

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**12.02 – МКР. 1871 «С» 2023.10.16. 002ПЗ**

**ЧИЖОВА ВАДИМА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

НУБІП України 2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.95/96:334

ПОГОДЖЕНО  
Декан факультету  
аграрного менеджменту

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

\_\_\_\_\_ Анатолій ОСТАПЧУК  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р. « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління командною взаємодією в колективі  
підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми  
к. е. н., доцент

\_\_\_\_\_ Ольга ГОГУЛЯ  
(підпис)

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи  
к. е. н., доцент

\_\_\_\_\_ Альона ЗОРГАЧ  
(підпис)

Виконав \_\_\_\_\_ Вадим ЧИЖОВ  
(підпис)

КИЇВ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завалського  
к. е. н., професор Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
«    »      2022 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту  
Чижову Вадиму Володимировичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

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

затверджена наказом ректора НУБІП України від 16.10.2023 р. № 1871 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

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

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління командною взаємодією в колективі підприємства.
2. Діагностика управління командною взаємодією в колективі підприємства.
3. Шляхи удосконалення управління командною взаємодією в колективі підприємства.

Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

Альона ЗОРГАЧ

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Вадим ЧИЖОВ

(підпис)

## РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи  
«Управління командною взаємодією в колективі підприємства»  
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету  
аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-  
професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
Національного університету біоресурсів і природокористування України

Чижова Валіма Володимировича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів,  
висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської  
кваліфікаційної роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту, робота  
містить 16 таблиць і 8-рисуноків. Список використаних джерел включає 55  
найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено  
теоретичні аспекти управління командною взаємодією в колективі підприємства.

Було виділено та основні поняття управління командною взаємодією в колективі  
підприємства. Також охарактеризовано особливості формування команд у  
організації та проаналізовано методичні підходи до оцінювання управління  
командною взаємодією в колективі.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений  
проведенню діагностиці управління командною взаємодією в колективі  
підприємства, а саме проаналізовано якісний склад та члнність персоналу  
підприємства та оцінено систему управління командною взаємодією в колективі  
підприємства.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи визначено  
напрями підвищення мотивації команди у колективі підприємства. Також  
акцентовано увагу на необхідності використання сучасних методів управління  
командною взаємодією в колективі підприємства та підвищенні професійної  
компетентності членів команди.

**Ключові слова:** команда, командна взаємодія, колектив, персонал,  
підприємства.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та основні поняття управління командною взаємодією в колективі підприємства.....	9
1.2. Особливості формування команди організації.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління командною взаємодією в колективі.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	29
2.2. Аналіз якісного складу та плинності персоналу підприємства.....	34
2.3. Оцінка системи управління командною взаємодією в колективі ТОВ «Світанок».....	43
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	53
3.1. Використання сучасних методів управління командною взаємодією в колективі підприємства.....	53
3.2. Професійна компетентність персоналу як чинник підвищення командної взаємодії у колективі підприємства.....	63
3.3. Напрями підвищення мотивації команди у колективі підприємства.....	71
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На теперішній час перед суспільством виникла велика кількість складних завдань, подолання яких потребує об'єднання людських ресурсів та знань, згуртованість та взаємодопомога у колективі підприємства. Успіх будь-якого суб'єкта управління залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих членів, але й від спільної діяльності всього колективу організації. Команда формується тоді, коли люди із спільними уподобаннями, інтересами та ставленнями бажають почати працювати разом за для досягнення спільного результату. Команди є дуже важливою частиною як в організації, так і в житті окремо взятої людини.

Проблема формування і взаємодії командної взаємодії в колективі сільськогосподарського підприємства є актуальною. Стрімке поширення кризових явищ у діяльності сільськогосподарського підприємства та відсутність стабільності, жорстка та часто нечесна конкуренція, зумовлюють потребу у застосуванні нового, продуктивного підходу до управління підприємством командного підходу, як одного з найбільш перспективних. Таким чином, створення результативності командної взаємодії в колективі сільськогосподарського підприємства сприяє досягненню поставленої мети, консолідації та злагодженій праці її членів, оптимальному росту їх ресурсів та можливостей, а також професійному та особистісному зростанню як кожного окремо члена, так і підприємства в цілому.

Теоретичні та практичні аспекти управління командною взаємодією в колективі підприємства досліджували такі науковці, як: Т. Балановська, В. Борщ, Є. Воробйова, О. Гавриш, Ф. Гоголя, Л. Довгань, А. Зоргач, К. Калинець, Д. Мак Грегор, С. Маккрістал, О. Марцінковська, С. Морис, А. Троян та інші. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління командною взаємодією в колективі підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської 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 та основні поняття управління командною взаємодією в колективі підприємства;

- охарактеризувати особливості формування команд у організації;

- проаналізувати методичні підходи до оцінювання управління командною взаємодією в колективі;

- навести загальну характеристику підприємства;

- проаналізувати якісний склад та плинність персоналу підприємства;

- оцінити систему управління командною взаємодією в колективі підприємстві;

- запропонувати сучасні методи управління командною взаємодією в колективі підприємства;

- проаналізувати професійну компетентність персоналу як чинник підвищення командної взаємодії у колективі підприємства;

- охарактеризувати 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.** Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління командною взаємодією в колективі підприємства. Для реалізації поставлених у магістерській 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 магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, первинна документація 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 сільськогосподарського підприємства.

**Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБІП України, 11 жовтня 2023 р.)

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

Основний зміст викладено на 85 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 16 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 55 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ  
В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА1.1. Сутність та основні поняття управління командною взаємодією  
в колективі підприємства

Для успішного функціонування будь-якої організації необхідні кваліфіковані працівники, бо персонал - найважливіша складова успіху. Адже скільки б власники не вкладали коштів у нові технології, якісну сировину, комфортні умови праці тощо, якщо немає належних працівників, то не варто говорити про ефективність організації. Завжди будуть нарікання з боку як працівників, так і клієнтів, конфлікти між посадовими особами і працівниками та ін.

Упродовж останніх років команди розглядаються як важливий груповий феномен в організаціях. Команди стають все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатифункціональних управлінських команд і робочих груп, сфокусованих на комплексних проблемах і задачах.

Поняття «команда» увійшло в управлінську практику ще в 50-х роках ХХ ст. Відомий дослідник в галузі якості Джозеф Джуран вперше застосував свій «командний підхід до рішення проблем в Японії» в 1950-х роках, а потім в 1980 роках - у Сполучених Штатах Америки.

В літературі існують чисельні підходи до трактування поняття «команда».

Деякі з них наведено в [12, с. 55].

Команда — це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети.

Команда – це група людей, що працюють разом для досягнення конкретної бізнес-цілі.

Команда – це спосіб побудови організації з урахуванням реальних якостей її співробітників, заради максимально ефективного досягнення цілей організації.

Команда – група людей, покликана виконувати певну роботу, яка працює на лідера, котрий дає завдання та розподіляє роботу, функції між її членами.

Команда – невелика група людей з різною підготовкою, залучених із різних сфер, що працюють разом для вирішення специфічних задач.

Управлінська команда – це група взаємодоповнюючих фахівців-управлінців, які пов'язані між собою чітким розумінням місії, мети і методів управління, здатні здійснювати повний, закінчений цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи творчість, беручи на себе відповідальність і задовольняючи особисті потреби і інтереси [12, с. 55].

Основні ознаки команди наведені на рис. 1. 1.

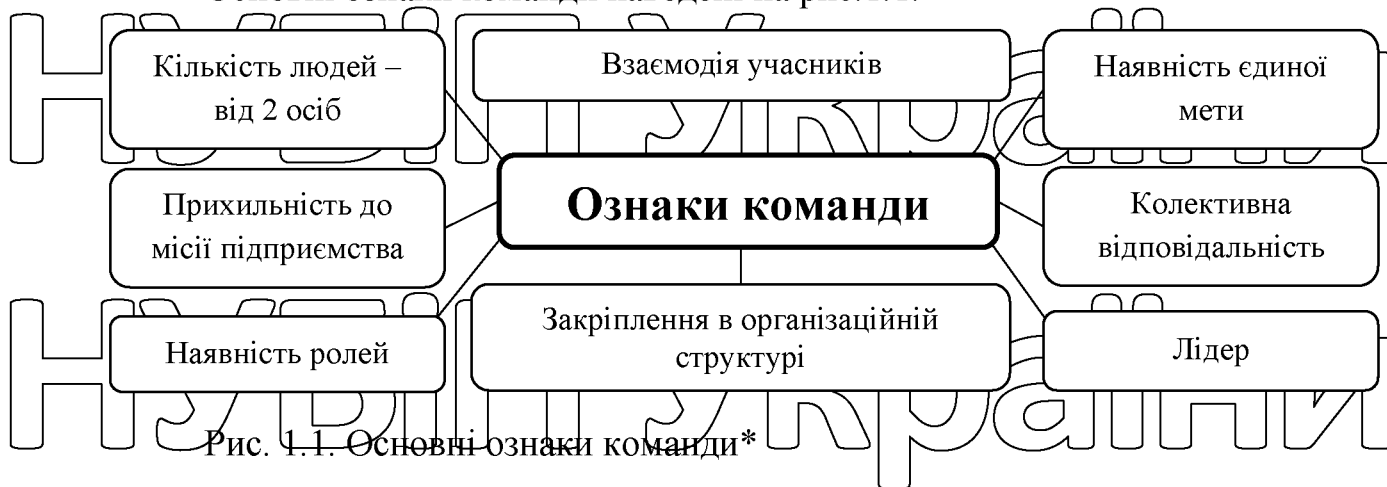


Рис. 1.1. Основні ознаки команди\*

Примітка. \*Розроблено за:[12]

Москаленко В. О. зазначає, що хоч команда і є групою людей, проте в економічному сенсі ці поняття не тотожні, та окреслює наступні ознаки команди: зміна лідерства, індивідуальне та взаємне підпорядкування, специфічне бачення мети, на виході – продукти колективної праці, зустрічі тривають необмежені за часом а в дискусіях розв'язуються всі проблеми, отже, пропагується взаємне спілкування, прийняття рішень та робочих завдань [24]. Варто зауважити, що характеристики даної моделі якраз і обумовлюють проектно-орієнтоване виробниче завдання (до прикладу, аспекти специфічного бачення мети,

взаємного підпорядкування), а за інших умов цей підхід втрачатиме свою ефективність.

Оленич А. В. та Шацька З. Я. стверджують, що команди створюються не лише за постійного виконання інноваційних проєктів, а й у контексті виживання кожного підприємства в конкурентній боротьбі: створення нових продуктів пошуку проривних ідей, шляхів збільшення обсягів продажу продукції, досягаючи наміченої мети або за рахунок злиття і поглинання, або шляхом внутрішнього зростання, що забезпечується створенням нових проєктів. А централізовані організації поступилися місцем компаніям з вільнішою структурою, що найчастіше є децентралізованою мережею [27].

Головна ідея полягає в тому, що команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту (ціле є більшим, ніж проста сума доданків).

На практиці формування та розвиток команд в організації здійснюється з метою вирішення таких задач [35]:

- підвищення якості - 38%;
- збільшення обсягів виробництва - 22%;
- зменшення експлуатаційних витрат – 17%
- підвищення задоволеності роботою - 12%;
- реструктуризація - 5% [35].

Відомий дослідник у сфері командування Д. Кашенбах виділяє такі аспекти в діяльності команд [35]:

- а) команда – це невелика група людей;
- б) робота кожного члена команди спрямована на досягнення загальної мети (вираженою в конкретних, чітко обкреслених завданнях);
- в) члени команди володіють взаємодоповнюючими знаннями і навичками;
- г) у команді практикується так званий зсув лідерства: при виконанні окремих завдань в ролі лідера виступають різні члени команди (на відміну від робочої групи, керівник якої може делегувати повноваження підлеглим, але при цьому залишається одноосібним лідером);

д) у команді присутня колективна відповідальність за досягнення загального результату (всі члени команди відповідальні один перед одним), що, втім, не виключає індивідуальної відповідальності. Тому і людей в команді повинно бути небагато — інакше великий ризик того, що індивідуальна відповідальність просто розчиниться в колективній і знайти «крайнього» буде просто неможливо. До того ж, премію за результати отримує кожен член команди [35].

Отже, ефективна командна взаємодія створюється за умов, коли невелика група людей:

- має додаткові кваліфікації та досвід;
- всі члени зацікавлені в досягненні спільних цілей та задач;
- згодна працювати за чіткими правилами;
- довіряють один одному робити все можливе, щоб допомогти іншим членам команди;

- приймають взаємну відповідальність за результати.

Три групи якостей, характерних для продуктивної команди, виділяють І. Катценбах та Д. Сміт [49]. До першої групи автори відносять уміння, зокрема професійні, вміння міжособистісної взаємодії, а також прийняття рішень. До другої групи належить відповідальність, яка має бути як взаємною, так і індивідуальною. До третьої – зобов'язання (йдеться про загальну ціль, спільні підходи та конкретний прогнозований результат) [49].

Хакман Р., Вагеман Р. та Лехман Е. [54] також описують критерії командної ефективності в межах тривимірної концепції. Перший вимір – то продуктивність команди. Йдеться про високі стандарти якості продукції, відповідність термінам виконанням та іншим критеріям продуктивності, які, як правило, можуть бути оцінені лише клієнтами. Другий вимір – соціальні процеси в командах, що ведуть до зростання її продуктивності. Третій вимір – соціальний досвід членів команди, який має сприяти їхньому особистісному та професійному зростанню, що, в свою чергу, також сприяє збільшенню продуктивності [54].

Особливості командної діяльності. Першою зі специфічних характеристик діяльності у команді є її **консолідована спільність**. За цією характеристикою криється базова відмінність команди від інших груп – необхідність не лише займатись однаковою діяльністю – а ще й такою, що вимагає консолідації, поєднання усіх можливих і необхідних ресурсів, злиття в одне ціле знань, умінь, емоцій, прагнень, мрій, дій.

**Вирішення спільної задачі** – друга ознака команди. Команда завжди створюється під певний продукт. Саме його розробка, творення та впровадження і є тією задачею, без якої втрачається сенс спільної консолідованої праці.

Команда не може існувати без задачі. Вирішено одну – ставиться інша. Багато команд зруйнувалися на піку своїх досягнень саме через те, що вимріяного було досягнуто, а про інше ще не мріялося. І не треба далеко ходити за прикладами – на очах найбільш публічні сфери – політика та шоу-бізнес. Звісно, що крім власне спільності йдеться ще й про значимість командної задачі для кожного, наголошується, що вона має бути наріжним каменем особистих інтересів

І на завершення – вже згадуваний, **синергетичний, чи командний ефект**, який є однією з істотних ознак командної діяльності, ще й головною метою створення команд. Гуртом люди розв'язують задачі краще, ніж кожен із них

окремо – його проста у формулюванні й складна в досягненні сутність. У теорії існують надскладні математичні формули підрахунку позитивної синергії, зокрема, Р. Аутрей [55] пропонує враховувати продуктивність, здібності, професійну компетентність кожного в команді, прагнення конкурувати з іншими, механізми стимуляції праці та розбудови кар'єри, що їх застосовує керівництво, та ще з десяток інших показників. Парадокс полягає у тому, що все це, виміряне й презентоване в інтегралах, диференціалах, графіках та діаграмах, не гарантує основного – своєї тривалості в часі [55].

Аналіз інформаційних джерел [5, 12, 21, 35] з управління командами в організаціях дозволив виділяють наступну класифікацію, яка наведена на рис. 1.2.

Згідно іншої типології виділяються такі команди [45]:

- команди-порада (рада, «круглий стіл», групи, що займаються залученням працівників у процес управління);  
 - виробнича (виробничі бригади, шахтарські команди, групи обробки даних);  
 - проектна (дослідницька група, група планування, інженерна група, цільова група);  
 - група дій (спортивна команда, експедиція, команда на переговорах, військовий підрозділ).

