

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«29» травня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління командною взаємодією в колективі
підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми

д. е. н., професор

(підпис)

_____ **Віра БУТЕНКО**

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(підпис)

_____ **Віталій ВАКУЛЕНКО**

Виконала

_____ **Анна КАЛИНА**

(підпис)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«23» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці

Калині Анні Володимирівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління командною взаємодією в колективі підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.05.28
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «МХП».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти управління командною взаємодією в колективі підприємства.**
- 2. Діагностика управління командною взаємодією в колективі ПрАТ «МХП».**
- 3. Напрями вдосконалення управління командною взаємодією в колективі підприємства.**

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Віталій ВАКУЛЕНКО**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Анна КАЛИНА**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ КОЛЕКТИВІ	8
1.1. Сутність та основні поняття управління командною взаємодією в колективі підприємства.....	8
1.2. Основні моделі та концепції управління командною взаємодією	11
1.3. Чинники, що впливають на ефективність управління командною взаємодією	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В ПрАТ «МХП»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»	27
2.2. Діагностика існуючої системи управління командною взаємодією в підприємстві ПрАТ «МХП»	37
2.3. Виявлення проблем та недоліків управління у командній роботі ПрАТ «МХП».....	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПрАТ «МХП»	45
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління командною взаємодією	45
3.2. Використання цифрових технологій та інноваційних методів у командному управлінні підприємства.....	58
3.3. Розробка заходів та оцінка очікуваних результатів їх впровадження	64
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та зростаючої конкуренції ефективне управління командною взаємодією стає одним із ключових факторів забезпечення успішної діяльності підприємства. Для ПрАТ «МХП», як для провідного агропромислового холдингу України, ефективна командна взаємодія є важливим чинником підвищення продуктивності праці, якості управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей. Відсутність злагодженості у роботі команд, низький рівень комунікації та неефективний розподіл обов'язків можуть призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства.

У зв'язку з цим, дослідження механізмів управління командною взаємодією та розробка напрямів її вдосконалення є актуальними та своєчасними.

Теоретичні та практичні аспекти управління командною взаємодією підприємства досліджували такі учені, як: В.Л. Вакуленко, Т.І. Балановська, К.С. Калинець, І.М. Маковецька, О.М. Гавриш., О.В. Біленко, Й.С. Є.В. Сидоренко та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління командною взаємодією підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та вдосконалення системи управління командною взаємодією в ПрАТ «МХП». Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити сутність та основні поняття управління командною взаємодією.
- охарактеризувати основні моделі та концепції управління командною взаємодією;
- визначити фактори, що впливають на ефективність управління командною взаємодією;
- навести загальну характеристику підприємства;

- провести діагностику існуючої системи управління командною взаємодією у підприємстві;
- виявити основні проблеми та недоліки у системі управління командною взаємодією;
- надати пропозиції щодо удосконалення управління командною взаємодією;
- запропонувати інноваційні методи у командному управлінні підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління командною взаємодією у підприємстві, зокрема із застосуванням цифрових технологій.

Об'єкт дослідження – процес управління командною взаємодією в колективі підприємства.

Предмет дослідження – є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління командною взаємодією в колективі підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «МХП» Обухівський район Київської області.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління командною взаємодією в колективі. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні

джерела, річні звіти та первинна документація ПрАТ «МХП», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління командною взаємодією в колективі підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності персоналу підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках, у тому числі робота містить 11 таблиць, 4 рисунки, 41 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ КОЛЕКТИВИ

1.1. Сутність та основні поняття управління командною взаємодією в колективі підприємства.

Поняття команда та командна взаємодія все частіше використовується не тільки у бізнесі та спорті, а й у науковій (соціологічній, психологічній, економічній та ін.) літературі. Існує цілий спектр точок зору щодо визначення поняття, меж його співвіднесення з такими поняттями, як мала група та колектив, а також можливих стадій розвитку групи до рівня команди, командної взаємодії [2].

Найбільш опрацьовано поняття команда в менеджменті, де команда розглядається «як вища форма розвитку спільної діяльності, якій притаманні такі основні особливості: наявність узгоджених та прийнятих цілей, цінностей та норм роботи; соціально-психологічна згуртованість та адаптивність поведінки кожного по відношенню до інших; розвинена гнучка комунікація; гнучка рольова структура; високий рівень самоконтролю діяльності та гнучкий розподіл відповідальності.

Таким чином, можна вважати, що «команда - вищий рівень розвитку групи, спільна діяльність якої побудована з опорою на індивідуальні особливості, досягнення кожного з орієнтацією на загальний успіх. При цьому індивідуальні досягнення залежать від ефективної взаємодії членів команди за збереження ними своєї індивідуальності.

Розглянемо поняття взаємодія, що є ключовим стосовно такого феномену, як команда. У психології - це процес безпосереднього або опосередкованого впливу соціальних об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їхню взаємну обумовленість і зв'язок. Саме причинна обумовленість становить

головну особливість взаємодії, коли кожна із взаємодіючих сторін виступає як причина іншої і як наслідок зворотного впливу протилежної сторони, що визначає розвиток об'єктів та їх структур. Під взаємодією у психології, ще, зазвичай розуміється як вплив людей один на одного, так і безпосередня організація їх спільних дій, що дозволяє групі реалізувати загальну для її членів діяльність. Власне взаємодія у психології сприймається як складова частина чи сторона процесу спілкування [3, с.8]. При цьому в основі взаємодії лежить процес безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів (об'єктів) один на одного, що породжує їх взаємну обумовленість і зв'язок. Різні автори бачать у взаємодії як бік процесу спілкування, так і функцію даного процесу, при цьому в обох випадках відзначаються труднощі виділення цього компонента як окремого предмету дослідження.

У командній взаємодії націленість на досягнення загального результату задовольняє особистісно, професійно та соціально значущі інтереси членів команди. Особистісний розвиток допомагає домагатися групового розвитку, взаємодія здійснюється у формі відповідальної співпраці та вибудовується в єдності діалогу та монологів членів команди, конструктивного обговорення проблем та їх можливих рішень. Він спрямований також на особистісне взаємозбагачення та розвиток членів команди, при набутті досвіду поведінки в проблемних і конфліктних ситуаціях. При цьому діалог членів команди відображає їх спільну спрямованість на досягнення спільних цілей і вирішення проблем, що виникають у спільній діяльності. Монолог (виявлення та захист позиції) кожного з членів команди має на увазі збереження індивідуальності, визнання за ними права на авторство (власну точку зору) [3, с. 9].

Таким чином, можна зафіксувати, що формулювання поняття взаємодія в команді в узагальненому варіанті містить обов'язково три характеристики: «загальна мета», «взаємодія в діяльності», «загальний результат», досягнутий у цьому процесі. Командна взаємодія - особливий тип взаємовідносин, заснований на особистісному прийнятті один одного, взаємній повазі та

визнанні, високому рівні мотивації, загальних групових цінностях та різнобічному діловому співробітництві, характерному для членів команди.

Командний метод роботи є більш ефективним в управлінні організацією в умовах сучасної економіки на відміну від жорсткого адміністративного управління. Перехід до нового методу управління вимагає перебудови мислення, поведінки, способів прийняття рішень, що є вимогами ринкової економіки та шансом якісної зміни системи управління підприємством. Гуманістичні принципи управління, на основі яких розроблені нові технології управління, дозволяють освоїти організаціям нові командні підходи до управління, які в сучасних умовах стають найкращою основою для вироблення групових та організаційних цілей, вирішення виробничих завдань. Об'єднання працівників у єдине ціле та створення системи управління, що відрізняється єдністю цілей і дій, спільністю корпоративних цінностей та інтересів можливе тільки на основі ефективної командної організації.

Процес формування команди може бути стихійним, а також цілеспрямованим. Стихійний процес характеризується появою неформальних лідерів і згуртованістю навколо спільної діяльності, яка і стає метою: подорожі, спорт, музика. Цілеспрямований підхід до процесу командоутворення вимагає від керівника ясного уявлення причин серйозних змін у системі управління.

Команда має спільні риси з групою, проте, в команді більш постійний персонал, більш жорсткий розподіл ролей, більш ясна і формальна мета. Члени команди зіграні. З боку їх також сприймають як членів команди. Команда прагне спільної мети. Члени команди діють однаково по відношенню до оточення, всі горді тим, що разом можуть досягти більшого, ніж самотужки. У команді задовольняються потреби особистості у причетності, повазі, успіху, навіть якщо успіх спільний.

Біленко О.В., Сидоренко Є.В. [3], спираючись на дослідження американських та українських учених, виділяють такі ознаки команди:

- загальне бачення, яке дозволяє зняти явні та потенційні протиріччя між членами команди;

- взаємодоповнення за функціями і при розподілі ролей між членами команди, що відноситься до способів позиціонування (вироблення членами команди певної системи позицій щодо один одного за різними критеріями) команди в цілому та окремих її членів зокрема;

- здатність швидко реагувати на зміни, більша гнучкість, адаптивність та прагнення інновацій;

- розуміння одне одного з півслова, спрацьованість, узгодженість, що з'являється в ході спільної роботи та комплектування команди;

- пов'язаність (cohesiveness) або згуртованість групи;

- здатність мотивувати членів команди до здійснення певних дій.

Таким чином, командоутворення як потреба виникає у тих сферах, де необхідна ефективна групова участь. Це складний творчий процес, що потребує величезних фінансових витрат та інтелектуальних зусиль. Невипадково фахівці з управління персоналом часто рекомендують покладати роботу з формування команд на кадрові служби організації. Основну роль в об'єднанні працівників у команду однодумців повинен грати безпосередній керівник колективу. Командний дух у колективі досягається під час низки умов. Головне з них - ототожнення членами команди особистих та групових цілей та інтересів, та почуття взаємної відповідальності за дії кожного.

Однак формування команди не стане безумовним благом для будь-якої фірми і, звісно, не є панацеєю від усіх проблем. Командоутворення - це одна з ланок системи мотивації, адаптації, управління персоналом, яка повинна існувати в компанії в сучасних умовах.

1.2. Основні моделі та концепції управління командною взаємодією

Говорячи про технології командоутворення, можна розуміти під ними процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організованій групі, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал відповідно до стратегічних цілей

організації [5, с.116]. Однак є думки, що про процес командоутворення можна говорити, якщо запрошується спеціальний бізнес-консультант (тренер, коуч), який працює з групою та застосовує методи розвитку командної взаємодії.

Перетворення групи в команду надто багатогранне і не зводиться до набору зовнішніх інструментів впливу, хоча вони бувають необхідні та виправдані. Слід обов'язково враховувати природний перебіг групової динаміки, а отже, елементи самоврядування.

На такій динаміці акцентують увагу багато авторів, визначаючи етапи трохи по-різному. Покажемо основні моделі, що широко використовуються.

Більшість дослідників припускають, що групи проходять кілька етапів, якщо вони існують упродовж тривалого періоду. Зрозуміло, наприклад, що люди схильні щось знати про інших членів; повинні розвивати рівень взаємозалежності, щоб група чи команда могли виконувати свої завдання; і повинні вчитися на якомусь рівні боротися із конфліктом, якщо він виникне. Найвпливовішою моделлю процесу розвитку з погляду її впливу на подальші розробки та практику бізнесу була модель Брюса У. Такмана [8].

У ній розглядається п'ять стадій: формування, штурм, нормування, виконання, усунення. На першому етапі люди починають працювати разом і намагаються дізнатися про своїх нових колег, йдеться про побудову відносин усередині групи та роз'яснення завдань. Потім, на другому етапі, члени групи починають перевіряти («штурмувати») межі, встановлені на етапі формування. Часто починається конфлікт між природними стилями роботи членів команди, деякі можуть поставити під сумнів цінність мети команди і чинити опір виконанню задач. Опір долається на третьому етапі, в якому розвиваються внутрішньогрупове почуття та згуртованість, встановлюються стандарти та приймаються нові ролі. При цьому може спостерігатися тривалий збіг цих двох стадій, оскільки, з появою нових завдань, команда може повернутися до поведінки стадії штурму. У результаті команда досягає стадії виконання, коли робота ведеться без тертя, – до досягнення мети команди, а міжособистісна структура стає інструментом цільової діяльності. Але багато команд переходять

і на стадію усунення, наприклад, проектні групи існують лише протягом фіксованого періоду часу або коли постійна команда може бути розформована шляхом організаційної реструктуризації.

На особливу увагу заслуговує модель, яка була запропонована на підставі описаного підходу Такмана і включає чотири стадії:

1. Адаптація. Це етап, на якому відбувається обмін інформацією, аналіз завдань та пошук оптимального варіанту та способу вирішення. У відносинах членів групи домінує настороженість, результативність роботи низька.

2. Групування та кооперація. На цій стадії приходить розуміння та бажання виконувати поставлене завдання, формується первинна структура групи, розвивається солідарність та згуртованість, оскільки спілкування стає більш відкритим та конструктивним.

3. Нормування. Етап характеризується посиленням індивідуальних взаємин, розробкою принципів групового взаємодії.

4. Функціонування. На останньому етапі група досягає максимального рівня ефективності, організаційної та соціально-психологічної єдності [10]

Подібні стадії командоутворення можна побачити і в моделі К. Бланшара, опис якої надається з використанням таких елементів, як процес та зміст.

Зміст – це основне завдання групи, що вказує на те, що зроблено групою, а процес визначає, як колектив працює. Процес – це те, що відбувається з членами групи та між ними: боротьба за лідерство, спілкування, взаємодія та методи прийняття рішень [1].

Модель розглядає фактори продуктивності (сукупні знання членів команди, рівень розвитку навичок, досвід, здатність працювати та отримувати результати) та морального стану (командний дух, настрої, згуртованість). Співвідношення ступеня виразності цих параметрів формують чотири етапи у розвитку будь-яких груп, незалежно від їхнього призначення:

Етап 1 – орієнтація. На цьому етапі продуктивність низька, а моральний дух високий. Команда розробляє правила майбутньої роботи, набір угод, в яких

зазначено, що виконуватиметься, чому це важливо і як команда працюватиме разом задля досягнення результатів.

Етап 2 – незадоволеність. Цей етап характеризується боротьбою за владу та конфліктом, він також є основою для творчості та оцінки складнощів та завдання.

Етап 3 – інтеграція. Члени команди починають розуміти один одного, працювати разом, щоб усунути розбіжності. Розвивається впевненість у собі та почуття згуртованості.

Етап 4 – виробництво. Стадія ефективної роботи, високий рівень розуміння цінностей, цілей, обов'язків та результатів.

Сьогодні активно використовується характеристика стадій процесу командоутворення: старт, стан невизначеності, орієнтація на лідера, жорстко структурована команда, самоврядна робоча команда [5, с. 118].

Перша стадія – старт. На ній відбувається позиціонування робочих команд, формується план поетапної передачі повноважень, система управління організацією мало змінюється.

На другій стадії починається перерозподіл функцій, відповідальності та повноважень. Керівники керують розвитком команди, пояснюють ролі та обов'язки, координують зусилля, допомагають у встановленні комунікацій із зовнішнім середовищем. Виникає багато проблем, пов'язаних з новими функціями та обов'язками, що викликає невизначеність та високу ймовірність конфліктів. Ця стадія може бути найтривалішою у часі.

Далі, на наступній стадії, проводиться перепроєктування у системі управління, відбувається передача повноважень, які не пов'язані з фінансовими показниками та людськими ресурсами. Менеджери навчають групу методів прийняття рішень, контролюють та оцінюють продуктивність, з'являються лідери команд.

