

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 069 ПЗ

**ЧОРНОГО ВОЛОДИМИРА ІГОРОВИЧА**

2024 р.

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

Спеціальність **073 «Менеджмент»** \_\_\_\_\_

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** \_\_\_\_\_

**Гарант освітньої програми**

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Оксана ГАВРИШ

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Володимир ЧОРНИЙ

**КИЇВ – 2024**

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к.е.н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту  
Чорному Володимирі Ігоровичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління командною взаємодією в колективі підприємства»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру \_\_\_\_\_ 2024.05.17  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління командною взаємодією в колективі підприємства.
2. Діагностика управління командною взаємодією в колективі ТОВ «Світанок».
3. Шляхи удосконалення управління командною взаємодією в колективі ТОВ «Світанок».

Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ Оксана ГАВРИШ  
(підпис)

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ Володимир ЧОРНИЙ  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність управління командною взаємодією в колективі підприємства.....	8
1.2. Особливості формування команд у підприємстві .....	13
1.3. Методичні підходи до управління командною взаємодією в колективі підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «СВІТАНОК».....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз якісного складу та плинності персоналу підприємства.	29
2.3. Оцінка системи управління командною взаємодією в колективі ТОВ «Світанок».....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «СВІТАНОК».....	44
3.1. Використання сучасних методів управління командною взаємодією в колективі ТОВ «Світанок» .....	44
3.2. Професійна компетентність персоналу як чинник підвищення командної взаємодії у колективі підприємства....	51
3.3 Розробка пропозицій щодо підвищення мотивації команди у колективі ТОВ «Світанок».....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах перед компанією стоїть значна кількість складних завдань і умов, які неможливо подолати без об'єднання людських ресурсів, знань і навичок, згуртованості та взаємодопомоги всередині колективу компанії. Успіх діяльності суб'єктів управління залежатиме не тільки від професіоналізму та особистих якостей кожного члена, а й від спільної діяльності всього колективу компанії. Команда формується, коли люди зі спільними вподобаннями, інтересами та поглядами хочуть почати працювати разом для досягнення спільного результату. Команди є дуже важливою частиною як бізнесу в цілому, так і життя окремої людини.

Актуальною є проблема формування та взаємодії колективів у колективі сільськогосподарського підприємства. Стрімке поширення кризових явищ у діяльності сільськогосподарського підприємства та відсутність стабільності, надмірна, а часто й недобросовісна конкуренція зумовлюють необхідність застосування нового продуктивного підходу до управління бізнесом – командного, як одного з найперспективніших. Таким чином, створення ефективної командної взаємодії в колективі сільськогосподарського підприємства сприяє досягненню поставленої мети, згуртованій та злагодженій роботі його членів, оптимальному зростанню всіх ресурсів і можливостей, а також професійному та особистісному розвитку співробітників, як кожного окремого учасника, так і компанії в цілому.

Теоретичні та практичні аспекти управління командною взаємодією в колективі підприємства досліджували такі вчені як: Т. Балановська, В. Борщ, О. Гавриш, О. Гоголя, Л. Довгань, К. Калинець, Д. Мак Грерогор, С. Маккрістал, О. Марцінковська, С. Моріс, А. Троян та ін. Знання опублікованих робіт, присвячених вивченню теоретичних і практичних аспектів управління командною взаємодією в колективі підприємства, підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій

щодо удосконалення управління командною взаємодією в колективі підприємства. Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність управління командною взаємодією в колективі підприємства;
- охарактеризувати особливості формування команд у підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання управління командною взаємодією в колективі підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати якісний склад та плинність персоналу підприємства;
- оцінити систему управління командною взаємодією в колективі підприємства;
- запропонувати сучасні методи управління командною взаємодією в колективі підприємства;
- охарактеризувати професійну компетентність персоналу як чинник підвищення командної взаємодії у колективі підприємства;
- розкрити напрями підвищення мотивації команди у колективі підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління командною взаємодією в колективі підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти управління командною взаємодією в колективі підприємства. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «Світанок» Білоцерківського району Київської області.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених у бакалаврській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації та інші.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є

нормативно-правові акти України, наукові праці українських та зарубіжних авторів, фінансова звітність ТОВ «Світанок» Білоцерківського району Київської області, результати опитування та власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління командною взаємодією в колективі підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

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

Основний зміст викладено на 67 сторінках друкованого тексту, бакалаврської кваліфікаційна робота містить 16 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 46 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність управління командною взаємодією в колективі підприємства**

Кваліфіковані співробітники необхідні для безперебійної роботи будь-якої організації, оскільки люди є ключовим елементом її успіху. Власники можуть інвестувати у нові технології, якісну сировину та комфортні умови праці, але без відповідних працівників ефективність діяльності підприємства залишатиметься низькою. Це може призвести до конфліктів між співробітниками та клієнтами, а також між керівниками та працівниками.

Останнім часом команди стали важливим феноменом в організаціях. Вони набувають популярності завдяки інформаційним технологіям і інтегрованим системам управління якістю та процесами організаційного розвитку. Ці тенденції призвели до зміщення фокусу з індивідуальної поведінки менеджерів і співробітників на діяльність багатofункціональних управлінських команд і робочих груп, які вирішують складні проблеми та завдання.

Поняття «команда» увійшло в управлінську практику в 1950-х роках. Відомий дослідник якості Джозеф Джуран вперше застосував свій «командний підхід до вирішення проблем» у Японії в 1950-х роках, а потім у США у 1980-х роках.

У літературі існує багато підходів до тлумачення поняття «колектив». Деякі з них перераховані в [11, с. 55].

Команда – це група з двох або більше людей, які регулярно взаємодіють і координують свою роботу для досягнення спільної мети.

Команда – це група людей, які працюють разом для досягнення певної бізнес-цілі.

Команда є засобом побудови організації з урахуванням реальних якостей її співробітників для найбільш ефективного досягнення цілей організації.



Команда – це група людей, покликаних виконувати певну роботу, які працюють на керівника, який ставить завдання та розподіляє роботу та функції між її членами.

Команда – це невелика група людей із різним досвідом, із різних галузей, які разом працюють над вирішенням конкретних проблем.

Управлінська команда - це група взаємодіючих фахівців з менеджменту, які об'єднані чітким розумінням місії, мети та методів управління, здатні здійснювати повний цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи креативність, беручи на себе відповідальність і приносячи особисте задоволення. [11, с. 55].

Основні характеристики команди наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Ключові особливості команди\*

Примітка. \*Розроблено на основі літературного джерела: [11]

Москаленко В.О. зазначає, що, незважаючи на те, що колектив – це група людей, в економічному розумінні ці поняття не збігаються і підкреслюють такі характеристики колективу: зміна спрямованості, індивідуальна та взаємопідпорядкованість, специфічне бачення мети. , результат є продуктом колективної роботи, зустрічі нескінченні, а всі проблеми вирішуються через обговорення, тому взаємне спілкування, прийняття рішень і постановка завдань є перевагою [23]. Слід зазначити, що особливості цієї моделі визначають проектно-орієнтоване виробниче завдання (наприклад, аспекти конкретного бачення мети, взаємопідпорядкування), а за інших умов цей підхід втрачає свою ефективність.

Оленич А. В. та Шацька З. Я. стверджують, що команди створюються лише для постійного впровадження інноваційних проектів, але також у контексті виживання кожної компанії в конкурентному середовищі важливо відзначити, що для цієї мети можна використовувати нові продукти. Зверніть увагу, що вам буде надіслано назву продукту. через злиття та поглинання, або через внутрішнє зростання, що забезпечує створення нових проектів. Центральна організація розташована в центрі міста, її структурою, яка є центральною, є центральний корпус [26].

Основна ідея полягає в тому, що команда виходить за рамки традиційної формальної робочої групи завдяки ефекту колективної синергії (ціле більше, ніж проста сума частин).

На практиці розвиток і навчання команд на підприємстві здійснюється з метою вирішення таких завдань [34]:

- підвищення якості – 38%;
- збільшення обсягу виробництва – 22%;
- зниження операційних витрат – 17%
- підвищення задоволеності роботою – 12%;
- реструктуризація – 5% [34];

Відомий дослідник у галузі командоутворення Д. Каценбах виділяє такі аспекти командної діяльності [34]:

- а) команда – це невелика група людей;
- б) робота кожного члена команди спрямована на досягнення спільної мети (вираженої в конкретних і чітко визначених завданнях);
- в) члени команди мають додаткові знання та навички;
- г) команда практикує так звану зміну лідера: при виконанні певних завдань різні члени команди діють як лідери (на відміну від робочої групи, лідер якої може делегувати завдання). авторитет для своїх підлеглих, але при цьому залишається єдиним керівником) [34].

Тому ефективна командна взаємодія створюється в умовах, коли невелика група людей:

- має додаткову кваліфікацію та досвід;
- всі члени хочуть досягти спільних цілей і завдань;
- погоджується працювати за чіткими правилами;
- довіряти один одному, щоб робити все можливе, щоб допомогти іншим членам команди;
- прийняти взаємну відповідальність за результати.

Дж. Каценбах і Д. Сміт виділяють три групи якостей, характерних для ефективної команди. До першої групи навичок автори відносять професійні та комунікативні навички, а також навички прийняття рішень. До другої групи належить відповідальність, яка має бути як обопільною, так і індивідуальною. На третьому – відданість (це спільна мета, спільні підходи та конкретний запланований результат) [47].

Також Хакман Р., Вагеман Р. і Леман Е. [52] описують критерії ефективності команди в тривимірній концепції. Перший вимір – продуктивність команди. Це високі стандарти якості продукції, дотримання термінів та інші критерії ефективності, які, як правило, можуть оцінити лише клієнти. Другий вимір стосується соціальних процесів у командах, які призводять до підвищення їх продуктивності. Третій вимір – це соціальний досвід членів команди, який має сприяти їх особистому та професійному зростанню, що, у свою чергу, також сприяє підвищенню продуктивності. [52].

Особливості командної роботи. Першою зі специфічних умов діяльності колективу є його консолідована спільність. За цією умовою криється принципова відмінність колективу від інших груп – потреба займатися не тільки однією діяльністю, а й такою, що вимагає консолідації, поєднання всіх можливих і необхідних ресурсів, злиття знань, навичок, емоцій. , прагнення, мрії і дії в одне ціле.

Вирішення спільного завдання – друга ознака команди. Команда завжди створюється під конкретний продукт. Його розробка, створення та реалізація – це те завдання, без якого втрачається сенс консолідованої спільної роботи. Команда не може існувати без завдання. Одне вирішено, друге встановлено.

Багато команд розвалилися на піку своїх досягнень саме тому, що мрія здійснилася і ні про що інше не мріялося. І не потрібно далеко шукати приклади: найпублічніші сфери – політика та шоу-бізнес – прямо перед вами. Звичайно, окрім спільності, йдеться також про важливість командної роботи для кожного, підкреслюється, що вона має бути наріжним каменем особистих інтересів.

І, нарешті, вже згадувана синергія або командний ефект, який є однією з суттєвих характеристик командної діяльності, а також головною метою командоутворення. У групі люди вирішують проблеми краще, ніж кожен окремо – її суть проста для формулювання і складна для розуміння. Теоретично існують надзвичайно складні математичні формули для розрахунку позитивної синергії Р. Отрі [53] пропонує враховувати продуктивність, здібності, професійну компетентність кожного в колективі, бажання конкурувати з іншими, використовувати керівництвом механізми стимулювання праці та кар'єрного зростання та ще десятків інших показників. Парадокс полягає в тому, що все це, виміряне і представлене у вигляді інтегралів, диференціалів, графіків і діаграм, не гарантує істотного: його тривалості в часі.

Аналіз джерел інформації [5, 11, 20, 34] управління командою в організаціях дає змогу виділити наступну класифікацію, представлену на рис. 1.2.

За іншою типологією ми виділяємо наступні команди [43]:

- консультативні групи (рада, «круглий стіл», групи, що займаються залученням працівників до процесу управління);
- виробництво (виробничі бригади, майнінгові групи, групи обробки даних);
- проектування (дослідна група, група планування, інженерна група, цільова група);
- група дії (спортивна команда, експедиція, переговорна група, військова частина).

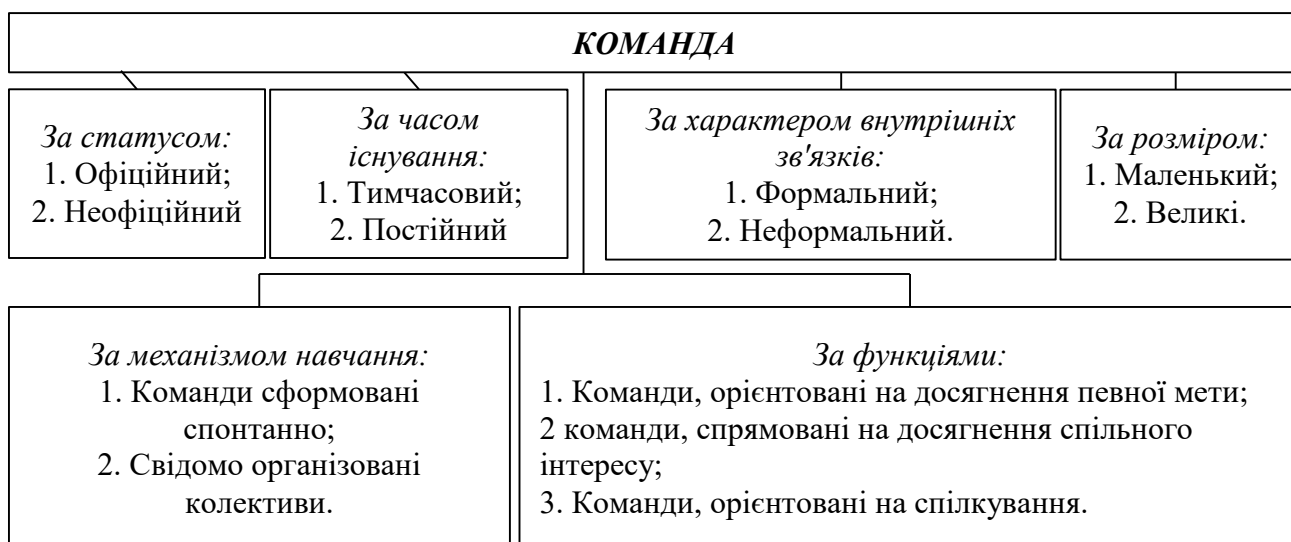


Рис. 1.2. Класифікація команд в підприємстві\*

Примітка. \*Розроблено на основі літературних джерел: [34;11].

