

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних
технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Інтеграція командного менеджменту у діяльність сучасного
підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Хотінець О. С.
Керівник: Большакова Є.Л.
Рецензент: Юнак О. Ю.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Хотінця Олександра Станіславовича

1. Тема роботи «Інтеграція командного менеджменту у діяльність сучасного підприємства», керівник роботи PhD з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Большакова Є.Л.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:
звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
– нормативно-довідкова література,
– літературні джерела,
– Інтернет-джерела,
– власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи командного менеджменту в сучасних умовах.

Розділ 2. Діагностика стану командної взаємодії та передумов впровадження командного менеджменту на підприємстві.

Розділ 3. Практичні рекомендації щодо інтеграції командного менеджменту у діяльність підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Керівник роботи

(підпис)

(підпис)

Олександр ХОТІНЕЦЬ

Євгенія БОЛЬШАКОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Оцінка поточного рівня командної взаємодії та групової динаміки підприємства	26
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНТЕГРАЦІЇ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті швидкого технологічного прогресу та переходу до цифрової економіки традиційні ієрархічні моделі управління підприємствами втрачають ефективність через надмірну бюрократизацію та повільність у прийнятті рішень. У межах динамічного ринкового оточення ключовим фактором виживання бізнесу стає його організаційна гнучкість, яка реалізується насамперед шляхом впровадження концепції командного менеджменту. Формування проактивних, крос-функціональних і самоврядних команд забезпечує швидку реакцію на зміни та дозволяє отримати синергійний ефект від колективної праці співробітників. Питання набуває особливої гостроти в умовах тотальної цифровізації та широкого поширення віртуальних (дистанційних) команд, що вимагає використання сучасних таск-трекерів та адаптації гнучких методологій, таких як Scrum або Kanban. Паралельно змінюється роль сучасного керівника: він переходить від суворого контролера процесів до лідера-службовця і фасилітатора командної взаємодії. Водночас реальне впровадження таких моделей на вітчизняних підприємствах часто стримується через ментальний опір змінам, панування директивного стилю лідерства та застарілі системи мотивації, зорієнтовані виключно на індивідуальні показники. Отже, існуюча потреба бізнесу в інструментах підвищення адаптивності та відсутність чітких практичних алгоритмів переходу до командної моделі робить обрану тему дослідження надзвичайно релевантною.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: ««Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.) та темою «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник

інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.).

Мета та завдання. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз прикладних аспектів інтеграції командного менеджменту у діяльність сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**: дослідити теоретичні основи командного менеджменту в сучасних умовах; охарактеризувати основні показники організаційно-економічної діяльності суб'єкта господарювання; дати оцінку поточному рівню командної взаємодії та групової динаміки підприємства; обґрунтувати практичні рекомендації щодо інтеграції командного менеджменту і діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес інтеграції командного менеджменту у діяльність сучасного підприємства .

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад інтеграції командного менеджменту у діяльність сучасного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що ґрунтуються на сучасних положеннях менеджменту, теорії організацій та економічного аналізу: метод матричного моделювання покладено в основу розробки архітектури розгортання автономних «Кризових кіл» та Карти інструментів психологічної стабілізації операційних процесів підприємства; метод структурно-функціонального аналізу використано для проектування крос-функціональної моделі безбар'єрної взаємодії між центральним апаратом управління та лінійною виробничою ланкою; абстрактно-логічний метод використано для теоретичних узагальнень, формування понятійного апарату дослідження.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну та фактологічну основу наукового дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання фінансово-економічної діяльності підприємств

аграрного сектору та трудових відносин; первинна фінансова, управлінська та статистична звітність досліджуваного агропідприємства; матеріали соціометричних та анонімних опитувань лінійного персоналу, обліковців і бригадирів тракторно-польових бригад виробничої ділянки; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені командному менеджменту; інформаційні ресурси мережі Інтернет, аналітичні огляди аграрного ринку та власні спостереження і розрахунки автора.

Практична значущість дослідження. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних прикладних інструментів та регламентів, які дозволяють здійснити антикризову модернізацію системи управління агропідприємством на засадах командного менеджменту без залучення зовнішніх фінансових інвестицій. Запропоновані методичні підходи та п'ятирічні модульні траєкторії впровадження командного шерингу знань мають універсальний характер і можуть бути репліковані іншими вітчизняними підприємствами аграрної сфери для підвищення їхньої операційної гнучкості та конкурентоспроможності в кризових умовах.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях: X Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», 23 квітня 2026 р., м. Полтава, III Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід», 11-12 травня 2026 р. м. Дніпро.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 44 сторінки основного тексту, містить 18 таблиць, 8 рисунків, 47 літературних джерела, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах сучасного, динамічного ринку з високим рівнем невизначеності та широкою цифровізацією бізнес-процесів традиційні жорсткі ієрархічні моделі управління поступово виявляють свою неефективність. Замість адміністративно-командних підходів формується філософія командного менеджменту, яка розглядає людський капітал не як простий набір виконавців, а як синергетично взаємозв'язану систему індивідів, об'єднаних спільною метою.

Сутність командного менеджменту полягає в делегуванні повноважень, розширенні автономії працівників, розвитку адаптивних навичок і створенні передумов для максимально повного розкриття потенціалу кожного члена колективу з метою досягнення стратегічних завдань підприємства [1]. На відміну від традиційного менеджменту, де домінує роль контролюючого керівника, у командному підході акцент зміщується на лідерство, фасилітацію, наставництво та координацію.

У наукових дослідженнях та управлінській практиці часто спостерігається термінологічна невизначеність щодо понять «колектив», «робоча група» та «команда». Проте ці терміни позначають принципово різні стадії розвитку соціальної спільноти та форми професійної взаємодії.

Колектив – це відносно стабільна організаційна спільнота осіб, об'єднаних спільними соціокультурними або професійними інтересами та трудовою діяльністю в межах одного підприємства чи підрозділу, що регулюється загальними нормами поведінки й офіційними посадовими інструкціями [2].

Робоча група – це сукупність працівників, які взаємодіють передусім для обміну інформацією, координації окремих дій та виконання індивідуальних

завдань у межах власної зони відповідальності. У такій групі загальний результат є простою сумою індивідуальних внесків (адитивний ефект) [3].

Команда – це невелика за чисельністю група людей (зазвичай від 3 до 12–15 осіб) з взаємодоповнювальними вміннями, щиро відданих спільній меті, які поділяють конкретні цілі діяльності та сповідують єдиний підхід до роботи й несуть взаємну (колективну) відповідальність за її реалізацію [4]. Тут проявляється синергічний ефект, коли спільний результат значною мірою перевищує сумарний ефект окремих працівників (таб. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз робочої групи, колективу та команди підприємства
[5 -9]

Ознака порівняння	Робоча група	Колектив	Команда
Ціль діяльності	Ознайомлення з інформацією, виконання індивідуальних планів	Виконання загальних завдань підрозділу/підприємства	Досягнення спільної місії та специфічних командних цілей
Характер взаємодії	Незалежний (кожен відповідає за свою ділянку роботи)	Координація в межах офіційних регламентів та інструкцій	Високий рівень взаємозалежності, взаємодопомога, крос-функціональність
Тип лідерства	Чітко визначений, одноосібний формальний керівник	Традиційне керівництво, орієнтоване на субординацію	Розподілене або ситуаційне лідерство, роль фасилітатора
Відповідальність	Суто індивідуальна перед керівником	Індивідуальна за посадою, колективна перед законом	Розділена: індивідуальна та взаємна (командна) відповідальність
Продукт праці	Індивідуальний (сума результатів кожного)	Переважно індивідуальний або сумарний за звітністю	Спільний командний продукт, що потребує інтеграції зусиль
Синергетичний ефект	Відсутній або мінімальний	Слабко виражений, залежить від культури організації	Максимальний, яскраво виражений (ефект синергії)
Оцінка ефективності	Пряме вимірювання індивідуального внеску	Оцінка виконання планових показників підрозділу	Оцінка колективного результату та внеску у загальну мету
Вирішення конфліктів	Через звернення до керівника або придушення	Згідно з правилами внутрішнього розпорядку, регламентовано	Відкрите обговорення, конструктивний пошук консенсусу

Не варто вважати, що командний менеджмент як окремий науковий напрямок та дієва управлінська практика сформувався миттєво, в одну мить. Навпаки, це стало результатом багаторічної, кропіткої еволюції управлінської думки, яка розгорталася синхронно зі змінами технологічних укладів, глибокими суспільними трансформаціями та помітним ускладненням внутрішньої архітектури самих підприємств [10]. Сучасна командна модель – це далеко не просто чергова модна тенденція; вона є цілком логічним, закономірним етапом у постійному розвитку управлінських систем. Прискіпливий історико-генетичний аналіз, своєю чергою, дозволяє чітко окреслити низку ключових етапів, що пройшли концептуальні засади командної взаємодії в менеджменті (див. табл. 1.2). Сучасне підприємство, впроваджуючи командний менеджмент, базується на міцному теоретичному підґрунті, що доводить: у складних, науково- та технологічно інтенсивних і жорстко конкурентних сферах саме командна організація праці є найбільш життєздатною та ефективною структурою бізнесу.