Четверта стадія – жорстко структуровані команди. Команди набувають повноваження, пов'язані з людськими ресурсами, увага зосереджена на вдосконаленні роботи.

П'ята стадія – команди, що самонаправляються. Передаються повноваження, пов'язані з вартісними показниками, комунікаціями із зовнішнім середовищем. Менеджери надають підтримку у пошуку нових шляхів розвитку.

У представленій моделі видно проходження схожих із попередніми п'ятьма етапами розвитку групи у ефективну команду.

Проте модель групової динаміки може бути розширена, щоб пояснити не тільки основні етапи, а й підтримку їх проходження. Таку ідею реалізували А. Дрекслер та Д. Сіббет, запропонувавши сім фаз продуктивності команди [39]. Кожна з них визначається основним питанням, яке стоїть перед членами команди.

1. Орієнтація. Основне питання, задане на цьому першому етапі моделі, полягає в наступному: «Чому ми тут?» Команда має працювати разом, щоб визначити завдання, яке кожна людина вважає особисто корисним або важливим для організації. Коли члени команди не можуть уявити свою роль, вони відчують занепокоєння та дистанціюються від групи.

2. Вибудовування довіри. Автори моделі припустили, що на цьому етапі люди хочуть знати, з ким вони працюватимуть – свої очікування, порядок денний та компетенції. Довіру можна встановити тільки після того, як встановлено ясність щодо окремих ролей та обов'язків та розуміння стилів та досвіду один одного.

3. Визначення мети. Тут команда працює над визначенням загального бачення, обговорюючи можливості, варіанти та причини, з яких ці цілі можуть бути або не бути найкращими варіантами. На цьому етапі можуть виникнути деякі розбіжності, тому необхідно, щоб кожен міг досягти розуміння. Це підходящий час для вирішення будь-якого конфлікту між індивідуальними та організаційними цілями.

4. Зобов'язання. Коли цілі зрозумілі та визначені варіанти, увага звертається до питання: «Як ми це зробимо?». Це означає ухвалення рішень про ресурси, терміни та чіткий розподіл ролей. Оскільки початкові етапи продуктивності команди пов'язані з часткою помилок, то може знадобитися

повернення до цілей, розвитку довіри та перегляд первинної мети, перш ніж стане можливо повністю вирішити проблеми етапу зобов'язань.

5. Реалізація. Тут домінують терміни та планування, використовуються інструменти управління проектами, блок-схеми чи робочі плани. При зіткненні з непередбаченими перешкодами також можливе повернення на більш ранні етапи процесу.

6. Висока ефективність. На цьому рівні кожен відчувається частиною цілого, відбувається спонтанна взаємодія, синергія, і отримані результати перевершують очікування за рахунок включення в роботу всіх людських здібностей, що були потенційними. Хоча формат цієї моделі може припускати, що даний етап – це вершина, яку досягають усі команди, дослідження Сіббету та Дрекслера показують, що багато з них ніколи не проходять цю фазу. Гарний робочий рівень може бути досягнутий на попередньому етапі.

7. Оновлення. Основне питання на цьому етапі процесу: «Навіщо продовжувати, оскільки високі показники потребують великих зусиль?». Можна думати про оновлення як про завершення, так і новий початок. Кожен член команди може оцінити, що спрацювало і не спрацювало, що було досягнуто і тепер може бути залишено позаду, а які проблеми ще доведеться вирішити.

Таким чином, будь-які групи – це динамічні, постійно мінливі, живі системи, які мають моделі поведінки та власний життєвий цикл. Тому використання будь-яких інструментів та підходів для побудови команди повинно порушувати позитивні природні тенденції динаміки колективу. Ефективну команду можна створити як «з нуля» (залучаючи окремих працівників або повністю нову команду), так і на основі реорганізації чинної команди (з новими цілями та/або перерозподілом ролей між членами).

Вибір конкретних методів управління процесом командоутворення визначається чотирма основними підходами [13, с.115].

Підхід, заснований на розвитку та узгодженні цілей команди, передбачає посилення здатності членів групи вибирати та досягати загальні цілі.

Інтерперсональний (міжособистісний) підхід сконцентрований на покращенні відносин у групі, за рахунок чого вона зможе функціонувати ефективніше. Підхід розвиває довіру, підтримку та комунікацію між членами колективу.

Рольовий підхід діє на збільшення ясності ролей (своєї та інших членів групи), розуміння очікувань щодо один одного та, як наслідок, зростання організаційної ефективності.

Проблемно-орієнтований підхід включає спільне вирішення проблем учасниками команди, що дозволяє просуватись до досягнення головної мети.

Можна згрупувати прийоми командоутворення, орієнтуючись на сферу життєдіяльності команди: соціоемоційну чи інструментальну [12, с. 120]. Для розвитку першої сфери застосовуються груподинамічні тренінги та сюжетно-динамічні ігри. Так, активізуються внутрішні процеси лідерства, посилення почуття належності та згуртованості, прийняття рішень. Проводиться аналіз цінностей, поведінки, установок, які допомагають чи заважають розвитку групи як цілого.

Друга сфера розробляється з використанням тренінгів навичок, умінь та поведінки. Базові вміння, які слід формувати та посилювати для підвищення ефективності командної взаємодії, включають усвідомлення власних інтересів та мотивів, позначення своєї позиції, розуміння позиції партнера, робота зі зворотним зв'язком, управління поведінкою під час виконання роботи.

Існує ще спектр технологій розвитку групи в необхідному для організації напрямку, які дозволяють оптимізувати і покращити командну роботу, знаходити внутрішні ресурси для подолання труднощів [2]. Сюди входять командні випробування, у яких групи долають задані перешкоди зростаючої складності насичення емоційного досвіду. Також використовуються тренінги навчального характеру для освоєння необхідних у колективній роботі навичок (включаючи внутрішньофірмові). Можуть проводитися ділові ігри, створені задля розвитку відносин, узгодження цілей, норм, формування смислового простору групи. Комплексним підходом виступає командний коучинг, що

дозволяє охопити вироблення учасниками загального бачення та побудову відносин у групі.

Наведені вище підходи до розвитку команд можуть реалізовуватися як силами менеджменту організації, і з запрошенням консультантів з управління чи бізнес-тренерів. У будь-якому разі ефективність командоутворення пов'язана з адекватними змінами в системах стимулювання, інформаційно-комунікаційних процесах, розподілом функцій та повноважень в організації.

З усіх моделей та методів формування команди не можна назвати універсальний чи найефективніший варіант. Наприклад, для початкових стадій тренінгові методи можуть бути дієві, а для вищого рівня розвитку групи та її учасників виявитися марними. Тому вибирати підходи та методи слід з урахуванням їх переваг та недоліків, обмеженого акцентування якогось аспекту командної взаємодії. І, звичайно, варто відзначити, що всі групи проходять представлені стадії розвитку перш ніж стають командою, тому природні процеси внутрішньогрупового самоврядування можуть грати навіть провідну роль у процесах командоутворення, при цьому не потрібно недооцінювати роль керівника, як, втім, і переоцінювати (поряд із зовнішніми тренінговими інструментами).

Виходячи з того, що будь-яка команда у своєму формуванні проходить декілька етапів, кожен із яких має свої особливості, то, як об'єкт керування її слід розглядати саме через ці основні фази. Як такі візьмемо п'ять загально визнаних (формування, становлення, нормування, виконання, оновлення) та виділену в деяких моделях стадію високої продуктивності, оскільки, навіть не позначаючи її окремою, максимальна ефективність завжди підкреслюється як результируючий показник розвиненої команди

До того ж на стадії «виконання роботи» команда, будучи вже цілісним суб'єктом, виробляє оптимальні шляхи розв'язання рутинних завдань, полегшуючи їх досягнення та вивільняючи додаткові ресурси для творчих, нестандартних завдань, що також пояснює подальше підвищення продуктивності через спільну діяльність.

Водночас поведінка самих учасників змінюється протягом зміни зазначених етапів, піддаючись самостійному регулюванню з боку кожного співробітника та у рамках соціальних зв'язків. Це обумовлюється властивими психологічними особливостями, елементами самоменеджменту, природним спілкуванням у ході спільної роботи, а також включенням групового тиску та контролю поведінки своїх членів.

Основне завдання управління – забезпечити проходження стадій розвитку команди до високої продуктивності з мінімальними витратами часу та всіх ресурсів учасників процесу. При цьому враховуються специфіка стадій, вплив факторів на кожній і відмінності у поведінці людей. Наприклад, ранні етапи характеризуються невизначеністю, тривожністю, для подолання яких важлива участь керівництва, але й самі члени групи прагнуть подолати некомфортні психологічні стани через узгодження інтересів, мінімізацію конфліктів. Керівник повинен точно реагувати на зміну стадій, що використовуються, оскільки методи можуть не відповідати ситуації, що змінилася в групі.

Ще одне завдання – створити умови для того, щоб команда могла тривалий час зберігати максимальну ефективність, не зсуваючись до стадії оновлення (усунення), що описано в ряді моделей, розглянутих раніше. Причому в наукових дослідженнях питання причин зупинки розвитку, інерційності рішень та розпаду командної взаємодії залишається дискусійним.

1.3. Чинники, що впливають на ефективність управління командною взаємодією

З початку 1960-х рр. підвищення ефективності командоутворення в організаціях досліджували фахівці в галузі менеджменту та організаційного розвитку. Головною метою їхнього дослідження був пошук усіляких способів поліпшення управлінського розвитку.

На сьогоднішній день питання командоутворення є актуальним для сучасних українських підприємств через кризові явища у світовій економіці.

Безумовно, впоратися з кризовими явищами можливо лише за наявності згуртованої команди, а також здатністю посилити виконавчу дисципліну та готовністю допомогти один одному в будь-якій ситуації.

Під командоутворенням слід розуміти процес цілеспрямованої побудови особливого способу взаємодії людей у групі (команді), що дозволяє ефективно реалізувати їх професійний, інтелектуальний та творчий потенціал, відповідно до стратегічних цілей цієї команди, які у свою чергу мають бути ретрансльовані з цілей організації [3, с.8].

Під командою розуміється автономний самоврядний колектив професіоналів, здатний оперативно та якісно вирішувати поставлені перед ним завдання.

На сьогоднішній день командоутворення є ефективним інструментом моделі корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток команди і є ефективним інструментом управління персоналом [4]. Побудова команди, перш за все, спрямована на створення груп спеціалістів різноспрямованих спеціалізацій, які несуть відповідальність за свою діяльність і на повній рівній основі, що здійснюють поділ праці в команді.

Управління людськими ресурсами один із ключових чинників успіху організації. Керівники сучасних організацій акцентують увагу на різних рівнях управління персоналом, залишаючи в пріоритетах управління людськими ресурсами. Головним чином це позначається на ефективності управління організацією та, безумовно, на результаті роботи.

Для підвищення ефективності роботи команди слід дотримуватись кількох критеріїв [1].

По-перше, управління кількісним складом команди. Цей критерій має на увазі підвищення ефективності командної роботи в організації за допомогою активного управління чисельністю. Досягнення поставленої мети у малих командах переважає висока швидкість виконання робіт, оскільки відбувається згуртованість команди до тісної комунікації. У дуже великих командах відбувається зростання якості виконаної роботи. Більше того, зі збільшенням

чисельності команди, зокрема, різко зростають потенційні конфлікти між членами організації, що може призвести до певних труднощів та затримки процесу виконання робіт. Зазначимо, що для швидкості виконання роботи та підвищення якості роботи персоналу великі команди, що складаються більш ніж з п'ятнадцяти осіб, можна розділити на кілька груп. Як наслідок, результат роботи та досягнення поставлених цілей займе малу кількість часу.

По-друге, управління функціональними обов'язками членів команди. Ефективність командної роботи в основному визначається рівнем компетентності, ввічливості, певними навичками та особистими якостями, якими повинні володіти всі члени команди. Керівники команди повинні якнайчастіше проводити оцінку рівнів компетентності та професіоналізму працівника, а також вживати заходів для їх своєчасного підвищення.

По-третє, розподіл функціональних та командних ролей. Для досягнення командної ефективності роботи персоналу важливими є не тільки досвід та знання певної сфери діяльності, але й особисті характеристики членів команди.

Слід виділити такі види робіт, необхідні для згуртування команди та підвищення ефективності її роботи:

- 1) постановка загальних цілей та завдань;
- 2) планування спільної роботи;
- 3) налагодження системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій;
- 4) стимулювання командних досягнень;
- 5) надання самостійності та ініціативи;
- 6) формування командної культури та ідеології;
- 7) моніторинг командної роботи.

Внаслідок управління даними видами командних робіт, керівник може контролювати діяльність командної роботи та вчасно вживати заходів щодо підвищення ефективності роботи команди та організації в цілому, а також їх результативності [6].

Формування команди є складним і трудомістким процесом. Вчені виділяють п'ять етапів розвитку команди для загальної ефективності управління персоналом.

Розвиток команди починається з етапу адаптації, на якому відбувається інформування та аналіз виділених завдань команди. Відбувається пошук членами команди вигідного способу розв'язання задачі. Зважаючи на те, що члени команди не знайомі один з одним, досягнення результату на даному етапі зводиться до нуля. Далі відбувається угруповання команди з кола інтересів. Головна мета такого розподілу полягає у опорі членів команди вимогам, які пред'явлені до їхніх завдань. На цьому етапі відбувається утворення підгруп, зважаючи на емоційну відповідь членів групи, внаслідок розбіжностей особистих цілей членів з цілями командної діяльності. При групуванні підгруп починає складатися командна самосвідомість лише на рівні окремих підгруп, формуються перші інтергрупові норми. Як і на першому етапі, якщо учасники команди вже знайомі раніше, між ними вже є спільні інтереси, то другий етап може бути відсутнім. На даному етапі виділяється лідер та відбувається об'єднання всіх членів підгрупи. Головним завданням наступного етапу "кооперація" є усвідомлення бажання працювати над майбутніми завданнями. У ході роботи команди налагоджується згуртованість та солідарність у колективі. На стадії "нормування діяльності" розробляють принципи групової взаємодії. Однією з характерних рис цієї стадії розвитку команди є групові активності, у групі відбувається замкнутість на своїх особистих цілях. Далі, на етапі «функціонування» команда досягає найвищого рівня психологічної єдності та максимального рівня ефективності. На етапі «функціонування» розглядають принципи командного впливу, а також приводиться в норму область колективної діяльності або область внутрішньогрупової комунікації. Однією з головних рис розвитку команди на стадії є відсутність командної активності. Процес відокремлення згуртованої, добре підготовленої, єдиної в організаційному та психологічному відношенні групи може перетворити її у групу-автономію, на яку характерні замкнутість у своїх цілях, егоїзм.

Завершальним етапом розвитку команди є «розформування». Ця стадія розвитку поєднує в собі ознаку розформування груп, всі їхні інтенсивні відносини рано чи пізно сходять нанівець, через досягнення поставлених цілей.

Ваарто відзначити, що для того, щоб група розвивалася найбільш ефективно і виросла до команди вищої якості, потрібно приділити більш пильну увагу наступним найважливішим і значущим елементам успіху команди.

