуючи, що найважливішим мотиваційним чинником членів проєктної команди АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА» є фінансова мотивація, для удосконалення системи мотивації проєктних команд у підприємстві запропоновано застосувати метод SMART-цілей.

Структура системи мотивації проєктної команди АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА» повинна включати мету та елементи мотивації (суб'єкти та об'єкти: потреби, інтереси, мотивації, цінності; засоби мотивації (матеріальні, нематеріальні)), зовнішні та внутрішнє середовище впливу. У запропонованій системі мотивації команди проєкту метою мотивації є задоволення як матеріальних, так і нематеріальних потреб, інтересів, визначених цілей діяльності команди з метою встановлення між ними ефективних взаємозв'язків (потреб, інтересів, цілей).

2. Проаналізувавши зарубіжний досвід мотивації проєктних команд в підприємствах встановлено, що зарубіжний досвід вказує на те, що мотивація праці дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності праці співробітників, зокрема її можна адаптувати і для мотивації проєктних команд, тому доцільно використовувати досліджений досвід й в підприємствах України враховуючи національні традиції.

Визначено, що ефективність мотивації проєктних команд повинна виходити з особливостей зовнішньоекономічної ситуації: узгодженості системи заохочення з економічною стратегією підприємства, яка власне і є методологією досягнення поставлених цілей, що спрямована на визначення раціонального рівня доходів членів проєктної команди, що призведе до високих результатів командної роботи та підприємства загалом.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження з'ясовано суть, значення та склад проектних команд. Обґрунтовано важливість командної роботи в межах проектних команд на сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується інтенсивністю й динамічністю змін, великими обсягами інформації, з якими необхідно працювати та ускладненням виконуваних завдань. З'ясовано, що проектною командою є група осіб, які спільно працюють над виконанням певного проекту. Визначено, що до складу проектної команди входить: менеджер (керівник) проекту, спонсор (куратор) проекту, власник проекту, замовник, зацікавлені сторони в проекті, члени проектної команди, виконуюча організація, впливові особи, проектний офіс, команда управління проектом, ініціатор, користувач продукту проекту, бізнес-аналітик, експерти в певній галузі, додаткові стейкхолдери та інші учасники. Склад учасників проекту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу. Встановлено, що існує дев'ять найбільш поширених видів ролей у команді за Р. М. Белбіном: генератор ідей, дослідник, координатор, творець, експерт, дипломат, реалізатор, виконавець, фахівець, які дають змогу розкрити і використати потенціал кожного члена команди, а також сприяти забезпеченню ефективної командної роботи.

2. Розкрито особливості формування та розвитку проектних команд, урахування яких у процесі командної роботи дає змогу членам проектної команди розуміти особливості окремих етапів формування та розвитку проектної команди, щоб уміло адаптуватися та реагувати на них, формувати дієві стратегії поведінки для підвищення особистої продуктивності та продуктивності усієї проектної команди. Визначено, що існує п'ять етапів формування команди: формування, «шторм», нормалізація, результативна діяльність і «смуток» / роз'єднання після закінчення проекту. Встановлено, що ефективність команди підвищується завдяки адекватному реагуванню керівника на особливості діяльності команди на певних етапах її розвитку через певні стратегії діяльності (впливу), орієнтовані на досягнення командних цілей та формування ефективних

взаємозв'язків, розвиток взаємної довіри та відповідальності. У процесі дослідження з'ясовано, що існує два основні підходи щодо стратегій впливу на діяльність команд: Б. Такмена (скеровування, наставництво, нормалізація та делегування) та ситуативного управління П. Херсі та К. Бланшара (стратегії «говорити», «продавати», «брати участь» і «делегувати»).