Таблиця 1. 2

Історичні етапи еволюції концепції командного менеджменту в управлінській науці [11-24]

Назва етапу та часові межі	Основна наукова ідея щодо групової взаємодії	Вплив на практику управління підприємством
1	3	4
Технократичний етап (кінець XIX – почат. XX ст.)	Працівник є ізольованим виконавцем; групова взаємодія знижує контроль; жорстка ієрархія та індивідуальне нормування	Конвеєрне виробництво, сувора субординація, мінімізація горизонтальних зв'язків між працівниками
Етап людських відносин (1920 – 1950pp.)	Організація є соціальною системою; продуктивність залежить від психологічного клімату, неформальних груп та стилю лідерства	Гуманізація праці, розвиток двосторонньої комунікації, врахування інтересів малих груп при прийнятті рішень
Соціотехнічний етап (1950 – 1970 pp.)	Необхідність гармонізації технічної та соціальної підсистем; поява перших автономних робочих груп із самоврядуванням	Делегування повноважень на рівень бригад/ділянок, збагачення змісту праці, зниження операційного контролю
Етап класичної концептуалізації (1980 – 1990 pp.)	Формулювання чітких відмінностей команди від групи; розробка моделей командних ролей;	Масове впровадження цільових проєктних команд, проведення командних тренінгів (тімбілдіngu), матричні структури

1	3	4
Сучасний етап (з початку XXI ст. – дотепер)	Крос-функціональна, самоорганізована команда є головним чинником виживання підприємства в умовах VUCA/BANI-світу	Впровадження Agile, Scrum, Kanban; перехід до горизонтальних (мережевих) структур; поширення віддалених та гібридних команд

Отже, еволюція концепції командного менеджменту виявляє поступовий зсув акценту від механічного контролю окремого працівника до сприяння колективному інтелекту та підтримки самоорганізації.

Ефективне впровадження командного менеджменту в діяльність сучасного підприємства потребує не простого формування робочих груп, а створення специфічного середовища, яке стимулює трансформацію робочої групи у високопродуктивну команду. За результатами досліджень Дж. Катценбаха та Д. Сміта, цей процес має підкорятися визначеній логіці розвитку групової динаміки, де вирішальними факторами є взаємна довіра, чітке постановлення цілей, наявність додаткових (взаємодоповнюючих) навичок і спільна відповідальність за підсумкові результати [20].

У наукових джерелах виділяють низку критичних чинників, що визначають життєздатність командної моделі на підприємстві (рис. 1.1). Ця ілюстрація наочно показує, що успіх проєкту залежить не від індивідуального таланту окремих спеціалістів, а від синергії сприятливого клімату, ясності цілепокладання та правильної структури. Перший компонент регулює внутрішній клімат через психологічну безпеку, яка дає команді можливість ризикувати без страху та відкрито навчатися на помилках. Другий компонент впорядковує робочі процеси, узгоджуючи зусилля кожного працівника з загальною бізнес-стратегією за допомогою зрозумілих метрик. Останній елемент концентрується на збалансованому розподілі ролей у команді, що дозволяє запобігати внутрішній конкуренції та перетворювати різноманітність навичок на ключову перевагу.

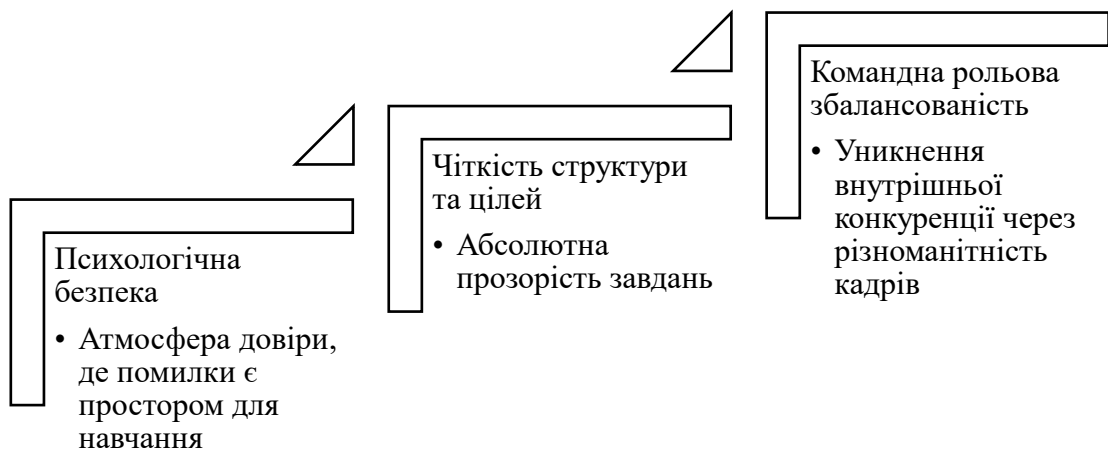


Рис. 1.1. Фундаментальні чинники успішної командної взаємодії

Джерело: [25; 26]

Проте впровадження командного підходу на українських підприємствах стикається з низкою суттєвих перешкод, що зумовлені як історичною специфікою управління, так і особливостями корпоративної культури:

- переважання авторитарного (директивного) стилю керівництва: багато вітчизняних керівників психологічно не готові передавати реальні повноваження та змінювати роль «контролера» на роль «фасилітатора» або «коуча» [27];

- культура індивідуальної звітності: традиційні системи оцінювання праці та винагороди спрямовані виключно на індивідуальні результати виконання посадових обов'язків, що суперечить філософії колективної відповідальності за командний результат праці [28];

- низький рівень міжфункціональної довіри: відділи маркетингу, продажів, логістики чи фінансів часто діють як ізольовані підрозділи, які конкурують за ресурси замість формувати гнучкі крос-функціональні команди для вирішення конкретних бізнес-завдань [29].

Різноманітність бізнес-моделей, масштаби діяльності сучасних підприємств та ускладнення зовнішнього ринкового середовища роблять неможливим застосування єдиного підходу до формування команд. Ефективність командного управління прямо залежить від того, наскільки

архітектура, внутрішня структура та функціональний тип команди відповідають специфіці завдань, що перед нею стоять. У зв'язку з цим постає об'єктивна потреба у чіткій типологізації та класифікації командних структур.

У класичній і сучасній теорії організації запропоновано різні підходи до класифікації команд. Зокрема, відомі дослідники менеджменту М. Мескон та Ф. Хедоурі радять розрізняти команди за тривалістю їхнього існування та ступенем формалізації (постійні та тимчасові/проектні) [29]. Сучасні практики гнучкого управління оперують поняттями стабільних, довгострокових команд, які створюються під певний продукт або ціннісний потік, а не під окреме короткострокове завдання [22]. Для забезпечення всебічного розуміння структури сучасного підприємства доцільно систематизувати базові класифікаційні ознаки команд у вигляді єдиної аналітичної матриці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація команд у сучасній системі менеджменту підприємства
[30-33]

Класифікаційна ознака	Типи команд	Коротка сутнісна характеристика
1	2	3
За терміном діяльності	Постійні (функціональні)	Діють на регулярній основі, інтегровані в базову структуру компанії (наприклад, рада директорів, постійний відділ маркетингу)
	Тимчасові (проектні)	Створюються для досягнення конкретної мети або реалізації проекту, після чого розпускаються
За ступенем автономії	Традиційні (керовані менеджером)	Керівник одноосібно приймає рішення, розподіляє завдання та контролює результати; команда є суто виконавчим органом
	Самоврядні (автономні)	Мають повну або часткову свободу у виборі методів роботи, внутрішньому розподілі ролей та управлінні робочим часом
За просторовим розміщенням	Локальні (традиційні)	Усі члени команди працюють в одному фізичному просторі (офісі, цеху, лабораторії), взаємодіючи безпосередньо
	Віртуальні (дистанційні)	Учасники географічно розподілені, а комунікація та координація процесів відбувається виключно через цифрові інструменти
За просторовим розміщенням	Локальні (традиційні)	Усі члени команди працюють в одному фізичному просторі (офісі, цеху, лабораторії), взаємодіючи безпосередньо

Продовження табл. 1.3

1		
	Віртуальні (дистанційні)	Учасники географічно розподілені, а комунікація та координація процесів відбувається виключно через цифрові інструменти
За рівнем в ієрархії	Вертикальні (стратегічні)	Об'єднують керівників різних рівнів управління для прийняття стратегічних рішень (наприклад, топ менеджмент)
	Горизонтальні (операційні)	Створюються між працівниками одного ієрархічного рівня для покращення координації поточних процесів

Аби краще зрозуміти кожен з них, пропонуємо детальніше ознайомитися з їхньою суттю (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика провідних моделей сучасного командного менеджменту [34-36]

Параметр порівняння	Крос-функціональні команди	Віртуальні (дистанційні) команди	Самоврядні (автономні) команди
Ключовий фокус моделі	Руйнування бар'єрів між функціональними відділами підприємства	Подолання географічних та просторових обмежень	Делегування повноважень, ліквідація надмірної ієрархії
Основні інструменти координації	Матричне управління, регулярні міжфункціональні наради	Цифрові платформи (Slack, Jira, Teams), асинхронний зв'язок.	Внутрішні регламенти (Scrum, Kanban), командні договори.
Характер лідерства	Проектний менеджер або ситуаційне лідерство експертів	Орієнтоване на чіткі результати, високий рівень довіри	Розподілене або ротаційне лідерство (Scrum-майстер)
Головні переваги для бізнесу	Швидкість розробки нових продуктів, синергія різних експертиз	Доступ до глобального ринку талантів, гнучкість, економія на офісі	Висока мотивація персоналу, швидка реакція на зміни
Критичні ризики та бар'єри	Конфлікти інтересів між відділами, складність фасилітації	Втрата корпоративної ідентичності, вигорання через ізоляцію	Психологічна неготовність людей до повної відповідальності

Отже, очевидно, що вибір тієї чи іншої командної моделі, або навіть їхньої майстерної комбінації – уявіть, наприклад, крос-функціональну віртуальну самоврядну команду – мусить бути безпосередньо зумовлений стратегічними цілями конкретного підприємства. Водночас, успішна

інтеграція цих підходів висуває серйозні вимоги до вищого керівництва. Воно має бути абсолютно готовим до глибокої трансформації корпоративної культури, спрямованої на підвищення прозорості, формування беззаперечного рівня взаємної довіри та, що не менш важливо, повну відмову від застарілих та жорстких інструментів мікро-менеджменту.