1. Мета команди – насамперед бути специфічно досяжною та реалістичною, відповідати всім тимчасовим рамкам. Головна мета команди має бути сформульована найбільш чітко і зрозуміла всім членам команди у тому, щоб у процесі роботи співвідносити результати із єдиною метою і коригувати роботу команди у разі потреби. Якщо мету ще не було визначено, то першим і найважливішим кроком для розвитку команди є створення мети. За допомогою мети команда здатна створити основу вимірювання прогресу дій.

2. Напрямок розвитку команди. Поряд з метою має бути чітко визначено і напрямок розвитку команди, щоб вся команда здійснювала свою роботу відповідно до заданого вектора.

3. Час досягнення виділеної мети. При плануванні командної роботи має бути точно розрахований час, який буде потрібний для найефективнішої реалізації поставленої мети.

4. Ресурси команди - необхідні команді для досягнення поставленої мети. За допомогою ресурсів команда визначає, наскільки важливими є цілі для команди, їх час і здібності.

5. Вирішення проблемних питань. Робота команди та взаємодія її учасників має бути організована таким чином, щоб усі співробітники мали можливість брати участь в обговоренні проблемних питань, а також кожен із них має бути зацікавлений у результатах своєї роботи в межах існуючої команди. Також визначальним чинником ефективності команди є навички персоналу. Ще до початку спільної роботи необхідно виявити найсильніші

сторони кожного учасника для оптимального розподілу ролей та, зокрема, функцій та завдань у процесі досягнення результату.

6. Підтримка. Не менш важливим елементом, що визначає команду найвищої якості, є підтримка. Підтримувати один одного та піклуватися зобов'язані не тільки члени команди по відношенню до інших учасників, але й керівництво організації має підтримувати та активно заохочувати зусилля команди, а також демонструвати важливість та значущість команди для всієї компанії.

Слід виділити об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на ефективність командування [2].

До об'єктивних чинників слід зарахувати: економіку країни та окремих регіонів, політичну ситуацію в країні. Крім того, особливе значення слід виділити своєчасній виплаті заробітної плати, офіційному оформленню трудової діяльності, сприятливим умовам праці, наскільки застрахованими почувуються члени групи тощо.

До суб'єктивних факторів відносять ставлення самої людини до команди, ставлення її до трудової діяльності, її стать, вік, освіту. При побудові команди, серед суб'єктивних чинників, найважливішим слід виділити освіту. В даний час члени команди потребують підвищення професійного рівня, додаткової професійної освіти та підвищення кваліфікації за тими напрямками, які по-перше відповідають виду діяльності організації, а по-друге, необхідні члену команди для максимізації ефективності виконання ним своєї функції в рамках команди.

Проте ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- незамкнута та відкрита атмосфера;
- цілі визначені та зрозумілі для всіх учасників;
- усі члени команди розуміють один одного;
- відбувається розумне та згуртоване вирішення проблемних питань.

Спираючись на результати, отримані в ході аналізу існуючого досвіду, і виходячи з досвіду дослідників-практиків, необхідно виділити кілька найважливіших критеріїв створення та функціонування успішної команди:

1. Інвестування в ефективну команду. Що більше компанія платить співробітникам команди, то більше можна вимагати від них. Учасники звикають до певної якості життя і їм не захочеться її втратити. Але все це актуально до певного рівня (трохи вище за середній ринок за аналогічну роботу), далі при підвищенні рівня оплати праці – ефективність знижується назад пропорційно, тому що у кожного працівника є розумна межа його особистого ресурсу.

2. Формування команди з тих, хто постійно навчається, створювати їм умови для розвитку. Важливо, щоби учасники мали професійне зростання не лише за своєю спеціальністю, а й розвивалися міжпрофесійно. Професійне зростання важливе у розширенні спеціалізованих знань та атестацій. Важливо розуміти, що й учасник не проходить перекваліфікацію, він буде звільнений, чи знижений на посаді. Також навпаки, якщо перекваліфікація пройде успішно, то працівник підвищується на посаді. Розробка та затвердження загальних принципів. Підтримувати такий єдиний напрямок усередині команди допомагає проведення регулярних корпоративних свят (освітніх та розважальних).

3. Потрібно постійно займатися навчанням керівного складу. Однією з найважливіших якостей команди є те, що члени команди повинні вміти швидко домовлятися та приймати рішення. Керівник команди має бути відповідальним та рішучим, бо члени команди можуть «страждати» від нерішучості менеджера.

4. Обмін досвідом з іншими компаніями. Йдеться про спілкування із начальниками департаментів інших компаній. Зважаючи на дані взаємовідносини, компанії розкривають один одному індивідуальні навички та вирішення конкретних проблем.

Таким чином, вищевикладене наголошує на необхідності ґрунтовного розгляду питання про зацікавленість командоутворення у тій чи іншій сфері діяльності, де головним чином виступає ефективна групова взаємодія. На

сьогоднішній день це потребує великих матеріальних витрат та інтелектуальних зусиль. Кожен етап розвитку командоутворення є, безумовно, дуже важливим. Формування та розвиток команди не було б настільки ефективним, якби був відсутній хоча б один із етапів. Питання ефективного командоутворення в тій чи іншій мірі актуальне для кожної організації. Керівник відіграє головну роль у розвитку та об'єднанні співробітників у команду. Формування командного духу в колективі можна досягти при досягненні певних цілей. Однією з найважливіших виступає визнання членами команди одночасно і особистих, і групових цілей та інтересів. Більше того, учасники команди повинні мати почуття відповідальності за дії кожного члена команди. Командоутворення є однією з ланок системи мотивації, адаптації, управління персоналом, яка повинна існувати в компанії в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В ПрАТ «МХП»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» – компанія яка була заснована Юрієм Косюком у 1998 році та стала лідером серед українських аграрних виробництв який має європейський акціонерний капітал та закордонні активи. Компанія активно діє у сферах, таких як:

- птахівництво – це один з основних напрямків діяльності компанії, що включає вирощування птиці та виробництво птице продукції;
- рослинництво та зернопереробка - компанія активно займається вирощуванням та переробкою зернових культур, що є важливою частиною її аграрної діяльності;
- виробництво комбикормів – це ключовий елемент, що забезпечує якісне харчування для тварин і птиці, вирощуваних компанією;
- м'ясопереробка та тваринництво – підрозділи м'ясопереробки та тваринництва є важливою частиною бізнесу, розширюючи асортимент продукції.

Заводи розміщені в різних куточках країни наприклад, в Донецькій та Київській області розміщений м'ясопереробний завод ПрАТ «МХП», ще є розташовані підприємства холдингу, головним напрямком діяльності яких є ведення рослинництва в таких областях як, Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській та Дніпропетровській [17].

У контексті сучасного соціально-економічного розвитку аграрного сектору в Україні, комбикормова промисловість виступає визначальною і грає ключову роль.

Виробництво комбикормів є проміжною ланкою у виробничому ланцюзі, який включає в себе постачальників сировини (сільськогосподарські

підприємства, фермерські господарства), переробників (комбікормові підприємства) та споживачів (птахівничі та тваринницькі комплекси). Комбікормова промисловість грає важливу роль у забезпеченні населення м'ясною продукцією, яка є важливою складовою раціону харчування людей. Вона виробляє комбіновані корми, які використовуються для годівлі тварин, забезпечуючи їм необхідні поживні речовини для ефективного зростання та розвитку. У такий спосіб, комбікормова промисловість сприяє розвитку сільськогосподарського виробництва та формуванню стійкого аграрного комплексу.

Забезпечення стабільної та якісної продукцією комбікормова промисловість важлива для забезпечення продовольчої безпеки та економічного розвитку країни.

Підприємство ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку України:

1. Податковий внесок та роботодавець – як один із найбільших національних платників податків і роботодавців, компанія має значний вплив на економіку;
2. Регіональний вплив – компанія має понад 30 підприємствами, які сприяють розвитку 14 регіонів України, також компанія забезпечує зайнятість понад 30 тисяч осіб;
3. Корпоративна соціальна відповідальність - підтверджуючи свою відданість соціальній відповідальності, компанія інвестує значні суми у соціальні та інфраструктурні проекти;
4. Міжнародна присутність – з виробничими активами в Нідерландах і Словаччині та постачанням продукції в 80 країн світу, компанія має важливий міжнародний вимір.

Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 2.1.

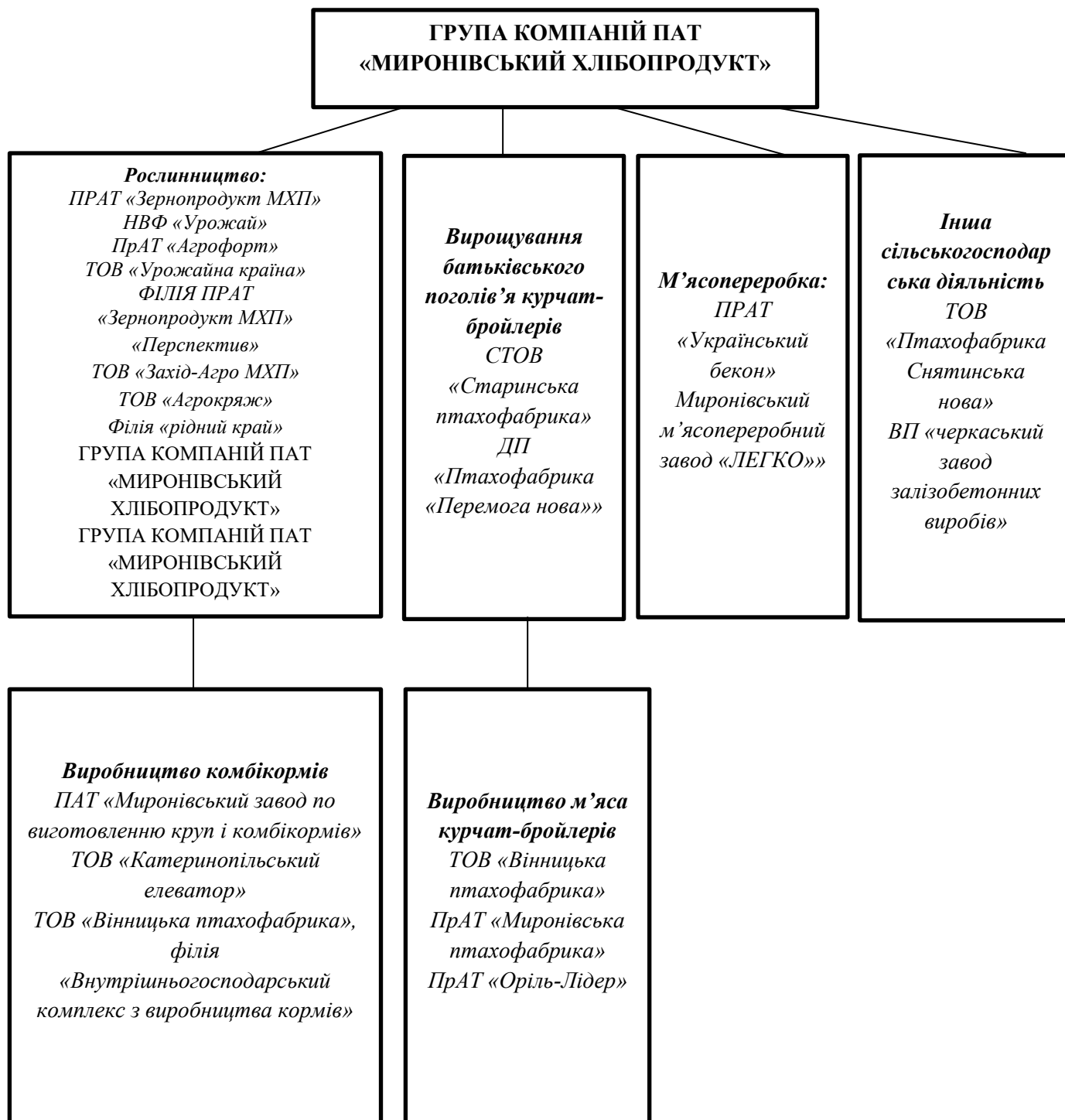


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «МХП»
Примітка*. Систематизовано автором на основі [17]

Також, загальна характеристика компанії наведена на таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»*

№ з/п	Зміст необхідних відомостей	Інформація
1.	Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY MHP (PRJSC MHP) ПрАТ «МХП»
2.	Дата проведення державної реєстрації Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи(08.12.2023)	27.03.2006 Не перебуває в процесі припинення
3.	Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 03143, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул.Елеваторна, будинок 1
4.	Код ЄДРПОУ	32547211
5.	Вид діяльності (основний), (код галузі)	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 01.11 Вирощування зернових культур бобові і насіння олійних культур 01.47 Розведення свійської птиці
6.	Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
7.	Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна, 0%
8.	Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ПН, розрахунковий рахунок)	Акціонерне товариство «ОТП Банк», 300528 26005001311449

Примітка. *Систематизовано автором на основі [17]

Основна ціль ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" в українському ринку полягає у досягненні та утриманні лідируючих позицій у сфері птахівництва та посилення впливу позицій компанії яка включає в себе:

- якість продукції: зосередження на високій якості м'ясної продукції, що відповідає міжнародним стандартам;
- розширення асортименту: постійне розширення асортименту м'ясних продуктів, включаючи інноваційні та спеціалізовані товари.
- ефективне розподіл та логістика: оптимізація ланцюга поставок та логістичних процесів для забезпечення швидкого та ефективного розподілу продукції;
- Збалансоване виробництво: інтеграція різних галузей, як-от птахівництво, тваринництво та зернопереробка, для створення збалансованого та стійкого виробничого циклу;
- збільшення виробничих можливостей: інвестиції у розширення виробничих потужностей для задоволення зростаючого попиту на ринку;
- соціальна відповідальність і сталість: зобов'язання до принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у всіх сферах діяльності;
- активне маркетингове промоція: зміцнення бренду та підвищення обізнаності споживачів через активні маркетингові та рекламні кампанії, що призведе в подальшому збільшення продажів.

Компанія прагне цього через використання прогресивної бізнес-моделі, неперервний технологічний розвиток та вдосконалення системи управління. Основні цінності, на яких базується діяльність МХП, включають стимулювання та мотивацію персоналу, гнучкість та адаптивність виробничих процесів, високий рівень професіоналізму, орієнтацію на результати та відкритість та прозорість у своїй роботі.

Окрім цього компанія має основні цінності, які вони підкреслюють у своїй корпоративній культурі та бізнес-економічному розвитку, зазвичай є:

1. Якість та інновації – наголос на високій якості продукції та впровадженні новітніх технологій у виробництві.

2. Стійкість – зосередження на сталому розвитку та екологічній відповідальності.

3. Соціальна відповідальність – підтримка місцевих громад, інвестиції в соціальні проекти та благодійність.

4. Відповідальність перед споживачами – забезпечення безпеки та високих стандартів харчових продуктів.

5. Партнерство та командна робота - розвиток довгострокових відносин з партнерами та сприяння командному духу серед співробітників.

Також компанія ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) відомий на ринку не тільки під власною назвою, а й завдяки кільком відомим брендам, які вони виробляють та реалізують. Серед найвідоміших брендів, асоційованих з МХП, можна назвати як, Наша Ряба цей бренд є одним з лідерів на ринку фасованої та не фасованої курятини в Україні. "Наша Ряба" відома своєю продукцією високої якості та різноманітністю продуктів з курятини та була заснована в 2002 році . «Легко!» – цей бренд спеціалізується на готових продуктах з курятини, які легко приготувати. Це може включати котлети, нагетси, шніцелі та інші швидкі страви. «Бащинський» №1 бренд, відомий своїми виробами зі свинини та ковбасними виробами, включаючи високоякісні ковбаси, шинку, салямі. Історія розвитку компанії вказана в таблиці 2.3.