Тому формування ефективної командної взаємодії є важливим для успішного функціонування компанії, оскільки спільні зусилля і вирішення важливих завдань дозволяють досягти високого рівня розвитку. Успіх будь-якого бізнесу залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей кожного співробітника, але й від спільної діяльності всього колективу організації.

## 1.2. Особливості формування команд у підприємстві

Сьогодні перед компанією стоїть велика кількість складних завдань, виконання яких потребує мобілізації людських ресурсів, згуртованості та взаємодопомоги в команді. Успіх будь-якого господарського суб'єкта залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей кожного працівника, але й від спільної діяльності всього колективу організації. Дослідження показують, що результати завдань значно покращуються, коли співробітники працюють як команда, оскільки це дозволяє кожному максимально реалізувати свій внесок у процес.

Для створення високоефективної управлінської команди керівництво організації повинно мати чітке уявлення про те, що таке команда, та розуміти

етапи її формування. Основні етапи розвитку колективу представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні етапи розвитку команди\*

Примітка. \*Розроблено на основі літературного джерела: [45].

1. Навчання. На цьому етапі визначаються місія та конкретні цілі діяльності. Важливо, щоб мета була чітко і правильно сформульована для кожного члена команди.

2. Штурм. У цей період члени команди демонструють свої реальні здібності та стилі поведінки. Можливі конфлікти та втрата терпіння, що може призвести до розчарувань та непорозумінь.

3. Нормалізація. Конфлікти стають інструментом досягнення мети, їх кількість та інтенсивність зменшується, а активність учасників зростає. Формується колективне мислення «ми», що нівелює індивідуальні протиріччя.

4. Впровадження: На цьому етапі члени команди є компетентними, навченими та здатними розробляти власні рішення проблем. Учасники розуміють свої ролі та обов'язки, що активізує їхні зусилля.

5. Розчинення. Цей етап характеризується виконанням завдання та досягненням мети, після чого члени можуть залишити команду.

Формування команди – це динамічний процес. Більшість команд постійно розвиваються, і хоча вони рідко досягають стабільності, існує загальна схема їх розвитку.

Еволюція більшості команд включає наступні етапи: формування, штурм, стандартизація, виконання завдання та розпуск.

На етапі формування існує високий ступінь невизначеності щодо цілей,

структури та лідерства. Цей етап завершується, коли члени починають бачити себе частиною команди.

Штурмова фаза характеризується протистоянням всередині групи. Члени визнають існування команди, але опираються контролю, який команда здійснює над окремими її учасниками. На цьому етапі може виникнути конфлікт щодо визначення лідера. Саме тут формується рольова структура учасників.

Третій етап розвитку команди – стандартизація – це стадія, на якій встановлюються тісні стосунки, і члени команди починають демонструвати свою здатність до співпраці. Цей етап завершується, коли встановлюється структура команди, і учасники поділяють загальні очікування щодо належної ділової поведінки.

Наступним етапом є виконання завдання. Для постійних колективів цей етап є останнім етапом їх розвитку. Для спеціальних команд з обмеженим діапазоном завдань існує ще фаза занепаду. У цей момент пріоритет зміщується від високого рівня виконання завдань до зниження активності.

У своїх дослідженнях Р. А. Муха [25] зазначає, що формування команди можна поділити на чотири етапи:

1. Підготовка. На цьому етапі вирішується, яку роботу слід виконати, чи потрібна команда для виконання завдання, яка структура управління має бути в команди, і визначаються цілі команди.

2. Побудова команди. Це етап, на якому визначаються межі тих, хто входить до складу команди, досягається згода щодо процесу виконання завдання і визначаються необхідні рамки поведінки для всіх членів команди.

3. Полегшення роботи. Це забезпечується через втручання, спрямоване на вирішення проблем, поповнення колективу матеріальними ресурсами і заміну тих, хто покинув команду [25].

Рекомендується формувати управлінську команду на підприємстві за методикою, розробленою Г. Ю. Шпортько та А. Г. Карабаш у шість етапів: 1) визначення ролі управлінської команди; 2) визначення складу керівного складу та пошук кандидатів (перегляд та аналіз біографій); 3) співбесіда з

кандидатами; 4) командування за методикою РАЕІ; 5) реалізація проекту «Девелопер»; 6) набір керівників та затвердження посадового положення бригади [40].

Ця пропозиція спрямована на підвищення продуктивності управлінської команди шляхом структурування процесу навчання команди. Перші три кроки реалізує винахідник управлінської команди, тобто власник організації. І наступні три етапи без його активної участі, але з більшим спостереженням за ходом подій [40].

По-перше, власник організації повинен визначити мету створення управлінської команди та її роль в організаційній структурі організації. Які повноваження цієї команди? Які ресурси доступні? Хто має або не має право втручатися в його діяльність та інші справи. Це дозволить йому визначити ресурси, необхідні для створення команди та її роботи, а також спрогнозувати бажаний результат.

При розгляді резюме слід звернути увагу на попередню сферу діяльності кандидата, участь у проектах та інших формах командної взаємодії, специфіку займаної посади, досвід роботи та наявність власних розробок для вдосконалення роботи та організації, цінності та ентузіазм, подальший розвиток, професійні та особисті знання та навички.

Після відбору найкращих кандидатів за біографією їх запрошують на співбесіду. Співбесіда – третій крок у формуванні команди. Для його якісної реалізації в такому підході краще звернутися до інтуїції двох керівників.

Власник підприємства визначає структуру та спрямованість співбесіди, а директор деталізує та уточнює певну інформацію, отриману від заявника. Під час розмови кандидат і директор може відхилитися від теми розмови, задавати додаткові запитання. Перевагою цього методу є можливість створити комфортну атмосферу та більш детальне вивчення особистих навичок кандидата, що є однією з головних потреб командної взаємодії.

Для оцінки кваліфікації кандидата на певну посаду пропонується скласти «чек-лист». Перелік навичок кандидата, з урахуванням займаної посади, включає



професійні та особисті навички. За бальною системою здійснюється оцінка навичок від 1 до 4. Максимальний бал свідчить про добре розвинені навички. Генеральний директор, як інтерв'юер, використовує різні інструменти під час співбесіди для оцінки кожної навички для кожної посади, застосовуючи поведінкові запитання, засновані на поглибленому аналізі відповідей.

На основі аналізу «чек-листа» навичок та за результатами співбесіди генеральний директор і власник приймають рішення про подальшу співпрацю з тими претендентами, які набрали найбільшу кількість балів за необхідними навичками і відповідають всім вимогам відповідної посади.

На четвертому етапі потрібно об'єднати найкращих кандидатів у взаємодоповнюючу та ефективну управлінську команду. Кожен співробітник виконує дві ролі: професійну та командну роль, засновану на особистих даних. Щоб команда була ефективною, ці ролі повинні бути збалансованими. Складність полягає в тому, що всі менеджери в команді є різними людьми з власними принципами, підходами та способами мислення, але вони домовляються про спільну роботу для підвищення ефективності компанії. Різниця в стилях управління часто породжує конфлікти і розбіжності в поглядах, навіть якщо всі члени команди є зрілими людьми і готові до діалогу. Складність полягає в тому, що всі менеджери в цій команді абсолютно різні люди, зі своїми принципами, з різними підходами і образами мислення, але домовляються в майбутньому про успішну спільну роботу з метою підвищення ефективності всієї компанії. Різниця в стилях управління відразу породжує конфлікти і розбіжності в поглядах, навіть якщо всі члени команди зрілі люди і готові до діалогу. Важливо зрозуміти, що конфлікти та розбіжності є неминучим і навіть бажаним аспектом менеджменту, якщо ви навчитеся їх конструктивно направляти. Для вирішення цієї проблеми пропонується скористатися послугами організацій, які, окрім підготовки необхідних кадрів для компаній, що надають послуги STEM-позашкільної освіти, також займаються підготовкою команд за методикою І. Адізес.

Дійсно, однією з головних умов створення ефективної управлінської

команди є спільне навчання та підготовка до спільної взаємодії, перетворення в команду з визначенням стилів управління та ролей за моделлю RAEI (використання тесту RAEI для визначення одного з чотирьох управлінських ролі). Після розшифровки коду RAEI кожного кандидата робиться висновок про доцільність його подальшого навчання командній роботі та співпраці в цілому. Пропонований компанією курс «Управління персоналом: формування команди за методом Адізеса» складається з трьох модулів, кожен з яких має свій предмет і програму. В кінці кожного модуля необхідно написати резюме.

За результатами цього курсу керівництво компанії надає керівнику організації рекомендації щодо готовності колективу до роботи та визначає роль кожного керівника в колективі. На підставі цих рекомендацій та з урахуванням власної оцінки RAEI та рольової класифікації кандидатів власник приймає рішення про введення даної групи в роботу, її реорганізацію або виключення.

Щоб оцінити ефективність сформованої команди, необхідно доручати новим співробітникам роботу, яку вони вже успішно виконували в минулому. Враховуючи специфіку сфери діяльності компанії, пропонується реалізація проекту «Девелопер», за результатами якого можна визначити не тільки бажання працювати команди, а й ефективність та ефективність, як це працює для компанії.

Мета проекту «Розробник»: спостереження за командними взаємодіями; оцінка ефективності роботи команди, сформованої за методикою RAEI; оцінка ефективності використання засобів управління; робота з конфліктами в професійній команді; оцінка діяльності управлінської команди. Проект розрахований орієнтовно на 1 місяць і передбачає впровадження нового курсу STEM, успішне впровадження якого за сприятливих умов та ефективної управлінської команди має принести очікувану користь компанії.

Ефективна діяльність управлінського колективу виражається як у показниках діяльності самого колективу, так і в показниках у цілому. Діяльність колективу буде оптимальною та ефективною за умови досягнення підприємством бажаних фінансово-економічних результатів. з [33, с. 99]

інтегральний показник ефективності його діяльності.

Таким чином, використання командної взаємодії як інструменту управління є найбільш ефективним у створенні наступних напрямків розвитку організації. Підвищення ефективності командної взаємодії в організації може бути досягнуто шляхом структурного формування процесу. Важливо відзначити, що кожна команда має свої етапи підготовки; різні вчені можуть відрізнятися в класифікації та визначенні окремих етапів, але в цілому це загальний процес від заснування до завершення діяльності або трансформації колективу. Завдяки цьому підвищиться ефективність рішень, які приймає управлінська команда. Що, в свою чергу, впливає на результати діяльності підприємства, зміцнення його позицій на ринку, підвищення його привабливості в очах споживача, прибутковості та прибутку.

### **1.3. Методичні підходи до управління командною взаємодією в колективі підприємства**

Можна з упевненістю констатувати, що в сучасних бізнес-реаліях підприємств домінуючим підходом є використання методів організації та управління командною роботою, оскільки він довів свою ефективність у порівнянні з адміністративною жорсткістю системи управління. Однак, незважаючи на таку думку, ефективність командної діяльності вимагає постійної оцінки та адаптації до різноманітних факторів, що змінюються, оскільки саме ця оцінка має впливати на формування бонусів, кар'єрний ріст, оптимізацію організаційного персоналу або особистий чи колективний розвиток навичок, з метою підвищення ефективності.

Методи управління командою базуються на загальних методах управління персоналом в організації (табл. 1.1).

При цьому слід зазначити, що методи управління мають характер етапів впливу на персонал колективу – саме такими методами постійно користуються (в чистому і комплексному вигляді) усі керівники колективу, визначаючи таким чином власний стиль керівництва (табл. 1.2).

**Класифікація методів управління персоналом\***

<b>Класифікаційний знак</b>	<b>Види методів</b>
Залежно від характеру етапів управлінської діяльності	– способи приготування; - умови затвердження; - організаційні заходи; - методи контролю за виконанням рішень
За характером етапів впливу на виконавців	- економічні; – організаційно-розпорядчі; - соціально-психологічний; - правовий
За характером впливу на виконавців:	– методи прямого впливу; - методи непрямого впливу
За характером застосування	- загальні; - специфічні
За характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці	– методи стимулювання; - методи переконання; - методи адміністративного примусу; - інформаційні модальності.

Примітка. \*Розроблено на основі літературних джерел: [8, 20, 31].

Так, зокрема, слід підкреслити, що одним із показників, за якими оцінюється діяльність колективу, є економічна ефективність діяльності, яка оцінюється як «ступінь рентабельності та рівень прогресивності економіки організації». Можна сказати, що в даному методі оцінки порівнюються ресурси, витрачені на досягнення результатів діяльності. Цей показник, один із найважливіших для оцінки продуктивності колективу, цілком зрозумілий для господарських підприємств, головна мета яких. це отримання прибутку.

Таким чином, чим вищі показники ефективності, тим більше результатів буде досягнуто з меншими витратами на різні види ресурсів для досягнення поставленої мети. Однак цей підхід не завжди можна застосувати до всіх типів бізнес-команд, оскільки не всі беруть участь у процесі отримання прямого прибутку. Наприклад, процес розрахунку частки внеску служби управління персоналом у загальний оборот підприємства не є реальною метою, оскільки такий розрахунок не може спиратися на обґрунтовані показники для визначення частки окремого відділу, який не приносить прибутку самій компанії, навіть якщо це важливий елемент. Такий підхід необхідно застосовувати до структур,

діяльність яких безпосередньо залежить від номінальної динаміки рівня прибутку, наприклад відділ продажів.