Неможливо ігнорувати той факт, що Четверта промислова революція (відома також як Industry 4.0) разом із неймовірно стрімкою цифровізацією абсолютно всіх економічних процесів вже докорінно перекроїли всю архітектуру сучасного бізнесу [37]. В умовах формування ринкового середовища типу BANI традиційні інструменти довгострокового планування та директивного контролю демонструють свою неефективність [37].

Організаційна гнучкість – ось що сьогодні визначає здатність сучасного підприємства виживати та успішно конкурувати. Вона втілюється насамперед через докорінну зміну систем управління командами.

Коли ми говоримо про специфіку управління сучасними командами, необхідно виділити дві ключові особливості. По-перше, це гнучкі методології, які змінюють традиційний підхід: замість жорстких процесів та непорушних регламентів на перший план виходять люди, їхня взаємодія та здатність оперативно створювати цінність для кінцевого клієнта. По-друге, неможливо уявити ефективну спільну роботу без всеосяжної цифровізації екосистеми, що гарантує абсолютну прозорість, миттєву комунікацію та злагоджену координацію всіх процесів, незалежно від того, де саме перебувають учасники команди.

Аби по-справжньому досягнути сутності цих інноваційних підходів та розкрити їхній інтеграційний потенціал, вкрай важливо провести детальний порівняльний аналіз архітектури взаємодії команд у контексті згаданих методологій (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз командних моделей Scrum та Kanban в гнучкому менеджменті [38-40]

Параметр порівняння	Модель Scrum-команди	Модель Kanban-команди
Ключова філософія	Ітеративне створення продукту з чіткими часовими межами	Неперервний потік створення цінності, мінімізація затримок та незавершеної роботи
Командні ролі	Суворо визначені: власник продукту, Scrum-майстер, команда розробки	Специфічні ролі відсутні (адаптуються під існуючу структуру підприємства)
Організація процесів	Робота ведеться фіксованими циклами, зміни всередині спринту не допускаються.	Потік завдань неперервний, нові завдання додаються в роботу в будь-який момент
Головні метрики ефективності	Швидкість команди обсяг роботи, виконаний за один спринт	Час циклу та час виконання окремого завдання
Ключові ритуали (зустрічі)	Планування спринту, щоденних летучок, огляд спринту, ретроспектива	Регулярні зустрічі з поповнення черги завдань та аналізу заблокованих процесів
Оптимальна сфера впровадження	Створення інноваційних продуктів, стартапи	Стабільні операційні процеси, сервісна підтримка, маркетинг, логістика.

Цифровізація істотно змінює підходи до психології та технології лідерства. Сучасний керівник команди на цифровізованому підприємстві вже не виконує роль адміністратора, який розподіляє завдання та контролює робочий час. Його функції перетворюються на роль «лідера-служителя» або фасилітатора, головним обов'язком якого є усунення перешкод для команди, забезпечення її необхідними ресурсами та сприяння розвитку самоорганізації [22]. Координація процесів у цифрову еру повністю переходить у віртуальне середовище. Для ефективного управління командою необхідно формувати цілісну цифрову екосистему, елементи якої виконують визначені управлінські функції (табл.1.6).

Узагальнюючи специфіку управління командами у сучасних реаліях, варто підкреслити: цифровізація та гнучкі методології дають підприємству колосальні переваги у швидкості та адаптивності, проте вони суттєво підвищують вимоги до рівня свідомості та самодисципліни працівників.

Таблиця 1.6

Цифрова архітектура забезпечення командної взаємодії на підприємстві

[41-43]

Цифровий інструмент	Програмні платформи	Функціональне призначення в командному менеджменті
Системи управління завданнями	Jira, Asana, Monday.com, Trello	Візуалізація робочих процесів, призначення відповідальних, відстеження дедлайнів, формування Gantt-діаграм та аналітики
Платформи для корпоративних комунікацій	Slack, Microsoft Teams, Zoom	Оперативний обмін інформацією, структурування спілкування за тематичними каналами, зниження обсягів неефективного email-листування
Інструменти візуальної колаборації	Miro, Mural, FigJam	Проведення віртуальних брейнстормінгів, стратегічних сесій, мапування процесів та ретроспектив у реальному часі
Хмарні системи управління знаннями	Notion, Confluence, Google Workspace	Створення єдиного інформаційного контуру команди, фіксація баз знань, регламентів, інструкцій та результатів проєктів

Гнучкість не є синонімом хаосу. Навпаки, робота в Agile-командах із використанням сучасного софту потребує суворого дотримання внутрішніх ритуалів, абсолютної прозорості дій кожного фахівця та високого рівня взаємної довіри в колективі.

Основні теоретичні положення дослідження автора викладені у працях [39-40].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю, яке працює на аграрному ринку Полтавщини з серпня 2006 року. Усі виробничі потужності агрофірми та її адміністративний центр зосереджені в селі Білики Миргородського району.

Господарське життя підприємства спирається на гнучку диверсифікацію та охоплює кілька ключових напрямів. У рослинництві та насінництві компанія фокусується на вирощуванні, первинній переробці й зберіганні зернових, зернобобових, олійних та технічних культур. Крім того, тут успішно вирощують картоплю, овочі, баштанні культури, закладають плодово-ягідні насадження та виноградники. Для забезпечення операційної гнучкості Товариство активно укладає цивільно-правові угоди, здійснює операції з майном і цінними паперами, а також реалізує інші юридичні дії, що повністю відповідають чинному законодавству України.

Фундаментом ефективного розвитку агрофірми є чітко окреслена філософія, місія та цільові орієнтири. Свою місію підприємство вбачає у здобутті статусу провідного, високотехнологічного та ефективного виробника на Полтавщині, який здатен безперервно забезпечувати споживачів екологічно чистою, безпечною та якісною продукцією. Цей орієнтир досягається завдяки постійній оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та впровадженню інноваційних засад організації праці. Водночас головним завданням менеджменту залишається формування стабільних фінансових результатів. Тільки такий підхід дозволяє повною мірою задовольнити економічні інтереси всіх стейкхолдерів: від учасників товариства і

співвласників майнових паїв до власників земельних ділянок, які передали свої угіддя в довгострокову оренду підприємству (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель взаємодії підприємства із ключовими стейкхолдерами, 2023 – 2025 рр.

Успіх та стабільність будь-якого підприємства тісно пов'язані з тим, наскільки гармонійно в його діяльності враховані інтереси всіх учасників спільного соціально-економічного простору. Усю сукупність цих зацікавлених сторін, або стейкхолдерів, доцільно розподілити на два ключові рівні: внутрішній та зовнішній. Такий комплексний погляд на систему взаємозв'язків дозволяє об'єктивно оцінити не лише суто фінансову стійкість агрофірми, а й її соціальну відповідальність та реальний внесок у розвиток Миргородського регіону. При цьому ядро внутрішнього середовища підприємства формують три базові сили, навколо яких будуються всі робочі процеси: його засновники (учасники товариства), управлінська команда (менеджмент) та безпосередній виробничий персонал.

У підприємстві впроваджено чітку матрицю розподілу функцій, яка на практиці закріплює персональну відповідальність керівників за ключові етапи діяльності підприємства (рис. 2.2).

Бізнес-процеси та ступінь відповідальності посадових осіб				
Бізнес-процес	Директор	Агроном	Інженер	Бухгалтер
Планування структури посівів	A	R	C	C
Закупівля товарно-матеріальних цінностей	A	C	R	I
Посівна та збиральна кампанії	A	R	R	I
Глибока переробка продукції та сировини	A	C	R	I
Розрахунки з пайовиками	A	I	I	R

Умовні позначення: (R – виконавець, A – відповідальний, C – консультує, I – інформується про результат).

Рис. 2.2. Матриця розподілу функцій та відповідальності підприємства за бізнес-процесами 2023 – 2025 рр.