Окрім українських торгівельних марок МХП володіє зарубіжними марками такі як:

– «Qualiko»–поставки цілої та частинами охолодженої курки-бройлера в країни ЄС, Близького Сходу, Азії та Африки, продукція експортується у більш ніж 60 країнах світу.

– «Ukrainian Chicken»–візитна картка, через яку всі люблять українське м'ясо птиці у країнах Близького Сходу, СНД та Африки.

**Історія розвитку публічного акціонерного товариства ПрАТ
«МХП»***

Рік	Інформація
1998	Заснування Юрієм Косюком ПрАТ «МХП»
2002	Початок існування «Наша Ряба»
2006	У травні місяці, відповідно до законодавства Люксембургу, була заснована холдингова компанія МНР S.A. В січні того ж року завершилося будівництво першого в Україні заводу, що спеціалізується на виробництві м'ясних напівфабрикатів — Миронівського м'ясопереробного заводу "Легко". З 2023 року до складу компанії також включені підприємства, такі як Науково-виробнича фірма "Урожай" та "Дружба народів".
2008	МХП стає першою українською аграрною компанією, яка провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Цей крок свідчить про зростання міжнародного інтересу до українських аграрних підприємств та сприяє залученню зовнішніх інвестицій.
2009	ПрАТ "Миронівська птахофабрика" досягло повної виробничої потужності, завдяки введенню в експлуатацію другої виробничої лінії. Зараз загальна виробнича потужність становить 200 тис. тон курятини на рік. МХП на сьогодні є найбільшим підприємством на українському ринку промислового виробництва курятини і одним з найбільших в Європі.
2010	Будівництво о Вінницької птахофабрики (м.Ладижин).Планова сумарна потужність підприємства становить 440 тис. тон курятини на рік. Після введення в експлуатацію всіх виробничих ліній, це підприємство очікується буде найбільшим у своєму профілі в Європі та одним з найбільших у світі.
2011	Розпочавши розробку пілотного проекту "Біогаз", Миронівський хлібопродукт планує побудувати біогазову станцію, яка буде працювати на курячому посліді на потужностях птахофабрики "Оріль-Лідер" в Дніпропетровській області.
2018	Вхід агроіндустріального холдингу МХП до ТОП-10 кращих роботодавців України МХП виступає єдиною компанією, що представляє український аграрний сектор, поруч із такими відомими міжнародними компаніями, як Ernst & Young, Deloitte, Procter & Gamble, Microsoft, Metro.
2019	Придбання компанії Perutnina Ptuj є стратегічним кроком для Миронівського хлібопродукту. Perutnina Ptuj - це вертикально інтегрована компанія, яка здійснює вирощування бройлерів в ряді країн, зокрема в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії і Герцеговині, і має господарську діяльність в 22 країнах.
2020	Публічне акціонерне товариство Миронівський хлібопродукт розширює свою діяльність через франчайзинг, представляючи три нові формати: гастростудії "Секрети шефа", магазини "М'ясомаркет" і шаурменні Doner Market.Інвестиції для відкриття однієї гастростудії складають 80-100 тис. доларів США, а термін окупності проекту оцінюється приблизно в трьох роках.

Примітка. *Систематизовано автором на основі [17]

Для досягнення успішної діяльності підприємство повинно розвивати та створювати фактори конкурентної переваги. Конкурентні переваги є відносними, оскільки їх можна оцінити лише в порівнянні з характеристиками, що впливають на економічну ефективність підприємства. Ці переваги можуть виявити своє відображення в різних сферах діяльності:

1. Організація бізнесу –ринкова частка підприємства, рівень досвіду у сфері діяльності, ефективність системи управління.
2. Функціональна сфера – конкурентні переваги можуть бути видимими в маркетингу, фінансах, виробництві тощо.
3. Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем – забезпечення доступу до ресурсів, контроль над каналами збуту та інші аспекти, які визначають взаємодію з зовнішнім середовищем підприємства.

ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" (МХП) має кілька основних конкурентів на внутрішньому ринку масового споживання курятини в Україні. До найважливіших конкурентів відносяться:

- ТОВ "Агро-Овен" (торгова марка – "Дім м'яса") компанія, яка також спеціалізується на питаннях сільськогосподарського виробництва, зокрема вирощуванні та постачанні курятини для масового споживання.
- ТМ "Епікур, Володимир-Волинська птахофабрика" (торгова марка "Чобатурочка") інший гравець на ринку, відомий своєю продукцією яка може виготовляти та постачати курятину для ринку масового споживання.
- ЗАТ "Птахокомбінат «Дніпровський»" (торгова марка "Знатна курка") є підприємством, яке спеціалізується в галузі виробництва пташиних продуктів, зокрема курятини. Це підприємство може брати участь в конкуренції на ринку м'ясної продукції та забезпечувати споживачів своєю продукцією.
- ТОВ "Птахофабрика «Волочиська»" ще один учасник ринку, підприємство яке спеціалізується у виробництві та постачанні пташиних продуктів, зокрема курятини.

Ці компанії складають конкурентне середовище в секторі масового споживання курятини в Україні, і їх діяльність може вплинути на ринкову долю та стратегію розвитку ПрАТ «МХП».

Проаналізуємо фінансові показники у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ПрАТ «МХП»

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022 року
Кількість персоналу	6 175	5 825	2 513	40,7
Дохід (тис грн)	46 072 255	51 298 072	46 793 252	101,6
Чистий прибуток (тис грн)	-423 136	-747 096	-1 458 698	344,9
Активи (тис грн)	32 549 331	46 625 668	43 353 354	133,2
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1 300 000	3 529 087	1 953 837	150,3
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	5 270 071	2 632 816	5 409 002	102,6
Поточні зобов'язання (тис грн)	34 439 110	51 914 180	45 482 166	132,1
Власний капітал (тис грн)	-7 159 850	-7 921 328	-7 537 814	105,3%

Примітка. *Систематизовано автором на основі [17]

У 2022–2024 роках фінансовий стан ПрАТ «МХП» демонструє низку тривожних тенденцій, попри відносну стабільність доходів. У 2024 році дохід підприємства склав 46,8 млрд грн, що на 1,6% перевищує рівень 2022 року, однак збільшення доходу не супроводжувалося покращенням фінансових результатів. Навпаки, чисті збитки зросли у 3,4 рази, досягнувши -1,46 млрд грн у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності операційної діяльності та можливу наявність структурних проблем.

Кількість персоналу за цей період скоротилася майже на 60%, що може вказувати як на оптимізацію витрат, так і на кризові процеси в компанії. При цьому загальні активи зросли на 33,2%, що є позитивним сигналом щодо інвестиційної активності, проте власний капітал залишався від'ємним протягом усіх трьох років, що ставить під сумнів фінансову стійкість підприємства.

Також варто відзначити високий рівень поточних зобов'язань, який у 2024 році склав понад 45 млрд грн (132,1% до 2022 року), що разом із нестачею

власного капіталу вказує на сильну залежність підприємства від короткострокового фінансування. Обсяг грошових коштів, попри зростання на понад 50% порівняно з 2022 роком, не є достатнім для покриття поточних боргових зобов'язань.

Таким чином, ПрАТ «МХП» перебуває у фінансово нестабільному становищі, яке характеризується поглибленням збитковості, дефіцитом власного капіталу та високим борговим навантаженням. Необхідним є впровадження комплексної програми фінансової реструктуризації та стратегічної переорієнтації з метою відновлення платоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу. Дані щодо руху персоналу представлені у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Рух персоналу ПрАТ «МХП», 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу на початок року	–	6 175	5 825
Прийнято, осіб	–	–	–
Звільнено, осіб	–	–	–
Кількість персоналу на кінець року	6 175	5 825	2 513
Зміна кількості персоналу, осіб	–	-350	-3 312
Темп зміни персоналу, %	–	-5,7%	-56,9%

Примітка. *Систематизовано автором на основі [17]

Оскільки вхідні дані про прийняття/звільнення не надано, зміни персоналу розраховано як різницю між чисельністю на кінець року та попереднім роком.

Динаміка продуктивності праці представлена у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Продуктивність праці (дохід на 1 працівника)

Рік	Дохід (тис грн)	Кількість працівників	Продуктивність праці, тис грн/особа
2022	46 072 255	6 175	7 459,4
2023	51 298 072	5 825	8 808,2
2024	46 793 252	2 513	18 619,5

Примітка. *Систематизовано автором на основі [17]

У період з 2022 по 2024 роки ПрАТ «МХП» зазнало істотного скорочення персоналу: з 6 175 осіб у 2022 році до лише 2 513 осіб у 2024 році, що становить зменшення майже на 60%. Найбільш помітним скорочення було у 2024 році, коли чисельність персоналу зменшилася більш ніж удвічі за один рік.

Незважаючи на таке скорочення, продуктивність праці суттєво зросла. Якщо у 2022 році дохід на одного працівника становив близько 7,5 млн грн, то у 2024 році він збільшився до 18,6 млн грн на одного працівника, тобто зріс у 2,5 рази. Такий приріст свідчить або про значну автоматизацію та оптимізацію виробництва, або про скорочення допоміжного персоналу та зосередження на більш рентабельних напрямках діяльності.

Проте, варто зауважити, що зростання продуктивності відбувається на тлі збитковості підприємства, що може свідчити про те, що підвищення продуктивності не є достатнім для компенсації інших структурних або фінансових проблем, таких як високі витрати, боргове навантаження чи зовнішні ризики.

Попри різке скорочення персоналу, ПрАТ «МХП» змогло суттєво підвищити продуктивність праці, що є свідченням потенціалу підприємства до оптимізації ресурсів. Однак збільшення ефективності праці не призвело до покращення фінансових результатів. Це вказує на потребу в глибшому аналізі внутрішніх процесів, витрат, структури доходів та зовнішніх викликів. Збалансоване кадрове управління разом із фінансовою реструктуризацією має стати пріоритетом для забезпечення довгострокової життєздатності компанії.

2.2. Діагностика існуючої системи управління командною взаємодією в підприємстві ПрАТ «МХП»

У зв'язку з тим, що значну частину діяльності компанії займає організація та реалізація проектів, слід проаналізувати адекватність існуючої кадрової

політики проектної діяльності компанії. Менеджерами проектів в організації є лише 2 особи: комерційний директор та керівник відділу з розвитку.

Дані співробітники вже давно працюють в організації, пройшли через багато проектів у ролі виконавців та, на думку генерального директора організації, мають всі необхідні компетенції для реалізації управління проектами.

Методом спостереження було визначено процес планування та реалізації проектів в компанії. На початку планування будь-якого проекту одним із менеджерів збирається робоча група. Рішення приймається одноосібно на основі знань про компетенції співробітників, а також їх ідейність, ініціативність, активності та старанності. При підборі членів команди проекту також враховуються міжособистісні стосунки потенційних учасників.

«Фаворити» менеджера отримують пропозицію про участь у команді проекту. Проектна діяльність не звільняє їх від основної (операційної) діяльності в організації, та представляє додаткове навантаження, яке потенційний учасник команди проекту може прийняти чи не прийняти.

Одним із етапів формування команди проекту є регламентація функціоналу учасників. Документально він оформляється у вигляді наказу про затвердження робочої групи. Навчання співробітників при вступі до команди проекту не відбувається, тому що вони спочатку при наборі в команду мають потрібні компетенції [3, с.8].

Для оцінки навантаження, яке додатково покладається на учасників команди проекту, було проведено аналіз розподілу адміністративних завдань управління.

Планування проекту у будь-якому інформаційному забезпеченні не застосовувалося, а формалізовувалося на папері.

Учасниками команди проекту були:

- керівник відділу розвитку (менеджер проекту);
- юрист;
- комерційний директор;

- начальник відділу продажів;
- начальник відділу маркетингу;
- начальник відділу інтернет-проектів;
- технічний директор;
- керуючий справами;
- кореспонденти;
- менеджер з продажу;
- технік з обслуговування обладнання.

Команда проекту була сформована з компетентно підходящих, на думку менеджера, людей, спільними силами яких можна було вирішити будь-яке питання.

У зв'язку з алгоритмом розрахунку матриці розподілу адміністративних задач управління далі було проведено розрахунки матриці попарного порівняння символів та матриці попарного порівняння трудомісткості робіт. В результаті було визначено необхідні коефіцієнти трудомісткості, що дозволило продовжити аналіз.

Далі було складено матрицю розподілу адміністративних завдань управління по проекту ПрАТ «МХП» з метою виявлення завантаженості персоналу, ефективності розподілу функцій, а також для подальшої оптимізації процесів та здійснено необхідні розрахунки.

Що досліджувалось:

- види робіт – у лівому стовпці наведено ключові функції, які виконуються в компанії;
- трудомісткість – вказано кількість трудових витрат в умовних одиницях;
- розподіл по працівниках/посадах – решта стовпців показує, скільки одиниць трудовитрат припадає на кожного з працівників або керівників відділів. Це дозволяє побачити, хто з них і в якому обов'язі залучений до кожного виду діяльності.

Наприклад, на комерційного директора покладено виконання таких функцій: К5, К6, К7, К13, К14, К24 (активно залучений до стратегічного і

комунікаційного напрямку); на керівника відділу по розвитку - K1, K6, K12, K23 (основна функція – стратегчний розвиток, організація продажів, глибока участь в клієнтській роботі); на начальника відділу маркетингу – K5, K11, K10, K8 (сильно задіяний у плануванні, аналітиці та реалізації маркетингу); на юриста – K3, K4, K23 (основне навантаження – юридичний супровід, участь у внутрішніх нарадах); на менеджера з продажів – K9, K6, K10, K24 (акцент – робота з клієнтами, участь у продажах та звітності).

В результаті дослідження було отримано такі дані наведені в табл.Б.1 (Додаток Б)

Найбільш навантаженим учасником команди проекту є менеджер. У зв'язку з тим, що діяльність цього співробітника полягає в ініціації та реалізації різних проектів, факт високого навантаження на проекті є абсолютною нормою і не потребує уваги.

Однак за розрахованою матрицею можна визначити значне навантаження на співробітників, які не звільняються від основної робочої діяльності. Так, з усієї команди менеджери та комерційний директор задіяні найбільше: і в процесі планування, і при організації, а також під час реалізації проекту. Дані навантаження позначаються на психологічному та фізичному стані співробітників, що може мати наслідки у вигляді втоми, запальності працівників та погіршення атмосфери в колективі організації, припущення помилок в операційній діяльності у зв'язку із зниженням уваги. Тому проблема переробок є актуальною та важливою.

Також на прикладі даного проекту розглянемо процес управління командою проекту. Менеджери завжди знаходилися на майданчику та вирішували позапланові ситуації. Кожен із учасників команди проекту реалізовував свої функції, а також, при необхідності, функції своїх колег, які тимчасово вибули з проекту з причин хвороби. У цілому нині, проектна діяльність у організації не формалізується. Тому можна зробити висновок, що відповідно до моделі зрілості Гарольда Керцнера, зрілість управління проектами в компанії знаходиться на початковому рівні (процеси не

формалізовані, погано контролюються та використовуються, проектний офіс відсутній).