Таблиця 1.2

### Характеристика змісту методів управління за характером етапів впливу на персонал\*

Тип методу	Компоненти, індикатори	Характеристика
Адміністративний або адміністративно-правовий	формування організаційної структури, затвердження адміністративних норм, положень, наказів, розпоряджень, добір, розстановка кадрів, розробка положень, робочих інструкцій, стандартів тощо та контроль за їх виконанням.	- є прямими методами впливу, спрямованими на будь-якого працівника шляхом примушування його до впровадження та застосування норм і стандартів у власній роботі; - ґрунтуються та орієнтуються на такі мотиви поведінки працівників: самосвідомість, дисциплінованість, сумлінність, почуття обов'язку.
Економічний	планування, матеріальне стимулювання, економічні нормативи і нормативи, ціноутворення, кредити, оподаткування, фінансування.	- спрямовані на формування економічних інтересів працівників шляхом їх матеріального стимулювання; - формувати матеріальну зацікавленість персоналу; - можуть мати побічний ефект управлінського впливу та складність розрахунку ефекту від їх використання
Соціально-психологічний	соціальний аналіз, соціальне планування, демократизація управління, гуманізація праці, формування сприятливого морально-психологічного мікроклімату, психологічний вплив на персонал, моральне стимулювання, розвиток, стимулювання ініціативи та творчості	- ґрунтуються на використанні соціальних механізмів і засобів впливу; - соціальні потреби індивідів, розвиток міжгрупових і міжособистісних стосунків тощо.

Примітка. \*Розроблено на основі літературних джерел: [20,29,35].

Також цей вид оцінки ефективності дуже часто використовується для залучення всіх зацікавлених сторін компанії до розуміння загальноекономічних показників діяльності шляхом встановлення колективної премії, яка залежить від результатів діяльності компанії в цілому. Це опосередкована мотивація співробітників на всіх рівнях і командах максимізувати ефективність кожної

людини на своїй посаді і в своїх завданнях, а разом все це принесе позитивний груповий ефект.

Інші методи дослідження ефективності використовуються для оцінки окремих команд та їх учасників. Так, зокрема, оцінці підлягають критерії, які не мають матеріального вираження, але стосуються площини людських стосунків. До них належать: навички членства в команді, ефективність лідерства, орієнтація на результат і показники самоефективності. Серед подібних методів оцінки можна, наприклад, виділити наступні: Ключові показники ефективності (КПІ); Рентабельність інвестицій (ROI), Objective Key Results (OKR), метод 360°, асистентський центр, а також різні опитування та анкети.

Методології оцінки КПІ надають систему вимірювальних показників для окремої посади чи команди, які залежать від часу та мають прямий вплив з мінімальними зовнішніми факторами. У більшості випадків цей спосіб оцінки обирається при формуванні преміального фонду, який завдяки основним показникам і коефіцієнтам ефективності визначає долю учасників команди щодо участі в загальних результатах.

Для включення в оцінку різних показників з урахуванням економічної ефективності підприємства використовується метод визначення показника рентабельності інвестицій (ROI), який відображає рівень прибутків і збитків підприємства, з урахуванням вкладених ресурсів. Цей метод добре підходить для оцінки ефективності проектів і співавторів у довгостроковій перспективі з можливістю порівняння показників прогресу чи регресу з часом.

Метод Objective Key Results надзвичайно чітко простежується зв'язок між цілями компанії та результатом, який вона очікує, з цілями та очікуваними результатами команд та їх учасників.

Наступним методом, який дозволяє провести загальну оцінку кожного працівника компанії окремо, але з урахуванням підходів попередніх методів оцінки, є метод 360°. Перевагою цього методу є те, що оцінювана особа самостійно проводить анкетування щодо своєї діяльності, дотримуючись корпоративної культури та цінностей компанії, її рівня ефективності та навичок

та досягнення ключових показників (KPI). (OKP) та бачення власного розвитку компанії. На підставі тих же балів оцінки компанія проводить опитування колег і керівництва щодо особистих показників ефективності окремих показників і адекватності навичок. Таким чином, отримавши відгук від співробітника і те, як він сприймає свій внесок і власну ефективність для команди, компанія порівнює це з тим, як того чи іншого співробітника оцінюють люди, які мають безпосередній професійний контакт з цією людиною.

Такий підхід може бути використаний для багатовекторного розвитку співробітників, включаючи розвиток навичок і знань, мотивацію, постановку цілей особистісного розвитку та надання різноманітних бонусів.

Іншим варіантом комплексної оцінки управлінського персоналу є асесмент-центр, що виражається у формі ділової гри та найповніше розкриває ефективність роботи всіх членів команди, включаючи керівників. Цей підхід передбачає розробку моделей робочих ситуацій для команд і зовнішню оцінку продуктивності під час цих моделей. Методика охоплює оцінку реальних якостей людей, особистісних і професійних характеристик діяльності, реалізацію навичок, необхідних для займаної посади, а також виявлення потенціалу та можливостей розвитку. Елементи асесмент-центрів включають біографічні анкети, індивідуальний аналіз конкретних бізнес-ситуацій, особисту презентацію учасника експертам і можливу співбесіду, а також різні психологічні та професійні тести.

Крім того, на основі цих основних методів будуються інші підходи або їх комбінації, а також часткові реалізації. Однак ефективність будь-якої оцінки залежить від послідовності її застосування, аналізу результатів і реакції на них, а також від розуміння учасниками мети та завдань цих оцінок.

Ще один дуже важливий фактор, який слід враховувати під час оцінки продуктивності, – це вплив на продуктивність команди. Оскільки існують фактори, на які команда за об'єктивних обставин не має впливу, а лише можливість ефективного реагування чи запобігання наслідкам, їх необхідно враховувати при оцінці діяльності та результатів, чесно відзначаючи причини

успіху чи невдача. навпаки. Автор В. І. Борщ складає загальну класифікацію чинників, що впливають на ефективність команди (рис. 1.4).

<b>Фактори, що впливають на ефективність команди</b>		
<b>Зовнішні фактори:</b> - Законодавчо-правові фактори; - Фінансово-економічні фактори; - Ринковий фактор; - Специфіка галузі; - Характеристика інформаційно-комунікаційної інфраструктури.	<b>Внутрішні фактори:</b>	
	<b>Особисті фактори:</b> - Знання та навички управлінського персоналу; - Здібності управлінського персоналу; - Посада та параметри персоналу.	<b>Організаційні фактори:</b> - Організаційна структура; - Інформаційна система; - система зв'язку; - Система розподілу відповідальності.

Рис. 1.4. Чинники, що впливають на ефективність команди\*

Примітка. \*Розроблено на основі літературного джерела: [6].

Таким чином, ефективне командування, як правило, вважається не самоціллю, а лише інструментом досягнення конкретних цілей, і розробка системи оцінки досягнення поставлених цілей в організації є такою ж важливою, як і командування. сам процес. Дійсно, такі оцінки можуть вплинути як на моніторинг поточного стану вашого бізнесу та команди, так і на планування змін для підвищення продуктивності. Важливо також, щоб система оцінювання розвивала конкретні навички, необхідні вашій команді, винагороджувала їх на основі підвищення продуктивності та створювала вагомі аргументи для досягнення кращих, ніж очікувалося, результатів.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «СВІТАНОК»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Світанок» (далі – ТОВ «Світанок») Білоцерківський район, Київська область створений у 2000 році на базі колишнього РГС-технікуму.

Динаміка структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Світанок» представлена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка структури земель сільськогосподарського призначення ТОВ «Світанок»\*

Індикатор	рік						2022 у % до 2020 року
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	707	100	707	100	707	100	100
в тому числі орні	707	100	707	100	707	100	100

Примітка. \*Розраховано на основі даних компанії.

Проаналізувавши дані табл. 2.1, встановлено, що площа сільськогосподарських угідь за досліджуваний період не змінилася і становила у 2022 році 707 га. У складі сільськогосподарських угідь рілля становить 100% усіх земель.

У сільському господарстві важливо розрізняти техніко-економічну і соціальну ефективність, враховуючи особливості виробництва. Економічна ефективність покликана забезпечити максимальний результат при мінімальних ресурсах і відображає вплив різних факторів, що визначають тенденції розвитку. У сільському господарстві використовуються різні ресурси - земельні, людські, матеріальні та технічні, і їх раціональне використання вимагає досягнення певних економічних результатів.

Управління ресурсами, включаючи працювання співробітників, є

складним завданням. Працівники є активними учасниками виробництва, які мають власні цілі, умови та інтереси. Тому, ефективне управління вимагає максимального використання ресурсів і врахування потреб працівників.

Рівень використання трудових ресурсів характеризується такими показниками:

1) кількість відпрацьованих працівником людино-днів (людино-годин) за рік;

2) коефіцієнт використання трудових ресурсів. Остання визначається співвідношенням між фактично відпрацьованою і нормативною тривалістю робочого часу.

Динаміка ефективності використання людських ресурсів ТОВ «Світанок» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Динаміка ефективності використання людських ресурсів

#### ТОВ «Світанок»\*

Індикатор	рік			2022 у % до 2020 року
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
Середньорічна чисельність працівників, чол.	43	45	34	79.1
У тому числі: - у рослинництві	43	45	34	79.1
Відпрацьовано всього за рік, люд.-год.	80066	83520	63478	79.3
з них: відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1782 рік	1773 рік	1864 рік	104.6
Коефіцієнт використання людських ресурсів	0,89	0,89	0,93	-

Примітка. \*Розраховано на основі даних компанії.

Проаналізувавши табл. 2.2 встановлено, що у 2022 році кількість працівників, порівняно з 2020 роком, зменшилася на 20,9%. У 2022 році в сільськогосподарському виробництві працювало 34 особи, порівняно з 2020 роком ця кількість зменшилася на 20,9%. У 2022 році на фермі на 1 працівника відпрацьовано 1864 людино-години, порівняно з 2020 роком відпрацьований час збільшився на 4,6%. Коефіцієнт використання людських ресурсів у 2022 році

становив 0,93, порівняно з 2020 роком він зріс на 0,04, що означає, що компанія використовує робочий час дещо ефективніше.

Виробництво окремих видів продукції здійснюється окремими галузями народного господарства. Характеризується вдосконаленням і поглибленням суспільного поділу праці. Однією з форм поділу праці є спеціалізація сільськогосподарського виробництва. Характеризується поділом праці між різними галузями сільського господарства. Спеціалізація сільськогосподарського виробництва – основний розвиток однієї або кількох галузей сировинного виробництва на окремих підприємствах, областях і районах.

Спеціалізація сільськогосподарського підприємства визначається структурою грошового прибутку від реалізації продукції. У структурі виробництва економічне значення окремих галузей відображається в їх частці грошових надходжень. У структурі грошових доходів від реалізації продукції на провідні галузі має припадати понад 20 %. Структура виручки від реалізації продукції в ТОВ «Світанок» наведено в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура виручки від реалізації продукції в ТОВ «Світанок»\***

Види продукції	рік						2022 у % до 2020 року
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Озима пшениця	986	6.7	1832	8.8	749	3.3	76,0
Кукурудза на зерно	6004	41,0	5235	25.3	2895	12.6	48.2
Ячмінь гарячий	619	4.2	253	1.2	208	0,9	33.6
Соя	463	3.2	3532	17.1	3896	17.0	841,5
Завод цукрових буряків	6209	42.4	9536	46,0	14929	65.1	240.4
Інша продукція рослинництва	372	2.5	321	1.6	261	1.1	70.2
Разом для рослинництва	14653	100	20709	100	22938	100	156.5

Примітка. \*Розраховано на основі даних компанії.

Дані таблиці 2.3 видно, що в господарстві у 2022 році найбільшу питому вагу в структурі грошових надходжень від реалізації продукції в галузі

рослинництва займають цукрові буряки – 65,1% та соя – 17,0%, тому виробничий напрям ТОВ «Світанок» можна випускати як цукрові буряки з розвинутим виробництвом сої.

Динаміка економічної ефективності ТОВ «Світанок» представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка економічної ефективності діяльності ТОВ «Світанок»\***

Індикатор	рік			2022 у % до 2020 року
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.:	14653	20709	22938	156.5
на 1 га землі	20725,60	20725,60	20725,60	100,0
на 1 працівника	340767,44	325622,22	430970,59	126.5
Прибуток, тис. грн.:	2611	5686	1815 рік	69.5
на 1 га землі	3693,07	3693,07	3693,07	100,0
на 1 працівника	60720,93	58022,22	76794,12	126.5
Загальна собівартість продукції, тис. грн	12042	15023	21123	175.4
Рівень рентабельності (збитковості), %	21.7	37.8	8.6	x

Примітка. \*Розраховано на основі даних компанії.

Дані таблиці. 2.4 видно, що за досліджуваний період виручка від реалізації продукції зросла на 56,5%, а прибуток зменшився на 30,5%, що пояснюється подорожчанням віддачі та зниженням цін на сільськогосподарську продукцію у 2022 році. рентабельності за досліджуваний період знизився на 13,1 в.п.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Світанок» спеціалізується на заводському виробництві цукрових буряків та сої. Спеціалізація і концентрація підприємств сприяють підвищенню економічної ефективності використання земельних, трудових та інших ресурсів. При цьому спеціалісти та керівники виробничих підрозділів повинні спрямувати свої зусилля, кошти та ресурси на впровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій, які сприятимуть підвищенню концентрації виробництва та зміцненню економіки всіх галузей бізнесу.

## 2.2. Аналіз якісного складу та плинності персоналу підприємства

Організаційна структура управління визначається завданнями підприємства, специфікою виробництва та іншими факторами. Вона забезпечує потрібні зв'язки, взаємовідносини і досягнення стратегічних цілей.

Структура управління ТОВ «Світанок» наведена на рис. 2.1.