У межах цієї системи директор товариства відіграє ключову роль: він є затверджуючою особою, яка несе фінальну відповідальність за результати, що забезпечує єдиноначальність та оперативність у прийнятті стратегічних рішень. Безпосереднє керівництво технологічними процесами здійснюють

головний агроном, який повністю контролює посівні та збиральні кампанії на всьому земельному банку підприємства, та головний інженер, який відповідає за логістику ресурсів і безперебійну роботу переробних комплексів у селі Білики.

Важливим елементом управлінської взаємодії є залучення головного бухгалтера як стратегічного консультанта при плануванні витрат та ключового виконавця під час проведення своєчасних розрахунків із пайовиками. Такий інтегрований підхід дозволив повністю ліквідувати дублювання розпоряджень, усунути інформаційні розриви між підрозділами й суттєво підвищити швидкість реакції менеджменту на будь-які поточні виробничі збої.

Аналіз наведених фінансово-економічних показників свідчить про суттєві структурні зміни в операційній та фінансовій діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2023 - 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	112199,0	93188,0	119969,0	+7770,0
Валовий прибуток (збиток)	18199,0	17993,0	20121,0	+1922
Інші операційні доходи, тис. грн	115,0	34,0	414,0	+299,0
Загальна сума інших витрат за період, тис. грн	4669,0	448,0	384,0	-4285,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	94000,0	75195,0	99848,0	+5484,0
Адміністративні витрати	4208,0	4461,0	8301,0	+4093,0
Фінансові витрати	4037,0	3572,0	4360,0	+323,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	9437,0	13118,0	11850,0	+2413,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5400,0	9543,0	-10073,0	-15473,0

Чистий дохід від реалізації продукції демонстрував коливальну динаміку: після падіння у 2024 році до 93188 тис. грн, у 2025 році спостерігалось його стрімке зростання до 119969 тис. грн, що на 7770 тис. грн перевищує базовий рівень 2023 року. Позитивним трендом є випереджаюче

зростання валового прибутку в 2025 році порівняно з 2023 роком (на 1922 тис. грн), що вказує на покращення ефективності виробничої діяльності, попри збільшення собівартості реалізованої продукції на 5484 тис. грн. Водночас на підприємстві відбулося різке зростання адміністративних витрат з 4208 тис. грн у 2023 році до 8301 тис. грн у 2025 році (майже вдвічі), що негативно вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності, який хоч і зріс порівняно з 2023 роком на 2413 тис. грн, проте виявився нижчим за показник 2024 року. Найбільш критичною тенденцією є динаміка чистого фінансового результату, який у 2025 році обвалився до глибокого збитку у розмірі -10073 тис. грн, що сформувало негативне відхилення порівняно з 2023 роком на суму 15473 тис. грн. Оскільки операційна діяльність залишалася прибутковою, такий фінансовий крах зумовлений факторами поза межами операційного сектору, найімовірніше – значними втратами від участі в капіталі, іншими неопераційними збитками або різким зростанням податкового навантаження.

Розрахунки показують, що комерційна маржинальність безпосередньо у полі та переробних цехах залишається стабільною (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ефективності діяльності підприємства
за 2023–2025 рр.**

Розрахункові показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+, -)
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	16,22	19,31	16,77	+0,55
Операційна рентабельність продажів, %	8,41	14,08	9,88	+1,47
Чиста рентабельність продажів (збитковість), %	4,81	10,24	-8,40	-13,21
Рівень собівартості на 1 грн чистого доходу, грн	0,838	0,807	0,832	-0,006
Рівень адміністративних витрат на 1 грн доходу, грн	0,037	0,048	0,069	+0,032
Частка валового прибутку, що поглинається адміністративними витратами, %	23,12	24,79	41,26	+18,14

Рентабельність за валовим прибутком у 2025 році порівняно з 2023 роком навіть дещо зросла (на 0,55 в.п.), а рівень собівартості на 1 грн доходу знизився на 0,6 копійки. Операційна рентабельність продажів за три роки зросла на 1,47

в.п., проте цей показник міг бути значно вищим, якби не суттєве подорожчання утримання управлінського апарату. Рівень адміністративних витрат на 1 грн доходу зріс із 3,7 коп. до 6,9 коп. Особливо показовим є те, що у 2025 році адміністративні витрати почали поглинати аж 41,26% усього заробленого валового прибутку, тоді як у 2023 році цей показник становив лише 23,12%. Це сигналізує про зниження ефективності менеджменту та роздування постійних витрат. Найбільш загрозливим якісним висновком є те, що чиста рентабельність продажів обвалилася на 13,21 відсоткових пунктів, перетворивши бізнес із прибуткового (4,81% чистого прибутку з кожної гривні виторгу у 2023 році) на хронічно збитковий (-8,40% у 2025 році). Оскільки операційне ядро генерує прибуток (11850 тис. грн), основна загроза для фінансово-економічної безпеки підприємства лежить у площині неопераційних операцій. Це може бути пов'язано із обслуговуванням критично дорогих кредитів (хоча фінансові витрати зросли помірно), сплатою значних штрафів, безнадійною дебіторською заборгованістю або значними збитками від переоцінки активів. Коефіцієнт операційного важеля зріс з 3,23 в.п. до 4,07 в.п. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників чутливості прибутку та операційного левериджу підприємства за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
1	2	3	4	5
Операційний дохід, тис. грн	112199,0	93188,0	119969,0	+7655,0
Операційні витрати, тис. грн	102877,0	80104,0	108833,0	+5956,0
змінні витрати	94774,0	61848,0	71760,0	-23014,0
постійні витрати	8103,0	18256,0	37073,0	+28970,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн	5400,0	9546,0	11850,0	+6450,0
Маржинальний дохід, тис. грн	17425,0	31340,0	48209,0	+30669
Коефіцієнт маржинального доходу, %	15,53	33,63	40,18	+24,65

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Ефект операційного важеля (леверидж), в.п.	3,23	3,28	4,07	+0,84

Частка змінних витрат в операційному доході, %	84,47	66,37	59,82	-24,65
Частка постійних витрат в операційному доході, %	7,22	19,59	30,90	+23,68
Рівень загальних операційних витрат на 1 грн доходу, грн	0,917	0,860	0,907	-0,010

Це означає, що тепер фінансовий результат підприємства став значно чутливішим до змін на ринку: у 2025 році кожне відсоткове збільшення або зменшення виручки призведе до відповідної зміни операційного прибутку вже на 4,07%. Якщо ринок піде на спад, підприємство втрачатиме прибуток учетверо швидше, ніж втрачатиме дохід. На підприємстві відбулася оптимізація змінних витрат: їхня частка в кожній гривні доходу знизилася на 24,65 в.п. (з 84,47% до 59,82%), що й забезпечило зростання маржинальності. Проте цей позитивний ефект майже повністю нівельовано збільшенням навантаження постійних витрат, частка яких у структурі операційного доходу підскочила з символічних 7,22% до вагомих 30,90%.

Незважаючи на внутрішні структурні зсуви у витратах, загальний рівень операційних витрат на 1 грн операційного доходу майже не змінився, зафіксувавшись на рівні 0,907 грн у 2025 році (проти 0,917 грн у 2023-му). Підприємство залишається операційно окупним, однак менеджменту необхідно терміново звернути увагу на оптимізацію саме постійних статей (адміністративні витрати, амортизація чи довгострокові зобов'язання), щоб повернути підприємство у безпечну зону фінансової стійкості.

Слід відмітити кардинальну деформацію структури операційних витрат підприємства (табл. 2.4). Головною негативною тенденцією є різке падіння частки матеріальних витрат (з 80,57% до 56,91%) на тлі стрибка частки інших операційних витрат з абсолютно символічних 1,20% у 2023 році до загрозливих 22,39% у 2025 році. Це підтверджує висновки маржинального аналізу щодо роздування постійних витрат: кошти підприємства «вимиваються» не на насіння, паливо чи добрива для поля, а на сторонні

операційні послуги, сплату штрафів, пені або обслуговування безнадійних зобов'язань.

Таблиця 2.4

Динаміка показників структури витрат та ефективності використання ресурсів підприємства за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Матеріальні витрати	75736,0	50136,0	56826,0	-18910,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	11635,0	9121,0	12775,0	+1140,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	2734,0	2143,0	2668,0	-66,0
Всього витрат, тис. грн	94000,0	75195,0	99848,0	+5848,0
Інші операційні витрати, тис. грн	1128,0	9023,0	22356,0	+21228,0
Середньорічна кількість працівників, осіб	69,0	63,0	65,0	-4,0
Структура витрат підприємства:				
- частка матеріальних витрат, %	80,57	66,67	56,91	-23,66
- частка витрат на оплату праці, %	12,38	12,13	12,79	+0,41
- частка відрахувань на соціальні заходи, %	2,91	2,85	2,67	-0,24
- частка інших операційних витрат, %	1,20	12,00	22,39	+21,19
Ефективність використання кадрового потенціалу:				
- середньомісячна зарплата 1 працівника, грн	14051,9	12064,8	16378,2	+2326,3
- рівень навантаження на ФОП (соціальні внески), %	23,50	23,50	20,88	-2,62
- сукупні витрати на 1 працівника, тис. грн/особу	1362,32	1193,57	1536,12	+173,80

Попри скорочення загальної чисельності персоналу (з 69 до 65 осіб), середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2025 році суттєво зросла порівняно з базовим періодом на 2 326,3 грн (або на 16,5%), сягнувши 16 378,2 грн. Це свідчить про намагання менеджменту утримувати кваліфікованих робітників (механізаторів, агрономів) в умовах турбулентного ринку за рахунок підвищення матеріального стимулювання.