Після завершення проекту та грошових розрахунків за виконану роботу, колишні учасники проекту повертаються до виконання лише основної діяльності. Їхнє навантаження значно знижується, повертаючись у норму. Таким чином, після аналізу формування та управління командою проекту компанії можна виділити особливості цього процесу:

1. При наборі команди менеджер проекту прагне об'єднання творчих різноспрямованих особистостей;

2. Міжособистісні стосунки потенційних учасників команди проекту відіграють більшу роль, ніж їх компетенції;

3. Найбільшою мотивацією для учасників є можливість реалізації свого творчого потенціалу;

4. Учасникам команди надається вільний режим роботи з визначенням "дед-лайнів";

5. У команді проекту підтримується неформальний стиль спілкування. Після вищеприписаного можна виділити такі сильні та слабкі сторони формування та управління командою проекту у ПрАТ «МХП».

Сильні сторони:

- співробітники не відриваються від своєї основної діяльності;
- мотивація до участі в проекті;
- конкретизація обов'язків учасників команди проекту;
- документальне закріплення відповідальності учасників команди проекту виконання своїх обов'язків;
- облік особистісних особливостей та взаємин при формуванні команди проекту.

Слабкі сторони:

- відсутність формалізації в цілому проектної діяльності та формування та управління командою проекту зокрема;
- значне збільшення навантаження на учасників проекту.

Підсумовуючи, можна сказати, що основною проблемою організації є «невизнання» проектного управління як частини компанії. Навіть команда проекту називається "робочою групою", що стандартно передбачає щось інше. Проте сама неформальна проектна діяльність реалізується ефективно, тому вона заслуговує на увагу.

2.3. Виявлення проблем та недоліків управління у командній роботі ПрАТ «МХП»

У взаємовідносинах посадових осіб та підрозділів у процесі реалізації проекту можливе виникнення службових конфліктів, оскільки інтереси функцій часто різняться. Наприклад, виробничий підрозділ може потребувати термінового постачання додаткової кількості матеріалу через неточності, допущені в розрахунках потреб у ресурсах.

Менеджер, який відповідає за якість проекту, може бути незадоволений роботою менеджера з виробництва та констатувати невиконання запланованих параметрів якості, при цьому менеджер з виробництва може посилатися на помилки технологічного відділу, які викликали відхилення за якістю, або пред'явити претензію до відділу матеріального забезпечення, який з метою зниження витрат підібрав поганих постачальників [7].

Відділ охорони праці та техніки безпеки має право затримати початок виробництва через недотримання умов охорони праці, причому менеджер виробництва, зацікавлений у дотриманні графіка проекту, намагатиметься форсувати початок робіт, заплющуючи очі на нормативні вимоги щодо безпеки.

Для усунення конфліктів між підрозділами та службами підприємства необхідно організувати їхню тісну взаємодію. Велике значення при цьому має проведення нарад та погодження рішень, що зачіпають діяльність кількох відділів чи посадових осіб. Типові помилки під час формування команди.

Дві типові помилки з боку Замовника:

Помилка № 1: Включення до команди спеціалістів, обмежених часом. Регулярні повсякденні обов'язки, закріплені за фахівцем, необхідність виконання яких ніхто не скасовував, наводять у результаті до відсутності часу на проект. Витрати та тривалість проекту збільшуються.

Рішення: на етапі планування проектних робіт потрібна узгодженість тимчасових витрат з фахівцем та перерозподіл обов'язків серед інших підлеглих.

Помилка №2: Нестача технічних знань у спеціалістів. Для кожного проекту необхідний певний рівень технічної експертизи. Обмеженість у поточних професійних навичках співробітників та в бюджеті для прийому нового співробітника, призводить у результаті або недосягнення цілей проекту, або невикористовуваності кінцевого продукту.

Рішення: на етапі планування проекту виділення відповідального співробітника та сприяння в отриманні технічних знань чи направлення працівника на курси підвищення кваліфікації. Додатково можливо погодження з виконавцем консультаційних послуг з навчання кінцевого продукту на завершальних стадіях проекту.

Дві типові помилки з боку Виконавця:

Помилка №1: Невизначеність ролі кожного учасника. Робота команди буде неефективною за умов відсутності ясності закріплених функціональних обов'язків за кожним учасником. У результаті тривалість проекту збільшиться, учасники можуть втратити загальну мету, з'являться розбіжності у прийнятих рішеннях, зміниться пріоритетність у роботах за проектом.

Рішення: Доведення до кожного учасника команди цілі, функціональних завдань, ступеню відповідальності та участі у проектних роботах. На стадіях виконання проекту постійний моніторинг змін та оцінка ризиків.

Помилка № 2: Слабкість у плануванні та моніторингу дій учасників. Взаємозв'язок між цілями бізнесу та цілями проектами, є вирішальним критерієм завершеності проекту. Слабкість у контролі та моніторингу ходу проекту призводить до відсутності управління змінами, послідовним, а не

паралельним роботам та конфліктам усередині команди. В результаті, проект здатний не дійти до фінальної стадії або буде потрібно тривалий час на відновлення відносин між учасниками [11, с.115].

Рішення: На стадії планування та обговорення проекту, проводити розробку рішень та узгодження завдань тільки відповідно до цілей проекту. Розробити та включити до проектної документації періодичні графіки зустрічей із усіма відповідальними особами. Для усунення конфліктів між підрозділами та службами підприємства необхідно організувати їхню тісну взаємодію. Велике значення при цьому має проведення нарад та погодження рішень, що зачіпають діяльність кількох відділів чи посадових осіб.

Для визначення типу організаційної культури скористаємося класифікацією Р. Харрісона, який виділив чотири типи культури: влади, ролі, завдання та особистості. Для підприємства – ПрАТ «МХП» характерна культура завдання з елементами культури влади.

Організаційна структура є не менш важливим фактором розвитку підприємства. Структура організації є комплексом засобів розподілу завдань та функцій за підрозділами та особами, їх координації у взаємодії

Економічний, кадровий, виробничий та технологічний аналіз підприємства – ПрАТ «МХП» показав, що система роботи підприємства функціонує нормально, але потребує реалізації методик її вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПрАТ «МХП»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління командною взаємодією

Діагностика підприємства ПрАТ «МХП» показала, що існуюча структура управління достатньою мірою характеризує недоліки, подані через складові її параметри. Організація є складним механізмом взаємопов'язаних елементів, розгляд яких дозволив побачити традиційні функції з точки зору досягнення результату. Враховуючи всю сукупність чинників, що впливають, можна зробити висновок, що існуючий в організації ПрАТ «МХП» управлінський апарат не забезпечує сталого розвитку підприємства. В результаті цього в діяльності організації необхідно удосконалювати організаційні форми управління, чітко орієнтувати їх на вирішення виникаючих проблем, а не лише на реалізацію стабільних функцій управління.

Таким чином, для ефективного функціонування організації, необхідно прагнути формування структур, які відбивають сучасні тенденції розвитку: скорочення рівнів керування; розвиток колективних методів підготовки та прийняття рішень, орієнтованих на інновації; застосування нових організаційних схем керівництва; формування ефективної моделі управління. Все це говорить про необхідності пошуку варіантів підвищення віддачі людського потенціалу, у тому числі – управлінського в рамках найбільш доцільних виробничих та управлінських структур підприємства.

Виходячи з цього, одним із перспективних напрямів розвитку організації ПрАТ «МХП» є трансформація керівників усотіально-професійну управлінську команду, яка якісно змінить традиційну ієрархізовану структуру, поступаючись місцем горизонтальним самоорганізованим гнучким мережам. У зв'язку з цим необхідно акцентувати увагу на розробці алгоритму, що супроводжується

рядом рекомендацій на основі розглянутих та проаналізованих основних методів формування ефективної управлінської команди, які передбачають підвищення ефективності менеджменту загалом, а також удосконалення всіх складових управлінської діяльності ПрАТ «МХП»

1. Початковий етап включає процес підвищення індивідуальної ефективності, припускаючи розвиток кожним членом управлінської команди професійних компетенцій для розуміння своїх стратегічних цілей.

Перетворення тих чи інших стилів керівництва на домінуючі пов'язані з фазою життєвого циклу організації. Розуміння того, які стилі менеджменту, а також різноспрямовані знання учасників команди повинні домінувати саме на даному конкретному етапі розвитку компанії і як керівнику досягти успіху, уникаючи багатьох серйозних помилок можливе за допомогою застосування методології І. Адізеса РАЕІ (Теорія життєвих циклів) [18]. Методологія І. Адізеса – одна з небагатьох системних та цілісних концепцій, яка дозволяє не тільки трансформувати організацію, а й сформулювати теоретичні уявлення про управлінські моделі. По-перше, вона дозволить прогнозувати розвиток подій та виникнення критичних ситуацій, а отже, надає можливість підготуватися до них належним чином. По-друге, теорія життєвих циклів детально описує те, що відбувається всередині організації, тим самим виявляючи закономірні, природні явища та відхилення, що допоможе топ-менеджерам використовуючи правильний розподіл ролей, виражених у коді РАЕІ для вирішення проблем та подій, що стосуються розвитку та подальшої ефективності діяльності будь-якої організації, у тому числі і ПрАТ «МХП». Описані концепції життєвих циклів центральними моделями при проведенні системного уявлення про організаційні відносини у системі безперервного професійного розвитку, роблячи різні акценти на навичках та компетенціях керівників.

Отже, із застосуванням даної методики повинні змінюватися практичні підходи до змістовного наповнення програм підготовки керівників з метою забезпечення їх наступності та синхронізації управління у короткострокових та

довгострокових періодах. Відповідним чином структурні компоненти управлінської діяльності ПрАТ «МХП» у процесі своєї взаємодії утворюватимуть більш цілісну та динамічну структуру управління, що представляє «управлінський багатогранник», що діє у широкому соціальному діапазоні (рис. 3.1)

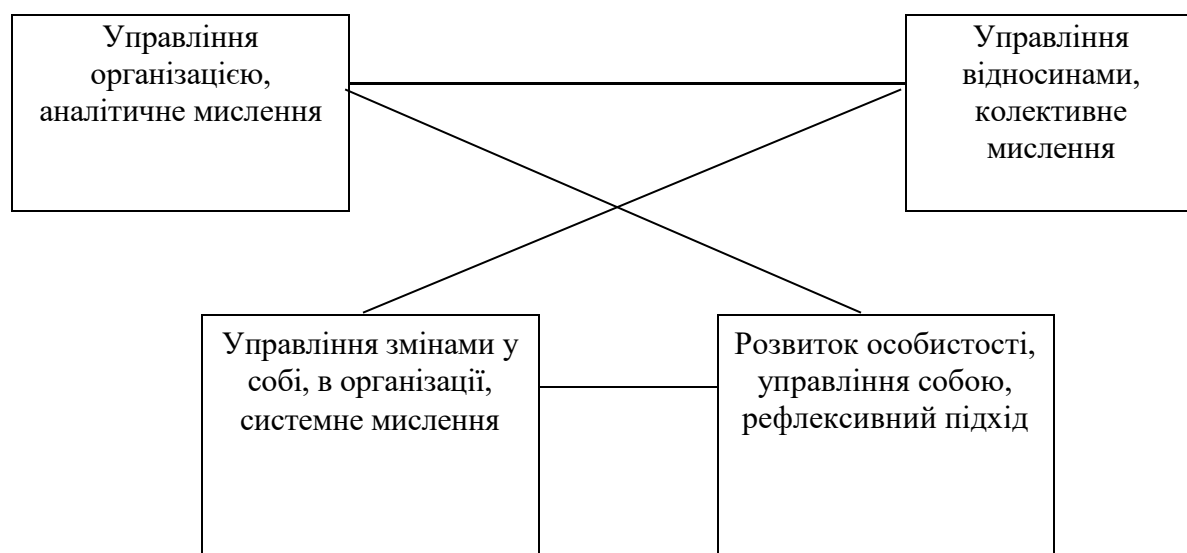


Рис. 3.1 Забезпечення охоплення всіх компетенцій та взаємозв'язку напрямків управлінського багатогранника

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [22]

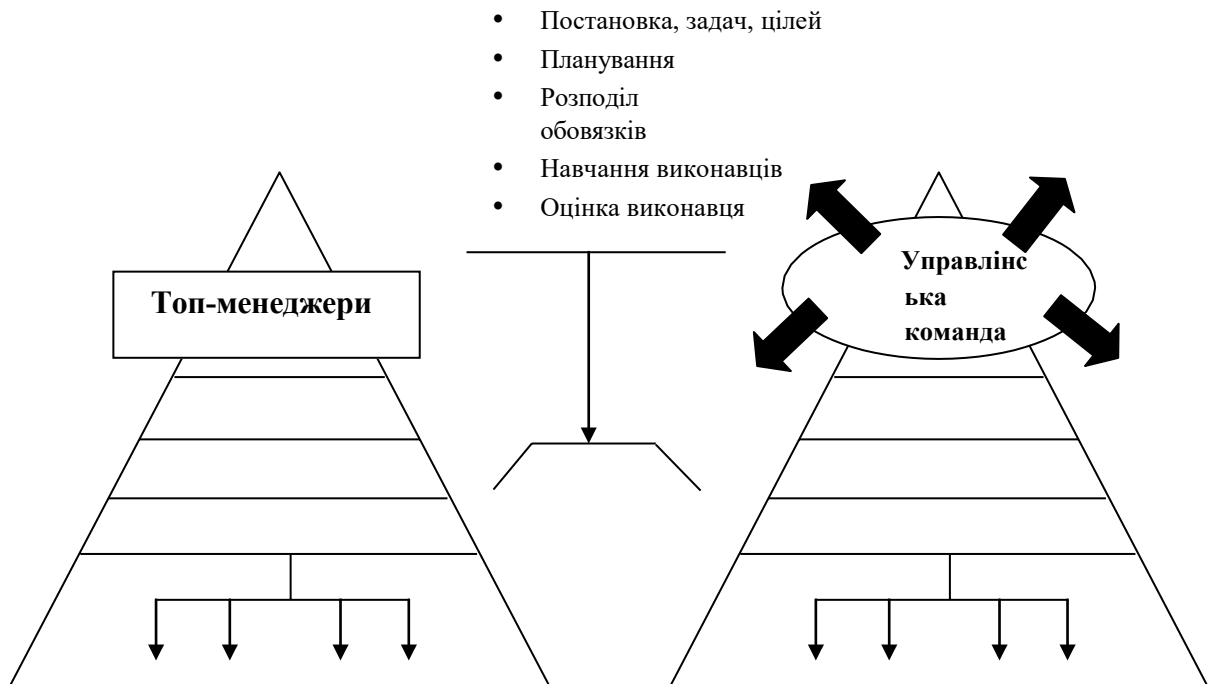
Таким чином, сукупністю послідовно реалізованих та взаємопов'язаних блоків та напрямків, поданих у вигляді «управлінського багатогранника» забезпечить швидку реакцію підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, визначаючи аналітичну, раціональну діяльність, спрямовану на вирішення завдань, пов'язаних зі стратегічним плануванням. Тим не менш, формування колективного, рефлексивного мислення зумовить розвиток міцної культури, моделюючи поведінкові техніки відносин між людьми, виражені узгодженості у взаємодії командної роботи топ-менеджерів. Також зменшиться адміністративна дистанція між рівнями управління, за допомогою збереження цілісності на виході, забезпеченої збалансованим розвитком компетенцій, що ідентифікуються з прийнятою і реалізованою

стратегією для перспективних підрозділів.