3. Виявлено особливості мотивації проектних команд. Розглянуто структуру процесу мотивації персоналу та три групи мотиваційних теорій:

1) первинні, які базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; 2) змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі

життєдіяльності; 3) процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці. Встановлено, що через відсутність чіткої функціональної ієрархії та нетривалі терміни функціонування самої проектної

команди більшість традиційних методів мотивації є неефективними, а особливості організаційної структури та проектної діяльності додатково

накладають відбиток на традиційні чинники мотивації і ускладнюють їхнє дію. Запропоновано для посилення мотивації членів команди та подолання труднощів

реалізації проекту додатково використовувати чинники 5 «Р»: призначення

(purpose), саморозвиток (proactivity), участь у розподілі прибутку (profit sharing), прогрес (progression), професійне визнання (professional recognition).

4. Акціонерне товариство «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» розташоване в селищі міського типу Калита Броварського району Київської області. Відповідно

до Статуту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» у новій редакції від 06.10.2023 року органами управління Товариства є: Загальні збори акціонерів –

вищий орган Товариства; Наглядова рада; Генеральний директор.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 51 % у 2022 році порівняно із 2020 роком. Собівартість реалізованої продукції

у 2022 році зросла на 22 % порівняно із 2020 роком. У 2020 році витрати на збут склали 297 тис. грн, у 2022 році вони зросли до 1 604 тис. грн, збільшення витрат

на збут у понад 5 разів пов'язано із початком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, що спричинило утруднення функціонування

каналів збуту. Отже, 2022 рік став більш витратним для підприємства. У 2022 році спостерігається збиток в розмірі -159 940 тис. грн.

5. Застосувавши PEST-аналіз для оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів на діяльність підприємства було визначено, що найбільший вплив на діяльність АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» має політичний чинник зовнішнього середовища «Ведення бойових дій на території країни» та технологічний чинник «Рівень розвитку та впровадження цифрових технологій у виробничий процес». Найменший вплив на діяльність підприємства має політичний чинник зовнішнього середовища

«Управління експортом галузі, збільшення/зменшення обсягів експорту» та соціальний чинник зовнішнього середовища «Спосіб життя і звички споживання».

Використавши методологію SPACE-аналізу, ми здійснили оцінку стратегічному становищу підприємств та діям АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА», у процесі дослідження встановлено, що рекомендованою стратегією для АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» є агресивна стратегія, яка є характерною для привабливих галузей. Дані проведеного SWOT-аналізу свідчать про те, що слабкими сторонами АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» є висока собівартість продукції, сезонний характер виробництва та наявність застарілого обладнання.

Сильними сторонами підприємства є близьке розташування підприємства до районного центра та столиці, досвідчені працівники, вдале географічне розташування та постійна клієнтська база, що дає змогу швидко реалізовувати продукцію.

6. Для визначення мотиваційних чинників членів команди проекту АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛИТА» було проведене тестування працівників із використанням тесту Ф. Герцберга. Усього було опитано 10 членів команди проекту. Встановлено, що основними мотивами більшості членів команди проекту є «фінансові мотиви» та «визнання та винагородження». Водночас зазначимо, що важливішою є інформація щодо значення мотиваційних чинників для кожного окремого члена команди, оскільки саме індивідуальний підхід до забезпечення належного рівня мотивації в даному контексті є адекватним.

7. Встановлено, що мотивація проєктних команд є важливим елементом успіху підприємства. Запропоновано кроки, які можна використовувати для ефективного мотивування проєктних команд, а саме: визначення цілі й завдань проєкту; створення відчуття приналежності до команди; надання можливостей для розвитку; забезпечення винагород та визнання; створення сильної корпоративної культури; забезпечення команди необхідними ресурсами; здійснення моніторингу та оцінка; коригування помилок. Враховуючи, що найважливішим мотиваційним чинником членів проєктної команди є фінансова мотивація, для удосконалення системи мотивації у підприємстві ми пропонуємо застосувати метод SMART-цілей. Сформовано удосконалену систему мотивації проєктної команди АТ «АГРОКОМБІНАТ «КАЛІТА», яка повинна включати цілі та елементи мотивації (суб'єкти та об'єкти; потреби, інтереси, мотивації, цінності; засоби мотивації (матеріальні, нематеріальні)), зовнішні та внутрішнє середовище впливу, що сприятиме задоволенню як матеріальних, так і нематеріальних потреб, інтересів, визначених цілей діяльності проєктної команди, а також встановлюватиме між ними ефективні взаємозв'язки.