Показник сукупних операційних витрат на одного працівника зріс на 173,80 тис. грн (з 1362,32 до 1536,12 тис. грн/особу). Оскільки темпи зростання витрат на персонал та інших операційних витрат значно випереджають темпи залучення нових кадрів, це свідчить про падіння питомої організаційної

ефективності та вимагає негайного заморожування необов'язкових адміністративно-господарських витрат.

2.2. Оцінка поточного рівня командної взаємодії та групової динаміки підприємства

Модернізація системи управління в підприємстві потребує постійного моніторингу трансформації лідерських якостей менеджменту та оцінки їхнього впливу на персонал. Для цього на підприємстві було проведено комплексне соціологічне опитування робітників виробничих підрозділів та адміністративного офісу з метою визначення динаміки зміни стилю керівництва (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка оцінки управлінського стилю та рівня довіри в командах підприємства за 2023 – 2025 рр.*

Напрямок оцінки командної взаємодії	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Рівень психологічної безпеки в колективі, в.п.	34,2	58,0	21,5	-12,7
Сприйняття керівника як лідера, в.п.	21,5	45,0	18,0	-3,5
Готовність до крос-функціональної співпраці, в.п.	42,0	61,5	35,2	-6,8
Ступінь прояву авторитарних деструкторів, в.п.	76,0	41,2	82,0	+6,0

**за оцінками персоналу*

Аналіз даних таблиці засвідчує, що відносно успішна динаміка командної взаємодії у 2024 році була повністю нівельована кризовими явищами 2025 року. Стрімке зростання прояву авторитарних деструкторів у поведінці менеджменту до 82,0% (+6,0 в.п. до рівня 2023 року) стало наслідком спроб жорсткого адміністративного тиску на тлі невиконання заробітної плати. Рівень психологічної безпеки в колективі впав до критичних 21,5%, оскільки фінансова незахищеність зруйнувала довіру до керівництва. Сприйняття топ-

менеджерів як лідерів погіршилося порівняно з базовим періодом на 3,5 в.п., демонструючи повну неефективність закликів до командної роботи без матеріального підкріплення. У підсумку готовність до крос-функціональної співпраці знизилася до 35,2%, оскільки соціальна напруга заблокувала конструктивний діалог між службами.

Усунення інформаційних розривів між територіально віддаленими підрозділами є вагомим чинником корпоративного управління. Оцінка ефективності вертикальних та горизонтальних комунікацій здійснювалася на основі вимірювання швидкості передачі рішень та реакції персоналу на зворотний зв'язок (табл. 2.6). Систематизація цих показників дозволяє побачити, як технічна швидкість передачі даних зіткнулася із психологічним супротивом демотивованого колективу.

Таблиця 2.6

Операційні показники ефективності інформаційних потоків у підприємстві за 2023 – 2025 рр.

Напрямок оцінки командної взаємодії	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Швидкість реакції на збій (від виявлення до прийняття рішення в офісі), год	4,2	1,8	5,9	+1,7
Частка втраченої інформації при вертикальній передачі даних, %	38,5	14,0	49,2	+10,7
Рівень задоволеності працівників каналами зворотного зв'язку, %	42,0	61,5	35,2	-6,8
Ступінь прояву авторитарних деструкторів	15,0	52,2	9,4	-5,6

Незважаючи на технічне поліпшення, у 2025 році спостерігається різке погіршення комунікаційної дисципліни через прихований саботаж. Швидкість реакції на технологічні збої в полі суттєво уповільнилася, досягши 5,9 годин, що значно гірше за показники навіть 2023 року. Частка викривленої або свідомо прихованої інформації при вертикальній передачі підскочила до 49,2%, відображаючи небажання персоналу оперативно звітувати перед офісом в умовах заборгованості. Рівень задоволеності цифровими каналами комунікації обвалився до мінімальних 9,4%, оскільки робітники почали

сприймати чати як інструмент виключно одностороннього контролю, а не партнерства. Це доводить, що за відсутності стабільної оплати праці будь-які цифрові інструменти автоматизації втрачають свою організаційну ефективність.

Для глибокого розуміння природи деструктивних змін у колективі підприємства доцільно проаналізувати еволюцію командної взаємодії через призму класичної концепції групової динаміки Брюса Такмена (рис. 2.3). Цей підхід дозволяє ідентифікувати конкретні фази розвитку колективу та визначити, на якому саме етапі внутрішні фінансові чинники заблокували формування синергетичного ефекту.



Рис. 2.3. Оцінка стадій групової динаміки персоналу підприємства за 2023 – 2025 рр.

Візуалізована модель групової динаміки фіксує небезпечний регресивний тренд у розвитку трудового потенціалу агрофірми. Якщо у 2024 році колектив успішно пройшов етап первинного штормління та перейшов до стадії нормування, то у 2025 році під впливом затримки виплат відбувся відкат системи назад. Замість очікуваного виходу на пікову стадію функціонування (висока продуктивність), команда опинилася у стані вторинного, більш глибокого штормління. Соціальна напруга, викликана заборгованістю,

призвела до розпаду сформованих зв'язків та переорієнтації працівників із виконання загальних цілей на захист власних інтересів. У підсумку такий регрес повністю заблокував дію партисипативних інструментів менеджменту, перетворивши робоче середовище на зону підвищеного організаційного ризику.

Для отримання цілісного уявлення про стан групової динаміки необхідно дослідити соціометричні та кадрові коефіцієнти в розрізі фінансово-економічної кризи підприємства (табл. 2.7). Ці метрики безпосередньо пов'язані з реальним зниженням витрат на оплату праці та затримками виплат, що деформує внутрішню стійкість колективу.

Таблиця 2.7

Матриця соціометричних коефіцієнтів групової динаміки персоналу підприємства за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Коефіцієнт згуртованості колективу, в.п.	0,31	0,62	0,14	-0,17
Коефіцієнт деструкції, в.п.	0,68	0,29	0,89	+0,21
Індекс психологічного задоволення працею, в.п.	0,42	0,65	0,12	-0,30
Плинність кадрів через клімат у команді, %	18,4	11,1	29,6	+11,2

Розраховані соціометричні коефіцієнти фіксують глибоку руйнацію командної взаємодії через невиконання підприємством фінансових зобов'язань перед працівниками. Коефіцієнт згуртованості колективу у 2025 році впав до критичних 0,14, що свідчить про повний розпад групових зв'язків та перехід працівників у режим індивідуального виживання. На тлі падіння обсягів оплати праці коефіцієнт конфліктності зріс до 0,89, спровокувавши запеклі внутрішні суперечки між робітниками та менеджментом. Індекс психологічного задоволення працею знизився на 30 копійок відносного значення (до 0,12), підтверджуючи, що фактор заборгованості повністю знецінив попередні здобутки корпоративної культури. Як наслідок, плинність кадрів підскочила до 29,6%, що у поєднанні з загальним збитком підприємства формує критичну загрозу втрати найбільш кваліфікованих кадрів.

Для розробки ефективних управлінських рішень необхідно чітко розмежувати першопричини виникнення кризи та їхні безпосередні наслідки для операційної діяльності підприємства (рис. 2.4).

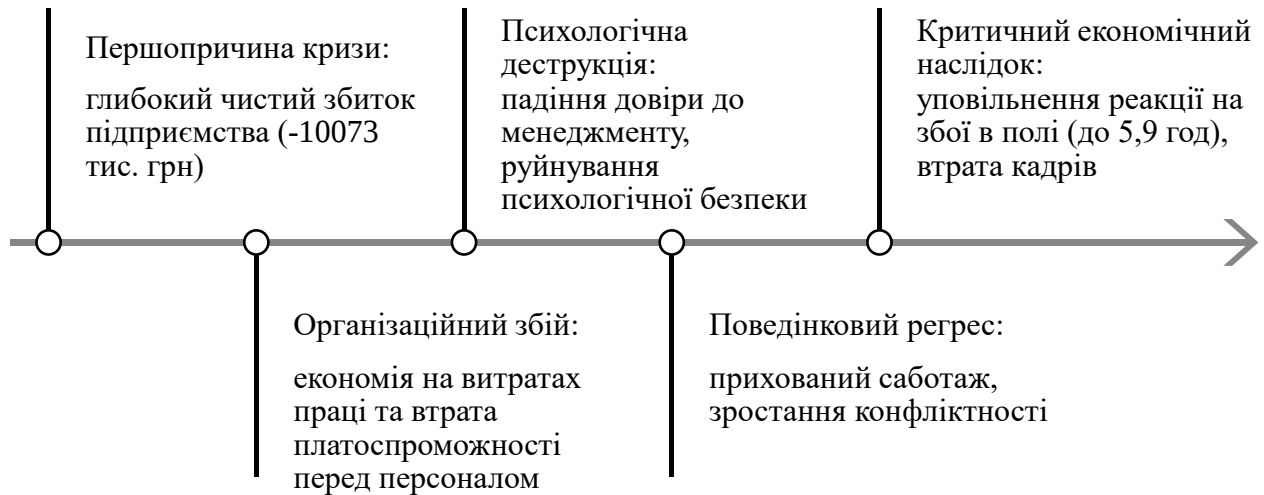


Рис. 2.4. Моделювання причинно-наслідкових зв'язків деструкції командної взаємодії підприємства за 2023 – 2025 рр.