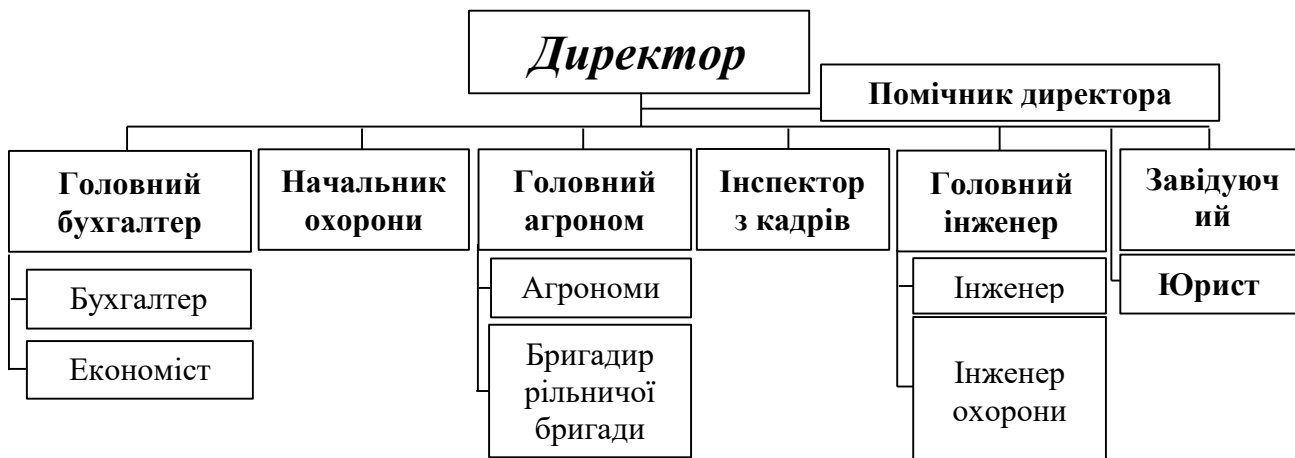


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Світанок»\*

Примітка. \*Розроблено автором на основі штатного розкладу підприємства.

Побудова організаційної структури відбувається поетапно, враховуючи потреби і умови підприємства. Аналіз організаційної структури ТОВ «Світанок» показує, що вона спрямована на забезпечення єдиної політики виробництва, але може не враховувати сучасні ринкові умови, зокрема управління маркетингом.

Рівень якості персоналу прямо впливає на ефективність функціонування підприємства. Це залежить від особистісних якостей працівників, їх освіти та рівня кваліфікації. Декілька ключових показників, що визначають якість персоналу, включають:

1. Необхідну кількість працівників з певними професіями, спеціальностями та кваліфікацією, а також їхній вік, стать, стаж роботи та загальна кількість.
2. Співвідношення чоловіків і жінок на різних посадах і в різних професійних групах.
3. Ефективне розміщення кадрів за посадами та спеціальностями.

4. Відповідність працівників вимогам їхніх робочих місць.

5. Тривалість роботи працівника на конкретній посаді.

Один з основних методів аналізу якості персоналу – баланс порівняльних даних, що враховує відповідність потреб у кадрах виробничій програмі та фактичну наявність працівників з необхідними кваліфікацією, освітою тощо.

Окрім цього, статево-віковий склад працівників є важливим аспектом. Якщо він збалансований і відповідає віковій структурі економічно активного населення, це свідчить про соціально-економічну адаптованість підприємства. Наприклад, різні вікові групи можуть потребувати різних умов роботи, що може включати кар'єрний ріст для молодих співробітників, або послуги підтримки для працівників похилого віку.

На ТОВ «Світанок» у структурі працівників переважають чоловіки, хоча в останні часи трохи збільшилася кількість жінок через мобілізацію чоловіків до Збройних Сил.

Таблиця 2.5

**Статево-віковий склад працівників ТОВ «Світанок»\***

Індикатор	одиниця	рік			2022 у % до 2020 року
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	
Кількість зареєстрованих працівників	Люди	43	45	34	79.1
серед них є жінки	Люди	десять	11	12	120,0
	%	23.3	24.4	35.3	+12
В обліковій кількості штатних працівників, осіб старшого віку 16-34 роки	Люди	7	7	6	85.7
	%	16.3	15.6	17.6	+1,3
35-49 років	Люди	29	32	24	82.8
	%	67.4	71.1	70.6	+3,2
50 і більше стор.	Люди	7	6	4	57.1
	%	16.3	13.3	11.8	-4,5

Примітка. \*Розраховано на основі даних компанії

Серед працівників, зареєстрованих у ТОВ «Світанок», більшість належить до вікової категорії від 35 до 49 років - це становить 72,2%. Одним із важливих факторів для найму є рівень освіти. У сучасній Україні зростає кількість школярів, які обирають вищу освіту. Для багатьох посад встановлені певні вимоги до освіти. Наприклад, законодавство передбачає, що вчителі, лікарі та

інші спеціалісти можуть займати свої посади лише за наявності відповідного професійного диплому (бакалавра, магістра) та/або відповідного професійного досвіду. Деякі працівники можуть бути звільнені за власним бажанням, якщо виявиться, що вони не відповідають вимогам посади або виконуваної роботи через недостатню кваліфікацію.

Щодо рівня освіти працівників у сільському господарстві, він є одним із найнижчих порівняно з іншими галузями економіки. Це може негативно впливати на економічні результати сільськогосподарської діяльності. Рівень освіти працівників ТОВ «Світанок» наведено в таблиці 2.6. У цій таблиці другий рівень освіти вказує на наявність повної вищої освіти (магістра, спеціаліста), тоді як перший рівень – базова вища освіта (бакалавр).

Таблиця 2.6

### Освітній рівень працівників ТОВ «Світанок»\*

Немає	Позиція	Освіта	Професійний досвід
1	Директор компанії	2 рівень	12
2	Помічник кухаря	2 рівень	15
3	Головний бухгалтер	2 рівень	11
4	Бухгалтер	2 рівень	8
5	економіст	1 рівень	6
6	Головний агроном	2 рівень	11
7	Агроном	1 рівень	7
8	Бригадир рільничої бригади	Вищої освіти не має	22
9	Головний інженер	2 рівень	14
10	Інженер	1 рівень	5
11	Завідуючий складом	Вищої освіти не має	15
12	Інженер охорони	1 рівень	12
13	Юрист	2 рівень	5
14	Інспектор з кадрів	1 рівень	11
15	Начальник охорони	Вищої освіти не має	6
<b>Середній стаж</b>			<b>10.7</b>

Примітка. \*Розраховано на основі даних компанії.

Проаналізувавши дані таблиці 2.6 встановлено, що серед працівників управління 7 працівників мають вищу освіту другого рівня (магістр), 5 працівників мають вищу освіту першого рівня (ліцензія) та 3 працівники не мають вищої освіти. Середній стаж роботи працівників компанії становить 10,7 років,

що відображає наявний досвід.

Рівень якості керівників і спеціалістів значною мірою визначає рівень ефективності функціонування конкретної економічної системи. Адже від особистих якостей працівника залежить якість рішень та результати їх виконання. Освіта та кваліфікація. рівень. Аналіз якісного складу працівників включає вивчення персоналу за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими соціально-демографічними характеристиками.

Основними цілями співпраці з працівниками є забезпечення сучасного та необхідного великого підприємства, організація спеціалістів необхідних спеціальностей та кваліфікаційних рівнів, створення та зміцнення умов для найбільш повного застосування професійної кваліфікації. Процес вираження та розвитку комерційно-творчої діяльності.

Підбір і розстановка кадрів виробничої бригади очолюється директором і здійснюється безпосередньо начальником структурного сектору та відділу кадрів за участю бюджетних установ. Основним принципом підбору, розстановки та навчання персоналу виробничого колективу є принцип плановості. Це означає, що заходи щодо вдосконалення трудових ресурсів базуються на очікуваному попиті на працівників (достатня кількість і якість), покращенні перспектив виробництва, темпах зростання продуктивності праці, підвищенні якості продукції, створенні та впровадженні нової техніки, розробці нових технологічних процесів. та підвищення продуктивності праці. удосконалювати форми і методи організації виробництва, праці та управління.

Аналіз якісного складу керівників і спеціалістів за рівнем підготовки та кваліфікації передбачає визначення кількісного складу працівників з вищою освітою, якісного рівня розподілу працівників за посадами, ступеня раціональності використання спеціалістів з вищою освітою. Вихідні дані для розрахунку якісного показника зайнятості персоналу на ТОВ «Світанок» представлені в таблиці. 2.7.



**Якість розстановки кадрів за посадами в ТОВ «Світанок»\***

Індекс	Посади, що вимагають вищої освіти		Посади, що не потребують вищої освіти	Загалом
	другий рівень (магістр)	Перший рівень (бакалавра)		
Кількість позицій, всього	десять	2	3	15
Посади заміщено службовцями з вищою освітою:				
- другий рівень	7	-	-	7
- перший рівень	3	2	-	5
Разом	десять	2	-	12
Працівники без вищої освіти	-	-	3	3
Загалом	десять	2	3	15

Примітка. \*Розраховано на основі даних компанії

Рівень забезпеченості управлінськими працівниками визначається відношенням кількості посад, зайнятих працівниками, до кількості посад у чисельності, у відсотках. (формула (2.1)):

$$R_{з\text{аб}} = K_{Pz\text{p}}/K_{Psh\text{r}}*100\%, (2,1)$$

де  $R_{з\text{аб}}$  – рівень забезпеченості управлінськими працівниками;

$K_{Pz\text{п}}$  - кількість посад, які обіймають працівники;

$K_{Pш\text{р}}$  - кількість посад за штатним розписом.

$$R_{з\text{аб}} = 15/15*100\% = 100\%$$

Кваліфікаційний рівень визначається відношенням суми кількості посад, зайнятих працівниками з вищою освітою другого (магістерського) та першого (ліцензійного) рівнів, до суми кількості посад штатного розкладу, які потребують наявності другої (магістр) та першої (ліцензія) вищої освіти, у відсотках (формула (2.2)):

$$K_{\text{р}} = (K_{PZ2} + K_{PZ1})/(K_{Pш2} + K_{PZ1})*100\%, (2,2)$$

де  $K_{\text{р}}$  – рівень кваліфікації;

$K_{PZ2}$  – кількість посад, які обіймають працівники з другим рівнем вищої освіти (магістр);

КПЗ1 – кількість посад, зайнятих працівниками з першою вищою освітою (бакалавр);

КПШ2 – кількість посад за штатним розписом, які потребують підготовки другого рівня (магістра);

КПШ1 – кількість посад за штатним розписом, які потребують вищої освіти I рівня (бакалавр).

$$Cr = (7+2)/(10+2)*100\% = 75\%$$

Якість розстановки кадрів за посадами визначається співвідношенням суми посад, зайнятих працівниками з другим рівнем вищої освіти (магістр), і посад, які займають посади, що вимагають наявності другого рівня вищої освіти (магістр) підготовки, а кількість посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту першого рівня (ліцензію) та займають посади, що вимагають наявності вищої освіти першого рівня (ліцензію), до суми чисельності посад за штатним розкладом, який вимагається наявність вищої освіти другої (магістр) та першої (ліцензія), у відсотках (формула (2.3)):

$$Яркп = (КР2 + КР1)/(КPSH2 + КPSH1)*100\%, (2,3)$$

де Яркп – якість розстановки кадрів за посадами;

КР2 - кількість посад, що потребують вищої освіти другого рівня (магістр) і займають працівники з вищою освітою другого рівня (магістр);

КР1 – кількість посад, які передбачають наявність вищої освіти I рівня (бакалавр) і обіймаються працівниками з вищою освітою I рівня (бакалавр).

$$Яркп = (7+2)/(10+2)*100\% = 75\%$$

Так, показник кваліфікаційного рівня працівників становить 75%, якість розстановки кадрів у ТОВ «Світанок» – 75% (на підприємстві три працівники з першим ступенем вищої освіти (бакалавр) займають посади, що вимагають вища освіта другого рівня (магістр) укомплектованість підприємства керівним персоналом 100%.

Наступним етапом дослідження є аналіз плинності кадрів. На ТОВ «Світанок» плинність кадрів аналізувалася за такими показниками: внутрішня плинність кадрів, зовнішня плинність кадрів, плинність при прийомі на роботу, плинність при звільненні, плинність кадрів та коефіцієнт плинності.

У 2022 році ТОВ «Світанок» прийняло на вакантні посади 2 працівників, 1 – після 2 – вийшли на пенсію, 12 – звільнилися за власним бажанням. Середньооблікова чисельність працівників 34 особи.

Одним з найбільш очевидних критеріїв штату компанії є рівень плинності кадрів. Плинність кадрів можна розглядати як з позитивної, так і з негативної точки зору. Внутрішня плинність кадрів розраховується як відношення кількості працівників, переведених на іншу посаду, до середньооблікової чисельності працівників (формула (2.4)):

$$\text{Овпп} = (\text{ЧПіп}/\text{СЧП}) * 100\%, (2,4)$$

де Овпп – внутрішня плинність персоналу;

ЧПіп - чисельність працівників, переведених на інші посади;

СЧП - середньооблікова чисельність працівників.

$$\text{Овен} = (1/34) * 100\% = 2,94\%$$

Плинність кадрів на одне призначення розраховується як співвідношення кількості прийнятих працівників до кількості вакантних посад до середньооблікової чисельності працівників (формула (2.5)):

$$\text{Онайм} = (\text{РvP}/\text{SChP}) * 100\%, (2,5)$$

від Онайм - ротація персоналу, який буде прийнято на роботу;

Рвп - кількість працівників, прийнятих на вакантні посади.

$$\text{Онайм} = (2/34) * 100\% = 5,88\%$$

Плинність кадрів у зв'язку зі звільненням розраховується як відношення кількості вивільнених працівників до середньооблікової чисельності працівників (формула (2.6)):

$$\text{Озв} = (\text{Кзп}/\text{СЧП}) * 100\%, (2,6)$$

де Озв – плинність кадрів внаслідок звільнення;

Кзп - чисельність звільнених працівників.

$$\text{Вихід} = (14/34) * 100\% = 41,18\%$$

Зовнішня плинність кадрів розраховується як сума плинності кадрів за прийомом і звільненням (формула (2.7)):

$$\text{Озов} = \text{Онайм} + \text{Озв}, (2,7)$$

з Озова - ротація сторонніх кадрів.

$$\text{Озов} = 5,88\% + 41,18\% = 47,06\%$$

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення дисципліни, до середньооблікової чисельності працівників (формула (2.8)):

$$K_{пл} = (K_{зпб} + K_{зпд})/СЧП*100\%, (2,8)$$

де  $K_{пл}$  – коефіцієнт плинності кадрів;

$K_{зпб}$  - чисельність працівників, звільнених за власним бажанням;

$K_{зпд}$  - чисельність працівників, звільнених за порушення дисципліни.

$$K_{пл} = (12/34)*100\% = 35,29\%$$

Коефіцієнт змінності розраховується як відношення найменшої величини між кількістю прийнятих або звільнених працівників (за всіма причинами, крім скорочення) до середньооблікової чисельності працівників, обчислене у відсотках (формула (2.9)):

$$K_{зм} = (КПЗ/СЧП)*100\%, (2,9)$$

де  $K_{зм}$  – коефіцієнт мінливості;

$КПЗ$  – це менше значення кількості найнятих або звільнених працівників (з усіх причин, крім звільнень).

$$K_{зм} = (10/34)*100\% = 29,41\%$$

Так, як свідчать результати аналізу, у 2022 році відбулися суттєві зміни у складі персоналу ТОВ «Світанок»: коефіцієнт внутрішньої плинності – 5,88%, зовнішньої – 47,06%. Значна частина працівників звільнилася, хоча їх мало прийняли, про що свідчить коефіцієнт плинності кадрів через звільнення (35,29%) та коефіцієнт плинності кадрів через прийом на роботу (5,88%). Така ситуація спричинена військовими діями в країні, оскільки значна частина чоловіків була мобілізована до лав збройних сил. На 2022 рік плинність кадрів на ТОВ «Світанок» становить 29,41%, при цьому підприємство має необхідну кількість персоналу відповідної якості.