2. Другим етапом є цілеспрямований соціально-психологічний вплив, що активізує процеси взаємодії в діяльності керівників. За результатами проведеного дослідження у ПрАТ «МХП», було виявлено, що діяльність вищих керівників нерідко тісно пов'язана із зайвою завантаженістю питаннями, які мають вирішуватись на нижчих рівнях управління.

В результаті аналізу отриманих даних виділяються області, що свідчать про проблемні зони організації, які можуть надавати значний вплив на функціонування та тенденції її розвитку. У зв'язку з цим, докладніше необхідно зупинитися на застосуванні технології "соціометрії" [30]. Дана методика дозволить зробити моментальний зріз динаміки зовнішніх і внутрішніх, що склалися організаційних взаємодій для того, щоб згодом використовувати одержані результати для переструктурування елементів.

За допомогою освоєння соціометричних методик у процесі створення самоврядної команди керівників формується здатність організовуватися та керувати своєю діяльністю відповідно до характерологічних властивостей особистості: виконувати свої функції та завдання належним чином, підвищувати рівень соціальної спрямованості та активного ставлення особистості до управління зовнішньою та внутрішньою локалізації контролю у процесі отримання кінцевого результату. У зв'язку з цим у свідомості топ-менеджерів компанії оптимізується ступінь залучення до безпосереднього управління поточними процесами. Задачі управлінської команди повинні складатися з рішень, спрямованих на розробку «правил гри», їх перегляд при необхідності, вироблення маркетингової, управлінської та кадрової політики, а також прийняття стратегічних розв'язків (рис. 3.2).



Класична ієрархічна структура управління Командне управління

Рис. 3.2 Самоврядні команди в організаційній структурі ПрАТ «МХП»
Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [23]

Таким чином, впровадження системи самоврядної управлінської команди призведе до оперативного управління, в якому рішення будуть здійснюватись у максимальній близькості від місця їх реалізації. Ще більш важливим є те, що така передача веде до збільшення швидкості прийняття та реалізації невідкладних рішень, передбачаючи перерозподіл навантаження. Передача оперативного управління це неодномоментний акт наділення співробітника новими повноваженнями, а процес систематичного, планомірного та послідовного розширення кола розв'язуваних завдань. Процеси інтеграції забезпечують структурованість, узгодженість, що дозволяють розглядати оптимальну стратегію поведінки як єдине ціле. Дані орієнтири мають позитивний зміст, що веде до спрощення та розвитку міцної організаційної структури.

3. Третім етапом є процес функціонування управлінської команди для оволодіння новими методами та навичками в галузі управління на основі механізму прийняття та розробки управлінських рішень.

На сьогоднішній день у діяльності компанії ПрАТ «МХП» у розумінні керівників не спостерігається єдиного розуміння процесу управлінського рішення. Діяльність підприємства зосереджена на традиційній системі внутрішньофірмового обліку, яка не дозволяє об'єктивно оцінювати результати управлінського аналізу, а також постає як джерело затяжної, неефективної моделі інформаційного обміну. У традиційних умовах професійної діяльності, творча активність керівників та спеціалістів часто стримується з тих чи інших причин, серед яких значне місце займають різноманітні бар'єри: комунікативні, психологічні, соціальні тощо.

Процес прийняття та розроблення управлінських рішень, в першу чергу, залежить від місії організації і від зовнішнього середовища, що змінюється, яке найчастіше диктує правила виживання. Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах життєвого розвитку організації та пов'язана з усіма ділянками та аспектами управлінської діяльності, де самі рішення в сучасній економіці мають, наголошено, колективний характер, оскільки завжди вписуються в структури, що об'єднують учасників між собою і, отже, моделюють їхній вибір.

Підходячи до питання про те, навіщо підприємству потрібна управлінська команда, можна виділити два фактори, які критично важливі в сучасній практиці:

- Швидкість прийняття рішень;
- Швидкість впровадження (виконання рішень).

Саме вони впливають на ефективність роботи компанії. Чим швидше в організації приймаються і впроваджуються рішення, тим більше вона конкурентоспроможна. Виходячи з визначення команди як структурованої групи учасників, які спільно управляють своїми ресурсами для досягнення єдиних цілей, природно уявити, що команда - це та структура, де приймаються не суто економічні рішення, а насамперед взаємовизначальні, структуровані

соціально-економічні рішення. Розглядаючи застосування управлінської команди у системі управлінських зв'язків, важливо зазначити, що результативним варіантом переходу до колегіальної форми обговорення проблем може бути періодичне проведення на підприємствах нарад з елементами ділових ігор. Так, наприклад, у цьому контексті можна використовувати досить відомі у практичній діяльності багатьох зарубіжних компаній «мозковий штурм» та «кейс-метод», що дозволяють приборкати певні бар'єри, виступаючи як дискусія, яка допомагає звільнити творчу енергію та, включити людей до інтерактивної комунікації, залучаючи їх до активного пошуку нестандартних, нетрадиційних ідей [22, с. 155]. Рекомендовані методики забезпечують можливість сформулювати чітке значення спільної діяльності: вільний обмін накопиченою інформацією та доступ до алгоритмів вирішення проблем, що особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції, а також процес своєчасного та якісного управлінського аналізу з метою підвищення фінансово-економічних показників компанії.

Дані технології мають велику значущість, тому що корисні не тільки для колективного вирішення проблем на діловій нараді, але також для розвитку значеннєвої компетентності керівників при генеруванні ідей. Внаслідок цього формується мислення, що призведе до неадекватної інформаційної системи (рис.3.3), стабільного успіху та розуміння більш глибоких причин у кон'юнктурі, що склалася, трансформуючи поширені управлінські стереотипи та переконання.

Можна зробити висновок, що зростання поінформованості забезпечить керівників необхідною інформацією про стан кожної з основних функціональних областей: стан ринку, виробництва, фінансів тощо. У такій інтегрованій автоматизованій корпоративній інформаційній системі всі необхідні планово-управлінські функції виконуються сумісними між собою програмами, з'єднаними в єдину вертикально-орієнтовану мережу для підтримки та розвитку стратегічних управлінських рішень.

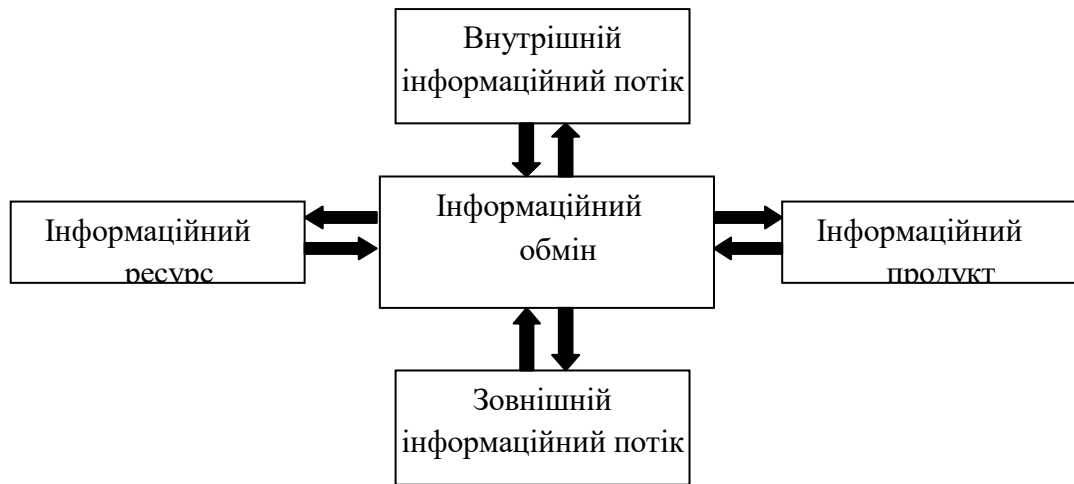


Рис.3.3 Ефективна модель інформаційного обміну

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [21]

Крім цього, управлінські рішення зможуть виступати як нова інформаційна можливість для обробки даних у довгостроковій перспективі розвитку підприємства. Це призведе до того, що орієнтація на довгострокові цілі компанії, дозволить створити та впровадити стратегічний внутрішньофірмовий облік, що сприяє більш стабільному програмно-цільовому плануванню, що особливо важливо, враховуючи стрімкий характер змін, які швидко нівелюють короткострокові переваги та традиційні погляди.

Таким чином, із застосуванням зазначених методик діяльність керівників дозволить правильно організувати та скоординувати роботу всіх підрозділів, подивитися на діяльність підприємства комплексно, розбиваючи на етапи операції та дії кожного сегмента та ділянки організації, розташувати необхідні ресурси, виконавців, нормативи, обмеження та відповідні результати діяльності.

4. Четвертим етапом є техніка побудови міцної культури соціальної довіри, заснованої на впливі лідера-керівника та учасників команди. Для впровадження командного управління на підприємстві ПрАТ «МХП», необхідне бажання самого генерального директора змінити свої звичні стратегії керівництва, а також прагнути зберегти колектив спеціалістів. У діяльності організації кожен співробітник строго намагається дотримуватися займаного

місця в посадовій ієрархії, що діє за умови сильного формального керівника, який придушує ініціативу співробітників, знижуючи ступінь довіри та поваги. Керівна посада створює для керівника необхідні передумови бути лідером колективу, що автоматично намагається звужити процес впливу людей із позиції неформально-психологічної поведінки. Соціальні характеристики ефективної команди, як функціонального цілого, визначаються високою інтеграцією, що ґрунтується на інтенсивній та продуктивній взаємодії членів команди між собою та з командним лідером. Міжособистісні та професійні відносини в ефективній управлінській команді залежать від ступеня довіри у команді, і, особливо, від довіри до лідера. Підвищити довіру до лідера-керівника щодо будь-якої з цих позицій можливо за допомогою практичних дій, якість результату яких можна буде досить легко та швидко оцінити, але перехід на цей етап може бути можливим лише в тому випадку, коли формальний лідер послабить своє керівництво. Так, наприклад, саме методика Стівена Р. Кови «взаємної довіри та поваги» говорить про те, що керівник у процесі своєї повсякденної діяльності залежно від ситуації має вміти виконувати різні ролі:

1. штурман – формує загальне бачення цілей та системи цінностей, визначає курс, враховуючи постійні зміни, які відбуваються навколо та знаходячи нові можливості;

2. зразок для наслідування з погляду людських якостей. Особа, яка заслуговує на повну довіру. «Учитель не той, хто вчить, а той, у якого навчаються»;

3. помічник – створює і, коли необхідно, змінює структури, процеси, умови, що забезпечують ефективність роботи кожного;

4. натхненник – виявляє та спрямовує здібності кожного на досягнення результатів, а не на процеси та методи. Заохочує свободу, відповідальність, ініціативу та творчість, визнає право на помилку [19].

Таким чином, розвиваючи розглянуті якості, лідер-керівник дозволить оптимально співвіднести централізацію та децентралізацію управління, з

наростанням у системі управлінських відносин персоніфікованих форм взаємодії між керівниками.

Розвиток даних компетентностей передбачає: глибокий аналіз проблем та пошук нових можливостей, здатність співчуття, розуміння стану учасників команди, вміння мотивувати правильну професійну поведінку членів команди, щирість та відкритість у спілкуванні між лідером-керівником та учасниками команди.

Перевага запропонованої технології полягає в тому, що вона забезпечує «запуск» та ефективне функціонування в управлінській команді механізмів особистісної та командної рефлексії. У зв'язку з цим вибудовується оптимальна стратегія поведінки, яка оптимізує психологічний клімат та сприятливу атмосферу для розкриття учасників та їх внутрішнього розвитку.

5. Формування та розвиток соціально-економічних відносин як найбільш ефективного механізму підвищення ефективності управлінської команди як єдиного цілого. Ще одна особливість, яка властива ефективній побудові управлінської команди, коли об'єднуючись разом, фахівці говорять про себе: "Ми - команда". Командна робота вимагає від учасників дотримання морально-етичних принципів, які є важливим елементом, формуючи у керівників уявлення про чесність, порядність, відповідальність та принциповість. Діяльність компанії ПрАТ «МХП» зосереджена на звичному для керівників укладі роботи, де кожен намагається показати свою перевагу. Тому в питанні формування управлінської команди приділяється велика увага переходу до реального співробітництва, в якому кожен з топ-менеджерів буде виконувати роль послідовника, постійно перебуваючи в "серйозній грі". В даному випадку є всі можливості для досягнення ключових цілей, позначених у класичному американському тимбілдингу [18]. Наприклад, проведення корпоративного свята з елементами тимбілдингу нерідко може бути модульною програмою розвитку топ-менеджерів. Також проведення екстрим-тренінгів, за допомогою технології тимспірит для того, щоб учасники, які спільно проходять випробування в ігровій формі, змогли пережити яскраві емоції, отримати

незабутні враження, а принагідно – вивести взаємодію в колективі на якісно інший рівень, а також досягти посилення командного духу.

Перш ніж вирішити проводити подібні заходи, необхідно визначити бажаний підсумок, очікуваний та видимий результат від дій. Ефективність командної діяльності багато в чому залежить від розвитку умінь фахівців «вписати» свої дії не тільки в стратегію організації, а й у стратегію команди, домагаючись узгодженості. Ступінь згоди щодо командного завдання дозволяє говорити про вироблення загального бачення як фактора, що визначає і прогнозує ефективність та продуктивність команди. В результаті вироблення загального бачення розширюються або складаються уявлення кожного конкретного члена команди про команду, її членів, способи і стратегії вирішення командного завдання, формуються норми та правила поведінки та взаємовідносин.

Таким чином, специфічні методи навчання дозволяють: по-перше, покращити комунікацію серед співробітників, а саме інтенсивно та продуктивно взаємодіяти між собою, передбачаючи процес соціальної фасилітації, оскільки саме цей процес дозволяє учасникам поетапно напрацьовувати та аналізувати ідеї, відмовляючись від менш актуальних, та розвивати систему узгодженого командного бачення; по-друге, виробити загальне прагнення до результату, по-третє, вміти орієнтуватися на кінцевий результат у поєднанні з синергетичним підходом, який дозволяє використовувати феномен згуртованості та самоорганізації. Також між членами команди виникає інтелектуальна, емоційна та волева єдність, з якої випливає, що всі цінності, можливості, дії, навіть оточення людини формуються автоматично, як тільки вона усвідомлює свою ідентичність у бізнесі. Інтелектуальна єдність виявляється в тому, що кожен член команди знає можливості інших і використовує їх максимально на користь всієї команди. Емоційна єдність виражається в співпереживанні учасниками всіх подій у колективі, а єдність волі проявляється у здібності кожного учасника команди підпорядкувати особисті інтереси суспільним інтересам.

Наведені вище механізми створення успішної управлінської команди справді можуть виявитися ефективними за її розвитку. Проте аналіз загальної тенденції розвитку дозволив розробити алгоритм формування ефективної управлінської команди підприємницької організації, що сприяє вдосконаленню механізму управління, а також організації в цілому, оскільки йдеться про стратегічні зміни у діяльності ПрАТ «МХП». Тим не менш, бюрократичну систему не можна повністю змінити, її можна лише якоюсь мірою послабити чи запобігти деяким негативним проявам та наслідкам її панування. Водночас трансформація жорстких колективістських установок топ-менеджерів дозволить отримати низку важливих додаткових результатів. Таким чином, в результаті проведеного аналізу можна зробити такі основні висновки:

- ункціонування управлінської команди у діяльності ПрАТ «МХП» призведе до своєчасної кількісної та якісної оцінки ефективності, що передбачає здійснення наступної системи критеріїв: поставлені цілі, реалізовані цілі, отриманий економічний результат, задоволення потреб власників, працівників та самої управлінської команди, що загалом визначає репутацію організації;

- наявність управлінської команди дозволить оцінити ефективність діяльності організації ПрАТ «МХП» за двома групами факторів: зовнішніми та внутрішніми. До зовнішніх факторів належать: конкурентоспроможність організації, як надійного та ефективного учасника ринкових відносин. До внутрішніх факторів належать: економічні та інформаційні показники.