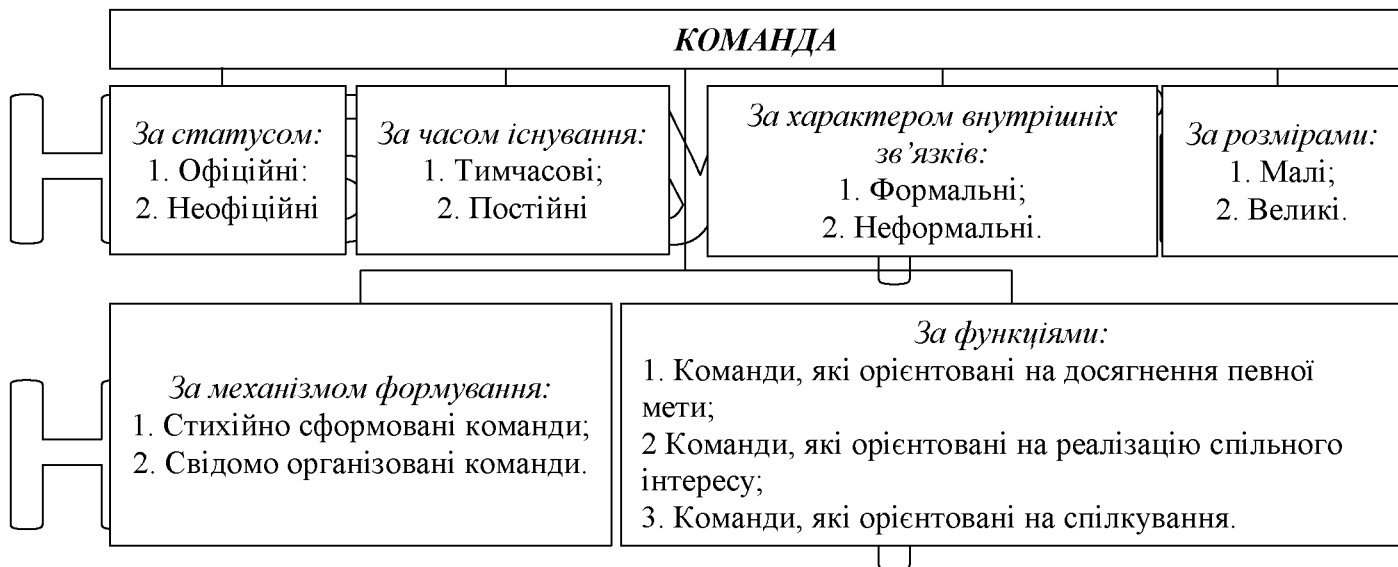


Рис. 1.2. Класифікація команд в організації\*

Примітка. \*Розроблено за: [12;35]

Таким чином, слід розуміти, що для ефективного функціонування підприємства в цілому, важливого значення набуває формування ефективної командної взаємодії, адже об'єднання зусиль та вирішення важливих завдань колективно може вивести підприємство на високий рівень розвитку. Також варто зазначити, що успіх будь-якого суб'єкта господарювання залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, але й від спільної діяльності всього колективу організації.

## 1.2. Особливості формування команд у організації

На сьогоднішній день перед людством поставлена велика кількість складних завдань, виконання яких потребує об'єднання людських ресурсів, згуртованість та взаємопідтримка у колективі. Успіх будь-якого суб'єкта господарювання залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, але й від спільної діяльності всього колективу організації. Було відзначено, що результат виконання завдання здійснюється значно кращим шляхом, коли працівники взаємодіють в команді, а не окремо, так як кожна людина може зробити свій особистий внесок у певний процес найкращим чином.

Для створення високоєфективної управлінської команди керівництву організації необхідно чітко уявляти, що є командою та за яким етапами можливо її формування. Виділяють основні етапи розвитку команди, які представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні етапи розвитку команди\*

Примітка. \*Розроблено за: [47]

Перший етап - формування - передбачає виконання основного завдання, сутність якого полягає у визначенні статуту (місії) і уточнення цілей діяльності. Правильність та чіткість формулювання цілей важлива для кожного члена команди.

Другий етап розвитку команди – штурм, протягом якого учасники команди демонструють реальні можливості та стилі поведінки. Під час штурму можлива втрата терпіння та необхідне взаєморозуміння, відсутність якого призводить до розчарування, конфліктів тощо.

На третьому етапі формування команди, який визначається як нормування, відбувається усвідомлення спільних рис, особливостей взаємодії. Конфлікти «унормовуються», тобто стають інструментом досягнення цілі, а їх кількість та інтенсивність значно зменшуються, натомість активність членів команди зростає. Таким чином формується категорія мислення «ми», в той час як протилежний напрям думок «я» нівелюється.

На четвертий етап – виконання – учасники команди виходять компетентними та підготовленими, і мають у своєму арсеналі можливість приймати свої власні рішення проблем. При цьому учасниками досягнуто розуміння власних ролей, обов'язків, що призводить до зростання зусиль.

Останній, п'ятий етап розпуску характеризується виконанням завдання та досягненням цілі. Це, в свою чергу, дає можливість членам покинути команду [47].

Становлення команди – це динамічний процес. Більшість команд перебувають у стані неперервних змін. Та хоча команди не досягають стабільності майже ніколи, існує загальна схема еволюції більшості команд, яка передбачає наявність таких етапів: формування, потрясіння, нормалізація, виконання завдань і розпуск. Так, на етапі формування спостерігається високий ступінь невизначеності щодо цілей, структури та лідерства. Цей етап закінчується тоді, коли члени команди починають думати про себе як про частину команди. Етап потрясіння – це період протистоянь усередині групи. Члени групи погоджуються з існуванням команди, але опираються контролю, який група покладає на особистість. На даному етапі можливим є виникнення конфлікту з приводу того, хто контролюватиме команду. Власне на цьому етапі формується рольова структура учасників команди. Третій етап розвитку команди – це етап, на якому налагоджуються тісні стосунки і члени команди починають демонструвати здатність до співпраці. Етап нормалізації завершується в момент утвердження структури команди і члени команди поділяють спільний для всіх набір сподівань щодо відповідної ділової поведінки. Наступний етап становлення команди є етапом виконання завдань. Для постійних команд цей



етап є останнім етапом їхнього розвитку. Для тимчасових команд – тих, що мають обмежене коло завдань для виконання, – існує ще етап розпуску. На цьому етапі пріоритет переноситься із високого рівня виконання завдання на згортання діяльності [15].

Муха Р. А. [25] у своїх дослідженнях зазначає, що формування команди можна розділити на 4 стадії:

1. Підготовка, коли вирішується яку роботу необхідно виконати, чи необхідна команда для виконання завдання; яку структуру управління повинна мати команда; визначаються цілі команди.

2. Створення робочих умов, тобто здійснюється забезпечення усіма необхідними матеріалами і обладнанням для виконання робіт та гарантування того, що команда складається з людей, які дійсно необхідні для виконання роботи. На цій стадії керівництво визначає умови, в відповідності до яких команда виконує свою роботу. Команди повинні забезпечуватися необхідними ресурсами, для успішної діяльності, зокрема, матеріальними ресурсами (робочі інструменти, обладнання і кошти); людськими ресурсами (відповідний склад кваліфікованого персоналу); підтримка з боку організації (готовність організації надати команді можливість виконувати роботу так, як вони вважають за потрібне).

3. Побудова команди – стадія, на якій визначаються межі (границі) тих, хто є членом команди; приходять до згоди щодо процесу виконання завдань; визначають рамки поведінки, які необхідні для усіх членів команди.

4. Сприяння у роботі здійснюється через втручання для вирішення проблем; поповнення команди матеріальними ресурсами; здійснення заміни тих, хто залишив команду [25].

Шпортко Г. Ю. і Карабаш А. Г. рекомендують формувати управлінську команду на підприємстві за розробленою методикою в шість етапів: 1) визначення ролі управлінської команди; 2) визначення складу управлінської команди та пошук кандидатів (розгляд та аналіз резюме); 3) проведення інтерв'ю кандидатів; 4) командування за методом RAET; 5) впровадження проекту

«Developer»); 6) працевлаштування менеджерів та затвердження офіційного статусу команди [42].

Дана пропозиція направлена на підвищення ефективності управлінської команди шляхом структуризації процесу формування команд. Перші три етапи реалізуються самим організатором управлінської команди, тобто власником організації. А наступні три етапи без його активної участі, але за подальшим спостереженням за процесом [42].

По-перше власнику організації слід визначити ціль створення управлінської команди та її роль в організаційній структурі компанії. Якими повноваженнями володіє дана команда? Які ресурси доступні? Що має і не має право втручатися в її діяльність та інші питання. Це дозволить йому визначити ресурси, необхідні для створення команди та її функціонування, і спрогнозувати бажаний результат.

При перегляді резюме слід звертати увагу на попередню сферу роботи кандидата, залученість в проектах та інші форми командної роботи, специфіку посади, яку він займав, досвід роботи, наявність власних розробок для поліпшення функціонування організації, цінності та захоплення, додатковий розвиток, як професійних знань та навичок, так і особистісних.

Після того, як були відібрані кращі кандидати, виходячи з резюме, вони запрошуються на інтерв'ю. Інтерв'ю – є третім етапом у формуванні команди. Для його якісного проведення краще задіяти в цьому процесі інтуїцію двох менеджерів.

Власник підприємства задає структуру і напрямок співбесіди, в той час, як генеральний директор деталізує і уточнює інформацію, отриману від кандидата. В ході спілкування кандидат і генеральний директор можуть відступати від теми бесіди, ставити додаткові питання. Перевагою даного методу є здатність створення затишної атмосфери і більш детального вивчення особистих якостей кандидата, що є однією з головних потреб при формуванні управлінської команди.

Для оцінки компетенцій кандидата на кожну посаду пропонується впровадити «чек-лист». В «чек-лист» компетенцій кандидата, враховуючи його посаду, входять професійні і особистісні компетенції. Оцінка компетенцій здійснюється за бальною системою від 0 до 4. Максимальний бал свідчить про добре розвинені компетенції. У свою чергу для оцінювання кожної компетенції по кожній посаді генеральний директор в році інтерв'юера використовує різні інструменти при проведенні співбесіди. Застосовуючи при цьому поведінкові запитання, основою яких є ретельний аналіз відповідей.

За підсумками співбесіди і виходячи з аналізу «чек-листа» компетенцій, генеральний директор і власник приймають рішення про подальшу співпрацю з кандидатами, які набрали більшу кількість балів з необхідних компетенцій і відповідають усім вимогам на розглянуту посаду.

На четвертому етапі є необхідність в інтегруванні кращих кандидатів у взаємодоповнюючу управлінську команду, яка ефективно функціонує. Працюючи в команді, кожний співробітник виконує дві ролі. Перша з них найбільш очевидна – професійна роль. Друга роль – командна роль, в основі якої лежать особисті дані. Для того щоб команда була ефективною, ці ролі повинні бути в ній збалансовані. Складність полягає в тому, що всі менеджери даної команди – абсолютно різні люди, зі своїми принципами, з різними підходами і способом мислення, але в подальшому погоджуються на успішну спільну роботу з метою підвищення ефективності діяльності всієї організації. Різниця стилів управління автоматично породжує конфлікт і розбіжність у поглядах, навіть якщо всі члени команди – зрілі люди, готові до діалогу. Важливо визнати, що конфлікти і розбіжності – неминучий і навіть бажаний аспект управління, якщо навчитися спрямовувати їх в конструктивному руслі. Для вирішення даного завдання, пропонується скористатися послугами компанії, яка крім спеціалізації в підготовці кадрів, необхідних для підприємств, що надають послуги з позашкільної STEM-освіти, займається ще командоутворенням за методологією І. Адізеца.

Власне однією з головних умов створення ефективної управлінської команди є спільне навчання та підготовка до спільної взаємодії, трансформація в команду з визначенням ролей та стилів менеджменту по PAEI моделі (за допомогою PAEI-тесту по визначенню однієї з чотирьох ролей менеджменту).

При розшифруванні PAEI-коду кожного кандидата робиться висновок про доцільність його подальшого навчання роботі в команді та співробітництво в цілому. Запропонований компанією курс «Управління персоналом: командоутворення за методом Адізеса» складається з 3 модулів. Кожен модуль має свою тематику та програму. В кінці модуля обов'язково підбиваються підсумки.

За підсумками проходження даного курсу керівництво компанії надає власнику організації рекомендації щодо готовності команди до роботи і визначення ролі кожного менеджера в команді. Ґрунтуючись на дані рекомендації і з огляду на власну оцінку і класифікацію PAEI-ролей кандидатів, власник приймає рішення про впровадження даної команди в роботу, її реорганізацію, або виключення.

Для того, щоб оцінити готовність сформованої команди до роботи треба доручити новим співробітникам ту роботу, яку їм уже траплялося успішно виконувати в минулому. З огляду на специфіку сфери діяльності підприємства, пропонується запровадити проект «Developer», за результатами якого можливо визначити не тільки готовність команди до роботи, а ще ефективність та результативність її функціонування для підприємства.

Цілі проекту «Developer»: спостереження за взаємодією команди; оцінка ефективності командної роботи, що сформована за методом PAEI; оцінка ефективності використання інструментів управління; робота з конфліктами в професійній команді; оцінка результативності роботи управлінської команди. Проект розрахований на 1 місяць та передбачає впровадження нового STEM-курсу, успішна реалізація якого, за сприятливих умов та ефективної діяльності команди менеджерів, має принести підприємству очікуваний прибуток.

Ефективна діяльність управлінської команди виражається як у показниках діяльності самої команди, так і у показниках всієї компанії в цілому. Діяльність

команди буде оптимальною та ефективною, якщо підприємством будуть досягнуті бажані фінансові та економічні результати. За сприятливих результатів проходження командою менеджерів п'ятого етапу проекту «Developer» можна визначити загальну економічну ефективність від впровадження сформованої команди, виділивши два види ефективності її діяльності – економічну та організаційну. На основі виділених ефективностей можна розрахувати індикатори, що дозволять встановити порочний рівень діяльності команди менеджерів у двох напрямках та визначити запропонований в [34, с. 99] інтегральний показник результативності її діяльності.

Завершальним етапом в формуванні управлінської команди на підприємстві є «працевлаштування менеджерів команди та затвердження офіційного статусу команди». На цьому етапі відбувається складання та підписання трудових договорів між роботодавцем та членами команди. Окрім базового трудового договору, пропонується скласти додатковий договір на підписання – NDA (Non-disclosure agreement, в перекладі з англійської означає «Угода про нерозголошення»). Необхідність укладання договору NDA для досліджуваного підприємства полягає в унікальності розроблених методик навчання в сфері STEM-освіти та загалом в специфіці його функціонування. Для затвердження офіційного статусу команди в компанії складаються документи для позначення роботи управлінської команди – це загальний статут, загальний протокол і спеціалізовані регламенти.

Таким чином, використання команди як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для формування подальших напрямків розвитку підприємства. Підвищення ефективності діяльності управлінської команди досягається шляхом структуризації процесу її формування. Важливо наголосити, що кожна команда має свої етапи формування і в різних авторів може відрізнитись класифікація та визначення певних етапів, проте вмілому це загальний процес від створення до закінчення діяльності або трансформації команди. Завдяки цьому підвищиться результативність прийнятих управлінською командою рішень. Що, в свою чергу, вплине на показники

діяльності організації, зміцнення її позиції на ринку, підвищення привабливості в очах клієнта, рентабельності і прибутку.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання управління командною взаємодією в колективі.

Можна з упевненістю сказати що у сучасних бізнес реаліях діяльності компаній використання командних способів до організації роботи та управління стає переважаючими підходами оскільки доказала свою ефективність в

порівнянні із жорсткою адміністративною системою управління. Проте

незважаючи на таку думку ефективність діяльності команд потребує постійної оцінки та адаптації до різних мінливих чинників, оскільки саме таке оцінювання має впливати на формування преміальних виплат, кар'єрного росту, оптимізації штату компанії або персональний чи груповий розвиток компетенцій з метою підвищити ефективність.

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

Таблиця 1.1

#### Класифікація методів управління персоналом\*

Класифікаційна ознака	Види методів
За характером етапів управлінської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методи підготовки;</li> <li>– методи ухвалення;</li> <li>– методи організації;</li> <li>– методи контролю над виконанням рішень</li> </ul>
За характером етапів здійснення впливу на виконавців	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічні;</li> <li>– організаційно-розпорядчі;</li> <li>– соціально-психологічні;</li> <li>– правові</li> </ul>
За характером впливу на виконавців:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методи прямого впливу;</li> <li>– методи непрямого впливу</li> </ul>
За характером застосування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні;</li> <li>– специфічні</li> </ul>
За характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методи стимулювання;</li> <li>– методи переконання;</li> <li>– методи адміністративного примусу;</li> <li>– методи інформування.</li> </ul>

Примітка. \*Розроблено за:[9, 21, 32]

При цьому методи управління за характером етапів здійснення впливу на персонал команди – це ті методи, які постійно використовують (у чистому вигляді та у комбінації) всі лідери команди, визначаючи тим самим власний стиль керівництва (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

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

Вид методу	Складові, індикатори	Характеристика
Адміністративні, або адміністративно-правові	формування організаційної структури, затвердження адміністративних норм, наказів, розпорядження, підбір, розробка кадрів, посадових інструкцій, положень, стандартів тощо та контроль за їх виконанням	– є прямими методами впливу, спрямованого на будь-якого працівника через примушення його до виконання та застосування у власній трудовій діяльності норм та стандартів; – базуються та орієнтуються на такі мотиви поведінки працівників: самосвідомість, дисциплінованість, усвідомлення, почуття обов'язку
Економічні	планування, стимулювання, економічні норми та нормативи, кредитування, оподаткування, матеріальне стимулювання, ціноутворення, фінансування, оподаткування	– спрямовані на формування економічних інтересів працівників через їх матеріальне стимулювання; – формують матеріальну зацікавленість персоналу; – можуть мати побічний характер менеджерського впливу та складність у розрахунку ефекту від їх використання
Соціально-психологічні	соціальний аналіз, соціальне планування, демократизація управління, гуманізація праці, формування сприятливого морально-психологічного мікроклімату, психологічний вплив на персонал, моральне стимулювання, розвиток, стимулювання ініціативи та креативності	– базуються на використанні соціальних механізмів та засобів впливу; – соціальних потребах індивідів, розвитку міжгрупових та міжособистісних відносин тощо

Примітка. \*Розроблено за: [21, 30, 36]

Так, зокрема варто виділити, що одним з аспектів за яким проводиться оцінка діяльності команд є економічна ефективність яка оцінюється як «ступінь результативності витрат і рівень економічного прогресу підприємства». Іншими словами можна сказати, що в такій методиці оцінки порівнюються ресурси витрачені на те, щоб отримати результати діяльності. Цей показник, як один із

найважливіших при оцінці продуктивності командної діяльності цілком зрозумілий для комерційних підприємств, основна мета яких - отримання прибутку.