### **2.3. Оцінка системи управління командною взаємодією в колективі ТОВ «Світанок»**

Оцінка корпоративної команди має декілька цілей, які можна

класифікувати за системою, розробленою Д. Макгрегором. Під час командної роботи на ТОВ «Світанок» використовуються різні методи, включаючи метод експертної оцінки, відбір, організацію та оцінку ідей.

Під час командної роботи на ТОВ «Світанок» використовуються різні методи, включаючи метод експертної оцінки. У цьому методі учасники команди формують свою думку щодо проблеми та шляхів її вирішення анонімно та самостійно. Після цього керівник узагальнює варіанти та приймає рішення на основі запропонованих варіантів. Цей метод дозволяє отримати об'єктивну оцінку, оскільки рішення приймається на основі середнього рейтингу членів команди, які виступають як експерти.

Крім того, на ТОВ «Світанок» використовуються методи відбору, організації та оцінки ідей. Ці методи передбачають анкетування, тестування, діагностику, коучинг команди, пропаганду командних цінностей та прийняття командних рішень. Вони допомагають забезпечити злагоджену роботу учасників команди та досягнення спільної думки щодо проблем, які вирішуються, і запропонованих шляхів вирішення.

Такі методи дозволяють ефективно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей під час командної роботи на підприємстві.

Оцінюючи командну роботу на ТОВ «Світанок», керівництво використовує різні методи, такі як порівняльний метод, метод «360 градусів», ділові ігри та алфавітно-цифровий метод масштабування.

1. Порівняльний метод: Керівники порівнюють командну роботу свого підрозділу з результатами інших підрозділів, розташовуючи працівників в умовний ланцюжок від кращих до гірших. Цей метод простий у використанні, але він може бути одностороннім та грубим.

2. Метод «360 градусів»: У рамках цього методу проводяться оцінки, що включають співробітників з різних сторін. Інформація збирається через спілкування з усіма членами команди, а результати використовуються для розвитку команди та покращення внутрішньої комунікації.

3. Метод ділових ігор: Команда приймає участь у спеціально розроблених ділових симуляціях або іграх, під час яких оцінюється готовність до вирішення

завдань та індивідуальний внесок кожного учасника. Цей метод дозволяє перевірити ефективність командної роботи.

4. Алфавітно-цифровий метод масштабування: Цей метод оцінює вплив різних факторів на роботу колективу, використовуючи числову та лінгвістичну шкалу. Фактори, які зазвичай вимірюються, включають рішучість, відповідальність та вміння працювати в команді.

Ці методи допомагають оцінити та покращити командну роботу на підприємстві ТОВ «Світанок».

Соціально-психологічне середовище в ТОВ «Світанок» відображає рівень соціального розвитку колективу та його психологічні резерви, які можуть бути використані для більш повної реалізації потенціалу як організації, так і умов праці. Від оптимального рівня соціально-психологічного клімату залежить загальний соціально-політичний та ідеологічний контекст суспільства і країни в цілому.

Створення умов, за яких співробітники відчувають себе частиною єдиної команди, є важливим завданням. Серед головних характеристик такої команди є згуртованість, підтримка та вимогливість до себе та до інших. Позитивний соціально-психологічний клімат в колективі є показником зрілості цієї команди та результатом роботи керівництва.

Продовжуючи аналізувати вплив соціально-психологічного середовища на діяльність підприємства, важливо звернутися до конкретних показників, що відображають різні аспекти цього середовища.

1. Економічна ефективність кінцевих результатів: Цей показник відображає, наскільки успішно підприємство досягає своїх цілей з економічної точки зору. Він включає такі параметри, як обсяги продажів, прибуток, рентабельність, витрати на управління та інші. Стабільність цих показників може бути відображена в якості соціально-психологічного клімату підприємства.

2. Якість, ефективність і складність праці: Цей аспект оцінює продуктивність праці, витрати робочого часу на одного робітника, середню заробітну плату та інші фактори, що впливають на якість та результативність працівників.

3. Соціальна ефективність: Цей показник відображає ступінь задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці, рівень співвідношення робітників до службовців, динаміка персоналу та інші аспекти, що характеризують соціально-психологічний клімат підприємства.

Оцінка цих показників може допомогти підприємству зрозуміти, які аспекти соціально-психологічного середовища потребують покращення та як це може вплинути на загальну ефективність діяльності. При цьому важливо враховувати, що соціально-психологічний клімат є динамічним і може змінюватися з часом, тому його потрібно систематично вивчати та вдосконалювати.

Для оцінки соціально-психологічного середовища в колективі ТОВ «Світанок» використовуються різні методи, такі як індекс згуртованості та коефіцієнт конфліктності, які допомагають виявити та аналізувати динаміку відносин між співробітниками [1].

Проведемо аналіз соціально-психологічного клімату колективу на прикладі фінансово-економічного та агрономічного відділу ТОВ «Світанок». Для цього необхідно проаналізувати відповіді респондентів на поставлене раніше запитання: «З ким із команди ви хотіли б працювати в одному офісі?» і після побудови соціометричної матриці перенести отримані дані в таблицю.

На основі даних табл. 2.8 розрахувати такі показники:

Таблиця 2.8

**Командна соціометрична матриця ТОВ «Світанок»\***

Немає	РІД учасника опитування	1	2	3	4	5	$\Sigma A^+$	$\Sigma A^-$
1	Гаврилюк О.С	X	+	0	0	-	1	1
2	Пригорода С.Д	+	X	0	+	-	2	1
3	Т. В. Тришинка	0	+	X	0	0	1	0
4	Степаненко М.В	+	0	+	X	+	3	0
5	Воротар Ю.В	-	0	0	+	X	1	1
6	$\Sigma A^+$	2	2	1	2	1	8	x
7	$\Sigma^-$	0	1	0	0	2	x	3

Примітка. \*Розроблено на основі опитування респондентів.

- Індекс згуртованості визначається шляхом аналізу кількості взаємних

симпатій та антипатій серед учасників колективу. Цей показник вказує на загальний ступінь злагодженості та сплоченості команди. Індекс згуртованості колективу розраховується за такою формулою:

$$I_{зг} = \frac{\sum A^{+} - \sum A^{-}}{n(n-1)} \times 100 = \frac{8-3}{5(5-1)} \times 100 = 25\%$$

На основі даних таблиці 2.8 розрахувати такі показники:

- Індекс згуртованості. Щоб визначити організаційний фактор колективу, необхідно розрахувати показник його згуртованості. Для цього фіксується кількість виборів за лайками та антипатіями. Індекс згуртованості колективу розраховується за такою формулою:

$$I_{зг} = \frac{\sum A^{+} - \sum A^{-}}{n(n-1)} \times 100 = \frac{8-3}{5(5-1)} \times 100 = 25\%$$

Колектив має низький рівень згуртованості, про що свідчить розрахований коефіцієнт згуртованості, який становить 25%.

- Коефіцієнт взаємності. Щоб визначити коефіцієнт взаємності, потрібно знайти кількість взаємних лайків ( $\sum B^{+}$ ). За даними табл. 2.3 кількість взаємних симпатій дорівнює 2. Коефіцієнт взаємності розраховується за такою формулою:

$$K_{вз} = \frac{B^{+}}{0,5n(n-1)} \times 100 = \frac{2}{0,5 \times 5(5-1)} \times 100 = 20\%$$

Коефіцієнт взаємності становить 20%, що нижче індексу згуртованості, який становить 25%. Це свідчить про наявність у колективі суперницьких мікрогруп

- Коефіцієнт конфліктності. Коефіцієнт конфліктності, у свою чергу, допомагає виявити кількість взаємних симпатій та антипатій, що може бути показником наявності або відсутності конфліктів у колективі. Коефіцієнт конфліктності розраховується за такою формулою:

$$K_{кн} = \frac{B^{-}}{0,5n(n-1)} \times 100 = \frac{2}{0,5 \times 5(5-1)} \times 100 = 20\%$$

Коефіцієнт конфліктності становить 20%, що свідчить про наявність у колективі відкритих психологічних конфліктів, що є небажаним.

Соціометричний статус людей в колективі розраховується індивідуально



для кожного працівника за формулою:

$$S_i = \frac{\sum A^+ - \sum A^-}{(n - 1)}$$

$$S_1=0, S_2=0,25, S_3=0,25, S_4=0,75, S_5=0$$

Результати аналізу соціометричної матриці та групових показників показали, що в колективі існує неофіційний лідер, а також виявлено психологічний конфлікт, який потребує уваги та вирішення. Подолання конфліктів та підвищення згуртованості команди може позитивно вплинути на її ефективність та продуктивність.

Спостереження також підтверджують, що природні умови праці в колективі сприяють позитивному розвитку взаємин між працівниками, що може підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Загальна висновок полягає в тому, що ефективне управління соціально-психологічним середовищем є важливою складовою успішної роботи команди та підприємства в цілому.

Тест, проведений Н. В. Гришиной, використовується для вивчення схильності особистості до конфліктної поведінки, визначення типової манери реакції особистості на конфліктні ситуації та виявлення тенденцій у взаємовідносинах у складних ситуаціях у колективі. Дослідження передбачало використання методики «тест» – адаптації методики Крауна Томаса для діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки.

Проведене дослідження серед працівників бухгалтерського, економічного, інженерного та агробіологічного відділів, склад яких становив 9 осіб, розкриває динаміку соціально-психологічного клімату та стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях.

На основі тесту К. Томаса виявлено, що учасники дослідження застосовують різноманітні стратегії поведінки у вирішенні конфліктних ситуацій. Більшість респондентів віддають перевагу тактиці уникнення та виходу з конфлікту, однак частина використовує тактику компромісу та співпраці [27].

Для опису типів поведінки мешканців Омасу він запропонував двовимірну модель регулювання конфлікту, основними вимірами якої є співпраця та участь у конфлікті) та самоствердження (характеризується акцентом на захист свого власні інтереси). Відповідно до цих двох вимірів автор виділяє наступні способи регулювання конфлікту:

1) конкуренція (змагання) як прагнення реалізувати свої інтереси за рахунок іншого;

2) пристосування – на противагу суперництву, жертвування власними інтересами заради блага іншого;

3) компроміс;

4) уникнення – відсутність як бажання співпрацювати, так і прагнення до досягнення власних цілей;

5) співробітництво, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін [27].

Результати діагностики за методикою К. Томаса наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

#### Результати діагностики за методом К. Томаса\*

Робітники	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Адаптація
Гаврилюк О.С	0	5	8	8	9
Пригорода С.Д	1	7	8	9	5
Т. В. Тришинка	4	6	6	десять	4
Максимов М.А	2	6	9	9	8
Гнат А.І	5	1	9	десять	5
Яровий М.О	1	6	6	десять	7
Степаненко М.В	4	6	5	12	3
Воротар Ю.В	3	десять	4	8	5
Омельченко Л.В	4	6	4	6	десять

Примітка. \*Розроблено на основі опитування респондентів.

Результати експериментальних досліджень свідчать про те, що висока потреба у схваленні впливає на формування унікальних стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях. Це може призвести до негативних наслідків, таких як

накопичення негативних емоцій та невміння відстояти свою думку, що, в свою чергу, впливає на соціально-психологічний клімат у колективі.

Управління конфліктами є критично важливою функцією керівника в ТОВ «Світанок», оскільки конфлікти можуть мати різноманітні наслідки. Аналіз показує, що керівники витрачають значну частину свого часу на вирішення конфліктів, що виникають у колективі.

Середнього рівня ефективності можна спостерігати у підсистемах командної взаємодії в колективі ТОВ «Світанок». Процедури оцінки, як правило, є спрощеними, а зворотний зв'язок між оцінювачами і об'єктом оцінки відсутній. Для покращення ефективності оцінки командної взаємодії в цьому колективі важливо розглянути впровадження сучасних методів оцінки та підтримку конструктивного зворотного зв'язку.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що не всі підсистеми командної взаємодії в колективі ТОВ «Світанок» працюють якісно. Серед характерних ознак оцінки командної взаємодії в колективі ТОВ «Світанок» слід виділити орієнтацію на спрощені процедури оцінювання, відсутність конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Отже, для підвищення ефективності оцінки командних взаємодій в колективі необхідно: поширювати сучасні методи оцінки командних взаємодій; розширити доступ команди до результатів її оцінювання; активне включення колективу в процес його оцінювання через залучення до самоаналізу діяльності та розробки заходів щодо вдосконалення роботи. Крім того, керівництво має приділяти увагу створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, усуненню конфліктів, професійному розвитку членів колективу, навчанню, перепідготовці та підвищенню їх кваліфікації.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «СВІТАНОК»

#### 3.1. Використання сучасних методів управління командною взаємодією в колективі ТОВ «Світанок»

В епоху інформаційних змін та індивідуалізації пропозицій, а також персоналізації попиту, багато суб'єктів господарської діяльності змушені переглянути свій підхід до організації командної роботи. Командний підхід до управління проектами дозволяє досягти необхідної гнучкості та адаптивності при забезпеченні ефективності співробітників.