8. Визначено, що зарубіжний досвід вказує на те, що мотивація праці дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності праці працівників, зокрема її можна адаптувати для мотивації проєктних команд, тому доцільно використовувати зарубіжний досвід у підприємствах України. Встановлено, що ефективність мотивації проєктних команд підприємства повинна виходити з особливостей зовнішньоекономічної ситуації; узгодженості системи заохочення з економічною стратегією підприємства, яка власне і є методологією досягнення поставлених цілей, що спрямована на визначення раціонального рівня доходів членів проєктної команди, що призведе до високих результатів командної роботи та підприємства загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шлях до успіху: Поради відомих бізнесменів. Investorly news : вебсайт
URL: <https://investorly.news/shlyakh-do-uspihu-poradi-vidomix-biznesmeniv/>.

2. We know teamwork is important, but how important? It's Your Yale : вебсайт.
URL: <https://your.yale.edu/we-know-teamwork-important-how-important>.

3. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх?
АГРОКЕБЕТІ: Агроосвіта майбутнього: вебсайт
URL: <https://blog.agrokebetv.com/shcho-take-komandna-robota>.

4. Thompson Leigh L. Making the Team: a guide for Managers. 3rd ed. Pearson
Prentice Hall, 2008. 476 p.

5. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоць О., Барань С., Федорів Т. / за заг. ред
І Ібрагімової. Розвиток лідерства: посібник. Київ: Проєкт «Реформа
управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

6. Assembling a Project Team: Roles, Responsibilities & Best Practices.
ProjectManager : вебсайт. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/assemble-a-project-team>.

7. What is a project team? Plus, why your enterprise needs one. Asana : вебсайт.
URL: <https://asana.com/resources/project-team>.

8. Project Team Roles and Responsibilities in Project Management. Indeed :
вебсайт. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/project-team>.

9. Project Team. Uwaterloo : вебсайт. URL: <https://uwaterloo.ca/ist-project-management-office/methodologies/roles-and-responsibilities/project-team>.

10. Project Team – teaming and definition. Stakeholdermap : вебсайт
URL: <https://www.stakeholdermap.com/definitions/project-team.html>.

11. Project team roles and responsibilities (with examples). Work & Life by
Resource Guru : вебсайт. URL: <https://resourceguruapp.com/blog/project-team-roles-and-responsibilities>

12. Sundstrom E, de Meuse K. P., Futrell D. Work teams: Applications and
effectiveness. *American Psychologist*. 1990. Vol. 45 (2). P. 126-133.

13. Формування команди проєкту. Управління проєктами: підручник. Букліб: вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/28579/>.

14. Рябова З. В., Єрмоленко А. Б., Махinya Т. А. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навчальний посібник / за заг. ред. академіка В. В. Олійника. НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», Культур Контакт Австрія, Київ, 2016. 118 с.

15. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

16. Лебедева І. Ю. Методика формування команди проєкту. *Інноваційні підходи до розвитку: здобутий досвід та погляди на майбутнє*. Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, 2015.

17. Free Belbin test. Belbin test : вебсайт
URL: <https://www.belbin.com/resources/free-belbin-test-looking-for-a-free-team-roles-test>.

18. Тест Белбіна хто ти у команді? Site Title : вебсайт
URL: <https://kn.dotecdot.wordpress.com/2019/12/19/%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82-%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D0%B1%D1%96%D0%BD%D0%B0-%D1%85%D1%82%D0%BF-%D1%82%D0%B8-%D1%80-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%96/>.