- водночас формування управлінської команди дозволить забезпечити зміну установлених стереотипів мислення топ-менеджерів, представлених параметрами для забезпечення стратегічних установок, у вигляді переосмислення власного управлінського досвіду. Управлінські повноваження в даному випадку немислимі без соціально-психологічних знань та навичок, що дозволяють виконувати конкретну функцію не лише з позицій професійних якостей, а й з урахуванням професійної, психологічної, моральної, інтелектуальної сумісності її членів.

- специфічне вироблення командних рішень дозволить розробити загальний алгоритм дій організації для визначення всього комплексу організаційних проблем та виявлення їх причин. Характерна особливість методів командного прийняття рішень у тому, що думка більшості завжди сприймається як істинна. Цей аспект впливає на рушійну силу механізму управління, концентровано впливаючи на організацію з її перетворення.

- в основі запропонованого алгоритму лежать способи зниження потреби у формальному авторитарному керівництві, що у значній мірі визначає зниження опору бюрократії в організації, безпосередньо впливаючи на рівень активізації діяльності апарату управління. Також управлінська команда веде до зміни організаційної структури, яка набуває більш диверсифікований характер з гнучким поділом функцій та відповідальності.

- командна робота обумовлена досягненням максимального синергетичного ефекту, який дозволяє найповніше реалізувати здібності та творчі можливості кожного учасника команди, а також підвищити якість роботи та мотивацію праці.

На підставі виявлених проблем в організаційній структурі управління ПрАТ «МХП», було зроблено висновок, що існуючий управлінський апарат може працювати більш ефективно, якщо буде організований за принципом управлінської команди. У зв'язку з цим, був розроблений алгоритм, який сприятиме формуванню необхідних основ для успішного функціонування та подальшого розвитку управлінської команди в організації. Даний алгоритм дозволив виділити п'ять основних етапів формування управлінської команди: розвиток кожним членом управлінської команди професійних компетенцій; соціально-психологічний вплив, який активізує процеси взаємодії між керівниками; оволодіння новими методами та навичками в галузі управління на основі механізму прийняття та розробки управлінських рішень; побудова міцної культури соціальної довіри між лідером-керівником та учасниками команди; підвищення ефективності управлінської команди як єдиного цілого.

Обґрунтовано, що в результаті формується професійний та особистісний потенціал керівників, розширюється діапазон їх спільної діяльності, що сприятиме вирішенню управлінських проблем, а також оптимізації організаційно-економічних та технологічних процесів для досягнення високого рівня конкурентоспроможності організації.

3.2. Використання цифрових технологій та інноваційних методів у командному управлінні підприємства

Головною причиною появи віртуальних команд, послужило не повсюдне поширення технологій та їх впровадження, а потреба організацій у кваліфікованих кадрах, для реалізації процесу трансформації бізнесу за допомогою цих технологій.

Сучасні тренди навчання та планування персоналу виступають передумовами зниження результативності класичних менеджеріальних підходів до управління командою та традиційної форми командної роботи в умовах цифрової економіки, що вимагає трансформаційного типу лідерства та висококваліфікованих співробітників для роботи в полідисциплінарній команді.

Під висококваліфікованими співробітниками розуміються не лише ті, хто має «hard skills» у певній галузі, а ті, хто поряд з професійними знаннями володіє надпрофесійними навичками

Як показав аналіз, найбільш значущими для членів віртуальної команди стають надпрофесійні навички, а саме:

- вміння бачити можливості у складному, невизначеному середовищі;
- комплексне багаторівневе вирішення проблем;
- емоційний інтелект;
- креативність;
- високі здібності до навчання;
- розробка бачення та вміння об'єднати людей навколо цього бачення;

- вміння керувати змішаною структурою персоналу у складі людей та технологій;

- навички спілкування та взаємодії.

Розглянемо ці навички та можливість їх удосконалення. Вміння бачити можливості у складному, невизначеному середовищі це свого роду вміння вчасно ухвалити тактичні рішення всупереч стратегічним рішенням.

Методи, які допомагають розвинути цю навичку:

- модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера;
- SWOT-аналіз;
- PEST (PESTEL) - аналіз.

Комплексне багаторівневе вирішення проблем передбачає вирішення проблем не як окремих прямолінійних процесів, а вміння уявити їх у вигляді безперервного циклу. Методи, які допомагають розвинути цю навичку:

- "The Simplex Process" МіномаБасадурома;
- аналіз даних «вглиб» (drillDown);
- 5 Whys (5 чому);
- побудова Дерева рішень.

Емоційний інтелект - емоції бувають доречними і недоречними, у певних ситуаціях можуть нашкодити, наприклад, надмірний оптимізм може перешкодити досягненню мети. Тому керівництву пропонується проведення тестувань за наявними моделями емоційного інтелекту. Найбільш ефективним, є тестування з моделі Бар-Она, він являє собою п'ять блоків:

- внутрішньоособистісна сфера для самоаналізу, асертивність, незалежність, самооцінка (самовага); самоактуалізація;
- сфера міжособистісних відносин складається з емпатії, соціальної відповідальності міжособистісних відносин;
- сфера адаптивності включає такі аспекти як рішення проблем, оцінка дійсності та гнучкості;
- сфера управління стресом показує ступінь толерантності до стресу та контроль імпульсивності;

- сфера загального настрою говорить про ступінь задоволеності життям.

Модель емоційного інтелекту Майєра-Саловея-Карузо (тест –MSCEIT, V2.0.) включає свідоме управління емоціями, розуміння та аналіз емоцій; використання емоцій для підвищення ефективності мислення та діяльності; сприйняття, оцінка та вираз емоцій, якраз останній рівень поділений на вербальний та невербальний підкомпоненти, що в свою чергу може стати недоречним при тестуванні віртуальної команди.

Тест на емоційний інтелект Гоулмана дозволить виявити наявність у людини таких якостей, як:

- самосвідомість – усвідомлення власних почуттів та причин, які їх викликають;
- самоконтроль – вміння контролювати емоції та не допускати їх владі;
- емпатія – вміння щиро співпереживати близькій людині та далекому знайомому;
- здатність будувати гармонійні відносини;
- здатність мотивувати себе та інших задля досягнення цілей.

Креативність передбачає діяльність, що характеризується цілеспрямованістю, спрямована на створення нового продукту, пов'язана із залученням уяви та орієнтована на розвиток мислення та формування навичок вирішення проблемних завдань.

Методи, які допомагають розвинути цю навичку:

- метод «мозкового штурму»;
- метод «морфологічного аналізу» (метод багатовимірних матриць)
- метод інверсії (звернення);
- метод вигадкування;
- Mindmap.

Висока здатність до навчання – пов'язана безпосередньо з стрімко мінливим зовнішнім середовищем та появою нових технологій. Члени команди мають бути готові розвиватись в умовах командної роботи та самотійно.

Методи, які допомагають розвинути цю навичку:

- насамперед важливо оцінити інтелект – за допомогою тесту "Експрес-оцінка логіки";

- тест Хоні та Мамфорда «Визначення стилю навчання»

- методика «Прагнення саморозвитку».

Розробка бачення та вміння об'єднати людей навколо цього бачення тісно пов'язане з готовністю до спільної творчості, умінням взаємодіяти, емоційним інтелектом, глокальністю, адаптивністю.

Метод колективної ситуаційної гри, у якій група розіграє змодельовану бізнес-ситуацію, максимально наближену до реальної (сумнівне рішення). Вміння керувати змішаною структурою персоналу у складі людей і технологій – цей досвід вимагає не тільки вміння вибудовувати комунікацію, а й уміти підібрати правильний канал для комунікації. Технології для спільної роботи представлені в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Цифрові технології для спільної роботи команди ПАТ «МХП»

Формальна комунікація		Неформальна комунікація	
Комплексні рішення для web-конференцій	Zoom Skype MessengerRooms Google Meet JitsiMeet TrueConfOnlineCisco Webex Meeting	послуги асинхронних нарад	Howdy Geekbot
Комплексне програмне забезпечення	S4HANA Jira Asana Wrike MSProject Trello Visary ADVANTA	Система миттєвого обміну повідомленнями	Slack Skype WhatsApp Вайбер Telegram Facebook Messenger HangoutsICQ GoogleTalk
Хмарні послуги обміну файлами	Dropbox Google drive OneDrive PCloud Sync Box		
Створення зображень або запису екрана.	TechSmith EvernoteWebClipper.		

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [15]

У зв'язку з цим можна припустити, що для формування віртуальної команди потрібні наступні фахівці, які виконують ролі в проектній команді.

Для ефективної роботи пропонуємо згрупувати ролі для роботи за змістом, ролі для організації роботи та ролі для створення сприятливого клімату в зв'язку з цим поділом доповнимо це рішення рекомендованими комунікаційними ролями, характерними для цього поділу.

Таблиця 3.2

Зіставлення навичок за ролями у віртуальній команді ПрАТ «МХП»

Ролі для ефективної роботи за змістом		
<i>Роль у команді</i>	<i>Надпрофесійна навичка</i>	<i>Комунікаційна роль</i>
Критик	- Критичне мислення - Емоційний інтелект - Вміння працювати у змішаній структурі персоналу у складі людей та технологій	Лідер думок
Генератор ідей	- Креативне мислення - Емоційний інтелект - Вміння працювати у змішаній структурі персоналу у складі людей та технологій	Космополіт Зв'язковий
Оформлювач	- Системне мислення - Емоційний інтелект - Вміння працювати у змішаній структурі персоналу у складі людей та технологій	Лідер думок
Видобувач	- Емоційний інтелект - Вміння працювати у змішаній структурі персоналу у складі людей та технологій	Зв'язковий
Робоча бджілка	- Вміння працювати у змішаній структурі персоналу у складі людей та технологій	Зв'язковий
Ролі для ефективної організації роботи		
Голова	- Комплексне багаторівневе вирішення проблем - Розробка бачення та вміння об'єднати людей навколо цього бачення - Вміння керувати змішаною структурою персоналу у складі людей та технологій - Емоційний інтелект	Лідер думок Космополіт Зв'язковий
Ролі для створення сприятливого клімату		
Опора команди	- Емоційний інтелект - Вміння працювати у змішаній структурі персоналу у складі людей та технологій	Сторож
Завершальний	- Комплексне багаторівневе вирішення проблем - Емоційний інтелект - Вміння працювати у змішаній структурі персоналу у складі людей та технологій	Зв'язковий

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [16]

Люди, які виконують дані ролі повинні мати навичку взаємодії і міждисциплінарної комунікації. Особливості управління командою викладено у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Рекомендації для лідера віртуальної команди ПрАТ «МХП»

Стиль лідерства	Трансформаційний
Форма управління	Горизонтальна
Компетенції	Підвищення рівня надпрофесійних навичок та умінь керувати змішаною структурою персоналу у складі людей та технологій.
Формування комунікаційної мережі	Децентралізована комунікаційна мережа (всеканальна) тип комунікацій; горизонтальне формування єдиної термінології (глосарій)
Мотивація	За рахунок гнучкого графіка - наявність самоорганізації та надання повноважень - підвищення рівня кваліфікації членів команди

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [19]

Представимо у таблиці 3.4 як трансформуватимуться/реалізовуватимуться функції менеджменту у віртуальній команді.

Таблиця 3.4

Трансформація функцій менеджменту віртуальних команд

Функція менеджменту	Завдання	Наслідки
Планування	Цілепокладання	Фундаментально в залежності від завдання, поставленого перед командою. Правильно сформульована мета дозволить згуртувати команду та сформувати командний дух.
	Планування трудових ресурсів	Аналіз чинної команди Найм позаштатних співробітників Особливості роботи з віддаленими співробітниками
	Планування технічних рішень	Затвердження переліку використовуваних технологій Складання матриці комунікацій
	Формування бюджету	Можливе збільшення витрат за рахунок технічних рішень, що впроваджуються.
Організація	Формування команди проекту	З урахуванням ролей у команді Закріплення комунікаційної ролі Закріплення кола обов'язків за членами команди (у тому числі делегування лідерських повноважень)

Продовження табл. 3.4

Координація	Підготовка документів, що регламентують	Формування колективної відповідальності за результат
		Централізована комунікація за низького рівня віртуальності
		Децентралізована комунікація за достатнього рівня віртуальності
Контроль		Матриця відповідальності План комунікацій

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [20]

Резюмуючи дані, подані в таблиці, виділимо функції, найбільш значущі, для віртуальної команди – мотивація, у зв'язку з тим, що основне завдання утримати кадри, що представляють цінність для віртуальної команди, комунікація за допомогою ІКТ допомагає досягти ефекту синергії безособистої присутності, якість є індикатором налагодженості функцій комунікації, планування та контролю.

3.3. Розробка заходів та оцінка очікуваних результатів їх впровадження

Проаналізувавши всі аспекти внутрішніх та зовнішніх комунікацій та зробивши висновки про переваги та недоліки існуючої системи комунікацій в організації, можна дати рекомендації щодо їх удосконалення.

Для проведення моніторингу лояльності співробітників підприємства необхідно наймати сторонню організацію, яка спеціалізується на виконанні подібних завдань, що дозволить провести незалежну експертизу для того, щоб надати керівництву підприємства об'єктивну оцінку факторів, що безпосередньо впливають на лояльність їх персоналу, таких як персональні та професійні характеристики працівників компанії. Дотримання всіх необхідних умов для виконання трудової функції співробітників, рівень формальності взаємовідносин між керівництвом та підлеглими.

Таблиця 3.5

Перелік рекомендованих заходів

Найменування мети комунікації	Найменування внутрішнього інструменту	Очікуваний ефект
Підвищення якості роботи з клієнтами	Доопрацювання CRM-системи компанії	Збільшення бази клієнтів на 15% протягом року
Збільшення ступеня усвідомленості та поділу цілей компанії співробітниками	Розширення інформування співробітників щодо прийняття управлінських рішень у рамках корпоративної інформаційної системи	Підвищення трудової мотивації, прискорення термінів здавання проектів на 5%
Спрощення інформаційних потоків усередині компанії	Оптимізація інформаційної бази даних компанії	Підвищення швидкості здачі етапів реалізації проектів на 10%
Підвищення гнучкості роботи команд за умов дистанціювання	Організація віддаленого робочого середовища	Забезпечення безперебійної роботи всіх членів команд
Підвищення якості комунікацій між командами та підвищення ефективності їх роботи	Впровадження технологій Scrum	Підвищення якості розробки, збільшення випуску розробок на 25% протягом року

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [22]

Виходячи з поданого переліку рекомендованих заходів, можна дійти висновку, що внутрішні комунікації перебувають на увазі керівництва і повинні вдосконалюватися постійно, а не одноразово. Кожен із інструментів удосконалення внутрішніх комунікацій доповнює один одного і впливає на вищезазначені ознаки.