Проте існують проблемні аспекти, пов'язані з критичними етапами формування команди, управління конфліктами та комунікацією. Менеджерам необхідно визначити етап розвитку групи та вжити відповідні заходи для забезпечення продуктивності.

Вибір методології управління має велике значення для продуктивності команди. Він повинен враховувати природу очікуваного результату, умови роботи та досвід колективу, стилі трудової взаємодії та інші фактори.

Методологію слід обирати з урахуванням декількох аспектів, таких як природа очікуваного результату, тип кінцевого продукту та поточні потреби команди. Особливі практики повинні відповідати характеру роботи команди та її потребам у зміні та інноваціях.

На сучасному етапі розвитку наведено в таблиці 3.1. у, коли технології швидко змінюються, зростає потреба в гнучких методах управління. Традиційні підходи часто не можуть відповісти вимогам інноваційних компаній у складному та змінному середовищі. Використання командної роботи, формування інноваційної культури та розвиток креативного мислення призводять до якісних змін та підвищують продуктивність.

Гнучка методологія, відома як «Agile» (що означає «гнучкий»), допомагає ефективніше вирішувати проблеми. Основи цієї філософії викладені у маніфесті 2001 року, який базується на чотирьох цінностях та 12 принципах успішної

командної роботи. Філософія гнучкості зосереджена на цінностях та високому рівні, а не на конкретних процесах чи елементах.

Переформулюймо наведені значення Agile методології:

1. Співробітництво між людьми та їх взаємодія є більш важливим, ніж процеси та інструменти. Цей принцип відображає те, що успішність проекту залежить від ефективності комунікації та співпраці між членами команди.

2. Важливіше мати працюючий продукт, ніж великий обсяг документації. Основна увага має бути приділена розробці функціональності, щоб швидко надати користувачам можливість використовувати продукт.

3. Співпраця з клієнтом має переважати узгодження умов договору. Важливіше активне залучення замовника в процес розробки, ніж суворе дотримання формальних документів.

4. Готовність до змін має переважати дотримання початкового плану. Ключовим є гнучкість та адаптивність до змін у вимогах чи стратегії проекту, замість строгого прилипання до початкового плану.

Agile визначається не лише методологією, а й системою цінностей, яка сприяє швидкому розвитку та забезпечує успішність проектів через активну співпрацю та фокус на працюючому продукті.

Основні принципи Agile методології можна узагальнити таким чином:

1. Клієнтоорієнтованість: Головною метою є задоволення потреб клієнтів.  
2. Гнучкість до змін: Зміни вимог вітаються на будь-якому етапі розробки для досягнення конкурентних переваг.

3. Ітеративна доставка: Активний продукт випускається регулярно, з короткими інтервалами між випусками.

4. Співпраця та взаємодія: Розробники та представники бізнесу працюють разом щодня протягом всього проекту.

5. Мотивація та підтримка: Працюють висококваліфіковані професіонали, які отримують необхідну підтримку та умови для роботи.

6. Пряме спілкування: Прямий обмін інформацією вважається найбільш ефективним способом спілкування як всередині, так і поза командою.

7. Продуктивність як показник успіху: Продуктивність роботи, товарів чи

послуг є основним показником прогресу.

8. Постійний темп: Інвестори, розробники та користувачі підтримують стабільний темп роботи.

9. Технічна досконалість та якість дизайну: Постійна увага до технічних аспектів та дизайну сприяє гнучкості проекту.

10. Простота та ефективність: Мінімізація непотрібної роботи є ключовим елементом.

11. Самоорганізація команд: Найкращі рішення приймаються самоорганізованими командами.

12. Постійне вдосконалення та адаптація: Команда регулярно аналізує свою роботу та шукає способи для підвищення ефективності.

Зміна мислення менеджерів та лідерів з традиційного на Agile є найбільш викликовою частиною впровадження гнучкого підходу в команді чи компанії.

Гнучка методологія розширює можливості співробітників, не обмежуючи їх інструкціями. Це стосується мінімум трьох причин.

По-перше, люди, що займаються розумовою роботою, не хочуть відчувати себе обмеженими, і забираючи у них можливість приймати рішення, ми фактично позбавляємо їх розумової праці.

По-друге, давши більше повноважень, ми передаємо більшу відповідальність, тому співробітники мають навчитися приймати рішення та нести за них відповідальність.

По-третє, гнучка методологія означає швидкість. Якщо людина може самостійно вирішити проблему, не запитуючи нікого, це значно прискорює процес прийняття рішення.

Командна робота в гнучкій організаційній формі, що базується на Agile, створює сприятливі умови для успішної командної роботи. Серед найпоширеніших методологій можна виокремити Scrum і Kanban. Багато сучасних компаній використовують комбінацію цих методів.

Для роботи з командами Scrum необхідно використовувати певну технологію: дотримуватися принципів Agile, розподіл ролей, планування, щоденні зустрічі, артефакти. Проект, над яким працює команда, включає кілька

циклів (спринтів), кожен з яких включає планування, розробку, тестування та демонстрацію. Тривалість спринтів може коливатися від 1 до 4 тижнів, але вони мають однакову тривалість. Scrum є практичним інструментом для планування.

У команді Scrum, ключовою особливістю є чітко визначені ролі, які надають статус і авторитет учасникам проекту. Першою з них є роль власника продукту, яка відповідає за взаємодію з клієнтом та формування списку завдань для команди на основі потреб замовника. Ця роль об'єднує комунікацію між клієнтом та командою, і власник продукту може бути представлений менеджером, членом команди або фахівцем у сфері освіти.

Другою важливою роллю є Scrum Master, який виступає офіційним лідером команди та координатором між власником продукту та командою. Scrum Master відповідає за дотримання принципів гнучкості та допомагає зберігати командний дух.

Сама команда Scrum, що складається з  $7 \pm 2$  осіб, має бути міжфункціональною та оптимальною для досягнення результатів. Збільшення кількості членів команди призводить до збільшення вартості комунікації, тому важливо дотримуватися оптимального розміру.

Для розширення Agile на рівень підприємства використовується Large-Scale Scrum (LeSS) для 2-8 команд або LeSS Huge для більш ніж 8 команд. LeSS - це набір правил і рекомендацій щодо застосування Scrum у середовищі кількох команд, що спільно працюють над одним продуктом. Ця методологія сприяє взаємодії всієї компанії у розробці функцій, які найбільше важливі для клієнтів.

Особливості використання LeSS:

- застосовується до багатьох команд – багатофункціональних, багатокомпонентних, складних команд від 3 до 9 осіб, орієнтованих на навчання;
- команди працюють разом, тому що вони мають спільну мету: створити продукт або послугу. Кожна команда піклується, тому що вони відповідають за весь процес, а не лише за його частину;
- команди створюють продукт або послугу, якими користуються реальні споживачі, клієнти [48].

На відміну від звичайного однокомандного Scrum, методологія LeSS дає

можливість зосередитися на чомусь одному на рівні всієї компанії.

LeSS ставить перед собою завдання максимально спростити використання принципів, правил, елементів і цілей Scrum у контексті широкомасштабних проєктів. Ось деякі принципи LeSS:

1. Прозорість: Спільна праця, відсутність страху перед неуспіхом, короткі цикли роботи.

2. Більше за менше: Велика кількість ролей і позицій призводить до зменшення обов'язків у команд та віддаленості від клієнтів.

3. Зосередженість на продукті: Увага зосереджена на продукті чи послугі в цілому, а не лише на окремих завданнях. Глобальне мислення допомагає у прийнятті кращих рішень.

4. Клієнтоорієнтованість: Зміцнення зворотного зв'язку від реальних платоспроможних клієнтів приносить користь бізнесу.

5. Постійне вдосконалення: Нескінченні скромні та радикальні експерименти з удосконалення допомагають створювати бездоганні продукти та поліпшувати життя клієнтів.

6. Системне мислення: Важливо бачити, розуміти і оптимізувати всю систему управління командою, а не кожен її окрему частину.

LeSS має значний вплив на стиль управління організацією. Ця методологія потребує іншої форми управління, ніж традиційне управління, що передбачає контроль підлеглих. LeSS набагато більше відповідає принципу «менеджери – це вчителі та наставники».

Крім того, важливо зрозуміти два протилежних стилі управління - теорію X та теорію Y, які вперше були запропоновані Дугласом Макгрегором.

МакГрегор вказав, що теорія X базується на припущеннях, що люди не люблять працювати та намагаються уникнути роботи, тому їх потрібно примушувати, контролювати та погрожувати, щоб вони виконували свої обов'язки. Загальні особливості включають однакові спринти для всіх команд, постійну інтеграцію та взаємодію між ними, а також самокерованість кожної команди з ролями Scrum Master і Product Owner.

МакГрегор також висуває гіпотезу щодо теорії Y, а саме:



– люди присвячують зусилля роботі так само природно, як грі та відпочинку;

– люди будуть використовувати свою автономію та самоконтроль для досягнення цілей, які вони перед собою поставили. Залученість виникає найбільш сильно через внутрішню винагороду, пов'язану з досягненням мети. Це виклик, досвід навчання та відчуття мети;

- у правильному середовищі люди шукають відповідальності, а не уникають її [50].

Реалізація методології LeSS вимагає використання стилів управління, які більше відповідають теорії Y.

Коли компанія досягає певної стадії, один менеджер вже не може контролювати всі процеси та балансувати зовнішні та внутрішні інтереси. У LeSS і LeSS Huge кожна команда має ці ролі, але LeSS Huge передбачає створення керівної команди, яка працює над гігантським об'єктом і навчає нові команди. У LeSS Huge можна мати кілька команд, які виконують однакові функції, наприклад, у відділі маркетингу або розробки продукту. Масштабування Scrum починається зі зміни структури організації, а не зміни самого Scrum.

Намагання змінити культуру компанії без впливу на її організаційну структуру часто призводить до невдачі. Поведінка працівників визначається системою, у якій вони працюють, і коли ця система змінюється, змінюється і їхня поведінка.

Компаніям, які намагаються впровадити методологію LeSS, важливо розуміти, що без змін у своїй організаційній структурі, ролях та політиці вони не зможуть повністю скористатися перевагами LeSS. Одна з причин такої ситуації – це опір з боку працівників, які стурбовані за свою роботу через можливі зміни. Компанія повинна забезпечити співробітників, щоб усі були залучені до нової структури.

Хоча використання гнучких методів управління, таких як Scrum, LeSS, LeSS Huge, має свої очевидні переваги, воно також може мати недоліки:

1. Зміни можуть призвести до втрати кадрів, оскільки різні люди мають

різні здібності адаптуватися до нових умов.

2. Гнучкі методи можуть допомагати досягти короткострокових цілей, але вимагають підтримки для довгострокової стратегії.

3. Успіх команди часто залежить від ролі Scrum Master.

4. Філософія Agile неспроможна співіснувати з авторитарним стилем управління, тому перед впровадженням гнучких методів компанія повинна ретельно обдумати всі аспекти.

У компанії ТОВ «Світанок», де існують проблеми зі стабільним та продуктивним функціонуванням колективу, використання гнучких методів управління, таких як Scrum, LeSS або LeSS Huge, може стати відмінним рішенням. Філософія гнучкого управління сприяє створенню корпоративної культури, спрямованої на постійне вдосконалення та готовність до змін.

Ключові вміння, які визначають професійну компетентність фахівців, включають ряд аспектів:

1. Політичні та соціальні навички, такі як уміння приймати рішення, брати відповідальність, розв'язувати конфлікти та підтримувати демократичні інститути.

2. Навички, пов'язані з культурною компетентністю, які включають у себе розуміння та повагу до різноманітності культур, мов та релігій.

3. Комунікативні навички, які є важливими як для професійного, так і для соціального життя.

4. Інформаційна грамотність та навички роботи з комп'ютером, включаючи критичне мислення та здатність до навчання впродовж життя.

Ці навички є важливими для підготовки фахівців до ефективного функціонування у сучасному суспільстві та бізнес-середовищі.

Таким чином, описані вище прийоми, судження та методики, швидше за все, будуть реалізовані в ТОВ «Світанок», де є проблеми зі стабільним та продуктивним функціонуванням колективу, але організація роботи не вимагає чітких та налагоджених процесів. Філософія гнучкого управління дозволяє використовувати гнучкий підхід до управління командою. Формування корпоративної культури на основі постійного вдосконалення та готовності до

змін є необхідною умовою впровадження методології Agile. Найпопулярнішим підходом є використання команд Scrum для управління бізнесом. Якщо ви хочете керувати декількома командами у своїй компанії, ми рекомендуємо використовувати LeSS або LeSS Huge для Scrum Team Scaling.

### **3.2. Професійна компетентність персоналу як чинник підвищення командної взаємодії у колективі підприємства**

Ефективне функціонування підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, а й від компетентності персоналу. Для повноцінного функціонування аграрному підприємству потрібні висококваліфіковані, компетентні та гнучкі спеціалісти, здатні швидко адаптуватися до змін в аграрному секторі.

Ключовими вміннями, визначальними у професійній діяльності фахівця, є ті, що мають забезпечити підготовку до життя та праці, їх також можна представити у вигляді таких груп: політичні та соціальні навички, такі як здатність приймати рішення, відповідальність, брати участь у розробці групових рішень, вирішенні конфліктів без насильства, підтримці та вдосконаленні демократичних інститутів; навички, пов'язані з життям у культурному середовищі, а саме: здатність контролювати прояви расизму, ксенофобії та розвиток атмосфери нетерпимості, оволодіти міжкультурними навичками, такими як прийняття відмінностей, повага до інших та вміння жити з людьми інших культур, мов і релігій; комунікативні навички, особливо важливі для роботи та соціального життя, підкреслюючи, що люди, які ними не володіють, знаходяться під загрозою соціальної ізоляції, а також багатомовності; навички, пов'язані зі зростаючою комп'ютеризацією суспільства: володіння інформаційними технологіями, розуміння їхнього застосування, слабких сторін, сильних сторін і засобів, критичне судження щодо інформації, що поширюється засобами масової інформації та рекламою, здатність до навчання впродовж життя в контексті особистого, професійного та соціального життя.