Таким чином тим більшим будуть показники ефективності, чим більших результатів буде досягнуто при менших затратах різного виду ресурсів на досягнення поставленої мети. Проте даний підхід не завжди можна мультиплікувати на всі види команд підприємства, оскільки не всі з них задіяні у безпосередньому процесі генерації прибутку. Для прикладу процес обчислення

долі внеску у загальні доходи компанії відділу з управління персоналом не є реалістичною метою, оскільки таке обчислення не може мати в своїй основі обґрунтованих показників визначення дольової участі окремо взятого відділу, який сам по собі не генерує прибуток компанії хоч і є важливою його складовою.

Такий підхід доречно застосовувати саме до структур від діяльності яких безпосередньо залежить номінальна зміна рівня прибутку, для прикладу команда з продажу.

Також такого роду оцінювання ефективності дуже часто застосовується для залучення всіх членів компанії до розуміння загальних економічних показників діяльності через встановлення групової премії, яка залежить від економічної ефективності діяльності компанії загалом. Цим самим відбувається опосередкована мотивація співробітників всіх рівнів та команд максимізувати ефективність діяльності кожний на своїй позиції та у своїх задачах і разом це все принесе груповий позитивний ефект.

Для оцінки окремих команд та її учасників впроваджуються інші методи дослідження ефективності діяльності. Так, зокрема оцінці піддаються критерії, які не мають матеріального вираження, а лежать в площині людських відносин. Це зокрема такі: компетенції учасників команди, ефективність лідерства, орієнтація на результат та показники власної ефективності. Серед подібних методів оцінювання можна визначити для прикладу наступні: Key Performance Indicators (KPI), Return of Investment (ROI), Objective Key Results (OKR), Метод 360°, асесмент-центр а також різного роду опитування та анкетування.



В методі оцінки KPI закладена система вимірюваних показників для окремої посади чи команди, на які вони мають безпосередній вплив з мінімальними зовнішніми чинниками з одночасною прив'язкою до часу. Частіше за все такий метод оцінки вибирають при формуванні преміального фонду та відповідно завдяки ключовим показникам та відсотком їх виконання визначають долю участі учасника команди у загальному результаті.

Для включення в оцінку широкого кола показників, які в тому числі будуть враховувати економічну ефективність діяльності компанії використовують методику визначення показника рентабельності інвестицій (ROI) який відображає рівень прибутку чи збитку компанії, враховуючи інвестовані ресурси. Такий метод є цілком доречним для оцінки діяльності проекту та працівників в рамках тривалого терміну для можливості співставлення показників прогресу чи регресу з часом.

Дуже вдалим підходом для проведення оцінювання діяльності як компанії або команди загалом, так і окремого працівника для компанії із стратегічним підходом до діяльності є методика Objective Key Results яка дозволяє побудувати цілі від загальних до персональних у формі відгалужень. В цьому підході надзвичайно виразно прослідковується взаємозв'язок між цілями компанії та результатом на який вона розраховує із цілями та очікуваними результатами діяльності команд та їх учасників.

Наступним методом який допомагає провести ціле направлену оцінку кожного співробітника компанії окремо, проте з урахуванням підходів попередніх методів оцінки є Метод 360°. Позитивність цього методу заключається в тому, що й сам оцінюваний проводить анкетування відносно своєї діяльності, слідуванні корпоративної культури та цінностям компанії, рівень власної ефективності та компетенцій, досягненні ключових показників (KPI, OKR) та бачення власного розвитку в компанії. За такими ж пунктами оцінювання компанія проводить опитування колег та менеджменту відносно персональних показників ефективності окремих показників та відповідності компетенцій. Відповідно отримуючи зворотній зв'язок від співробітника та як він

або вона бачить свій внесок та власну ефективність для команди компанія робить порівняння з тим, як даного чи дану співробітницю оцінюють люди які мають безпосередній робочий контакт з цією людиною.

Такий підхід можна використовувати для багатовекторного розвитку співробітників - починаючи з розвитку компетенцій та знань і продовжуючи питаннями мотивації, постановки цілей особистісного розвитку та різного роду преміювання.

Ще одним з варіантів комплексної оцінки персоналу є асесмент-центр який виражається у формі ділової гри та найповніше розкриває ефективність різних учасників команд в тому числі лідерів. Процес заключається у складанні моделей робочих ситуацій для команд та оцінка діяльності під час такого моделювання зі сторони. Дана методика охоплює оцінку реальних якостей людей, особистісні та професійні особливості діяльності, реалізацію потрібних компетенцій на своїй посаді, а також виявлення потенціалу та можливостей для розвитку. До складових елементів асесмент-центрів можна віднести біографічне анкетування, індивідуальний аналіз конкретних бізнес-ситуацій, персональної презентації учасника перед експертами та можливе інтерв'ю, а також різного роду психологічне та професійне тестування.

Також на базі цих основних використовуваних методик будуються інші або поєднанні підходи, або часткове втілення. Проте треба зважати на те, що результативність будь якого оцінювання залежить від постійності його застосування, аналізі результатів та реакція на них, а також розуміння учасниками подібних оцінювань мету та цілі їх проведення.

Ще одним з дуже важливих чинників, які потрібно враховувати при оцінюванні ефективності є чинники впливу на діяльність команд. Оскільки є чинники на які команда за об'єктивних обставин не має впливу, лише можливість ефективної реакції чи попередження наслідків, слід враховувати це при оцінці діяльності та результативності справедливо зауважуючи на причини досягнення успіху чи навпаки. Так автор Борщ В. І. проводить загальну класифікацію чинників впливу на ефективність діяльності команди (Рис. 1.4).

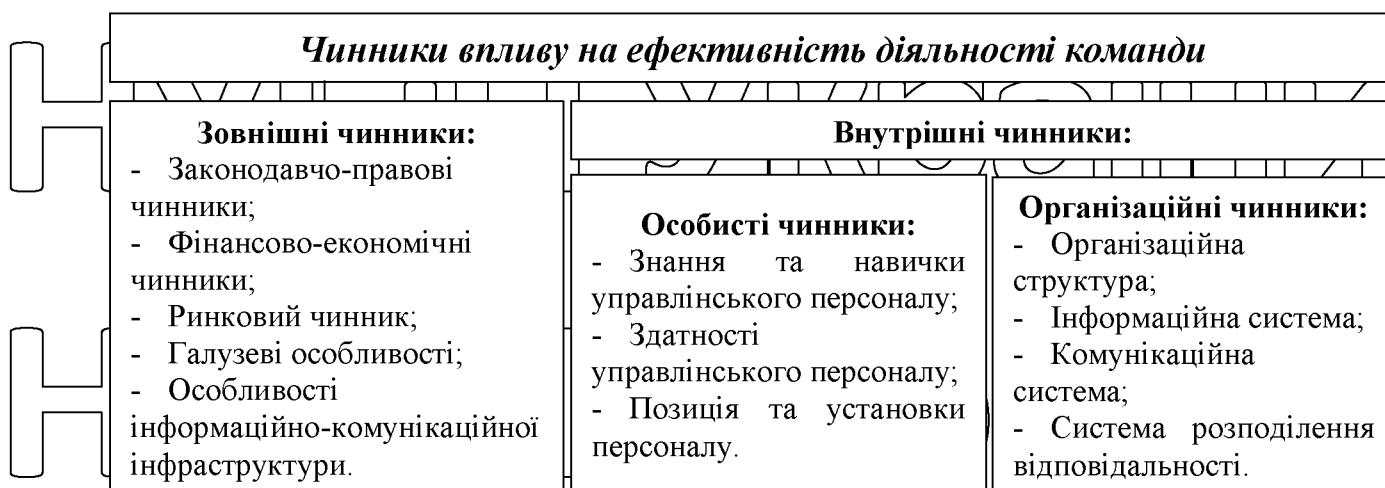


Рис. 1.4. Чинники впливу на ефективність діяльності команди\*

Примітка. \*Розроблено за:[6]

Таким чином, формування команди звичайно не є самоціллю, а лише інструментом в досягненні певної мети і розробка систем оцінювання досягнення поставлених цілей відіграє в підприємстві не менше значення ніж власне процес командоутворення, оскільки таке оцінювання може впливати як на моніторинг поточної ситуації в підприємстві та команді, так і планувати зміни відносно покращення ефективності діяльності. І що також є важливим – система оцінювання слугує беззаперечним аргументом в розвитку тих чи інших необхідних команді компетенцій та преміювання за результатами підвищеної продуктивності та досягнення кращих, ніж очікувалося, результатів.

### Висновки до розділу 1

1. Для ефективного функціонування підприємства в цілому, важливого значення набуває формування ефективної командної взаємодії, адже об'єднання зусиль та вирішення важливих завдань колективно може вивести підприємство на високий рівень розвитку. Проаналізувавши різні підходи науковців до поняття команда, варто зазначити, що хоч команда і є групою людей, проте в економічному сенсі ці поняття не тотожні, та окреслює наступні ознаки команди: зміна лідерства, індивідуальне та взаємне підпорядкування, специфічне бачення мети, на виході – продукти колективної праці, зустрічі тривають необмежені за часом а в дискусіях розв'язуються всі проблеми, отже, пропагується взаємне

спілкування, прийняття рішень та робочих завдань. Також варто зазначити, що успіх будь-якого суб'єкта господарювання залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, але й від спільної діяльності всього колективу організації.

2. Використання команди як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для формування подальших напрямків розвитку підприємства. Підвищення ефективності діяльності управлінської команди досягається шляхом структуризації процесу її формування. Важливо наголосити, що кожна команда має свої етапи формування, тому в різних науковців можуть відрізнятися класифікація та визначення певних етапів, проте цілком загальний процес від створення до закінчення діяльності або трансформації команди. Завдяки цьому підвищиться результативність прийнятих управлінською командою рішень. Що, в свою чергу, вплине на показники діяльності організації, зміцнення її позиції на ринку, підвищення привабливості в очах клієнта, рентабельності і прибутку.

3. Формування команди звичайно не є самоціллю, а лише інструментом в досягненні певної мети і розробка систем оцінювання досягнення поставлених цілей відіграє в підприємстві не менше значення ніж власне процес командоутворення, оскільки таке оцінювання може впливати як на моніторинг поточної ситуації в підприємстві та команді, так і планувати зміни відносно покращення ефективності діяльності. Проте треба зважати на те, що результативність будь-якого оцінювання залежить від постійності його застосування, аналізі результатів та реакція на них, а також розуміння учасниками подібних оцінювань мету та цілі їх проведення. І що також є важливим - система оцінювання слугує беззаперечним аргументом в розвитку тих чи інших необхідних команді компетенцій та преміювання за результатами підвищеної продуктивності та досягнення кращих, ніж очікувалося, результатів.

## РОЗДІЛ 2

# ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Світанок» (Далі ТОВ «Світанок») Білоцерківського району Київської області утворено в 2000 році на базі колишнього радгоспу-технікуму.

Земельний масив підприємства знаходиться в правобережній лісостеповій зоні Південно-західної частини України. Клімат даної зони помірно-континентальний, вологий.

Кількість опадів на території області складає 600-750 мм на рік. Найбільше їх на заході і на північному заході, найменше - на південному сході. Найбільша кількість опадів випадає влітку, найменша - узимку. У літній період часто бувають зливи, нерідко - грози, а іноді - град. Сніговий покрив утворюється в другій половині грудня і тримається, як правило, до першої декади березня. Товщина його незначна (8-10 см). Тривалість вегетаційного періоду в середньому складає 203-204 дні. За період активної вегетації випадає 320 мм опадів, що складає 64% річної кількості. Стійкий сніговий покрив залягає в кінці грудня і тримається до кінця лютого - початку березня, в середньому 70-80 днів. Середня висота снігового покриву - 8-12 см. Випасання худоби починається з квітня і продовжується до листопада, тривалість стійлового періоду - біля 180 днів.

Родючі ґрунти сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур лісостепової зони. Домінуючими ґрунтами в господарстві є опідзолені лісостепові ґрунти: світло-сірі, сірі, темно-сірі і чорноземи опідзолені.

В кліматичному відношенні Білоцерківського району (як і вся Київська область) належить до районів з найсприятливішим співвідношенням тепла і вологи. Кліматичні умови району сприяють вирощуванню більшості цінних сільськогосподарських і плодівих культур.

Таким чином, потреба в поливах у зоні Лісостепу виникає в середньому двічі на рік і зумовлена перш за все нерівномірним випаданням та зливовим характером дощів. Загалом природно-кліматичні умови та земельні ресурси підприємства сприятливі для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва. Динаміка структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Світанок» наведена у табл. 2.1

Таблиця 2.1  
Динаміка структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Світанок»\*

Показник	Рік						2022 р. у % до 2020 р.
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	707	100	707	100	707	100	100
у т.ч. рілля	707	100	707	100	707	100	100

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.1., можна зробити висновок, що площа сільськогосподарських угідь за досліджуваний період не змінилась, і в 2022 р. становила 707 га. У складі сільськогосподарських угідь рілля становить 100% від усіх угідь.

Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального добробуту населення є раціональне використання трудових ресурсів господарства. Вони є головною складовою частиною продуктивних сил сільського господарства.

Кожне сільськогосподарське підприємство функціонує за певної чисельності персоналу - сукупності працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт у сфері агропромислового виробництва.

До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і трудовими навичками в відповідній галузі

Рівень використання трудових ресурсів характеризують такі показники:

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

2) коефіцієнт використання трудових ресурсів. Останній визначають відношенням фактично відпрацьованого робочого часу до нормативного.

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

### Динаміка ефективності використання людських ресурсів

#### ТОВ «Світанок»\*

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	43	45	34	79,1
У тому числі: - у рослинництві	43	45	34	79,1
Відпрацьовано за рік, всього тис. люд.-год.	80066	83520	63478	79,3
у тому числі: відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1782	1773	1864	104,6
Коефіцієнт використання людських ресурсів	0,89	0,89	0,93	

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши табл. 2.2 встановлено, що у 2022 р. кількість працівників, порівняно з 2020 р. зменшилась на 20,9%. В рослинництві у 2022 р. працювало 34 особи, порівняно з 2020 р. чисельність зменшилась на 20,9%. У 2022 р. у господарстві відпрацьовано 1 працівником за рік 1864 люд.-год., порівняно з 2020 р. відпрацьований час збільшився на 4,6%. Коефіцієнт використання людських ресурсів у 2022 р. становив 0,93, порівняно з 2020 р. він збільшився на 0,04, що означає, що у підприємстві дещо ефективніше використовують робочий час.

Виробництво окремих видів продукції здійснюється в окремих галузях народного господарства. Це характеризує суспільний поділ праці, який вдосконалюється і поглиблюється. Однією з форм поділу праці є спеціалізація сільськогосподарського виробництва. Вона характеризує поділ праці між окремими галузями сільського господарства. Спеціалізація сільськогосподарського виробництва – це переважний розвиток однієї або

кількох галузей у виробництві товарної продукції в окремих підприємствах, районах, областях, регіонах.

Спеціалізація аграрного підприємства визначається структурою грошових надходжень від реалізації продукції. В структурі товарної продукції відображають економічне значення окремих галузей за їх часткою в грошових надходженнях. Годовні галузі в структурі грошових надходжень від реалізації продукції повинні становити понад 20%. Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ТОВ «Світанок» наведена табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції у  
ТОВ «Світанок»\***

Види продукції	Рік						2022 р. у % до 2020 р.
	2020		2021		2022		
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Пшениця озима	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 ярий	619	4,3	253	1,2	208	0,9	33,6
Соя	463	3,2	3532	17,1	3896	17,0	841,5
Буряк цукровий фабричний	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 по рослинництву	14653	100	20709	100	22938	100	156,5

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.3 свідчать, що у господарстві найбільшу питому вагу у 2022 р. в структурі грошових надходжень від реалізації продукції в галузі рослинництва займає буряк цукровий фабричний – 65,1% і соя – 17,0%, тому виробничий напрям ТОВ «Світанок» можна сформулювати як цукрово-бурячний з розвинутим соєвим виробництвом.

В сільському господарстві враховуючи специфіку його виробництва, розрізняють технологічну, економічну і соціальну ефективність. Економічна ефективність передбачає досягнення максимального ефекту від фінансово-господарської діяльності підприємств за мінімальних витрат ресурсів, вона



відображає вплив сукупності чинників, що формують її рівень і зумовлюють тенденції розвитку галузі.

У процесі сільськогосподарського виробництва здійснюється споживання земельних, людських та матеріально-технічних ресурсів, раціональне використання яких передбачає отримання певних економічних результатів з метою забезпечення розширеного відтворення та задоволення відповідних потреб людей. Тобто будь-який виробничий процес передбачає витрати ресурсів і одержання певних результатів. Однак за однієї й тієї самої кількості витрачених ресурсів підприємства одержують не однакові за розміром результати, а отже, виробничий процес здійснюється з різною ефективністю.