Представлена логічна модель наочно демонструє ланцюгову реакцію, де фінансовий деструктор виступає тригером загального організаційного регресу. Втрата платоспроможності підприємства моментально руйнує базовий рівень мотивації працівників, перетворюючи цифрові канали зв'язку на інструменти прихованого протистояння. Таким чином, відновлення командної динаміки є неможливим без розриву цього деструктивного ланцюга на етапі фінансової стабілізації.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНТЕГРАЦІЇ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні традиційні жорстко централізовані системи управління втрачають свою ефективність. Перехід до командного менеджменту стає не просто елементом корпоративної культури, а критично важливою стратегічною необхідністю для забезпечення життєздатності та економічної безпеки бізнесу. Інтеграція інструментів командної взаємодії дозволяє трансформувати розпорошені людські ресурси у синергетичний капітал, спроможний оперативно реагувати на внутрішні організаційні збої та фінансові кризи. Головна цінність командного підходу полягає у ламанні застарілих вертикальних бар'єрів між адміністративним офісом та безпосередніми виробничими підрозділами, що забезпечує формування єдиного інформаційного й мотиваційного простору.

Коли підприємство стикається із касовими розривами, кадровим дефіцитом або вимушеним обмеженням фінансування, саме якість групової динаміки визначає, чи впаде система у деструктивний саботаж, чи мобілізується для подолання кризи. Командний менеджмент забезпечує високий рівень психологічної безпеки, де кожен працівник відчуває персональну відповідальність за фінальний результат, а керівник виступає не авторитарним контролером, а лідером-наставником. Завдяки делегуванню повноважень та залученню лінійного персоналу до партисипативного управління суттєво підвищується гнучкість бізнес-процесів. Злагоджена крос-функціональна взаємодія дозволяє нівелювати комунікаційні розриви, усунути дублювання розпоряджень та оптимізувати постійні витрати. Більше того, впровадження командних стандартів мінімізує плинність кадрів, захищаючи найбільш кваліфіковане ядро колективу від вимивання у кризові періоди. У підсумку інтеграція командного менеджменту виступає головним

каталізатором відновлення операційної стабільності, оптимізації витратомісткості та довгострокового сталого розвитку підприємства.

Перехід до соціократичної моделі через формування самокерованих «кризових кіл» покликаний децентралізувати процес прийняття рішень та розподілити організаційну відповідальність між усіма рівнями управління підприємства (табл. 3.1). Цей інструмент передбачає створення оперативних крос-функціональних груп (із залученням фінансистів, агрономів та лінійних бригадирів), які наділяються автономним правом розробки та реалізації локальних заходів із мінімізації витрат.

Таблиця 3.1

Рекомендована матриця стратегічного впровадження самокерованих «Кризових кіл» у підприємстві, 2027 – 2031 рр.

Стратегічний вектор	Комплекс прикладних заходів	Відповідальні особи	Критерії ефективності
ЕТАП I (2027–2028 рр.) Формування та первинна автономізація команд			
Кадровий інкубатор	Відбір лінійних лідерів, навчання, відбір лінійних лідерів, навчання модераторів та фасилітаторів	Начальник кадрів, головні спеціалісти, зовнішні консультанти	Сформовано 3 пілотні кола; 100% бригадирів пройшли навчання
Децентралізація влади	Передача колам права розпорядження бюджетами малих операційних витрат	Директор, головний економіст	Скорочення часу прийняття рішень на місцях до 30 хвилин
ЕТАП II (2029–2031 рр.) Масштабування, інтеграція та синергія			
Крос-функціональне зшивання	Об'єднання кіл рослинництва, току та логістики в наскрізну мережу	Головний агроном, керівники локальних кіл	Ліквідація вертикальних бар'єрів між підрозділами
Краудсорсинг інновацій	Запуск системи внутрішнього збору та впровадження ощадних ідей	Головний економіст, головний бухгалтер, обліковці	Зниження технологічного браку та операційних витрат на 12-15%

Делегування операційних повноважень на рівень лінійних виробничих бригад забезпечує формування якісно нової архітектури внутрішнього контролю. Стартові кроки з навчання фасилітаторів дозволять запустити процеси самоорганізації без додаткового тиску з боку вищого менеджменту.

Поступове розширення фінансової автономії команд стимулює робітників до реального пошуку прихованих резервів та зниження ресурсомісткості процесів. Інтеграція горизонтальних зв'язків між територіально віддаленими офісами та полями ліквідує підґрунтя для виникнення нових організаційних розривів. У довгостроковій перспективі цей стратегічний вектор дозволить сформувати гнучку адаптивну мережу, стійку до будь-яких макроекономічних коливань ринку.

Впровадження партисипативного бюджетування спрямоване на повну ліквідацію інформаційного вакууму та подолання кризи довіри в трудовому колективі через інструменти фінансової прозорості (табл. 3.2). Захід передбачає включення делегованих представників від кожної виробничої бригади до процесу обговорення, розподілу ліквідних коштів та спільного покрокового планування графіків погашення заборгованості з оплати праці. Такий підхід трансформує сприйняття працівниками фінансових труднощів підприємства, оскільки вони отримують реальний доступ до первинних бюджетних даних та безпосередньо впливають на визначення пріоритетів фінансування.

Таблиця 3.2

Рекомендована дорожня карта розгортання фінансової партисипації та відкритого бюджетування в підприємстві, 2027 – 2031 рр.

Рівень фінансової партисипації колективу	Об'єкт фінансового управління та межі відкритих даних	Практичні інструменти та заходи впровадження	Критерії прозорості
1	2	3	4
Інформаційний шлюз (Пасивне залучення)	Повна візуалізація фонду виплат та прозорих реєстрів погашення заборгованості з оплати праці	Розгортання та регулярне оновлення внутрішніх відомостей руху грошей через доступні інформаційні стенди	Ліквідація чуток та паніки; 100% ознайомлення колективу з графіками майбутніх виплат
Консультативний паритет (Двостороння ув'язка)	Спільний аналіз структури витрат на насіння, добрива, паливо та виявлення вогнищ збитковості	Створення змішаної антикризової комісії, проведення занять із лінійною ланкою з основ обліку витрат	Обґрунтоване узгодження інтересів апарату управління та лінійних бригад

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Операційне кошторисування (Активний аудит)	Захист та коригування локальних норм лімітів витрат матеріально-технічних цінностей на місцях	Делегування виробничим підрозділам права обґрунтування та захисту власних норм витрат ТМЦ на місцях	Поява економічного мислення; оптимізація постійних витрат на паливо й матеріали на 10-12%
Фінансове самоврядування (Партнерський статус)	Колективний розподіл заощаджених коштів ФОП та формування фондів матеріального стимулювання команд	Розробка регламенту формування фондів матеріального стимулювання з частини зекономленого бюджету	Трансформація колективу із найманих робітників на свідомих партнерів, зацікавлених у бізнесі

Реалізація цієї дорожньої карти дозволяє підприємству повністю подолати внутрішню соціальну напругу та стабілізувати роботу колективу в умовах тимчасової нестачі ліквідності. Відкриття первинних фінансових даних наочно демонструє працівникам реальний стан бізнесу, що мінімізує ризики виникнення локальних страйків, саботажу чи масової плинності кадрів. Перенесення бюджетних дискусій безпосередньо на виробничі дільниці змушує лінійних керівників та бригадирів дбайливіше ставитися до використання матеріально-технічних ресурсів компанії. Завдяки залученню персоналу до формування ощадних кошторисів досягається системне зниження собівартості технологічних операцій без втрати загальної якості виробництва. У підсумку підприємство отримує консолідовану та високомотивовану команду партнерів, здатну оперативно вивести агрофірму з кризи та забезпечити її сталий розвиток.

Суто індивідуальна відрядна оплата праці, притаманна аграрному сектору, вбиває командний дух, оскільки кожен робітник зацікавлений лише у власному обсязі (наприклад, оброблених гектарах), часто нехтуючи загальною якістю. Ця ідея передбачає реструктуризацію преміального фонду за допомогою схеми командного KPI-конструктора, де підсумковий заробіток лінійної ланки напряму залежить від синергетичного результату роботи всієї дільниці (рис. 3.1).