Розвиток управлінського персоналу має на меті створення інтегрованої якості, яка включає знання, навички, мотивацію, лідерські якості та інші аспекти,

спрямовані на ефективне управління та самовдосконалення. На підприємстві встановлюється мінімальний рівень професійної компетентності шляхом визначення ключових елементів, таких як ділові якості та інші навички, які є необхідними для успішного виконання робочих обов'язків, вміння приймати управлінські рішення, стратегічне та аналітичне мислення, управлінський та організаторські здібності, внутрішній контроль, управлінські здібності, підприємливість, управлінська культура, колегіальність, пізнавальна активність, комунікабельність, вміння делегувати повноваження, вміння швидко навчатися, вміння працювати з інформацією, вміння керувати конфліктами, емоційна стійкість, риторичні здібності, здатність впливати на інших, уміння взаємодіяти тощо.

Таким чином, необхідний (мінімальний) рівень професійної компетентності персоналу підприємства складається з набору ключових елементів: (рис. 3.1).

Процедура оцінювання розвитку управлінського персоналу включає декілька етапів, таких як встановлення об'єкта оцінювання, визначення критеріїв оцінки, вибір методів дослідження та порівняння фактичних показників з встановленим рівнем. На основі аналізу професійної діяльності складається карта компетенцій, в якій виділяються ключові навички для керівника підприємства та визначаються рівні оцінювання.

На основі аналізу професійної діяльності, трудових функцій, необхідних знань та навичок складено карту компетенцій директора ТОВ «Світанок». Виділено найважливіші навички для керівника ТОВ «Світанок» та запропоновано рівні оцінювання.

Після встановлення мети оцінювання дуже важливим є наступний крок оцінювання. Тут необхідно створити карту навичок обраного суб'єкта оцінювання, виходячи з посади, яку він займає, а також його місця та ролі в процесах розвитку компанії. Слід також враховувати, що керівники різних рівнів управління та спеціалісти категорії управлінського персоналу відрізняються за своїми завданнями або функціональними напрямками (виробничий, фінансовий, маркетинговий, матеріально-технічний, техніко-технологічний, інноваційний

тощо). майже подібний набір навичок. Натомість кожен критерій матиме різну важливість.

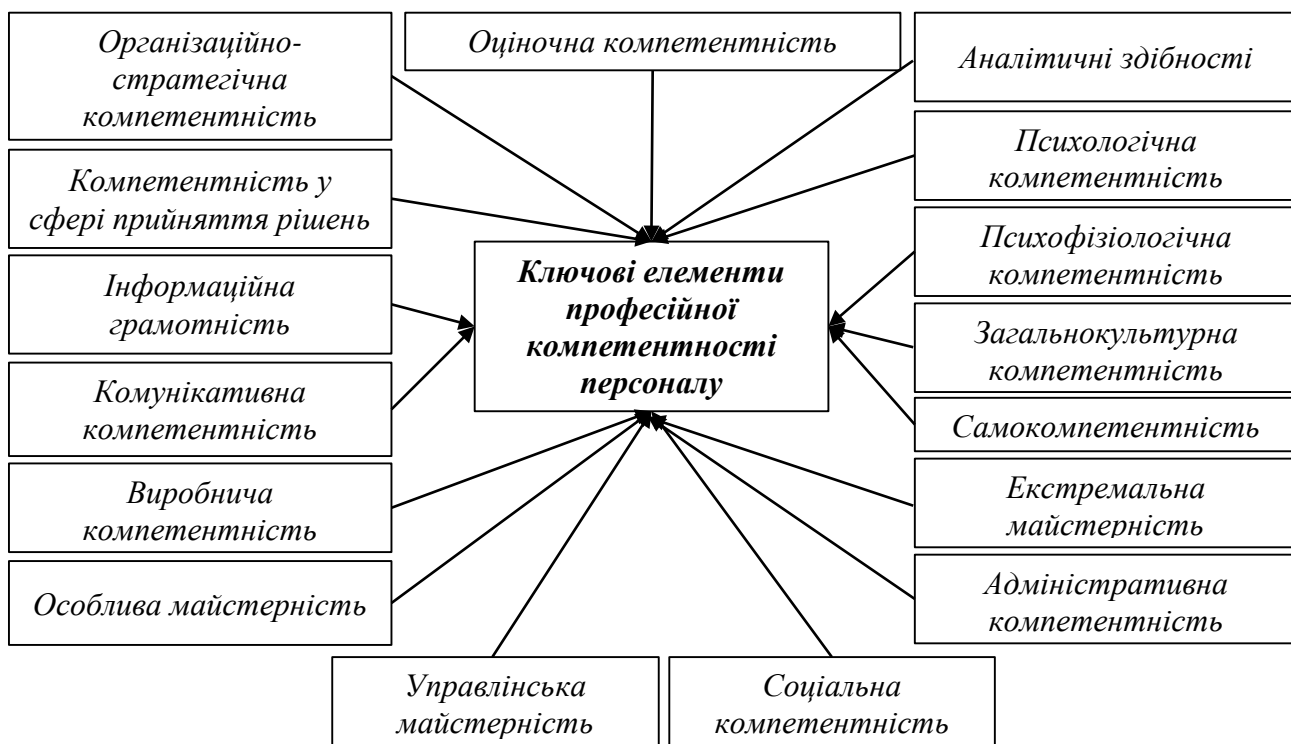


Рис. 3.1. Комплекс ключових елементів професійної компетентності персоналу підприємства

Примітка. \*Розроблено на основі літературного джерела: [15].

Характеристика рівнів розвитку навички «Командна робота» у керівника ТОВ «Світанок» наведена в таблиці 3.3.

Ефективна система мотивації персоналу використовується для стимулювання працівників до досягнення особистих та корпоративних цілей. Головним завданням менеджменту є розуміння потреб та інтересів працівників для створення оптимальної системи мотивації.

Таким чином, навчання та підвищення кваліфікації дає можливість не тільки оцінити стан розвитку кожної навички керівника ТОВ «Світанок», а й розробити план подальшого професійного та кар'єрного розвитку, як особистого, так і командного. Тут ви можете запропонувати цьому менеджеру попрацювати над розвитком «недорозвинених» навичок.

## Рівні розвитку навички «Командна робота» для керівника

## ТОВ «Світанок»\*

Рівень	Характеристика
1. Початковий рівень	Твердо відстоює свої можливості. Пасивний, у спільній роботі не бере участі. Відкрито конфліктує з іншими учасниками або саботує їх.
2. Рівень розвитку	Співпрацює з колегами при реалізації їх єдиних варіантів. Якщо є розбіжності, він втягується або відмовляється. У презентації результату він наголошує на тому, що гра
3. Рівень досвіду	Співпрацює з іншими учасниками – чує іншу точку зору. Пропонує використовувати найкращі ідеї, розглядає проекти кожного. Дайте кожному учаснику можливість висловитися – зробити свій внесок. Надихає колег робити внесок у роботу команди. Відзначає та визнає внесок інших членів команди. Ділиться досвідом та інформацією з колегами.
4. Рівень навичок	Легко працює в команді. Передбачає можливі розбіжності та вживає заходів для їх уникнення. У разі розбіжностей взаємодіє відповідно до цілей і завдань компанії. Виступає з ініціативами, які покращують командну роботу. Це мотивує всіх членів команди робити вагомий внесок у роботу. Визначає потреби членів групи підтримки та надає цю допомогу. Позитивно відгукується про внесок колег у колектив.
5. Експертний рівень	Використовує знання про сильні сторони, інтереси та якості, які необхідно розвивати в членах команди, для визначення особистих завдань у командній роботі. Надає регулярний зворотний зв'язок членам команди. Члени команди розуміють особисту та колективну відповідальність.

Примітка. \*Розроблено автором.

Отримані оцінки навичок також можна умовно поділити на «активовані» (ті, які вже можуть активно використовуватися на посаді, яку займає даний керівник) і «неактивовані» (які можуть бути активно використані в майбутньому на інших посадах, за умови їх розвитку). Якщо оцінка критеріїв керівника підприємства не відповідає встановленим вимогам, то доцільно забезпечити їх розвиток на основі участі в спеціальних стажуваннях, курсах, тренінгах, самонавчанні тощо.

### 3.3. Розробка пропозицій щодо підвищення мотивації команди у колективі ТОВ «Світанок»

Команда – це динамічна сутність, що функціонує в компанії для досягнення конкретних цілей або виконання проєктів. Її можна уявити як живий організм, складовими частинами якого є учасники, що беруть участь у роботі. Мотивація виступає як важлива «живильна речовина» для командної діяльності.

Мотивація – це процес стимулювання кожного члена команди до активності з метою задоволення власних потреб і досягнення спільних цілей. Він розглядається з кількох етапів, починаючи з виникнення потреби та завершуючи усуненням цієї потреби або переходом до наступної. [32].

Перший етап – це виникнення потреби, коли людина відчуває дефіцит чогось і вирішує діяти.

Другий етап полягає в пошуку шляхів задоволення потреби, які можна задовольнити.

Третій етап – визначення цілей (напрямів) дій. Визначається, що саме і якими засобами необхідно задовольнити цю потребу.

Четвертий етап – реалізація дії. Людина прагне виконувати дії, які дозволяють їй отримати те, що необхідно для усунення потреби.

П'ятий етап – це отримання винагороди за виконану дію. Після виконання завдання людина отримує можливість задовольнити свої потреби або обміняти винагороду на бажане. Тут відбувається оцінка того, наскільки результат відповідає очікуванням, що впливає на мотивацію до подальших дій.

Шостий етап – це усунення потреби. Після досягнення мети людина припиняє діяльність, поки не з'явиться нова потреба, або продовжує пошуки можливостей для її усунення.

Специфіка мотивації колективу полягає в тому, що можна дивитися на неї як на єдність синтезу та аналізу, враховуючи індивідуальні та загальні аспекти діяльності команди.

Загальний аспект командної мотивації полягає в тому, що, оскільки команда вважається набором людей, її необхідно мотивувати як велику структуру. Мотивація та ефективна командна праця є взаємопов'язаними і

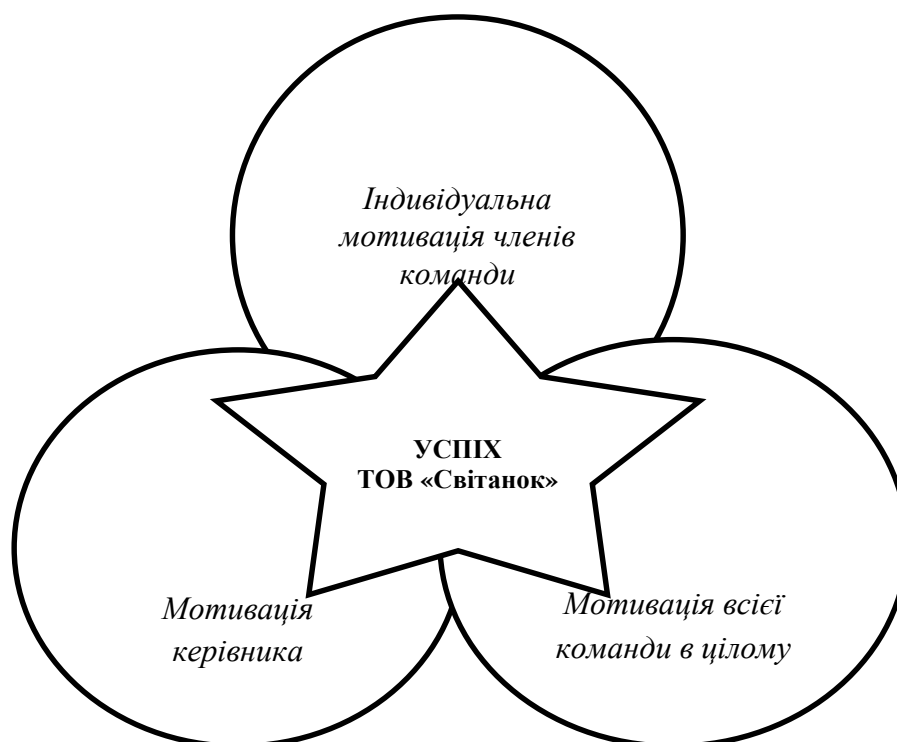
пропорційними. Використання принципів синтезу та аналізу в процесі мотивації має за мету досягнення єдиного важливого результату для команди: виконання завдання, успіх проекту та успіх компанії. Процес мотивації колективу можна розглядати як сукупність стимулів, яка складається з трьох компонентів і сприяє сприятливій та творчій атмосфері (рис. 3.2).

Давайте розглянемо кожну зі складових процесу мотивації колективу докладніше.

1) Індивідуальна мотивація кожного члена команди.

Відповідно до теорії потреб Абрахама Маслоу, ми можемо виділити основні типи мотивації серед членів колективу [30, 39]:

1. Мотивація через винагороду в формі зарплати може забезпечити привернення кваліфікованих ресурсів для проекту, але цей метод не дуже впливає на підвищення ефективності роботи співробітника через ефект звикання.



*Ефективна командна взаємодія в колективі ТОВ «Світанок»*

Рис. 3.2. Складові мотивації командної взаємодії колективу ТОВ «Світанок»\*

Примітка. \*Розроблено за: [24].

2. Мотивація за допомогою премій (винагород за результатами роботи) є



більш ефективним механізмом, ніж зарплата, проте вона має дотримуватися певних умов: розмір премії повинен бути значним у порівнянні з посадовим окладом, прозорим для працівника та залежати від його індивідуальних зусиль.

3. Мотивація через гарантію роботи може бути ефективною в періоди економічної нестабільності, але може викликати падіння морального духу команди, якщо вона сприймається як загроза. Тому цей метод не повинен бути єдиним, але його також не слід повністю відкидати.

4. Мотивація до підвищення статусу може мати важливе значення для співробітників, але її ефективність може варіюватися в залежності від індивідуальних прагнень кожного співробітника.