Очікувані результати від запропонованих рекомендацій:

1. зростання ефективності діяльності від впровадження системи вдосконалення електронного документообігу за рахунок збільшення швидкості проходження, обробки документів та інформації для прийняття управлінських рішень;

2. будуть створені механізми та умови системної мобілізації персоналу для виконання функцій з високою продуктивністю та розвитку корпоративних компетенцій;

3. забезпечене ефективне функціонування комунікаційної інфраструктури ПрАТ «МХП» [23].

Також серед рекомендацій можна назвати такі напрями розвитку комунікацій у компанії:

- оптимізація правил ведення корпоративних листування;
- підвищення ступеня прозорості роботи програмістів та налагодження взаємозамінності виконавців проектів;
- збільшення персоналізації у роботі з клієнтами (технологія buyer persona);
- інтеграція методу customer development – тестування ідей на потенційних споживачах;
- впровадження технологій real-time маркетингу;
- автоматизація рутинних комунікаційних процесів;
- побудова системи навчання персоналу в рамках технологій скрам та ін.

Ринкові реалії породили нові форми трудових відносин. Однією з таких форм є участь працівників (або їх представників) у прийнятті організаційних рішень із правом вирішального чи дорадчого голосу.

Інструменти поліпшення комунікаційних зв'язків, передбачають запровадження нових правил обміну інформацією, збагачення її змісту та форми надання. Звернення особливої уваги на канали обміну інформацією дозволяє оптимізувати контроль за її якістю, до якого, як свідчать дослідження, дуже сприйнятливі працівники.

Також керівнику необхідно коректно давати зворотний зв'язок працівникам, приймати від них побажання, спілкуватися з огляду на їхні інтереси.

На додаток, у компанії необхідно побудувати культуру спілкування на організаційному рівні, шляхом формалізації управління інформацією, використання зворотного зв'язку, залучення працівників до процесів спілкування, створення формалізованих структур та процесів спілкування працівників з керівництвом тощо. Наявність такої організаційної культури спілкування безпосередньо впливає створення атмосфери довіри у колективі.

Проведення опитувань на регулярній основі є важливим елементом стратегічного розвитку, оскільки процес розробки цінностей і цілей повинен відбуватися при включенні в процес співробітників, тому що цінності, що «насаджуються» керівництвом, не завжди сприймаються колективом, а часом викликають різкий опір. У той самий час анкетування може бути додатковим каналом отримання зворотного зв'язку співробітників. Крім анкет із заданими варіантами відповіді, компанія може проводити анонімні опитування співробітників в анонімній формі, спрямовані на виявлення існуючих у системі комунікацій проблем.

Нарешті, ефективним інструментом розвитку комунікаційних процесів є оцінка якості соціального капіталу, який є три ключові елементи – довіра, соціальні мережі, корпоративні норми та правила. Його оцінка може здійснюватися шляхом оцінки рівня довіри у колективі, оцінки сприйняття персоналом корпоративних і правил тощо

ВИСНОВКИ

1. Управління командною взаємодією є критично важливим процесом, що забезпечує ефективне виконання спільних завдань, підвищує продуктивність та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Командна взаємодія базується на принципах співпраці, комунікації, спільної відповідальності та довіри, що є запорукою успіху сучасних підприємств у конкурентному середовищі.

2. У теоретичному аспекті проаналізовано класичні й сучасні моделі командної взаємодії, зокрема моделі Такмана (етапи розвитку команди), Белбіна (ролі в команді), Лансіоні (дисфункції команд). Встановлено, що успішне управління командами потребує врахування етапів розвитку групи, розподілу ролей і подолання конфліктів. Моделі є важливим інструментом для розуміння динаміки команди та вдосконалення управлінських підходів.

3. До ключових факторів, що впливають на ефективність командної взаємодії, віднесено: рівень комунікації, мотивацію працівників, стиль лідерства, організаційну культуру, психологічний клімат у колективі, технологічне забезпечення, а також професійну компетентність членів команди. Їх комплексний вплив визначає ступінь ефективності командного управління та рівень досягнення результатів.

4. ПрАТ «МХП» — одне з провідних аграрно-промислових підприємств України, що спеціалізується на виробництві м'ясної продукції, рослинництві та інноваційних рішеннях у сфері агробізнесу. Компанія має розвинену структуру управління та активно впроваджує сучасні практики корпоративного менеджменту, включаючи командну взаємодію.

5. На підприємстві застосовується поєднання вертикальної і горизонтальної взаємодії, а також проектний підхід до управління. Команди формуються з урахуванням компетенцій працівників, проте спостерігається нерівномірність у розподілі обов'язків, відсутність системної оцінки ефективності команд і недостатній розвиток міжпідроздільної комунікації.

6. Ідентифіковано основні проблеми: недостатній рівень зворотного зв'язку між командами, фрагментована цифрова інфраструктура, обмежене використання гнучких методів управління (Agile, Scrum), а також невизначеність критеріїв оцінки ефективності роботи команд. Це знижує загальну продуктивність і заважає оперативному прийняттю рішень.

7. Запропоновано створення єдиного внутрішнього регламенту командної роботи, впровадження стандартів оцінювання командної ефективності, розвиток програм лідерства та тренінгів для менеджерів. Рекомендовано удосконалити систему координації та обміну інформацією між відділами для підвищення цілісності організаційної взаємодії.

8. Запропоновано використання таких інструментів, як Asana, Microsoft Teams, Trello для управління проектами та внутрішньої комунікації. А також — впровадження елементів гнучких методологій Agile, Kanban, що дозволяє підвищити адаптивність команд до змін. Цифрові рішення сприяють підвищенню прозорості процесів та контролю за результатами роботи.

9. Передбачено поетапне впровадження змін: від аналізу потреб до тестування нових підходів. Очікувані результати включають підвищення рівня комунікації, зростання продуктивності команд, зниження рівня конфліктів, зменшення плинності кадрів і покращення якості прийнятих рішень. Позитивні зміни мають сприяти зростанню ефективності діяльності всього підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балусєва О.В., Снопєнко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. Вип. 12. С. 1-8 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>
2. Бездітко О., Лавриненко С. Управління командною роботою в організації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. 49 Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 1-5 URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1070>.
3. Біленко О.В., Сидоренко Є.В. Роль команди в системі управління персоналом. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: тези виступів VI Міжнар. наук.-практ.конф. (19-21 грудня 2019 р.) Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 7-9. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/menedzhment-sub-yektiv-gospodaryuvannya-problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-19-21-grudnya-2019-r/>
4. Блага Н. Дослідження інформаційної безпеки комунікаційного процесу на підприємстві. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності: матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16 квітня 2021р.)* / за заг. ред. В.С. Бліхара. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 19-22. Офіційний сайт. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/nauk_konf/16_04_2021.pdf
5. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Вип. 2. С. 114–120 URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/408>
6. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147-156. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.

7. Єщенко М., Гречко А. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. Галицький економічний вісник. 2020. № 2 (63). С. 193-198. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/822.pdf>.
8. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. 2020. Вип. 2. С. 114-120 URL:<http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>
9. Ковальчук Н.В., Комарова К.В. Гнучкі підходи в управлінні командами. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
10. Кобрусєва Є.А. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства/ Є.А. Кобрусєва, Р.В. Іванов// Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2020. – №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6797>
11. Козирєва О.В. Самоменеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання. Харків: НФаУ, 2020. 212 с.
12. Козирєва О.В. Стратегічний менеджмент. навчальний посібник. Харків.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
13. Куряча Н. В. Тимбілдинг на підприємстві: сутність і призначення. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 79. С. 114–118.
14. Лук'янихін В.О. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах / В.О.Лук'янихін, О. А. Лук'янихіна, В.Р. Вовченко // Вісник Сумського державного університету. Економіка і менеджмент. 2019. – № 1.
15. Летуновська Н.Є., Хоменко Л.М., Люльов О.В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі: посібник. Суми: СумДУ, 2021. 259 с.
16. Маковецька І.М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. 2020. №11, частина 3. С. 105-108.
17. Офіційний сайт ПрАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

18. Сазонова Т., Пасічник Є. Роль командного менеджменту у ефективній діяльності підприємства. Економічний форум. 2021. Т. 1, № 1. С. 147-153. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/189.

19. Скрипка А. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки функціонування команди. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 12 (222). С. 132-141. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-12-2019/12.19_topic_Skrypka%20A.K..pdf.

20. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудова відносин. Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518-534.

21. Шведа Н. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Т.: ФОП Паляниця В.А. с. 236-254. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M-Practical_aspects_of_teamwork_236-254.pdf.

22. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Випуск 3 (20). С. 152-156.

23. Яковенко І.В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства / І.В. Яковенко, О.О. Петряєв // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції:, 20 березня 2020 року – Велико-Тирново, Болгарія: ACCESSPRESS, 2020. – С. 257-262.

24. Azanzaa, G. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. pp. 45-50.

25. Alan Moran *Managing agile: Strategy, implementation, organisation and people*

[URL:https://www.researchgate.net/publication/283757525_Managing_agile_Strategy_implementation_organisation_and_people](https://www.researchgate.net/publication/283757525_Managing_agile_Strategy_implementation_organisation_and_people)

26. Barnlund D. C. A transactional model of communication Communication theory. Routledge, 2017. C. 47-57.
27. Conboy K, Coyle S, Xiaofeng W, PikkarainenM (2018) People over process: key chal-lenges in agile development. IEEE Softw28(4):48-57
28. Dutta S., Geiger T., Lanvin B. The global information technology report 2015. World Economic Forum. 2017. T. 1. №. 1. C. 80-85.
29. Dr. K. Usha Rani. Communication barriers. 2016, URL: https://www.researchgate.net/publication/304038097_COMMUNICATION_BARRIERS
30. Ouchi W.G., Wilkins A.L. Organizational culture. Annul Review of Sociology. 1985. Vol.1. pp.457-83
31. Korkala M, Abrahamsson P, Kyllonen P (2016) A case study on the impact of customer communication on defects in agile soft-ware development. In: Chao J, Cohn M, Maurer F, Sharp H, Shore J (eds) AGILE2016, Minneapolis. IEEE Press, NewYork, pp76–88
32. Lincoln J.R., J. R. Lincoln, Haas W.A., D. Guillot. Durkheim and Organizational Culture. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press. 2016. 155 p.
33. Leipziga T. et al Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. Sustainable Manufacturing: In: 14th Global Conference. GCSM. Procedia Manufacturing 8. 2017. p. 517-524.
34. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering. 2015. T. 57. №. 5. C. 339-343.
35. Müllera E., Hopfa H. Competence Center for the Digital Transformation. Flexible Automation and Intelligent Manufacturing: In: 27th International Conference. Procedia Manufacturing 11. 2017. p. 1495-1500.

36. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: Psychological Review, New York: Harper, pp. 50,370 – 396. – Режимдоступу: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (
37. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, pp. 67, 737 – 743 – Режимдоступа: https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management
38. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, pp. 81, 86 – 96 – Режимдоступу: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
39. Leaders Role in Building High-Performance Teams. Management Study Guide. URL: <https://www.managementstudyguide.com/>
40. Wagner T., Herrmann S., Thiede S. Industry 4.0 Impacts on Lean Production Systems. In: 49th CIRP Conference on Manufacturing Systems (CIRP-CMS 2016). Procedia CIRP 63 (2017) 125-131.
41. Whitley R. The Institutional Structuring of Organizational Capabilities: the Role of Authority Sharing and Organizational Careers // Organization Studies. - 2003. - № 5. - p. 667-695.
42. Вакуленко В.Л. Об'єктивна необхідність в державній підтримці сільського господарства України // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету – Кам'янець Подільський, 2007. – Випуск 15. – С. 319-321.
43. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Роль маркетингової стратегії в антикризовому управлінні підприємством. Маркетинг і логістика в агробізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 13 жовтня 2016 р. Київ: НУБіП України, 2016. С. 96–98.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Таблиця Б.1

Розрахунок матриці розподілу адміністративних задач управління

Вид робіт	Трудоємність функції	Керівник відділу по розвитку	Юрист	Комерційний директор	Начальник відділу продажів	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу інтернет-проектів	Технічний директор	Керуючий справами	Кореспондент1	Кореспондент2	Менеджер з продажів	Технік з обслуговування обладнання
К1 Розробка стратегічних планів розвитку підприємства	4,1	209,7	-	134,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
К2 Підготовка та супровід договірної документації	2,7	92,0	-	47,6	27,0	66,6	-	-	-	-	-	-	-
К3 Юридичний супровід господарської діяльності	0,9	44,2	3,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
К4 Участь у судових процесах та ведення претензійної роботи	0,2	9,2	0,7	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
К5 Розробка та впровадження маркетингових стратегій	3,0	111,5	-	154,7	-	145,7	80,9	-	-	145,7	145,7	-	-
К6 Організація системи продажів (B2B, B2C)	7,0	256,0	-	355,2	-	-	-	-	-	74,3	-	-	-
К7 Підготовка комерційних пропозицій	2,3	22,1	-	111,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
К8 Аналіз ринку та конкурентів	4,8	62,9	-	48,6	177,2	-	-	-	-	-	-	105,7	-
К9 Комунікації з партнерами та клієнтами	3,8	55,65	-	-	137,9	-	-	-	-	-	-	82,306	-

Продовження таблиці Б.1

К10 Підготовка звітності про результати маркетингової діяльності Підготовка звітності про результати маркетингової діяльності	2,0	29,2	-	-	72,3	-	-	-	-	-	-	20,98	-
К11 Організація та контроль рекламних кампаній	4,5	108,4	-	95,2	-	164,0	-	-	-	103,1	103,2	-	-
К12 Робота з клієнтською базою (CRM-система)	7,0	285,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74,34	-
К13 Адміністрування інтернет-проектів	4,1	-	-	78,0	-	-	151,1	-	-	-	-	-	-
К14 Оптимізація та розвиток сайту компанії	5,6	-	-	82,1	-	-	203,6	-	-	-	-	-	-
К15 Технічна підтримка обладнання та програм	7,3	99,8	-	-	-	-	-	264,5	-	-	-	-	264,5
К16 Організація документообігу підприємства	7,7	114,0	-	-	-	-	-	-	282,4	-	-	-	-
К17 Забезпечення функціонування офісної інфраструктури	7,7	114,0	-	36,4	-	-	-	-	-	36,4	36,4	-	282,4
К18 Робота з засобами масової інформації, публікації	4,04	59,8	-	-	-	-	-	19,1	-	148,2	19,1	-	-
К19 Написання та редагування внутрішніх новин і пресрелізів	6,98	103,3	-	-	-	-	-	103,2	-	285,0	284,9	-	103,2

Продовження таблиці Б.1

К20 Контроль за виконанням доручень керівництва	4,1	61,0	-	48,7	-	-	-	-	-	197,4	197,4	-	
К21 Підготовка внутрішніх наказів та розпоряджень	2,3	115,3	-	-	-	-	-	-	-	23,2	-	-	
К22 Ведення ділового листування	2,3	115,3	-	-	-	-	-	23,3	-	-	-	-	
К23 Участь у нарадах , підготовка протоколів	5,6	275,8	22,98	-	23,0	23,0	-	-	-	-	-	-	
К24 Координація міжвідділової взаємодії	7,0	4,1	-	355,2	-	-	-	4,1	-	4,1	4,1	4,1	4,1
Всього:		2348,1	27,4	1547,2	437,3	399,2	435,6	414,3	282,4	1017,5	790,8	287,5	654,3

Примітка. *Складено автором