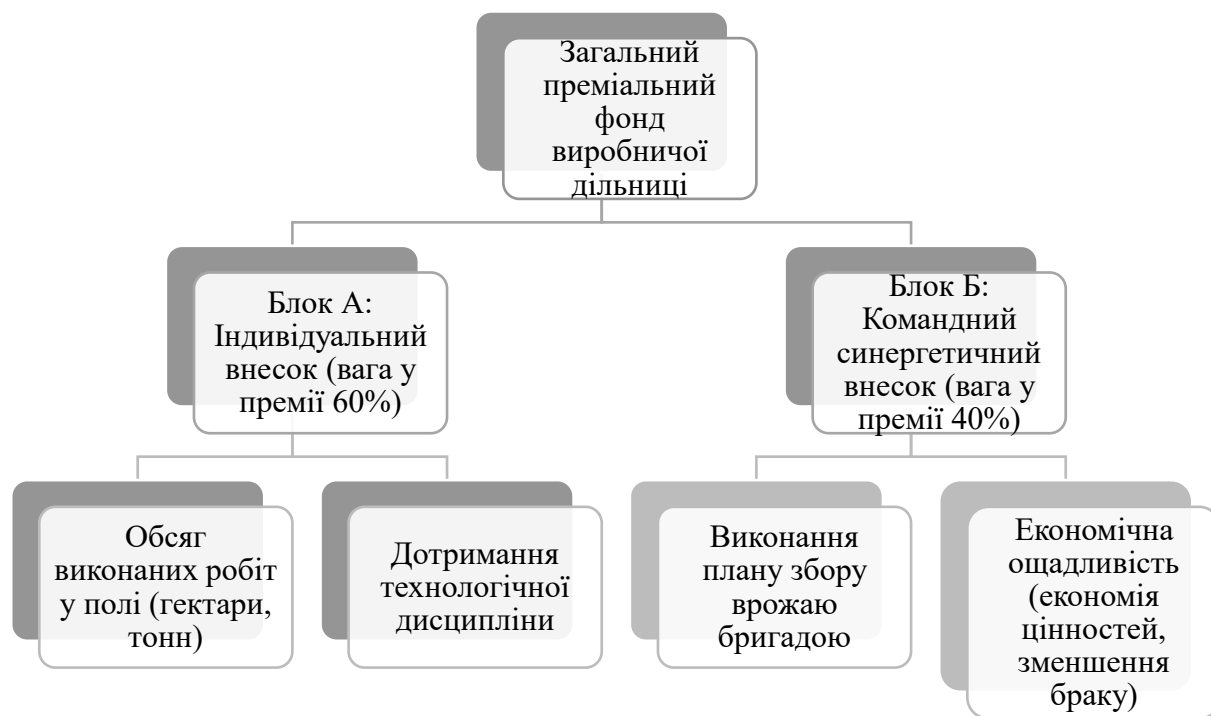


Рис. 3.1. Рекомендована архітектура розподілу преміального фонду для команди підприємства на 2027 – 2031 рр.

Впровадження цієї мотиваційної моделі повністю ліквідує внутрішню конкуренцію та егоїзм всередині виробничих бригад. Робітники стають кровно зацікавленими допомагати один одному, підстраховувати колег під час поломок та спільно стежити за якістю виконання польових робіт. Наявність командного блоку у 40% автоматично запускає механізми внутрішнього контролю: колектив самостійно витісняє ледарів та порушників дисципліни, без потреби у жорстких фіскальних заходах з боку адміністрації. Це забезпечує суттєве зниження питомих витрат на паливо та посівний матеріал завдяки свідомому прагненню команди до ощадливості. У підсумку підприємство отримує збалансовану систему мотивації, яка гармонізує інтереси окремого працівника, виробничої команди та агрофірми в цілому.

Запропонована програма орієнтована на повне викорінення виявлених авторитарних деструкторів у поведінці керівників середньої ланки (начальників цехів, керуючих дільницями, бригадирів) та впровадження концепції «обслуговуючого лідерства» (табл. 3.3). Вона включає розробку

нових корпоративних стандартів взаємодії, де головним завданням менеджера стає не директивний тиск, а забезпечення лінійного персоналу всім необхідним для безперебійної роботи. Обов'язковим елементом стає впровадження регулярної анонімної оцінки лідерських якостей керівників самими підлеглими за методикою «360 градусів».

Таблиця 3.3

**Рекомендована матриця впровадження програми розвитку
обслуговуючого лідерства в систему командного менеджменту
підприємства, 2027 – 2031 рр.**

Рівень ієрархії в управлінні	Поточний деструктор	Цільовий орієнтир	Практичний інструмент
Вища ланка (Директор, головні спеціалісти)	Директивний одноосібний контроль, жорсткий фіскальний тиск щодо виконання планів	Стратегічне менторство, забезпечення лінійних команд ресурсами й довірою	Прив'язка премій (KPI) до рівня згуртованості та утримання кадрів; впровадження етичного кодексу
Середня ланка (Керуючі відділками, завідувачі майстерень)	Суб'єктивний адміністративний тиск перед вищим керівництвом	Фасилітація та координація процесів, усунення технологічних розривів	Навчання методам безконфліктного менеджменту та коучингу; анонімне оцінювання «360 градусів»
Лінійна ланка (Бригадири тракторних і польових бригад)	Ігнорування думки робітників, заякування штрафами, одноосібне визначення винних у збоях	Наставництво, розвиток взаємовиручки та колективної відповідальності за кінцевий результат бригади	Формування інституту майстрів-наставників; щомісячні внутрішні мікроконкурси

Впровадження сервісного лідерства дозволяє підприємству повністю нейтралізувати внутрішні міжособистісні конфлікти та сформувати простір психологічної безпеки всередині колективу. Зміна стилю поведінки бригадирів і керівників дільниць з диктаторського на підтримуючий зупиняє відтік кваліфікованих кадрів із тракторно-польових бригад. Автоматизована анонімна оцінка за методикою «360 градусів» виступає надійним запобіжником, який унеможливорює повернення менеджменту до практики суб'єктивного тиску. Орієнтація ключових індикаторів ефективності

керівників на показники стабільності команд змушує їх реально дбати про мікроклімат у підрозділах. У підсумку агрофірма отримує гуманну, згуртовану та адаптивну систему управління, де кожен менеджер працює на забезпечення безперебійної роботи лінійного персоналу в полі.

Нами пропонується капіталізацію внутрішнього інтелектуального потенціалу підприємства шляхом створення системи командного шерингу знань (табл. 3.4). Мова йде про формування тимчасових пар або тріад взаємонавчання між спеціалістами різного профілю, де, наприклад, досвідчений механізатор дільниці передає практичні навички ощадної експлуатації техніки молодому колезі.

Таблиця 3.4

Рекомендована матриця крос-функціонального командного шерингу знань персоналу підприємству на 2027 – 2031 рр.

Напрямок шерингу знань	Об'єкт передачі компетенцій	Джерело експертизи	Цільовий орієнтир
Технологічно-експлуатаційний	Молоді трактористи-машиністи, помічники комбайнерів	Досвідчені лінійні майстри, головний інженер	Скорочення витрат на ремонт на 15%; зменшення аварійних простоїв техніки в полі
Економіко-обліковий	Керуючі виробничими дільницями, бригадири, обліковці бригад	Головний економіст, бухгалтер з обліку матеріалів	Повна ліквідація помилок у первинній документації та звітах току
Організаційно-управлінський	Лінійний персонал, що увійшов до складу «кризових кіл»	Начальник кадрів, голова профкому	Сформовано навички самостійного ведення зборів та вирішення збоїв

Реалізація цієї матриці дозволяє підприємству запустити безперервний процес підвищення кваліфікації персоналу без залучення додаткового кризового бюджету. Внутрішній шеринг знань зміцнює горизонтальні зв'язки між розпорошеними підрозділами та формує високу культуру взаємовиручки всередині команд. Інтеграція технологічного досвіду старшого покоління захищає підприємство від ризиків втрати унікальних виробничих компетенцій

при зміні поколінь. У підсумку підприємство трансформується в «організацію, що навчається», де інтелектуальний капітал стає головним чинником антикризисної стійкості.

Впровадження поетапної модульної програми дозволяє підприємству повністю ліквідувати кадровий дефіцит та хронічний брак кваліфікації лінійної ланки в періоди пікових польових навантажень (рис. 3.2).