5. Мотивація через професійний розвиток і набуття нового досвіду є дієвим фактором, який необхідно враховувати в колективі. Керівникам проекту слід забезпечувати належне управління проектом і використання інноваційних технологій, щоб гарантувати такий стимул.

6. Мотивація через відповідальність за результати може бути дуже мотивуючою, якщо використовується правильно. Якщо співробітник розуміє, що його робота необхідна для проекту і його результати важливі для колективу, то він може докласти додаткових зусиль для досягнення цілей. Однак неправильне використання цього мотиватора може викликати негативний вплив.

7. Почуття важливості особистого внеску в загальний успіх є важливим мотиваційним фактором. Кожен співробітник має знати, що його праця враховується і внесок в проект є цінним. Керівник проекту повинен підкреслити це, визнаючи досягнення кожного співробітника, щоб зміцнити їхню мотивацію і заохочувати до максимальної продуктивності.

8. Мотивація задоволеністю результатом передбачає стимулювання співробітників до втілення своїх ідей для досягнення цілей проекту. Керівник проектної групи повинен заохочувати співробітників до реалізації інноваційних пропозицій та допомагати їм досягати унікальних результатів, що важливі для кожного з них. Особливість цього механізму полягає в тому, що він спонукає до позитивного ставлення до викликів та стимулює до творчого підходу в умовах конкурентного середовища.

## 2) Мотивація керівника проекту (менеджера).

Всі методи мотивації, які розглядалися раніше, також стосуються керівника команди, оскільки він також є членом команди з власними потребами. Оскільки головна мета керівника проекту - досягнення цілей проекту з урахуванням усіх обмежень і мотивації учасників, важливо, щоб його мотивація безпосередньо залежала від результатів проекту. Заробітна плата та бонуси повинні бути прямо пов'язані з результатами, дотриманням термінів та бюджету.

## 3) Мотивація всього колективу в цілому.

Умови отримання командної нагороди мають залежати від зусиль всієї команди та кінцевого результату. Для цього потрібно створити сприятливий командний дух, що спонукає до таких стимулюючих факторів, як відчуття взаємопідтримки та дружба.

Іншими словами, члени команди мають мати можливість вільно висловлювати свої думки і не боятися висловлюватися. Такий підхід до мотивації підвищить продуктивність учасників проекту, створить позитивну атмосферу та піднесе моральний дух команди.

Створення сприятливого та творчого середовища відіграє ключову роль у процесі мотивації праці. У своєму дослідженні, Х. Бауер висвітлив вплив позитивного настрою на продуктивність працівників та визначив наступні способи збереження позитивних емоцій на роботі:

- Залучення працівників до естетичного оформлення свого робочого місця, рекомендуючи власникам бізнесу інвестувати в яскравий та позитивний дизайн середовища.

- Дозвіл працівникам приватно слухати музику під час роботи, за умови, що це не впливає на ефективність та не заважає іншим.

- Скасування правил, що погіршують задоволення від роботи, якщо це приносить більше переваг, ніж втрат.

- Заохочення всіх, включаючи керівників і менеджерів, виявляти ентузіазм до своєї роботи, підтримувати позитивне ставлення та підтримувати один одного.

Прикладом компанії, яка успішно створила сприятливе та творче

середовище для співробітників, є ІТ-компанія SAS, що спеціалізується на розробці та продажу рішень та послуг у сфері бізнес-аналітики в Північній Кароліні (США). Ця компанія має низький показник обороту персоналу, лише 2-5%, та понад 1 мільярд доларів доходу. Таку атмосферу в компанії зумовлено політикою генерального директора Дж. Гуднайта. Вказує наступні напрямки створення креативного середовища в компаніях, де працює SAS [46]: інтелектуальна зайнятість працівників; вимкнути або видалити стимули, щоб люди могли працювати якнайкраще; покладати на керівників відповідальність за прояв творчих здібностей працівників; розглядати клієнтів як творчих партнерів.

Отже, в цілому мотивація командної взаємодії посідає одне з найважливіших місць, оскільки від ступеня зацікавленості працівників у виконанні поставлених завдань залежить успіх ТОВ «Світанок». Процес мотивації дуже складний, тому що його необхідно розглядати з трьох основних сторін, в тому числі з урахуванням інтересів і потреб окремих працівників колективу, керівника (менеджера) і колективу в цілому. Це принцип синтезу та аналізу процесів мотивації командної роботи. Ще одна важлива річ для мотивації членів вашої команди – це створити позитивне та творче середовище, у якому ваша команда може працювати. Як показують світові приклади, це позитивне середовище, яке може допомогти підприємствам працювати ефективніше.

## ВИСНОВКИ

1. Важливо розуміти, що формування ефективної командної взаємодії є важливим для ефективного функціонування всієї компанії. Аналізуючи різні підходи науковців до поняття колективу, слід зазначити, що колектив – це група людей, але в економічному сенсі ці поняття не збігаються, що підкреслює такі характеристики колективу: зміна керівництва, особистості. і взаємозалежність, конкретне бачення цілей, співпраця за результатами-продуктами, зустрічі тривають протягом невизначеного періоду, всі проблеми вирішуються шляхом обговорення, що полегшує взаємне спілкування, прийняття рішень і виконання завдань управління.

2. Підвищення ефективності командної взаємодії в організації може бути досягнуто шляхом структурного формування процесу. Важливо відзначити, що кожна команда має свої етапи підготовки; різні вчені можуть відрізнятися в класифікації та визначенні окремих етапів, але в цілому це загальний процес від заснування до завершення діяльності або трансформації колективу. Завдяки цьому підвищиться ефективність рішень, які приймає управлінська команда.

3. Як правило, ефективне командоутворення розглядається не як самоціль, а лише як інструмент для досягнення конкретних цілей, і розробка системи оцінки досягнення поставлених цілей в організації є такою ж важливою, як і команда. процес будівництва. себе. Важливо також, щоб система оцінювання розвивала конкретні навички, необхідні вашій команді, винагороджувала їх на основі підвищення продуктивності та створювала вагомні аргументи для досягнення кращих, ніж очікувалося, результатів.

4. ТОВ «Світанок» спеціалізується на заводському виробництві цукрових буряків та сої. Спеціалізація і концентрація підприємств сприяють підвищенню економічної ефективності використання земельних, трудових та інших ресурсів. При цьому спеціалісти та керівники виробничих підрозділів повинні спрямувати свої зусилля, кошти та ресурси на впровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій, які сприятимуть підвищенню концентрації виробництва та зміцненню економіки всіх галузей бізнесу.

5. У 2022 році ТОВ «Світанок» зазнало суттєвих змін у складі персоналу: коефіцієнт внутрішньої плинності – 5,88%, зовнішньої – 47,06%. Значна частина працівників звільнилася, хоча їх мало прийняли, про що свідчить коефіцієнт плинності кадрів через звільнення (35,29%) та коефіцієнт плинності кадрів через прийом на роботу (5,88%). Така ситуація спричинена військовими діями в країні, оскільки значна частина чоловіків була мобілізована до лав збройних сил. На 2022 рік плинність кадрів на ТОВ «Світанок» становить 29,41%, при цьому підприємство має необхідну кількість персоналу відповідної якості.

6. Не всі підсистеми командної взаємодії в команді ТОВ «Світанок» працюють добре. Серед характерних ознак оцінки командної взаємодії в колективі ТОВ «Світанок» слід виділити орієнтацію на спрощені процедури оцінювання, відсутність конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Керівництво має приділяти увагу створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, усуненню конфліктів, професійному розвитку членів колективу, навчанню, перепідготовці та підвищенню їх кваліфікації.

7. Філософія гнучкого управління дозволяє використовувати гнучкий підхід до управління командою. Формування корпоративної культури на основі постійного вдосконалення та готовності до змін є необхідною умовою впровадження методології Agile. Найпопулярнішим підходом є використання команд Scrum для управління бізнесом. Якщо ви хочете керувати декількома командами у своїй компанії, ми рекомендуємо використовувати LeSS або LeSS Huge для Scrum Team Scaling.

8. Навчання та підвищення кваліфікації дає можливість не тільки оцінити стан розвитку кожної навички керівника ТОВ «Світанок», а й розробити план подальшого професійного та кар'єрного розвитку, як особисто, так і колективу. Отримані оцінки навичок також можна умовно поділити на «активовані» (ті, які вже можуть активно використовуватися на посаді, яку займає даний керівник) і «неактивовані» (які можуть бути активно використані в майбутньому на інших посадах, за умови їх розвиток). Якщо оцінка критеріїв керівника підприємства не відповідає встановленим вимогам, то доцільно забезпечити їх розвиток на основі

участі в спеціальних стажуваннях, курсах, тренінгах, самонавчанні тощо.

9. Загалом, мотивація командної взаємодії займає одне з найважливіших місць, оскільки успіх ТОВ «Світанок» залежить від ступеня зацікавленості працівників у виконанні поставлених завдань. Процес мотивації дуже складний, тому що його необхідно розглядати з трьох основних сторін, в тому числі з урахуванням інтересів і потреб окремих працівників колективу, керівника (менеджера) і колективу в цілому.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. Вип. 2. С. 56-60.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
3. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2022. 401 с.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
6. Борщ В. І. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації. Навчальний посібник. Київ 2016 36с.
7. Воробйова Є.В. Командна робота у професійній діяльності менеджерів. *Особливості підготовки сучасного фахівця*. 2016. № 159. С. 273-279
8. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5-1 (05). С. 113-117.
9. Горбунова В. В. Психологія командоутворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с. URL: [http://www.er.ucu.edu.ua:8080/bitstream/handle/1/1044/Horbunova\\_Psykholohiia%20okomandotvorennia%20Tsinnisno.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://www.er.ucu.edu.ua:8080/bitstream/handle/1/1044/Horbunova_Psykholohiia%20okomandotvorennia%20Tsinnisno.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
10. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–65. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.53.378>
11. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського,

2018. 512 с.

12. Євтушенко Г.І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С 77-82

13. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Київ : Видавництво Європейського університету, 2003. 640 с.

14. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. *Львівський інститут банківської справи*. 2014. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf> (дата звернення 23.10.2023)

15. Клімова А. М. Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства. *Агросвіт*. 2020. №11. С.115-121. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2020/16.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2020/16.pdf)

16. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Гнучкі підходи в управління командами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20> (дата звернення 18.10.2023)

17. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

18. Маккрістал С. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі; пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро: Моноліт, 2019. 384 с

19. Марцінковська О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 102-108. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24475/1/%d0%9c%d0%b0%d1%80%d1%86%d1%96%d0%bd%d0%ba%d0%be%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d0%9e.pdf>

20. Менеджмент персоналу. / За ред. В.М. Данюк. Київ: КНЕУ, 2005. 398 с

21. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм / Н. В. Доценко та ін.; за заг ред. І.В.Чумаченко; Харків, 2015. 201с.

22. Морис С., Уилкокс Г., Нейзел Э. Ролі лідера успішної команди. Дніпропетровск : Баланс-Клуб, 2002. 180 с



23. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С.78-86.
24. Муха Р. А. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 94-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_18)
25. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення 23.10.2023)
26. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С.136 - 142.
27. Психологічні чинники конфліктної поведінки особистості: Методичні рекомендації для самостійної роботи / укл. О.Г. Мирошник, К.А. Нещетна. Полтава, 2012. 55с.
28. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1(19). С. 133-136. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Venu/2011\\_1/27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Venu/2011_1/27.pdf).
29. Сазонова Т. О., Кємова Я. М., Яковлєва К. В. Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 138-142. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/9811/1/Sazonova.pdf>
30. Смолич Д.В., Павлов В.В. Особливості нематеріальної мотивації працівників до інноваційної діяльності на підприємстві. *Економічний форум*. 2014. № 4. С. 157–164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_4_28).
31. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018, 225 с.
32. Технології управління персоналом.: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf)
33. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією

праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109–113. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/126.pdf>.

34. Шпортко Г. Ю., Карабаш А. Г. дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19> (дата звернення 23.10.2023)

35. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 1 (73). С. 23-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_1_5)

36. Belbin, Meredith R. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Lnd: 1994. 312 p.

37. Clark R.E. *Fostering the motivation of individuals and teams*. URL: [http://www.usc.edu/dept/education/cogtech/publications/clark\\_fostering.pdf](http://www.usc.edu/dept/education/cogtech/publications/clark_fostering.pdf).

38. *Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation*. About Mind Tools: Essential Skills for an Excellent Career. 2015. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm).

39. KSU Faculty Member websites. *Motivation, Leadership, and Teamwork*. URL: [faculty.ksu.edu.sa/ghadeer/111/ch.8.pdf](http://faculty.ksu.edu.sa/ghadeer/111/ch.8.pdf).

40. Katzenbach J. R., Smith D. K. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. New York : Ballantine Books, 1997. 409 p.

41. Larman C., Vodde B. *Large-Scale Scrum: More with LeSS*. 2016. 318 p. URL: [www.craiglarman.com/wiki/downloads/Book%20Large-Scale%20Scrum%20-%20More%20with%20LeSS/Large-Scale%20Scrum%20-%20More%20with%20LeSS%20-%20Chapter%202%20-%20LeSS.pdf](http://www.craiglarman.com/wiki/downloads/Book%20Large-Scale%20Scrum%20-%20More%20with%20LeSS/Large-Scale%20Scrum%20-%20More%20with%20LeSS%20-%20Chapter%202%20-%20LeSS.pdf)

42. *Manifesto for Agile Software Development*. URL: <http://agilemanifesto.org>

43. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York. 1960. URL: <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>

44. Petersen, K., Wohlin, C., Baca, D. *The waterfall model in large-scale development*. In *International Conference on Product-Focused Software Process Improvement*. Springer, Berlin, Heidelberg. 2009. pp. 386-400.

45. Wageman, R., Hackman R. Lehman E. The Team Diagnostic Survey: Development of an instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2005. Vol. 41. pp. 373-398

46. Autrey R. L. Three essays on teams and synergy : Doctoral dissertation degree of Doctor of Philosophy. Romana Louise Autrey. The University of Texas. Austin, 2005. 106 p.