Динаміка економічної ефективності діяльності ТОВ «Світанок» наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн:	14653	20709	22938	156,5
на 1 га с.-г. угідь	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	69,5
на 1 га с.-г. угідь	3693,07	3693,07	3693,07	100,0
на 1 працівника	60720,93	58028,22	76794,12	126,5
Повна собівартість продукції, тис. грн	12042	15023	21123	175,4
Рівень рентабельності (збитковості), %	21,7	37,8	80,0	X

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.4 свідчать, що за досліджуваний період дохід від реалізації продукції збільшився на 56,5 %, прибуток при цьому зменшився на 30,5 %, що пояснюється зростанням собівартості і зменшенням цін на сільськогосподарську продукцію у 2022 р. Рівень рентабельності за досліджуваний період зменшився на 13,1 відсотковий пункти.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Світанок»

спеціалізується на виробництві буряка цукрового фабричного і сої. Спеціалізація і концентрація підприємства сприяє підвищенню економічної ефективності використання земельних, трудових та інших ресурсів. Водночас, спеціалісти та керівники виробничих підрозділів мають зосередити свої зусилля, кошти та ресурси на підвищенні концентрації виробництва, запровадження прогресивних, ресурсо-ощадливих технологій, що сприятиме зміцненню економіки усіх галузей підприємства.

## 2.2. Аналіз якісного складу та плинності персоналу підприємства

Ефективне управління передбачає максимальне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Персонал підприємства - складний об'єкт управління в підприємстві, тому що люди, на відміну від матеріальних чинників виробництва, є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висувуються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу. Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Організаційна структура управління уособлює сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Структура має тісні зв'язки з її елементами ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі - ініціювання - відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі -

координації - визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі - управління - здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

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



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

Примітка: \*Розроблено автором на основі штатного розпису підприємства

Організаційна структура ТОВ «Світанок» знаходиться в прямій залежності від спеціалізації та співвідношення галузей господарства, його розміру, територіального розміщення земельних угідь та інших чинників та умов.

Детально проаналізувавши організаційну структуру управління ТОВ «Світанок»

на рис. 2.1, встановили, що вона побудована на основі лінійно - функціональної структури управління, яка характеризується найкращими умовами для вироблення та практичної реалізації єдиної технічної та виробничої політики підприємства, що робить легким перехід на випуск нової продукції та

впровадження нових технологічних процесів. Але при цьому лінійно-

функціональна структура управління ТОВ «Світанок» не відзеркалює сучасні ринкові умови. Маркетингові функції не інтегровані в окремий відділ в ТОВ «Світанок», тому функції маркетингу виконують фахівці інших профілів.

Рівень якісного складу персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства, тому що від особистих властивостей працівників,

їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Важливими показниками якісного складу

персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації: рівень загальної і спеціальної освіти; середній вік працівників; стать; стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві; чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників.

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.

5. Тривалість використання працівника на одній посаді.

Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю. Такі дані, як суміщення професій, середній вік, відносна чисельність чоловіків і жінок, у підрозділах порівнюються із середніми показниками по підприємству, об'єднанню.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є статево-вікова структура працівників. Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку - можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей - наявність соціальної допомоги, перерахувань до пенсійного фонду, тощо. Для всіх без виключення актуальним є розмір зарплати. Статево-віковий склад працівників ТОВ «Світанок» наведено у табл. 2.5.

У структурі працівників сільськогосподарського підприємства переважають чоловіки, жінки становлять третину від загальної кількості працюючих. В зв'язку з мобілізацією чоловіків до лав ЗСУ, дещо зростає кількість жінок у структурі працівників ТОВ «Світанок». В обліковій кількості

працівників переважають працівники віком 35-49 р. - 72,2 %

# НУБІП України

Таблиця 2.5

## Статеві-віковий склад працівників ТОВ «Світанок»\*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
		2020	2021	2022	
Облікова кількість працівників	осіб	43	45	34	79,1
із них жінки	осіб	10	11	12	120,0
	%	23,3	24,4	35,3	+12
В обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 р.	осіб	7	7	6	85,7
	%	16,3	15,6	17,6	+1,3
35-49 р.	осіб	29	32	24	82,8
	%	67,4	71,1	70,6	+3,2
50 і більше р.	осіб	7	6	4	57,1
	%	16,3	13,3	11,8	-4,5

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Важливим критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. В Україні все більше школярів обирають для себе навчання у закладах вищої освіти. Для багатьох посад установлено певний рівень освіти. Кадрові рішення в цій ситуації залежатимуть від посади, яку обіймає працівник, та сфери його діяльності.

Наприклад, на законодавчому рівні визначено, що педагогічні, медичні працівники та інші фахівці мають право обіймати ту чи іншу посаду лише за наявності диплома спеціаліста (бакалавра, магістра) та/або відповідного стажу роботи за фахом. Важливим моментом є те, що у разі виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації (зокрема, якщо професія за освітою не відповідає займаній посаді) він може бути звільнений з ініціативи власника.

Як свідчать статистичні дані, рівень освіти зайнятих в сільському господарстві є найнижчим серед усіх інших видів економічної діяльності, що негативно відображається на економічних результатах здійснення господарської діяльності. Освітній рівень працівників ТОВ «Світанок» наведено у табл. 2.6. В таблиці другим рівнем освіти позначено наявність повної вищої освіти (ОС «Магістр», «Спеціаліст»), і першим рівнем - базова вища освіта (ОС «Бакалавр»).

# НУБІП України

Таблиця 2.6

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

№	Посада	Освіта	Стаж роботи
1	Директор підприємства	2 рівень	12
2	Заступник директора	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 рілничої бригади	Не має вищої освіти	22
9	Головний інженер	2 рівень	14
10	Інженер	1 рівень	5
11	Завідувач складом	Не має вищої освіти	15
12	Інженер по техніці безпеки	1 рівень	12
13	Юрист	2 рівень	5
14	Інспектор по кадрах	1 рівень	11
15	Начальник охорони	Не має вищої освіти	6
<i>Середній стаж</i>			<i>10,7</i>

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.6 встановлено, що серед управлінських працівників 7 мають другий (магістерський) рівень вищої освіти, 5 працівників - перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, і 3 працівники не мають вищої освіти. Середній стаж роботи працівників підприємства становить 10,7 р., що свідчить про наявний досвід.

Рівень якісного складу кадрів керівників і фахівців багато в чому визначає і рівень ефективності функціонування тієї чи іншої господарської системи, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежать якість прийнятих рішень і результати їх реалізації. Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікації, стажу роботи та іншим соціально-демографічними ознаками.

Основною метою роботи з кадрами є сучасне і в необхідних масштабах забезпечення підприємства, організації фахівцями необхідних спеціальностей та

рівня кваліфікації, створення умов для найбільш повного застосування їх професійної кваліфікації, її подальшого збагачення в процесі праці для прояву і розвитку їх ділової та творчої активності. Підбір і розстановку кадрів у виробничому колективі очолює його керівник, а безпосередньо здійснює відділ кадрів спільно з керівниками підрозділів за участю громадських організацій.

Основоположним принципом підбору, розстановки і виховання кадрів у виробничому колективі є принцип плановості. Він означає, що заходи, спрямовані на вдосконалення кадрового складу, проводяться планомірно, виходячи з планової потреби в працівниках (відповідної кількості та якості) та з урахуванням перспектив виробництва, темпів зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції, створення та впровадження нової техніки, освоєння нових технологічних процесів, форм і методів організації виробництва праці та управління.

Аналіз якісного складу кадрів керівників і фахівців з боку їх освіти та кваліфікації передбачає визначення кількісного складу працівників з вищою освітою, якісного рівня розстановки працівників за посадами, ступеня раціонального використання фахівців з вищою освітою та ін. Вихідні дані для розрахунку показника якості розстановки кадрів у ТОВ «Світанок» наведено в

табл. 2.7.

Таблиця 2.7

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

Показники	Посади, що потребують наявності вищої освіти		Посади, що не потребують наявності вищої освіти	Всього
	другого (магістерського) рівня	першого (бакалаврського) рівня		
Кількість посад, всього	10	2	3	15
Заміщено посад працівниками з вищою освітою:				
– другого рівня	7	–	–	7
– першого рівня	3	2	0	5
Разом	10	2	–	12
Працівники без вищої освіти	–	–	3	3
Всього	10	2	3	15

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Рівень забезпеченості управлінськими працівниками визначається відношенням кількості посад, зайнятих працівниками, до кількості посад згідно штатного розпису, у відсотках (формула (2.1)):

$$P_{\text{заб}} = \text{КП}_{\text{зп}} / \text{КП}_{\text{шр}} * 100 \% , (2.1)$$

де  $P_{\text{заб}}$  – рівень забезпеченості управлінськими працівниками;

$\text{КП}_{\text{зп}}$  – кількість посад, зайнятих працівниками;

$\text{КП}_{\text{шр}}$  – кількість посад згідно штатного розпису.

$$P_{\text{заб}} = 15/15 * 100 \% = 100 \%$$

Кваліфікаційний рівень визначається відношенням суми кількості посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів, у відсотках (формула (2.2)):

$$K_p = (\text{КПЗ}_2 + \text{КПЗ}_1) / (\text{КПШ}_2 + \text{КПШ}_1) * 100 \% , (2.2)$$

де  $K_p$  – кваліфікаційний рівень;

$\text{КПЗ}_2$  – кількість посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту другого (магістерського) рівня;

$\text{КПЗ}_1$  – кількість посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту першого (бакалаврського) рівня;

$\text{КПШ}_2$  – кількість посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності освіти другого (магістерського) рівня;

$\text{КПШ}_1$  – кількість посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти першого (бакалаврського) рівня.

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

Якість розстановки кадрів за посадами визначається відношенням суми кількості посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту другого (магістерського) рівня, і займають посади, що потребують наявності вищої освіти другого (магістерського) рівня, і кількості посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту першого (бакалаврського) рівня і займають посади, що потребують наявності вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, до суми



кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів, у відсотках (формула (2.3)).

$$Я_{\text{ркт}} = (КП_2 + КП_1) / (КПШ_2 + КПШ_1) * 100 \% , (2.3)$$

де  $Я_{\text{ркт}}$  – якість розстановки кадрів за посадами;

$КП_2$  – кількість посад, що потребують наявності вищої освіти другого (магістерського) рівня і зайняті працівниками, які мають вищу освіту другого (магістерського) рівня;

$КП_1$  – кількість посад, що потребують наявності вищої освіти першого (бакалаврського) рівня і зайняті працівниками, які мають вищу освіту першого (бакалаврського) рівня.

$$Я_{\text{ркт}} = (7+2) / (10+2) * 100 \% = 75 \%$$

Таким чином, показник кваліфікаційного рівня працівників - 75 %, якість розстановки кадрів у ТОВ «Світанок» становить 75 % (три працівники, що мають вищу освіту першого (бакалаврського) рівня, займають на підприємстві посади, які потребують наявності вищої освіти другого (магістерського) рівня). Рівень забезпеченості управлінськими кадрами підприємства становить 100 %.

Наступним етапом дослідження є аналіз плинності персоналу. У ТОВ «Світанок» аналіз плинності персоналу було проведено на основі наступних показників: внутрішній оборот персоналу, зовнішній оборот, оборот за наймом, оборот за звільненням, коефіцієнт плинності та коефіцієнт змінності.

За 2022 р. у ТОВ «Світанок» було прийнято на вакантні посади – 2 працівників, 1 – переведено на інші посади, 14 – звільнено, з яких: 2 – вийшли на пенсію, 12 – звільнився за власним бажанням. Середньоспискова чисельність становить 34 осіб.

Один з більш явних критеріїв формування складової персоналу підприємства є рівень змінності кадрів. Змінність кадрів можна розглянути з двох сторін – як з позитивної, так і з негативної. Внутрішній оборот персоналу розраховується як відношення чисельності працівників переведених на інші посади до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.4)).

$$O_{\text{вн}} = (ЧП_{\text{ін}} / СЧП) * 100 \% , (2.4)$$

де  $O_{\text{вн}}$  – внутрішній оборот персоналу;

$\text{ЧП}_{\text{ін}}$  – чисельність працівників переведених на інші посади;

$\text{СЧП}$  – середньоспискова чисельність працівників.

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

Оборот персоналу за наймом розраховується як відношення прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.5)):

$$O_{\text{найм}} = (\text{П}_{\text{вп}} / \text{СЧП}) * 100 \% , (2.5)$$

де  $O_{\text{найм}}$  – оборот персоналу за наймом;

$\text{П}_{\text{вп}}$  – чисельність прийнятих працівників на вакантні посади.

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

Оборот персоналу за звільненням розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.6)):

$$O_{\text{зв}} = (K_{\text{зп}} / \text{СЧП}) * 100 \% , (2.6)$$

де  $O_{\text{зв}}$  – оборот персоналу за звільненням;

$K_{\text{зп}}$  – кількість звільнених працівників.

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

Оборот персоналу зовнішній розраховується як сума оборотів персоналу за наймом та звільненням (формула (2.7)):

$$O_{\text{зов}} = O_{\text{найм}} + O_{\text{зв}} , (2.7)$$

де  $O_{\text{зов}}$  – оборот персоналу зовнішній.

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

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення суми працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.8)):

$$K_{\text{пл}} = (K_{\text{зпб}} + K_{\text{зпд}}) / \text{СЧП} * 100 \% , (2.8)$$

де  $K_{\text{пл}}$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$K_{\text{зпб}}$  – кількість працівників звільнених за власним бажанням;

$K_{\text{зпд}}$  – кількість працівників звільнених за порушення дисципліни.

$$K_{\text{пл}} = (12/34) * 100 \% = 35,29 \%$$

Коефіцієнт змінності розраховується як відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспискової чисельності, розраховується у відсотках (формула (2.9)):

$$K_{зм} = (КПЗ/СЧП)*100\% , (2.9)$$

де  $K_{зм}$  – коефіцієнт змінності;

КПЗ – найменша величина з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) працівників.

$$K_{зм} = (10/34)*100\% = 29,41\%$$

Отже, як свідчать результати аналізу, за 2022 р. у ТОВ «Світанок» відбулися значні зміни у складі персоналу: коефіцієнт внутрішнього обороту становить 5,88 %, коефіцієнт зовнішнього обороту – 47,96 %. Більше працівників було звільнено, ніж прийнято, про що свідчать коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (35,29 %) і коефіцієнт обороту персоналу за наймом (5,88 %). Така ситуація спричинена воєнними діями в країні, тому що значна частина чоловіків була мобілізована до лав ЗСУ. За 2022 р. плинність персоналу у ТОВ «Світанок» – 29,41 %, в той же час підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

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

Оцінювання команди підприємства має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. МакГрегором. Основними цілями оцінки команди є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [21].

Під час командної роботи в ТОВ «Світанок» використовуються наступні методи:

- метод експертних оцінок - члени команди анонімно та незалежно

формують власну думку щодо проблеми та способу її вирішення, керівник узагальнює варіанти та приймає рішення на основі варіантів. Рішення приймається за усередненою оцінкою членів команди (які виступають як експерти). Загальні дані усіх оцінок зводяться та подаються на розгляд кожному учаснику команди, ця процедура проводиться до досягнення консенсусу. Даний

метод дозволяє отримувати об'єктивну оцінку на основі сукупності думок членів команди. Цю методологію використовують у разі, коли існують чинники які ускладнюють можливість прийняти оптимальне рішення,

- метод мозкового штурму, де «здійснюється критична оцінка заздалегідь

запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на запитання, що ставляться тим, хто веде дискусію. Здійнюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій».

Зазвичай мозковий штурм в ТОВ «Світанок» складається з трьох обов'язкових етапів, різних з організації та правил проведення:

1. Постановка проблеми. Мається на увазі чітке формулювання проблеми, відбір учасників і розподіл їх ролей.

2. Генерація ідей. На підприємстві дотримуються таких правил: максимальна кількість ідей, без будь-яких обмежень, приймаються навіть фантастичні, абсурдні і нестандартні ідеї; не повинно бути ніякої критики або оцінювання пропонованих ідей.

3. Відбір, систематизація та оцінка ідей. На протигагу другого етапу, оцінка і критика вітаються. Наскільки успішно пройде даний етап та чи інша ідея, залежить від узгодженості роботи учасників і загального контролю їх думок до розв'язуваної задачі і пропонованих рішень. Анкетування, тестування, діагностика, коучинг команд, фасилітації за цінностями команд та прийнятті командних рішень, практичні завдання та ігри – це і є арсенал інструментів, яким керуються менеджери ТОВ «Світанок» для проведення моніторингу у групі чи колективі.

- метод порівняння. При їх використанні керівник порівнює командну роботу підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє»

своїх співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні усі співробітники класифікуються до груп – наприклад, 10% кращих, 10% гірших і т.д. Метод порівняння є дуже простим способом оцінки команди. Їх легко застосовувати та розуміти. Однак, ці методи дуже односторонні та приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувались для цілей розвитку персоналу, професійного навчання тощо.

- метод «360 градусів». В рамках програм розвитку команди проводиться так звана оцінка за методом «360 градусів». Даний вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з усіма членами команди. На основі результатів оцінки надається розгорнута зворотній зв'язок, яка заснована на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Дані оцінки за методом «360 градусів» стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

- метод ділових ігор. Оцінка команди здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дозволяє оцінити готовність команди до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки використовується для визначення ефективності командної роботи персоналу у ТОВ «Світанок».

- метод алфавітно-числової шкали. Цим методом оцінюється вплив важливих чинників на трудову діяльність команди. Ступінь прояву кожного чиннику визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі чинники, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Основу алфавітно-числової оцінки команди складає шкала.