19. Тест. Роль в команді (Тест Белбіна) Puert.edu.ua : вебсайт
URL: <http://tests.puet.edu.ua/files/test2-2.pdf>.

20. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*, 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>.

21. The 5 Stages of Team Development. Teamwork.com : вебсайт
URL: <https://www.teamwork.com/blog/the-5-stages-of-team-development-what-you-need-to-know/>.

22. The 5 stages of group development. Clockify. Blog : вебсайт.
URL: <https://clockify.me/blog/business/stages-of-group-development/>.

23. Using the Stages of Team Development. Human Resources : вебсайт.

URL: <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development>.

24. Заячківська О. В. Мотиваційні аспекти роботи проєктної команди. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020.

Т. 31 (70). № 2. С. 128–132.

25. Що таке мотивація і як її підвищити? Biznesua.com.ua : вебсайт.

URL: <https://biznesua.com.ua/what-is-motivation-and-how-to-improve-it/>.

26. Якубів В. М., Полюк М. І. Класифікація методів мотивації персоналу в системі управління організаціями. *Вісник Прикарпатського університету*.

Економіка. 2018. Вип. XIII. С. 191–196.

27. Молук М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві.

Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf.

28. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 109–113.

29. Економічне вчення Адама Сміта. Pidruchniki.com : вебсайт

URL: http://pidruchniki.com/1926060141148/politekonomiya/ekonomichne_vc_hennya_adama_smita

30. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Хар. нац. ун-т. мськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.

31. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Вісник економічної науки України*. 2011/№1. С. 133–136.

URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27/Reznikova.pdf?sequence=1>

32. Теорія оптимальних механізмів і Третій шлях: поєднання «пряника» ринкової економіки і «батога» командної економіки. Народний Оглядач :

вебсайт. URL: <https://www.a125.org/article/teoriva-optimalnyh-mekhanizmv-i-tretyi-slyakh-povednannya-pryanika-rynkovoyi-ekonomiky>

33. Теорії мотивації персоналу. Управління персоналом. Library if.ua : вебсайт.

URL: <http://library.if.ua/book/45/7148.html>

34. McGregor D. The human side of enterprise. Management Review, 1957. С. 22–

28, 88–92.

35. Maslow A. A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 1946.

С. 370–396.

36. McClelland D. C. Human Motivation. Cambridge University Press, 1988.

37. Herzberg F. (1968). Onemore time: How do you motivate people? Harvard

Business Review, 1968.

38. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964.

39. Adams J. S. Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal

Psychology, 1963.

40. Opendatabot: вебсайт. URL:

<https://opendatabot.ua/registration?product=company&redirect=%2Fc%2F0085>

7290

41. Рогач С. М., Судіма Н. М., Гуцул Т. А., Ярема Л. В. Економіка сільського господарства: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 517 с.

42. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник, 2-ге вид., доп.

і перероблене. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.

43. Структура управління організацією РВА Про фінанси і не тільки: вебсайт

URL: <https://pva.com.ua/struktura-upravlinnya-organizacziyeu/>

44. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб.

Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

45. Божкова В. В., Носонова Л. В. Комплексний аналіз конкурентної стійкості

машинобудівних підприємств. Науковий вісник Мерсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 19. Ч. 1. С. 42–46.

46. Каширнікова І. О. Підхід до визначення впливу зовнішніх факторів на

управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства.

Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7/201. С. 86–92.

47. Мирощинченко Ю. В., Курлова К. І. Стратегічний аналіз торговельної галузі України як складова антикризового управління торговельним підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (54). С. 1242–1246.

48. Духновський І. М. Pest-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (63), 2021. С. 71–76.

49. Носонова Л. В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 506–512.

50. Синчук І. В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 174–178.

51. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити. Про бізнес-аналіз українською: вебсайт. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty/>

52. Герлянівська С. В., Ярема Л. В., Гурьська І. С. Проектний підхід в управлінні аграрними підприємствами. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* №1(45), 2022. С. 119–124.

53. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти вебсайт. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-opriata-truda-i-kadry-v-sh-68-eelesobraznostispolzovaniva-sistemy-motivacii-na-baze-kri-dlya-predpriyatij-agrobiznesa>

54. Занора В. О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. *Науковий погляд: економіка та управління*, №1 (67), 2020. С. 67–73.

55. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська Л. В., Маслова В. О. Управління бізнесом: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 312 с.

56. Обидієннова Т. С., Дуднева Ю. Б., Васильєва М. О. Управління командою проекту в сучасних умовах. *Економічний вісник*, № 2, 2020. С. 168–174.

57.ЩО TAKE SMART-ЦІЛІ (S.M.A.R.T.) І ЯКА ВІД НИХ КОРИСТЬ?

Marketer.ua : вебсайт. URL: <https://marketer.ua/ua/what-are-smart-goals-s-m-a-r-t-and-why-are-they-needed/>

58.Юринець З. В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана

Франка, 2014. 272 с.

59.Дмитренко Т. А., Ішаргатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація та оцінка персонала : учеб. посібник. Київ, 2015. 248 с.

60.Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу:

зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015.№ 3 (18).

С. 26–31.

61.Долгалова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*, № 3

(70) 2021. С. 140–147.

62.Матіянова М. П., Гончаренко К. М. Мотивація персоналу підприємства.

Бізнес Інформ. 2011. № 7 (2). С. 151–152.

63.Слівак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*.

Економічні науки. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.

64.Козаченко Т. Зарубіжний досвід мотивації праці. Milkua.info : вебсайт.

URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.

65.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2011.

397 с.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП **ДОДАТКИ** України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Ролі в команді за тестом Белбіна

Характеристика ролі

Функціональність ролі

РЕАЛІЗАТОР

Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою Реалізатори є типовими особами, чия вірність і інтерес співпадають з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте, їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які знаходять неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що необхідно справі. Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор схоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

Вони добре себе проявляють, знаходячись на чолі команди людей з різними навиками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами рівними по рангу або позиції, чим із співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях Координатори можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах з Творцями.

ТВОРЕЦЬ

Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає розуміння. Їх роль найбільш конкурентна в команді.

Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії і успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Твориці здатні підніматися над проблемами будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Генератори ідей є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони єють зерно і ідеї, з яких проростають більшість розробок і проектів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні і оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напряму.

Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект знаходиться під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте, велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може привести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним в конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Дослідники – часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї і розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони самі відповідні люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Вони уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити. Вони уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Експерти найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі «за і проти» запропонованих варіантів. В порівнянні з іншими, Експерти здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато Експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна «сфера» для Експертів, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

<p>НУБІП У</p> <p>Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі і товариські. Вони уміють бути гнучкими і адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. Дипломати дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях</p>	<p>ДИПЛОМАТ</p> <p>Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособових проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою, ради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їх безпосередній начальник підкоряється Творцєві. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі люди як керівники не представляють загрозу ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати служать свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще</p>
<p>НУБІП У</p> <p>Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібно стимулювання із зовні. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно</p>	<p>ВИКОНАВЕЦЬ</p> <p>Є незамінними в ситуаціях коли завдання вимагають сильної сконцентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і уміння завершувати розпочату справу</p>
<p>НУБІП У</p> <p>Це особи, які пишаться придбаними технічними навиками і уміннями у вузькій сфері. Їх пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі, небагато людей, беззастережно відданих своїй справі і прагнучих стати першокласними фахівцями</p>	<p>ФАХІВЕЦЬ</p> <p>Фахівці грають свою специфічну роль в команді завдяки своїм рідкісним навикам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони користуються пошаною, оскільки знають набагато більше про свій предмет, чим хто-небудь ще і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій глибокий досвід</p>