Соціально-психологічний клімат відображає рівень соціального розвитку

колективу ТОВ «Світанок» і його психологічних резервів, здібних до більш повної реалізації, що у свою чергу, пов'язано з вдосконаленням як організації, так і умов праці. Від рівня оптимальності соціально-психологічного клімату колективу залежить і загальна соціально-політична, ідеологічна атмосфера суспільства, країни в загалом.

Необхідно створити такі умови, щоб працівники на підприємстві відчували себе «однією командою», ключовими ознаками якої є згуртованість, підтримка і одночасно вимогливість до себе й інших. Одним з найважливіших показників, що колектив - це «команда», є сприятливий соціально-психологічний клімат,

тобто такий стан у колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його трудових обов'язків. Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі - один з показників його зрілості, результат великої і копіткої праці керівництва. Все це підкреслює актуальність теми дослідження та необхідність її ґрунтовного дослідження.

Під час оцінювання ефективності соціально-психологічного клімату та його впливу на результати діяльності підприємств доцільно керуватися показниками:

1. Економічної ефективності кінцевих результатів: обсяг наданих послуг, їх якість, балансовий прибуток, дохід, рівень рентабельності, витрати на управління підприємством.
2. Якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.
3. Соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат [1].

Проведемо аналіз соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі фінансово-економічної та агрономічної служби ТОВ «Світанок». Для цього потрібно проаналізувати відповіді респондентів на раніше поставлене їм

запитання: «З ким із колективу ви б хотіли працювати в одному кабінеті?» та побудувавши соціометричну матрицю перенісши в неї отримані дані в табл. 2.8

Таблиця 2.8

## Соціометрична матриця колективу ТОВ «Світанок»\*

№	ІПІ учасника анкетування	1	2	3	4	5	$\Sigma A+$	$\Sigma A-$
1	Гаврилюк О.С.	X	+	0	0	-	1	1
2	Пригорода С.П.	+	X	0	+	-	2	1
3	Тришинка Т.В.	0	+	X	0	0	1	0
4	Степаненко М.В.	+	0	+	X	+	3	0
5	Сторож Я.В.	-	0	0	+	X	1	1
6	$\Sigma A+$	2	2	1	2	0	8	X
7	$\Sigma A-$	0	1	0	0	2	X	3

Примітка \* Розроблено на основі проведеного опитування респондентів

На основі даних табл. 2.8 розрахуємо наступні показники:

- Індекс згуртованості. Щоб визначити чинник організованості колективу,

потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість виборів по ознаках симпатії – антипатії. Індекс згуртованості колективу розраховується за такою формулою:

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

В колективі наявний низький рівень згуртованості, про це свідчить розрахований коефіцієнт згуртованості, який становить 25 %.

- Коефіцієнт взаємності. Для того щоб визначити коефіцієнт взаємності потрібно знайти кількість взаємних симпатій ( $\Sigma B^+$ ). Згідно даних табл. 2.3

кількість взаємних симпатій становить – 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 %, він менший за індекс згуртованості який становить 25 %. Це свідчить про те що в колективі наявні вероючі мікрогрупи

- Коефіцієнт конфліктності. Для того щоб визначити коефіцієнт конфліктності потрібно знайти кількість взаємних симпатій (УВ). Згідно даних табл. 2.3. кількість взаємних симпатій становить 2. Коефіцієнт конфліктності розраховується за такою формулою:

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

Коефіцієнт конфліктності становить 20 %, це свідчить про те що в колективі наявні відкриті психологічні конфлікти, що є небажаним.

Соціометричний статус людей в колективі розраховується індивідуально для кожного працівника за формулою:

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

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

Аналіз соціометричної матриці та отриманих групових індексів показує, що в колективі наявний неформальний лідер Степаненко М. В., існує відкритий психологічний конфлікт, який можна подолати якщо в процесі індивідуально-виховної роботи вдасться подолати антипатію між працівниками колективу, також це дозволить збільшити кількість взаємних позитивних виборів і тим самим підвищити індекс психологічної згуртованості колективу.

За підсумками включеного спостереження природні умови роботи колективу ТОВ «Світанок» можна назвати позитивним впливом на особистість.

Хоч і проявляються незадоволення працівників, в цілому можна зазначити колектив доброзичливий, панує співробітництво та повага, що допомагає підвищити продуктивність праці всього підприємства.

Неменш важливими в командній роботі є подолання конфліктних ситуацій. Працівники ТОВ «Світанок» постійно вступає у відносини з іншими людьми. Від того, як буде налагоджене спілкування з людьми, залежить соціальна комфортність і результативність нашої діяльності.

Для проведення аналізу стану конфлікту на аналізованому підприємстві було проведено дослідження соціально-психологічного клімату в колективі. Тест адаптований Н.В. Гришиною і використовується для вивчення особистісної



схильності до конфліктної поведінки, визначення типових способів реагування людини на конфліктні ситуації, дозволяє виявити тенденції її взаємовідносин у складних умовах в колективі. Дослідження полягало у використанні методу «тестування», у рамках якого застосовувалася методика діагностики схильності особистості до конфліктного поведіння Крауна Томаса.

Дослідження проводилося по працівниках бухгалтерії, економічному, інженерному і агробіологічному відділі, що складається з 9 осіб. Віковий склад членів колективу: від 35 до 50 років.

Даний тест адаптований Гришиною Н. В. у своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас робив акцент не тільки на вирішенні конфліктів, а на управлінні ними. Відповідно необхідно сконцентрувати увагу на тому, які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей, які з них є більш продуктивними чи деструктивними, яким чином можливо стимулювати продуктивну поведінку [28].

Для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях, К. Томас запропонував двовимірну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація (пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених до конфлікту) і напористість (для якої характерний акцент на захисті власних інтересів). Відповідно цим двом вимірам, автор виділяє наступні способи регулювання конфліктів:

змагання (конкуренція) як прагнення досягти своїх інтересів на шкоду іншому;

пристосування — на противагу суперництва, принесення в жертву власних інтересів заради іншого;

компроміс;

уникнення — відсутність як прагнення до кооперації, так і тенденції до досягнення власних цілей;

співпраця, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін [28].

К. Томас вважає, що при уникненні конфлікту жодна з сторін не досягає успіху. При таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування і компроміс

один з учасників виявляється у виграванні, а інший програє, або вони обидва програють, тому що йдуть на компромісні поступки. І тільки в ситуації співпраці обидві сторони виявляються у виграванні. У своєму опитуванні з виявлення типових форм поведінки К.Томас описує кожний з п'яти наведених можливих варіантів, судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації [28]. Результати діагностики за методикою К. Томаса наведені в табл. 2.9.

Результати діагностики за методикою К.Томаса\*

Працівники	Суперництво	Співпраця	Компромiс	Уникнення	Пристосування
Гаврилюк О.С.	0	5	8	8	9
Пригорода С.Д.	1	7	8	9	5
Трищинка Т.В.	4	6	6	10	4
Максимов М.А.	2	6	9	9	8
Гнат І. А.	5	1	9	10	5
Яровий М.О.	1	6	6	10	7
Степаненко М.В.	4	6	5	12	3
Сторож Я.В.	3	10	4	8	5
Омельченко Л.В	4	6	4	6	10

Примітка. \*Розроблено на основі опитування респондентів

Отже, у результаті проведеного спостереження було встановлено, що соціально-психологічний клімат у даному трудовому колективі не сильно напружений, але є прояви не задоволення.

Для вивчення стратегії поведінки, які використовують члени даного первинного трудового колективу, був застосований тест опису поведінки К. Томаса. У результаті було встановлено, що респонденти використовують у своїй діяльності практично всі стратегії поведінки. Але найбільшу кількість балів у більшості респондентів (7 з 9) припадає на тактику уникнення, відходу від конфлікту, у двох респондентів переважає тактика пристосування, і по одному тактика компромісу і співпраці. Найменшу кількість балів набрала тактика суперництва.

За підсумками експериментального дослідження можна сказати, що висока потреба в схваленні у членів даного колективу веде до формування у них

унікаючої тактики поведінки в конфліктній ситуації, що в свою чергу веде до накопичення негативних емоцій, взаємних негативних оцінок, нездатності відстояти свою думку, що відбивається на соціально-психологічному кліматі колективу.

Отже, у конфліктній ситуації можна перебувати дуже довго, звикнути з нею як з неминучим злом. Але не можна забувати про те, що рано чи пізно станеться якийсь збіг обставин, інцидент, який обов'язково призведе до відкритого протистояння сторін, до демонстрації взаємо виключних позицій.

Тому управління конфліктом є однієї з найважливіших функцій керівника ТОВ «Світанок». Дослідження показали, що керівники витрачають близько 10% свого робочого часу на вирішення різного роду інцидентів. Конфлікт здатний мати руйнівні або конструктивні наслідки. Тут багато чого залежить від того, як конфлікт управляється, і які використовуються шляхи його вирішення. Головна задача будь-якого керівника полягає в тім, щоб вирішувати виникаючі проблеми на ранніх стадіях розвитку протиріч, не допускати ескалації конфлікту.

Проаналізувавши конфліктні ситуації на ТОВ «Світанок», можна зазначити, що керівнику потрібно проводити політику розв'язання конфліктної ситуації в колективі підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що не всі підсистеми командної взаємодії в колективі ТОВ «Світанок» функціонують добре. До характерних у ТОВ «Світанок» ознак оцінювання командної взаємодії в колективі слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання командної взаємодії в колективі необхідно: поширення сучасних методів оцінки командної взаємодії; розширення доступу команди до результатів його оцінки; активне включення команди в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи. Крім того, керівництву слід звернути увагу на створення сприятливого соціально-психологічного клімату у команді, усунення конфліктів, професійний розвиток членів команди, підготовку, перепідготовку та підвищення їх кваліфікації.

# НУВБІП України

## Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Світанок» спеціалізується на виробництві буряка цукрового фабричного і сої. Спеціалізація і концентрація підприємства сприяє підвищенню економічної ефективності використання земельних, трудових та інших ресурсів. Водночас, спеціалісти та керівники виробничих підрозділів мають зосередити свої зусилля, кошти та ресурси на підвищенні концентрації виробництва, запровадження прогресивних, ресурсо-ощадливих технологій, що сприятиме зміцненню економіки усіх галузей підприємства.

2. За 2022 р. у ТОВ «Світанок» відбулися значні зміни у складі персоналу: коефіцієнт внутрішнього обороту становить 5,88 %, коефіцієнт зовнішнього обороту – 47,06 %. Більше працівників було звільнено, ніж прийнято, про що свідчать коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (35,29 %) і коефіцієнт обороту персоналу за наймом (5,88 %). Така ситуація спричинена воєнними діями в країні, тому що значна частина чоловіків була мобілізована до лав ЗСУ. За 2022 р. плинність персоналу у ТОВ «Світанок» – 29,41 %, в той же час підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

3. Не всі підсистеми командної взаємодії в колективі ТОВ «Світанок» функціонують добре. До характерних у ТОВ «Світанок» ознак оцінювання командної взаємодії в колективі слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання командної взаємодії в колективі необхідно: поширення сучасних методів оцінки командної взаємодії; розширення доступу команди до результатів його оцінки; активне включення команди в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи. Крім того, керівництву слід звернути увагу на створення сприятливого соціально-психологічного клімату у команді, усунення конфліктів, професійний розвиток членів команди, підготовку, перепідготовку та підвищення їх кваліфікації.

## РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ  
ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА3.1. Використання сучасних методів управління командною  
взаємодією в колективі підприємства

В епоху інформаційних змін, індивідуалізації пропозиції та кастомізації попиту багато суб'єктів економічної діяльності змушені по-новому підходити до організації роботи команди. В середовищі змін та в умовах ризику командний підхід дає змогу отримати необхідну гнучкість, адаптивність при задекларованій ефективності працівників.

Командний підхід при управлінні проектами забезпечує високоякісні результати за хорошої ефективності та повного використання умінь, здібностей і навичок працівників. Проте є низка проблемних аспектів, що стосуються критичних етапів формування команди, вирішення конфліктів і налагодження комунікацій. Основними завданнями для управлінця в даному випадку виступатимуть: визначення, на якому етапі розвитку перебуває група, вжиття необхідних заходів, використання технік добору та розстановки кадрів у малих групах, налагодження продуктивного мікроклімату. Якщо ж пропозиція запровадити командний підхід до виконання проекту лише розглядається, варто переконатися, що сфера ділової активності підходить для цього, як і конкретна мета.

Велике значення для продуктивності команди має вибір правильної методології менеджменту. Її варто обирати, спираючись як на характеристики очікуваного кінцевого результату та умови праці, так і на досвід команди, стилі трудової взаємодії її членів та психометричні показники.

Методологію варто обирати, опираючись на кілька постулатів: який характер очікуваного результату та які передумови його створення і що наразі спрацьовує в команді. Вибір, що стосується результату, залежатиме від типу кінцевого продукту (фізичний об'єкт, повторюваність проекту, програмне забезпечення, дружність до довкілля, над швидкі темпи розроблення тощо), а

напрацьовані практики – від характеру командної роботи (зміна потреб, втілення нових ідей, чітка послідовність завдань, співробітництво). Перелік сучасних методи управління командною взаємодією наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Сучасні методи управління командною взаємодією\*

Методологія	Метод	Опис
PMI	PMBOK	Практика, рекомендована Інститутом Проектного Управління (PMI) та задокументована у відвідному керівництві (PMBOK) передбачає розвиток проекту на п'ять груп процесів: ініціювання, планування, виконання, контроль і закриття. PMI/PMBOK є не стільки методологією, скільки ухваленим набором стандартів і конвенцій з управління.
Сімейство AGILE	AGILE	Принципи: особи і взаємодії переважають над процесами та інструментами, співпраця з клієнтом, реакція на зміни впродовж проходження плану. Команда працює ітераційними циклами, із обов'язковою оцінкою результатів у кінці кожного. Залежно від результатів цих оцінок, остаточні терміни можуть бути змінені для того, щоб краще відповідати на потреби клієнта. Безперервне співробітництво є ключовим аспектом, як всередині команди, так і серед усіх стейкхолдерів.
	SCRUM	Порівняно простий у реалізації різновид AGILE, що розв'язує багато проблем, таких як: заплутані цикли розробки, негнучкі плани, відтермінування виробництва. У SCRUM діє невелика команда на чолі зі SCRUM-майстром, чия основна робота полягає в тому, щоб прибрати всі перешкоди для роботи команди, збільшуючи її ефективність. Команда працює короткими циклами (зазвичай, два тижні), які називаються «Спринтами», хоча члени групи щодня проводять зустрічі, щоб обговорити, що було зроблено і де є якісь перешкоди.
	Kanban	Практика 1940-х років компанії «Toyota» сьогодні чудово візуалізує підхід до управління проектом. Групи створюють візуальні представлення своїх завдань, часто з використанням нотаток на дошках (або за допомогою програмного забезпечення) і переміщують їх через задалегідь певні етапи, щоби бачити прогрес всеціло і за елементами, завдання кожного учасника, його планування та можливі проблеми.
	APF	Адаптивне опрацювання проекту починається з визначення стратегічних цілей на основі вимог до продукції, функцій, субфункцій і характеристик продукту на виході. Проект проходить низку ітерацій, і в кінці кожної команда оцінює попередні результати з метою підвищення ефективності та втілення найкращих практик. Зацікавлені сторони можуть також змінювати рамки проекту на початку кожного етапу для того, щоб команда приносила найбільшу цінність для бізнесу.

Методологія	Метод	Опис
Управління змінами	ЕСМ (управління послідовністю подій)	Потенційні ризики, які часто перебувають поза сферою проекту. Тому важливою є підготовка до цих ризиків і планування алгоритму дій при їх настанні, адже несподівані події впливатимуть на графік, кінцеві результати та його успішність – це і лежить в основі даного методу.
	XPM (Екстремальне управління)	Протилежність методу «Водоспад» у контексті пропонування способів управління за глобальних змін для продовження руху вперед до запланованого результату. XPM передбачає зміни плану проекту, бюджету і навіть коригування остаточного продукту, якщо він не відповідає зміненим потребам. Це – ідеальний спосіб для управління проектами, які мають короткий термін тривалості (від кількох тижнів до кількох днів).
Процесно-орієнтовані	Процесно-орієнтований проектний менеджмент	Методологія підлаштовує всі цілі проекту під глобальну місію компанії та корпоративні цінності. Таким чином, мета і завдання проекту залишаються стратегічними, і повинні рухатися до корпоративних цілей. Фактичні етапи включають в себе: визначення процесу, створення метрики, вимірювання процесів, коригування цілей коли вони не є актуальними, планування покращення роботи, реалізація.
	Six Sigma	Методика, базована на статистичних вимірюваннях і управлінню якістю шляхом вимірювання наявних та потенційних дефектів або помилок та скорочення їхньої кількості до нуля, наскільки це можливо. Рейтинг «Six Sigma» надається проекту якщо 99,99966% від кінцевої продукції є бездефектною
	LEAN	Методика, спрямована на впорядкування та скорочення втрат і марнування ресурсів. Перший крок полягає в розподілі процесів проекту на частини та детальному аналізі щодо усунення потенційних глухих кутів, затримок і всіх форм марнування ресурсів. Мета полягає в тому, щоб зробити більше з меншими витратами
Контрольоване середовище	PRINCE2	Практика уряду ВБ за якої глобальними завданнями – бізнес-плануванням, розподілом ресурсів – займається структурована комісія проекту в той час, як менеджер проекту займається рутинішими обов'язками (до прикладу, формуванням розкладу). Цей метод дає команді хороший контроль над ресурсами та зниження ризиків
«Зелений проектний менеджмент»	PRISM	Проектно-інтегровані методи сталості, що спрямовані на управління в середовищі змін при інтегруванні сталості розвитку довкілля у процеси. Метою – за використання даної методики – буде виконання завдання проекту з мінімізацією негативного впливу на довкілля та соціум.

Примітка \*Розроблено за: [20]

На сучасному етапі розвитку інноваційних технологій все більш зростає потреба у пошуку гнучких методів управління. Сучасний бізнес знаходиться у складних умовах, коли постійно змінюється зовнішнє та внутрішнє середовище

компанії. Збільшення кількості і складності проектів, підвищення вимог до їх результатів вимагає розвитку інноваційних методів управління. Традиційний менеджмент не завжди дозволяє витримати конкуренцію інноваційних компаній.

Використання командної роботи, формування інноваційної організаційної культури, розвиток креативного мислення призводить до зміни якості робочої сили, підвищення продуктивності, оскільки спільна робота вимагає прозорості, підвищення цінності людських відносин членів команди. Тому створення Scrum-команд є чинником успішного використання гнучких підходів функціонування організації в умовах адаптації до невизначеності ринку.

Agile-методологія («Agile» у перекладі означає «гнучкий») – це гнучкі інструменти менеджменту, які допомагають більш ефективно вирішувати задачі. Основи Agile-філософії були закладені у Маніфесті у 2001 році, який склали 17 консультантів та практиків. Agile-філософії базується на 4 цінностях та 12 принципах успішної командної роботи. В основі Agile-філософії не конкретні процеси і навіть не елементи процесів, а цінності високого рівня. До визначених цінностей відносять наступні:

1. Люди та їх взаємодія важливіше процесів та інструментів. Цей принцип підтверджують також біхевіористські теорії. Щоб люди працювали ефективніше, процеси та інструменти не повинні їх обмежувати.

2. Продукт, що працює, важливіше документації. Розробники товарів чи послуг повинні фокусуватися саме на тому, щоб продуктом можна було якнайшвидше скористатися, а не зосереджуватися на складанні списків, діаграм, вимог, звітів перед замовником. Підтримка документації в адекватному продукті часто уповільнює розробку і вимагає невиправдано великих витрат.

3. Співробітництво із замовником важливіше узгодження умов контракту. Ця цінність дуже важлива для компаній, які працюють з замовником.

4. Готовність до змін важливіше дотримання первинного плану. Щоб не відкладати ризики проектів на останні стадії розробки, Agile пропонує не лише інтерактивність роботи, а й готовність до змін на всіх стадіях [51].



Таким чином, Agile – це не тільки методологія розробки, а й система цінностей. Зазначені цінності допомагають розробникам робити нові товари та послуги швидше та з більшим ефектом для бізнесу:

- за рахунок більш ефективної взаємодії із замовником та один з одним, яка не обмежується жорстким контрактом або жорстким внутрішнім процесом;
- за рахунок швидкої реакції на зміни з обох сторін;
- за рахунок фокусу на продукті, а не на допоміжних речах на кшталт документації.

Завдяки цим загальним цінностям Agile часто називають філософією. Крім визначених чотирьох цінностей, використання Agile-методології базується на 12 принципах:

1. Найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника.
2. Зміна вимог вітається навіть на пізніх стадіях розробки. Agile-процеси дозволяють використовувати зміни для забезпечення конкурентної переваги.
3. Робочий продукт слід випускати якнайчастіше, з періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців.
4. Протягом усього проекту розробники та представники бізнесу повинні щодня працювати разом.
5. Над проектом мають працювати мотивовані професіонали. Щоб робота була зроблена, необхідно створити їм умови та забезпечити підтримку.
6. Безпосереднє спілкування є найбільш практичним та ефективним способом обміну інформацією як із самою командою, так і всередині команди.
7. Робота, товар, послуга – основний показник прогресу.
8. Інвестори, розробники та користувачі повинні мати можливість завжди підтримувати постійний ритм.
9. Постійна увага до технічної досконалості та якості проектування підвищує гнучкість проекту.
10. Простота (мистецтво мінімізації зайвої роботи) – вкрай необхідна.
11. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються у команд, що самоорганізуються.

12. Команда повинна систематично аналізувати можливі способи покращення ефективності та відповідно коригувати стиль своєї роботи [51].

Змінити спосіб мислення керівників і виконавців з традиційного на гнучкий – це найскладніше з того, що потрібно зробити для застосування будь-якого Agile-підходу в команді або компанії.

Agile-методологія сприяє підвищенню повноважень співробітників, а не обмежується тільки наданням інструкцій. Для цього є щонайменше три причини.

По-перше, люди, які зайняті розумовою працею, не люблять почуватися роботами, і, відбираючи у людини можливість приймати рішення, відбирають у нього саму по собі розумову працю.

По-друге, надаючи більше повноважень, ми даємо більше відповідальності, і люди змушені вчитися приймати рішення самостійно та головне, нести за них відповідальність.

По-третє, Agile-методологія – це та сама швидкість. Якщо людина може сама, на своєму місці, нікого не питаючи, вирішити якусь проблему – це скорочує час ухвалення рішень.

Створенню умов успішної роботи команди сприяють форми гнучкої командної організації праці, які базуються на Agile-філософії. Найбільш розповсюдженими з них є Scrum (його використовують більше половини компаній IT-сфери) та Kanban. Багато сучасних компаній поєднують ці методології.

Scrum є одним із напрямів Agile-філософії розробки програмного забезпечення, перед-бачає гнучкість та адаптованість до кожного проекту та організації. Scrum, як організація роботи та управління проектами, була створена американським дослідником та бізнес-консультантом Джеффом Сазерлендом та програмістом Кеном Швабером у 1995 році [2].

Для використання Scrum-команд необхідно дотримуватися певної технології роботи: використання Agile-принципів, розподілу ролей, планування, щоденних робочих зустрічей, артефактів. Проект, над яким працює команда, містить декілька циклів (спринтів), кожен з яких включає планування, розробку,

тестування та демонстрацію. Довжина спринтів однакова і має від 1 до 4 тижнів.

Scrum є зручним інструментом планування.

Суттєвою особливістю Scrum-команди є розподіл ролей, які визначають статус і повно-важення учасників проекту. Обов'язково повинна бути роль

Власника продукту (Product Owner), який відповідає за зв'язок із замовником та складає список завдань для команди відповідно до списку вимог замовника.

Власник продукту є головним комунікатором між замовником та командою.

Власником продукту може бути менеджер, член команди або вчитель (вже є досвід використання у серед-ній освіті). Наступна роль – Scrum-майстер, який є

формальним керівником команди, координатором між Власником продукту та командою, організатором та генератором. Scrum-майстер слідкує за

дотриманням Agile-принципів та командного духу. Роль Scrum-команди пов'язана з плануванням та виконанням спринту.

Сама Scrum-команда може бути багато-функціональною та оптимальною за кількістю  $7 \pm 2$  осіб. Оптимальний розмір команди розробників повинен бути

невеликим, для того щоб команда залишалася простою в управлінні та могла виконувати значний обсяг роботи. При подальшому збільшенні кількості членів

команди різко збільшуються витрати на комунікації (кількість можливих

комунікацій знаходиться у квадратній залежності від кількості учасників комунікації)

Agile використовує командний підхід. Таким чином, для масштабування цих методологій на рівень підприємства необхідно вибудувати систему взаємодії

окремих команд. Для цього найчастіше використовують LeSS (Large-Scale Scrum) для 2-8 команд або LeSS Huge для більше 8 команд.

LeSS – це набір правил та рекомендацій щодо застосування Scrum у багатокомандному оточенні. Ця методологія застосовується для великій

кількості команд, які спільно працюють над одним продуктом. У такий спосіб вся компанія включається у розробку саме тих функцій, які найбільше потрібні

клієнтам.

Особливості використання LeSS:

– застосовується до багатьох команд – багатифункціональні, багатокомпонентні, повнофункціональні команди з 3–9 людей, орієнтованих на навчання;

– команди працюють разом, тому що вони мають спільну мету – створити один товар чи послугу. Кожна команда піклується про це, оскільки вони є командою, відповідальною за ціле, а не частину процесу;

– команди створюють один товар чи послугу, яким користуються реальні споживачі, клієнти [50].

На відміну від звичайного однокомандного Scrum, методологія LeSS (Large-Scale Scrum «Scrum на великих масштабах») надає можливість фокусуватися на чомусь одному на рівні всієї компанії.

LeSS має на меті максимально просто застосувати принципи, правила, елементи та цілі Scrum у широкомасштабному контексті. Принципами LeSS можна вважати наступні:

1. Прозорість (transparencу). Спільна робота, позбавлення страху невдач, короткі цикли роботи.

2. Більше з меншими витратами. Велика кількість ролей та посад призводить до меншої відповідальності команд та більшої дистанції між командами та клієнтами.

3. Фокусування на всьому товарі чи послугі, а не тільки на своєму вузькому завданні. Можливість масштабного мислення дозволяє приймати більш якісні рішення.

4. Орієнтація на клієнта. Зміцнення зворотного зв'язку з реальними платоспроможними клієнтами приносить користь компанії.

5. Постійне вдосконалення. Нескінченні скромні та радикальні експерименти щодо вдосконалення сприяють створенню та постачанню товару без дефектів та покращенню життя клієнтів.

6. Системне мислення. Необхідно побачити, зрозуміти та оптимізувати всю систему управління командами, а не кожен окрему її частину.

LeSS має великий вплив на стиль управління в організаціях. Ця методологія вимагає іншого типу управління, ніж традиційне управління шляхом

контролю підлеглих. LeSS набагато більше відповідає принципу «менеджери як вчителі, наставники».

Однією з важливих концепцій для розуміння управління в LeSS є два протилежні стилі управління, які також називаються «Теорією X і Теорією Y», вперше запропоновані Дугласом МакГрегором у «Людській стороні підприємства» [52].

МакГрегор визначив, що Теорія X базується на наступних припущеннях:

- звичайні люди не люблять працювати і намагаються уникати роботи;
- через це людей потрібно буде примушувати, контролювати, спрямовувати та потрохувати, щоб з них можна було витягти максимум зусиль;
- люди хочуть, щоб ними керували, оскільки вони мають мало амбіцій і уникають брати на себе відповідальність.

МакГрегор також пропонує припущення Теорії Y, а саме:

- люди витрачають зусилля на роботу так само природно, як на гру та відпочинок;
- люди будуть використовувати само-спрямування та самоконтроль для досягнення цілей, до яких він відданий. Відданість найсильніше походить від внутрішньої винагороди, пов'язаної з досягненням цілей. Це виклик, навчання та відчуття мети;
- у належному середовищі люди шукають відповідальності, а не уникають її [52].

Впровадження методології LeSS потребує використання стилів управління, які більше відповідають теорії Y.

Коли компанія розростається в якийсь момент єдиний керівник більше не може три-маги всі процеси під своїм контролем, не може збалансувати зовнішню та внутрішню увагу. Поточних справ стає настільки багато, що з ними важко працювати одній людині і може наступити час змінити структуру LeSS з кількістю до 8 команд LeSS Huge з кількістю більше 8 команд. Кількість 8 команд обумовлена оптимальною нормою керованості (7+2 осіб) як членів команд так і їх представників. LeSS та LeSS Huge мають спільні риси та відмінності.

До спільних рис можемо віднести:

- всі команди мають однакові спринти (часові інтервали роботи);
- всі команди в усіх сферах постійно інтегруються та здатні взаємодіяти;
- кожна команда є самокерованою, між-функціональною, спільною та довготривалою;

– як в LeSS так і в LeSS Huge у кожній команді є ролі Scrum-майстра, та Власника продукту (Product Owner). Відмінності LeSS та LeSS Huge:

– в LeSS Huge створюється провідна команда, яка працює самостійно, щоб розібратися з гігантським об'єктом. Після розуміння організації роботи провідна команда навчає нові команди та допомагає їм;

– в LeSS Huge можуть створюватися декілька команд, які виконують однакові функції та завдання. Наприклад, у відділі маркетингу рекламою займаються 2 команди чи у відділі розробки товару 3 команди, а в LeSS кожна команда має своє завдання [17].

В залежності від розмірів компанії можуть використовувати Scrum в рамках однієї команди, LeSS для декількох команд або LeSS Huge для 8 та більше команд. Справжнє масштабування Scrum починається зі зміни структури організації, а не зі зміни Scrum. Наступні зміни та вдосконалення організації зосереджуються на розумінні та прийнятті простішої організаційної структури, орієнтованої на клієнта [50].

Спроба змінити культуру організації без зміни організаційної, як правило, приречена. Поведінка людей (культура) є продуктом системи, коли змінюється система, поведінка людей змінюється.

Якщо компанії намагаються впровадити методологію LeSS, але відмовляються змінювати організаційну структуру, ролі та політику – вони не зможуть отримати всі переваги використання LeSS. Частково проблема полягає в особистій безпеці. Звичайно, люди не хочуть втрачати роботу через структурні зміни тому в компанії треба заздалегідь подбати як задіяти всіх працівників в новій структурі.

Використання гнучких методів управління командами Scrum, LeSS та LeSS Huge поряд з явними перевагами може мати певні недоліки:

1. Запровадження змін може викликати плинність цінних кадрів, оскільки працівники мають різну здатність адаптації до нових умов роботи. Організаційну культуру швидко змінити неможливо.

2. Використання гнучких методів сприяє досягненню короткострокових цілей, але потребує уваги та підтримки довгострокової стратегії.

3. Успіх команди значною мірою залежить ввід Scrum-майстра.

4. Agile-філософія несумісна з використанням авторитарного стилю керівництва. Таким чином, компанії повинні ретельно зважувати плюси та мінуси щодо прийняти рішення про впровадження гнучкої Agile-філософії менеджменту та намагатися максимально адаптувати цю методологію до своїх умов.

Таким чином, описані вище прийоми, судження та методології мають перспективу впровадження у ТОВ «Світанок», які мають проблеми із стабільним та продуктивним функціонуванням команди, однак організація праці не потребує чітких та усталених процесів. Agile-філософія менеджменту дає можливість використовувати гнучкі підходи в управлінні командами. Формування корпоративної культури на засадах постійного вдосконалення та готовності до змін є передумовою запровадження Agile-методів. Найбільш популярний підхід – використання Scrum-команд в управлінні підприємством. Для управління великою кількістю команд в компанії для масштабування Scrum-команд доцільно використовувати LeSS або LeSS Huge.

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

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від компетентності персоналу. Для успішного функціонування сільськогосподарське підприємство потребує висококваліфікованих, компетентних і лабільних фахівців, які спроможні швидко адаптуватися до змін аграрній галузі.

Вирішальними у професійній діяльності фахівців є ключові компетентності, які мають забезпечити готовність до життя та праці, їх можна представити і у вигляді таких груп: політичні та соціальні компетентності, такі як здатність приймати відповідальність, брати участь у розробці групових рішень, вирішувати конфлікти без насильства, підтримувати та покращувати демократичні інституції, компетентності, що пов'язані з життям у культурному середовищі, а саме: готовність контролювати прояв расизму, ксенофобії та розвитку клімату нетолерантності, оволодівати міжкультурними компетенціями, такими як прийняття розбіжностей, повага до інших та здатність жити з людьми інших культур, мов та релігій; комунікативні компетентності, які особливо важливі для роботи та соціального життя, з акцентом на те, що тим людям, які не володіють ними, погрожує соціальна ізоляція, а також володіння більше, ніж однією мовою; компетентності, що пов'язані зі зростанням інформатизації суспільства: володіння інформаційними технологіями, розуміння їх застосування, слабких і сильних сторін та засобів, критичного судження по відношенню до інформації, що розповсюджується масмедійними засобами та рекламою, здатність вчитися на протязі життя у контексті як особистого, професійного, так і соціального життя.

Результатом розвитку управлінського персоналу має бути інтегративна якість, яка містить сукупність управлінських знань, умінь, навичок, мотивів, професійних орієнтацій, емоційних і волевових процесів, спрямована на ефективне здійснення управлінської діяльності та самовдосконалення особистості. До структури професійної компетентності управлінця нами віднесені такі компетенції, як: ділові якості (фахові знання), здатність до ризику, цілеспрямованість, ініціативність, лідерські здібності, самовладання, гнучкість, ініціативність, прагнення до самовдосконалення, здатність приймати управлінські рішення, стратегічне та аналітичне мислення, управлінські та організаторські здібності, внутрішній контроль, здібності розпорядливості, підприємливість, управлінська культура, колегіальність, пізнавальна активність, комунікабельність, здатність делегувати повноваження, здатність швидко навчатись, уміння працювати з інформацією, уміння управляти конфліктами,



емоційно-вольова стійкість, риторичні здібності, уміння впливати на інших, здатність взаємодії тощо.

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

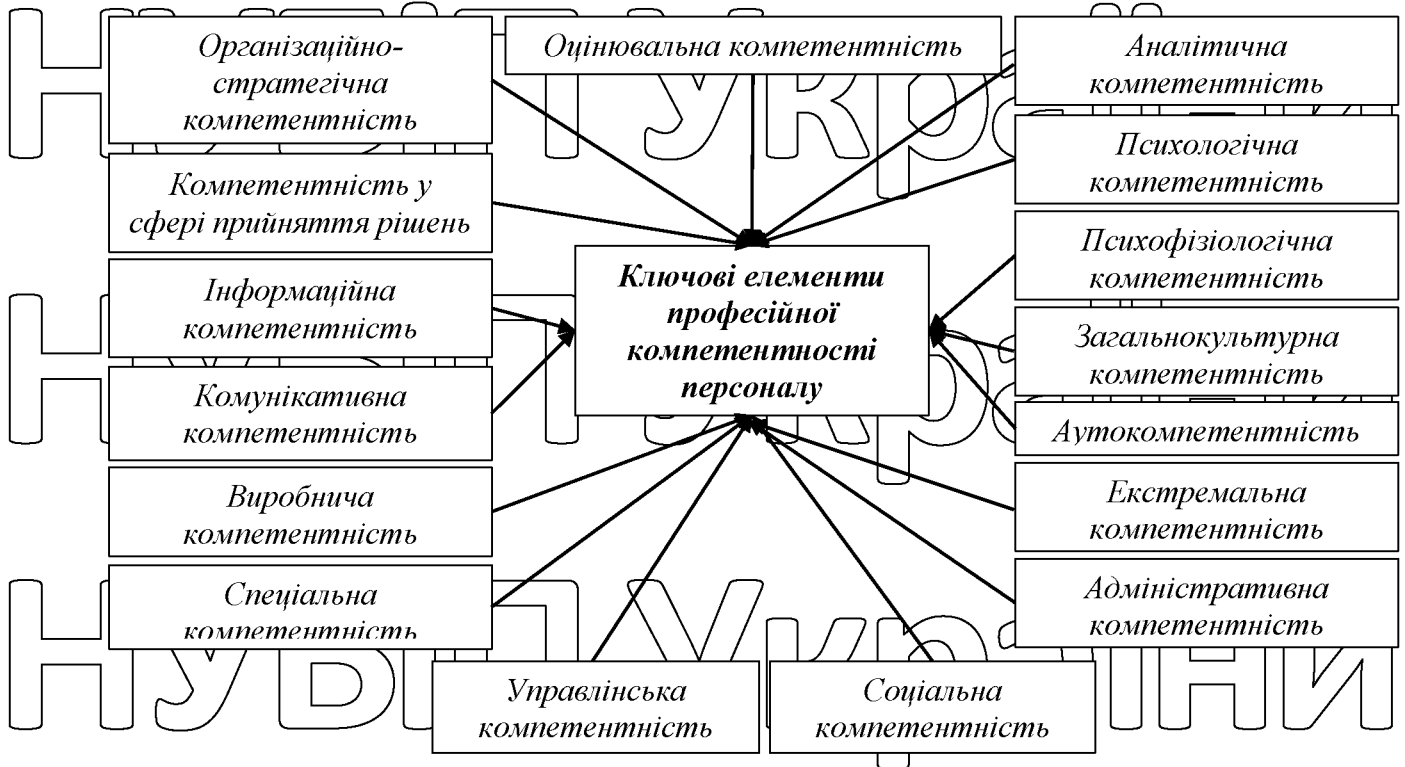


Рис. 3.1. Комплекс ключових елементів професійної компетентності персоналу підприємства

Примітка. \*Розроблено за: [16]

Процедура оцінювання розвитку управлінського персоналу складається з таких послідовних етапів: 1) встановлення об'єкту оцінювання, 2) визначення критеріїв оцінювання (компетенцій) відповідно до моделі робочого місця об'єкту дослідження; 3) визначення ваги значущості кожного критерію відповідно до моделі робочого місця об'єкту дослідження; 4) підбір методик та методів дослідження; 4) проведення дослідження; 5) порівняння досягнутих показників (отриманого фактичного рівня) з встановленим (необхідним рівнем з врахуванням ваги значущості кожного критерію); 6) визначення компетенцій високого рівня, які є оптимальними відповідно до моделі робочого місця об'єкту оцінювання, та компетенцій середнього і низького рівнів, які необхідно

розвивати; 7) прийняття рішення щодо визначення шляхів подальшого професійного та/або кар'єрного розвитку, кадрових переміщень тощо.

Розглянемо модель компетенції на прикладі персоналу ТОВ «Світанок». В табл. 3.2 наведено рівні оцінювання компетенцій працівників.

Таблиця 3.2

### Рівні оцінювання компетенцій персоналу ТОВ «Світанок»\*

Рівень	Характеристика
1. Початковий рівень	Недостатньо знань з цієї компетенції. Поведінка не відповідає компетенції. Вимагає навчання/корекції/розвитку правильної поведінки.
2. Рівень розвитку	Є значні прогалини у знаннях та навичках. Активно навчається та переймає досвід. Поведінка легко коригується навчанням.
3. Рівень досвіду	Працівник демонструє достатній рівень знань з цієї компетенції. Працівник демонструє володіння компетенцією на основі свого досвіду. У діяльності в основному спирається лише на власний досвід.
4. Рівень майстерності	Працівник демонструє професійний рівень знань з цієї компетенції. Працівник демонструє професійне володіння компетенцією. Працівник ділиться знаннями та досвідом колегам.
5. Рівень експерта	Працівник демонструє експертний рівень знань з цієї компетенції. Працівник демонструє зразок професійного компетенції. Працівник активно передає знання та досвід колегам.

Примітка. \*Розроблено автором

На основі аналізу професійної діяльності, трудових функцій, необхідних знань та навичок було складено карту компетенцій керівника ТОВ «Світанок».

Вибрано найбільш важливі компетенції для керівника ТОВ «Світанок» і запропоновано рівні оцінювання.

Після встановлення об'єкту оцінювання, наступний етап оцінювання є дуже відповідальним. Тут виникає необхідність у формуванні карти компетенцій обраного об'єкта оцінювання відповідно до займаної ним посади, а також її місця та ролі у процесах розвитку підприємства. Потрібно враховувати і те, що керівники різних рівнів управління та фахівці, які належать до категорії управлінських кадрів відрізняються своїми функціональними обов'язками або сферами (виробничою, фінансовою, маркетинговою, логістичною, техніко-технологічною, інноваційною тощо) можуть мати приблизно схожий набір компетенцій. Натомість кожний критерій буде відрізнятися своєю вагою значущості.

Характеристика рівнів розвитку компетенції «Робота в команді» для керівника ТОВ «Світанок» наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Рівні розвитку компетенції «Робота в команді» для керівника

#### ТОВ «Світанок»\*

Рівень	Характеристика
1. Початковий рівень	Жорстко обстоює свої варіанти. Пасивний, не бере участь у спільній роботі. Відкрито конфліктує з іншими учасниками або їх саботує.
2. Рівень розвитку	Кооперується з колегами під час реалізації лише своїх варіантів. Якщо виникають суперечки, чи вплутується, чи відмовчується. У поданні результату наголошує, що гру
3. Рівень досвіду	Кооперативний по відношенню до інших учасників – чує іншу точку зору. Пропонує використовувати найкращі ідеї, розглядає плани кожного. Дає можливість кожному учаснику проявити себе – зробити свій внесок. Надихає колег на внесення вкладу у роботу команди. Помічає та віддає належне вкладам інших людей у команду. Ділиться досвідом та інформацією з колегами.
4. Рівень майстерності	Легко працює у команді. Прогнозує можливі розбіжності та вживає заходів щодо їх недопущення. У разі розбіжностей взаємодіє, виходячи з цілей та завдань компанії. Виступає з ініціативами, які покращують командну роботу. Надихає всіх членів команди робити корисний внесок у роботу. Визначає, яка підтримка потрібна членам команди, та надає таку підтримку.
5. Рівень експерта	Позитивно реагує на внесок у команду колег. Використовує знання сильних сторін, інтересів та якостей, які необхідно розвивати у членів команди для визначення персональних завдань у загальнокомандній роботі. Регулярно надає зворотній зв'язок членам команди. Добивається розуміння членами команди особистої та колективної відповідальності.

Примітка. \* Розроблено автором

Запорукою ефективного функціонування сучасних підприємств є дієва система мотивації персоналу, застосування інструментів якої спонукає працівників працювати продуктивно для забезпечення досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Основне завдання керівництва полягає у з'ясуванні кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу. Рівні оцінювання компетенції «Мотивація та розвиток працівників» представлені в табл. 3.4.

## Рівні розвитку компетенції «Мотивація та розвиток працівників» для керівника ТОВ «Світанок»\*

Рівень	Характеристика
1. Початковий рівень	Не має бажання і здатність до навчання підлеглих і наставництва, не бачить у цьому жодного сенсу. Не застосовує інструменти мотивації працівників.
2. Рівень розвитку	Має бажання наставляти співробітника, але немає теоретичних знань і практичних умінь, як це ефективно здійснити чи має звичайні уявлення як процедури навчання співробітника робочому місці. Намагається мотивувати співробітників.
3. Рівень досвіду	Має бажання та хороші теоретичні знання механізму наставництва, але не вміє достатнього практичного досвіду для його ефективного ведення. Або, навпаки, має достатній практичний досвід запровадження співробітника на посаду/професію/корпоративну культуру, але він не структурований і не обґрунтований системою теоретичних знань сучасної системи «управління персоналу». Вибудовує власне знання про організацію, її людей та служби. Шукає можливості розвитку власних навичок. Позитивно ставиться до зворотного зв'язку. Регулярно аналізує та вдосконалює плани особистого розвитку. Мотивує обмежені види мотивації.
4. Рівень майстерності	Надає співробітникам завдання або надає навчання для розвитку їхніх робочих якостей. У разі виявлення можливостей розвитку враховує реальні потреби бізнесу у своєму підрозділі. Має високий рівень теоретичних знань і практичних умінь, що зумовлюють процес наставництва: ефективно та у відведений термін навчає співробітника функціональним обов'язкам, нормам корпоративної культури, існуючим формальним та неформальним комунікаційним каналам. Узгоджує та впроваджує плани дій щодо розвитку персоналу за стандартом SMART. Прагне встановити та надати позитивний зворотний зв'язок. Підтримує людей у їхньому бажанні впровадити у практику отримані знання. Регулярно оцінює прогрес в особистому розвитку. Вміє керувати мотивацією працівників.
5. Рівень експерта	Організує систему довгострокового наставництва або навчання, шукає можливості для розширення та розвитку здібностей інших співробітників, надає додаткові завдання чи навчання, націлені на розвиток навичок та здібностей інших; при виявленні можливостей розвитку враховує реальні потреби бізнесу у всій організації та у довгостроковій перспективі. Забезпечує, щоб плани навчання та розвитку вносили корисний внесок у бізнес. Забезпечує, щоб процеси та процедури діяльності надихали персонал на навчання. Запитує ресурси для підтримки навчання на всіх рівнях організації. Успішно застосовує матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників.

Примітка \*Розроблено автором

Наступна компетенція – прийняття рішень. Це здатність керівника приймати ефективні рішення та готовність брати на себе відповідальність за них. Характеристика даної компетентності за рівнями наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Рівні розвитку компетенції «Прийняття рішень» для керівника

ТОВ «Світанок»\*

Рівень	Характеристика
1. Початковий рівень	<p>Не може приймати рішення самостійно.</p> <p>Не виявляє ініціативи.</p> <p>Не бере до уваги обставини.</p> <p>Не узгоджує свої дії з діями інших осіб.</p> <p>Не захищає свої рішення перед підлеглими та керівництвом.</p> <p>Часто змінює рішення та погоджується з думкою більшості.</p> <p>Не відповідає за висунуті рішення. Відповідальність перекладає на підлеглих.</p> <p>Не готовий до ризику.</p>
2. Рівень розвитку	<p>Намагається аналізувати події, що відбувалися, в особливо складних ситуаціях тягне з рішенням.</p> <p>Слабка ініціатива.</p> <p>Немає бачення розвитку ситуації після ухвалених рішень.</p> <p>Найчастіше рішення приймає, порадившись із більш досвідченим колегою.</p> <p>Недостатньо розуміє необхідність узгоджувати свої рішення із пов'язаними підрозділами.</p> <p>Не здатний аргументовано відстояти свої рішення перед керівництвом та підлеглими.</p> <p>Відповідальність за ухвалені рішення прагне розділити її між усіма членами колективу.</p> <p>Ухвалює рішення на основі попереднього досвіду.</p> <p>Слідує заздалегідь встановленим процедурам прийняття рішень.</p>
3. Рівень досвіду	<p>Зобрає та використовує всю інформацію, необхідну для прийняття рішень.</p> <p>Регулярно переглядає та погоджує межі прийняття рішень відповідно до своєї ролі.</p> <p>Делегує рішення іншим, якщо це можливо.</p> <p>Приймає рішення самостійно, лише за наявності досвіду прийняття схожих рішень.</p> <p>Рідко ризикує.</p> <p>На власному досвіді розуміє необхідність узгоджувати свої дії з діями інших осіб для ефективного прийняття рішень, але робить це регулярно.</p>
4. Рівень майстерності	<p>При необхідності готовий до ризику.</p> <p>Розуміє необхідність узгодити свої дії з діями інших, намагається це робити регулярно.</p> <p>У відсутності керівника здатний самостійно приймати рішення та нести за них відповідальність.</p> <p>Використовує зрозумілі аргументи при відстоюванні своїх рішень, здатний переконати керівників, залучити колектив.</p> <p>Організує взаємодію між своїми підлеглими, контролює їхню діяльність, нагадує про терміни, про умови, про які забули співробітники, виявляючи цим почуття відповідальності.</p> <p>Шукає різноманітні варіанти виконання рішень.</p>

5. Рівень експерта	<p>Складає комплексні плани, проводить комплексний аналіз. Використовує різноманітні аналітичні методи та знаходить можливі рішення, які потім порівнює з погляду їхньої цінності. Завжди розглядає альтернативні варіанти перед прийняттям рішень, аналізує ризики та наслідки. Ретельно аналізує нові події та їх можливі наслідки. Ухвалює стратегічні рішення. У будь-яких ситуаціях може приймати правильні рішення. Доводить необхідність підтримки виконання рішень на всіх рівнях управління. Приймає непопулярні рішення, якщо це вимагає ситуація. Висока ефективність прийнятих рішень.</p>
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Примітка. \*Розроблено автором

Формування і розвиток компетенцій керівника ТОВ «Світанок» залежить від потенційної здатності особи справлятися з різноманітними завданнями, як сукупність знань, умінь, навичок і способів діяльності керівника, які взаємозв'язані між собою, необхідних для здійснення якісної продуктивної діяльності і задані по відношенню до певного кола предметів і процесів. При цьому спостерігається взаємодія когнітивних і афективних навичок, наявність мотивації і відповідних ціннісних настанов.

Таким чином, формування і розвиток компетенцій дає можливість не тільки оцінити стан розвитку за кожною компетенцією керівника ТОВ «Світанок», але й дозволяє розробити план подальшого професійного та кар'єрного розвитку як особистого, так і командного. Тут можна запропонувати цьому керівнику працювати над розвитком «недорозвинутих» компетенцій. Отримані оцінки компетенцій також можна умовно розділити на «активовані» (ті, що вже можуть активно застосовуватися на посаді, яку займає цей керівник) та «не активовані» (які можуть активно використовуватися в майбутньому на інших посадах за умови їх розвитку). Якщо ж оцінки критеріїв керівника підприємства частково не відповідають встановленим вимогам, то доцільно забезпечити їхній розвиток на засадах відвідування спеціальних курсів, тренінгів, самонавчання тощо.

### 3.3. Напрями підвищення мотивації команди у колективі підприємства

Команда є рушійною силою, яка створюється на підприємстві для виконання певного завдання чи реалізації певного проекту. Команду можна розглядати певною мірою як живий організм, клітинами якого виступають люди, що задіяні в проекті. Для забезпечення життєдіяльності всього організму, звичайно, потрібні певні поживні речовини, які б забезпечували ріст і процвітання усього цілого. У командній роботі такою «поживною речовиною» виступає мотивація.

Мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації. Мотивацію як процес можна представити у вигляді низки послідовних етапів [33].

Перший етап – виникнення потреб. Людина відчуває, що їй чогось не вистачає, вона вирішує зробити якісь дії.

Другий етап – пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити.

Третій етап – визначення цілей (напрямів) дії. Визначається, що саме і які засоби необхідно для того, щоб забезпечити потребу.

Четвертий етап – реалізація дії. Людина витрачає зусилля, щоб здійснити дії, які відкривають їй можливість придбання того, що потрібне для усунення потреби.

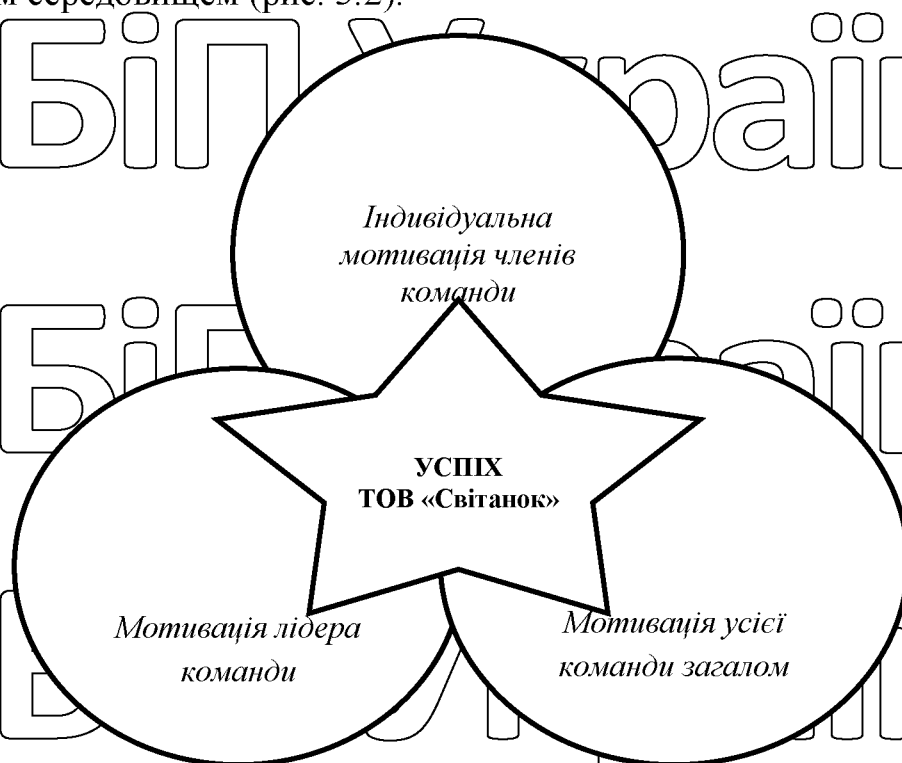
П'ятий етап – отримання винагороди за реалізацію дії. Виконавши необхідну роботу, людина отримує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажане для неї. Тут виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбувається зміна мотивації до дії.

Шостий етап – ліквідація потреби. Людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості здійснювати дії щодо усунення потреби.

Специфічністю мотиваційного процесу команди є те, що його можна розглядати з двох боків, застосовуючи принцип синтезу та аналізу.

Синтезуюча сторона мотивації команди полягає у тому, що, оскільки команда розглядається як сукупність людей, то і мотивувати її доцільно як одну велику структуру.

Мотивації команди за принципом аналізу передбачає розглядати команду як сукупність окремих індивідів, які мають власні мотиви, і заохочувати їх до участі в проєкті доцільно через кожного окремо. Мотивація й ефективна робота команди мають тісний зв'язок і прямо пропорційну залежність. Застосування принципів синтезу та аналізу в процесі мотивації повинне забезпечити єдиний важливий результат роботи команди – виконання завдання, успішне закінчення проєкту та успіх підприємства. Процес мотивації команди можна розглядати як сукупність заохочення трьох складників, які об'єднані спільним сприятливим і креативним середовищем (рис. 3.2).



*Ефективна командна взаємодія в колективі ТОВ «Світанок»*

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

Примітка. \*Розроблено за: [26]

Розглянемо детальніше кожний із складників процесу мотивації в команді.



1) Індивідуальна мотивація кожного члена команди.

Згідно з теорією потреб А. Маслоу, виокремлено основні види мотивації членів команди [31, 41]:

1. Мотивація винагородою. Винагорода (або заробітна плата) достатньої величини забезпечує залучення необхідних кваліфікованих ресурсів до проекту.

Але цей чинник здійснює не надто великий вплив на збільшення ефективності роботи співробітників, оскільки виникає ефект звикання, тому його не можна відносити до найбільш ефективних інструментів мотивації персоналу.

2. Мотивація преміюванням (доплатами за результат). Це більш дієвий механізм мотивації персоналу в проектній роботі, ніж мотивація винагородою.

При цьому обов'язково повинні дотримуватися певні умови, зокрема: розмір премії повинен бути істотним відносно заробітної плати (не менше 50% від місячної винагороди); розмір та умови отримання премії повинні бути заздалегідь відомі співробітнику та залежними від індивідуальних зусиль працівника; у разі виконання всіх умов отримання премії має бути гарантованим.

3. Мотивація гарантією зайнятості. У період економічного підйому цей метод мотивації дуже слабо мотивує людей, оскільки завжди є куди піти. А от у період спаду, кризи – мотивує набагато сильніше. Якщо цей метод мотивації

подавати як загрозу, то він приведе до погіршення морального духу в команді. Не варто цей спосіб мотивації робити основним, але зовсім відмовлятися від нього теж не варто. Крім можливостей, співробітники повинні відчувати і загрози.

4. Мотивація підвищенням статусу – досить важливий чинник. Звичайно, він діє на співробітників по-різному, бо є люди з чітко вираженими прагненнями, а є люди, які байдужі до цього.

5. Мотивація професійним ростом, отриманням нового досвіду – це дієвий чинник, який необхідно використовувати в команді. Для забезпечення цього стимулу менеджеру проекту доцільно докласти всіх зусиль, щоб проект був добре керованим та використовував новаторські технології.

6. Мотивація відповідальністю за результат. Якщо використовувати цей механізм правильно, то він може дуже сильно стимулювати працівників. Якщо

член команди не просто буде піддаватися регулярним перевіркам результатів своєї роботи з боку менеджера, а буде відчувати необхідність своєї роботи, розуміти, що результати його роботи потрібні для проекту, що їх чекають його колеги, то працівник буде змушений докладати додаткові зусилля для досягнення необхідних цілей. Однак якщо використати цей мотиватор у неправильному напрямі, він може виступити й як негативний чинник впливу.

7. Мотивація почуттям значущості особистого внеску в загальний успіх. Кожен співробітник повинен знати, що його робота не залишилася непоміченою, що він здійснив свій внесок у загальний результат, що його зусилля привели до спільного успіху. Менеджер проекту повинен підкреслювати це, згадувати досягнення кожного співробітника. Тоді солодкий смак причетності до перемоги запам'ятається співробітнику надовго і він буде наступного разу працювати з максимальною віддачею. Цей мотиватор є продовженням попереднього механізму.

8. Мотивація задоволенням від результату. Особливістю цього механізму є те, що доцільно відкинути скептичне ставлення до новаторських пропозицій і заохочувати співробітників до впровадження своїх ідей для досягнення єдиного і важливого результату для усіх.

За всієї широти методів, за допомогою яких можна мотивувати працівників, керівник проектної команди повинен сам вибирати, як стимулювати кожного працівника для виконання головного завдання – виживання в жорсткій конкурентній боротьбі.

## 2) Мотивація лідера (менеджера) проекту.

Звичайно, усі розглянуті вище методи мотивації членів команди є актуальними і для лідера цієї команди, оскільки він є її частиною і людиною з певними потребами. Оскільки головна мета безпосередньо менеджера проекту (досягнення цілей проекту з урахуванням усіх обмежень і мотивація учасників) здійснює прямий вплив на успіх проекту, то важливо, щоб мотивація менеджера проекту (власне, його керівника) безпосередньо залежала від результатів проекту. Оплата та премії повинні безпосередньо залежати від досягнутих результатів, дотримання термінів і бюджету.

### 3) Мотивація усієї команди загалом.

Умови отримання командної винагороди повинні бути залежними від командних зусиль та кінцевого результату. Для цього доцільно створити належний командний дух, який би сприяв виникненню таких стимулюючих чинників, як відчуття надійності у команді, дружність.

Тобто члени всього колективу повинні відчувати свободу в можливості висловлювати власну точку зору та відсутність страху самовираження. Цей напрям мотивації підвищить ефективність роботи учасників проекту, сформує приємну атмосферу та підніме дух команди [53, с. 66].

Створення сприятливого і креативного середовища – важливий елемент мотиваційного процесу. Г. Бауер досліджував вплив позитивного настрою на продуктивність роботи працівника. Науковець виділив такі способи підтримати позитивні емоції до праці для всіх у процесі роботи [46]:

- залучення працівників до естетичного оформлення їхнього робочого місця. Доцільно керівникам підприємств інвестувати кошти в яскравий, живий, позитивний дизайн середовища;

- дозвіл працівникам слухати музику в приватному порядку, коли вони працюють, якщо прослуховування не знижує ефективність роботи та не заважає іншим працювати;

- ліквідація правил, які зменшують задоволення від роботи, але лише за умови, якщо цей крок принесе значно більше вигод, ніж утрат;

- заохочення всіх, включаючи керівників і менеджерів, бути у захваті від роботи, яку вони виконують, сприяти позитивному настрою і підтримувати інших.

Прикладом компанії, яка домоглася успіху у створенні сприятливого і творчого середовища для своїх працівників, стала IT-компанія SAS, що спеціалізується на розробці і продажі рішень і послуг у сфері бізнес-аналітики в Північній Кароліні (США). У цій компанії неймовірно низький рівень плинності кадрів – від 2 до 5%, а доходи становлять понад 1 млрд. дол. Компанія створила таку атмосферу завдяки політиці генерального директора Дж. Гуднайта. Він указує такі напрями для створення творчого середовища в компанії, за якими

працює SAS [48]; тримати співробітників інтелектуально зайнятими; вимкнути чи видалити подразники, тому люди працюватимуть якнайкраще; зробити менеджерів відповідальними за вияв творчих здібностей працівників; сприймати клієнтів як креативних партнерів.

Отже, мотивація в командній взаємодії займає одне з найважливіших місць, оскільки від міри зацікавленості працівників у виконанні поставлених завдань залежить успіх ТОВ «Світанок» загалом. Мотиваційний процес є досить складним, оскільки його необхідно розглядати з трьох основних боків, зокрема враховувати інтереси і потреби як окремого працівника в команді, їх лідера (менеджера), так і всієї команди загалом. У цьому і виявляється принцип синтезу й аналізу процесу мотивації командної роботи. Іншим важливим моментом у стимулюванні праці членів команди є створення позитивного і креативного середовища, в якому працюватиме команда. Як показує світова практика, саме позитивне середовище може посприяти більш ефективному функціонуванню підприємства.

### Висновки до розділу 3

1. Описані прийоми, судження та методології мають перспективу впровадження у ТОВ «Світанок», які мають проблеми із стабільним та продуктивним функціонуванням команди, однак організація праці не потребує чітких та усталених процесів. Agile-філософія менеджменту дає можливість використовувати гнучкі підходи в управлінні командами. Формування корпоративної культури на засадах постійного вдосконалення та готовності до змін є передумовою запровадження Agile-методів. Найбільш популярний підхід – використання Scrum-команд в управлінні підприємством. Для управління великою кількістю команд в компанії для масштабування Scrum-команд доцільно використовувати LeSS або LeSS Huge.

2. Формування і розвиток компетенцій дає можливість не тільки оцінити стан розвитку за кожною компетенцією керівника ТОВ «Світанок», але й дозволяє розробити план подальшого професійного та кар'єрного розвитку як особистого, так і командного. Тут можна запропонувати цьому керівнику

працювати над розвитком «недорозвинених» компетенцій. Отримані оцінки компетенцій також можна умовно розділити на «активовані» (ті, що вже можуть активно застосовуватися на посаді, яку займає цей керівник) та «не активовані»

(які можуть активно використовуватися в майбутньому на інших посадах, за умови їх розвитку). Якщо ж оцінки критеріїв керівника підприємства частково не відповідають встановленим вимогам, то доцільно забезпечити їхній розвиток на засадах відвідування спеціальних курсів, тренінгів, самонавчання тощо.

3. Мотивація в командній взаємодії займає одне з найважливіших місць, оскільки від міри зацікавленості працівників у виконанні поставлених завдань залежить успіх ТОВ «Світанок» загалом. Мотиваційний процес є досить складним, оскільки його необхідно розглядати з трьох основних боків, зокрема враховувати інтереси і потреби як окремого працівника в команді, їх лідера (менеджера), так і всієї команди загалом. У цьому і виявляється принцип синтезу й аналізу процесу мотивації командної роботи. Іншим важливим моментом у стимулюванні праці членів команди є створення позитивного і креативного середовища, в якому працюватиме команда. Як показує світова практика, саме позитивне середовище може посприяти більш ефективному функціонуванню підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

1. Проаналізувавши різні підходи науковців до поняття команда, варто зазначити, що хоч команда і є групою людей, проте в економічному сенсі ці поняття не тотожні, та окреслює наступні ознаки команди: зміна лідерства, індивідуальне та взаємне підпорядкування, специфічне бачення мети, на виході – продукти колективної праці, зустрічі тривають необмежені за часом а в дискусіях розв'язуються всі проблеми, отже, пропагується взаємне сплкування, прийняття рішень та робочих завдань.

2. Використання команди як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для формування подальших напрямків розвитку підприємства. Важливо наголосити, що кожна команда має свої етапи формування, тому в різних науковців можуть відрізнятися класифікація та визначення певних етапів, проте в цілому це загальний процес від створення до закінчення діяльності або трансформації команди.

3. Формування команди звичайно не є самоціллю, а лише інструментом в досягненні певної мети і розробка систем оцінювання досягнення поставлених цілей відіграє в підприємстві не менше значення ніж власне процес командоутворення, оскільки таке оцінювання може впливати як на моніторинг поточної ситуації в підприємстві та команді, так і планувати зміни відносно покращення ефективності діяльності. Проте треба зважати на те, що результативність будь якого оцінювання залежить від постійності його застосування, аналізі результатів та реакція на них, а також розуміння учасниками подібних оцінювань мету та цілі їх проведення.

4. ТОВ «Світанок» спеціалізується на виробництві буряка цукрового фабричного і сої. Спеціалізація і концентрація підприємства сприяє підвищенню економічної ефективності використання земельних, трудових та інших ресурсів. Водночас, спеціалісти та керівники виробничих підрозділів мають зосередити свої зусилля, кошти та ресурси на підвищенні концентрації виробництва, запровадження прогресивних, ресурсо-ощадливих технологій, що сприятиме зміцненню економіки усіх галузей підприємства.

5. За 2022 р. у ТОВ «Світанок» відбулися значні зміни у складі

персоналу: коефіцієнт внутрішнього обороту становить 5,88%, коефіцієнт зовнішнього обороту – 47,06%. Більше працівників було звільнено, ніж прийнято, про що свідчать коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (35,29%) і коефіцієнт обороту персоналу за наймом (5,88%). Така ситуація спричинена воєнними діями в країні, тому що значна частина чоловіків була мобілізована до лав ЗСУ. За 2022 р. плинність персоналу у ТОВ «Світанок» – 29,41%, в той же час підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

6. Не всі підсистеми командної взаємодії в колективі ТОВ «Світанок» функціонують добре. До характеристик у ТОВ «Світанок» одна оцінювання командної взаємодії в колективі слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

7. Описані прийоми, судження та методології мають перспективу впровадження у ТОВ «Світанок», які мають проблеми із стабільним та продуктивним функціонуванням команди, однак організація праці не потребує чітких та усталених процесів. Agile-філософія менеджменту дає можливість використовувати гнучкі підходи в управлінні командами. Формування корпоративної культури на засадах постійного вдосконалення та готовності до змін є передумовою запровадження Agile-методів.

8. Формування і розвиток компетенцій дає можливість не тільки оцінити стан розвитку за кожною компетенцією керівника ТОВ «Світанок», але й дозволяє розробити план подальшого професійного та кар'єрного розвитку як особистого, так і командного. Тут можна запропонувати цьому керівнику працювати над розвитком «недорозвинених» компетенцій.

9. Мотивація в командній взаємодії займає одне з найважливіших місць, оскільки від міри зацікавленості працівників у виконанні поставлених завдань залежить успіх ТОВ «Світанок» загалом. Мотиваційний процес є досить складним, оскільки його необхідно розглядати з трьох основних боків, зокрема враховувати інтереси і потреби як окремого працівника в команді, їх лідера (менеджера), так і всієї команди загалом.

## 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. Гавриш О. М., Зоргач А. М. Вплив лідера на управління конфліктами в колективі підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. С. 239–244. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-lidera-na-upravlinnya-konfliktamy-v-kolektyvi-pidpryyemstva/>

9. 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.

10. 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%200komandotvorennia%20Tsinnisno.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://www.er.ucu.edu.ua:8080/bitstream/handle/1/1044/Horbunova_Psykholohiia%200komandotvorennia%20Tsinnisno.pdf?sequence=3&isAllowed=y)



11. 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>

12. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

13. 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

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

15. 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)

16. 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)

17. 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)

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

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

20. 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.wnu.edu.ua/bitstream/316497/24475/1/%d0%9c%d0%b0%d1%80%d1%86%d1%96%d0%bd%d0%ba%d0%bc%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%ab0%20%d0%9c.pdf>

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

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

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

24. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С.78-86.

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

(дата звернення 23.10.2023)

26. 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)

27. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С.136-142.

28. Психологічні чинники конфліктної поведінки особистості: Методичні рекомендації для самостійної роботи / укл. О.Г. Мирошник, К.А. Нещетна. Полтава, 2012. 55с.

29. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

30. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2016. 496 с.

31. 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).

32. Сазонова Т. О., Кемова Я. М., Яковлева 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>

33. 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).

34. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018, 225 с.

35. 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)

36. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2018. 234 с.

37. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 1. С. 7-13

38. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

39. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>.

40. Чижов В.В., Гавриш О. М. Роль командної взаємодії в управлінні персоналом підприємства. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених м.

Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р. Київ, 2023. С. 74-77. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik\\_tez\\_konferenciyi\\_2023.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferenciyi_2023.pdf)

41. 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>.

42. Шпортько 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)

43. 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)

44. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-2\\_0-pages-268\\_275.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf)

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

46. 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).

47. *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).

48. 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).

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

50. 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%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%20-%20LeSS.pdf)

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

52. 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>

53. 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.

54. 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

55. 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.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України