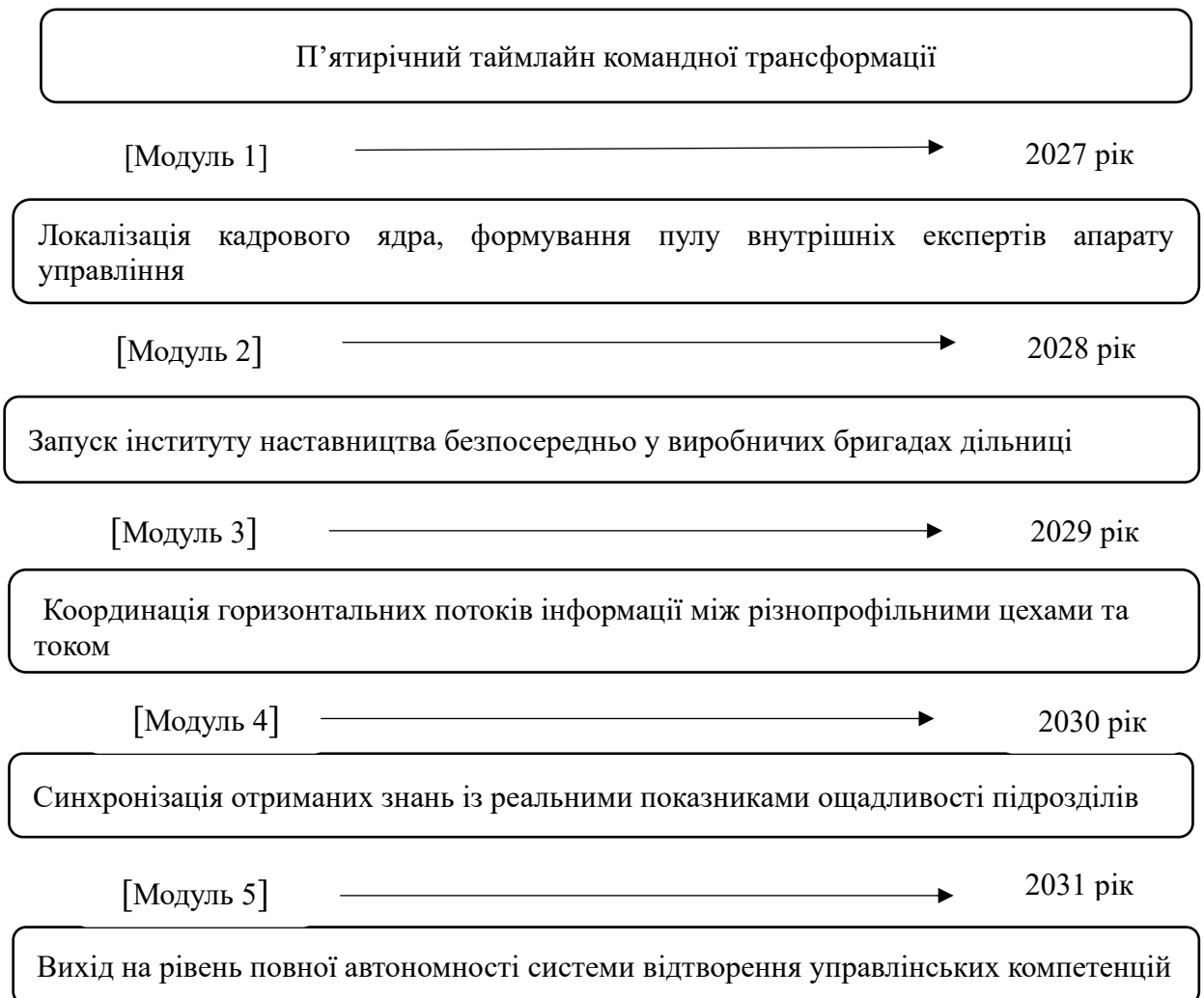


Рис. 3.2. рекомендовані етапи розгортання програми крос-функціонального командного шерингу знань персоналу підприємства на 2027–2031 рр.

Покрокове розгортання навчання формує у колективі стійку звичку до безперервного самовдосконалення, суттєво підвищуючи загальну швидкість адаптації бізнесу до нових ринкових викликів. Завдяки тривалій спільній роботі над підвищенням професійного рівня в компанії створюється унікальне,

віддане спільній справі кадрове ядро. У підсумку підприємство здобуває здатність динамічно розвиватися та нарощувати ринкову конкурентоспроможність за рахунок гнучкого використання виключно власних внутрішніх людських ресурсів.

Рекомендовано впровадження програми розподілу командних дій, яка забезпечить підприємству можливість радикально підвищити швидкість адаптації до польових форс-мажорів (табл. 3.5). Передача функцій ризик-моніторингу лінійним бригадам знімає навантаження з директора та головних спеціалістів, звільняючи їхній час для стратегічного планування.

Таблиця 3.5

Програма розподілу командних дій та відповідальності при управлінні операційними ризиками підприємства на 2027 – 2031 рр.

Тип операційного ризику	Спільна дія виробничої команди	Локальний координатор	Кінцевий стабілізаційний ефект
Раптова зміна погоди (злива під час збирання врожаю)	Перегрупування техніки, зміна логістичних маршрутів вивезення зерна на тік у режимі «нон-стоп»	Головний агроном, аграноми, бригадири	Зведення до нуля втрат зерна через вилягання або надмірну вологість при збиранні
Критичний дефіцит пально-мастильних матеріалів	Оперативний перерозподіл палива між машинами на основі пріоритету технологічних операцій у полі	Головний інженер, бригадир тракторно-польової бригади	Безперебійне виконання кампанії; ліквідація простоїв техніки через збої в постачанні
Локальний конфлікт всередині виробничої бригади	Проведення позачергової сесії кризового кола, перегляд умов індивідуального навантаження	Голова профкому, інспектор з кадрів	Стабілізація психологічного клімату без зупинки технологічних процесів на дільниці

Колективна відповідальність за збереження врожаю унеможливорює прояви недбалості та технологічного браку на місцях. Завдяки чітким алгоритмам дій мінімізуються часові лаги між виникненням проблеми та її фактичним вирішенням у полі. У підсумку підприємство отримує високу

операційну гнучкість і стає захищеною від руйнівного впливу непередбачуваних природно-кліматичних та економічних чинників.

Для довгострокової інтеграції інструментів психологічної стабілізації у виробничу практику агропідприємства розроблено п'ятирічну структурно-функціональну схему (рис. 3.3). Вона передбачає послідовний перехід від оперативного гасіння конфліктів у полі до створення комплексної системи проактивного психологічного захисту та командної стійкості.



Рис. 3.3. рекомендована карта інструментів командного менеджменту в системі психологічної стабілізації операційних процесів підприємства на 2027 – 2031 рр.

Впровадження цієї поетапної схеми дозволяє агрофірмі підтримувати безперебійний ритм виконання критично важливих польових робіт навіть у періоди найвищої психоемоційної напруги персоналу. Покроковий запуск інструментів медіації повністю нівелює ризики виникнення локальних

конфліктів, прихованого саботажу чи стихійних зупинок збиральної та посівної техніки. Завдяки проактивному моніторингу настроїв через цифрові канали керівництво підприємства отримує можливість миттєво реагувати на вогнища стресу, не дозволяючи їм перерости у масове звільнення дефіцитних фахівців. Системна ліквідація технологічних збоїв та інформаційного вакууму кардинально підвищує рівень довіри робітників до адміністративного апарату. У підсумку на підприємстві створюється унікальна за своєю міцністю екосистема психологічної безпеки, де висока згуртованість та взаємовиручка команд виступають головними гарантами операційної стійкості всього агробізнесу.

Практична реалізація запропонованого комплексу рекомендацій забезпечує перехід агропідприємства від застарілих авторитарно-директивних методів управління до гнучкої моделі командного менеджменту. Системна інтеграція самокерованих «Кризових кіл» та партисипативного бюджетування дозволяє оперативно стабілізувати діяльність підрозділів без залучення зовнішнього капіталу чи дороговартісних консультантів. Орієнтація на принципи обслуговуючого лідерства та впровадження інструментів експрес-медіації безпосередньо в полі гарантують надійне купірування міжособистісних конфліктів без зупинки гарячих технологічних процесів. Створення п'ятирічних програм внутрішнього шерингу знань та командного КРІ-конструктора формує стійку «організацію, що навчається», яка максимізує взаємозамінність робітників. У підсумку розроблені заходи забезпечують формування міцного кадрового ядра та високої організаційної стійкості, що дозволяє агрофірмі успішно адаптуватися до будь-яких турбулентних умов ринку.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що інтеграція командного менеджменту в діяльність сучасного підприємства є закономірним результатом еволюції управлінської думки від механістичного контролю класичних шкіл до людиноцентрованого підходу епохи гнучкого управління. Ця трансформація зумовлена необхідністю підвищення організаційної гнучкості бізнесу в умовах високої турбулентності ринкового середовища. Перехід до командних структур дозволяє компаніям генерувати синергетичний ефект, коли колективний результат суттєво перевищує суму індивідуальних зусиль працівників.

2. Відмічено принципову термінологічну та сутнісну відмінність між поняттями «команда», «робоча група» та «колектив», які відорожують різні рівні розвитку соціальної спільноти на підприємстві. Традиційні робочі групи та колективи функціонують у межах жорстких офіційних регламентів із домінуванням індивідуальної відповідальності перед формальним керівником. Натомість справжня команда характеризується високою взаємозалежністю учасників, наявністю взаємодоповнюючих навичок, розподіленням лідерством та спільною відповідальністю за кінцевий продукт праці.

3. Відмічено, що відносно успішні тенденції формування партисипативного простору та налагодження крос-функціональних зв'язків у 2024 році були повністю знецінені фінансовою кризою наступного періоду. Гострий дефіцит обігових коштів та виникнення глибокого чистого збитку призвели до вимушеного жорсткого обмеження фінансування фонду оплати праці. Як наслідок, втрата платоспроможності перед персоналом заблокувала дію раніше впроваджених інноваційних інструментів менеджменту.

4. Констатовано, що за результатами соціологічного опитування працівників у 2025 році зафіксовано різкий регрес у поведінці керівної ланки та повернення до жорстких методів адміністрування. Стрімке зростання прояву авторитарних деструкторів до рівня 82,0% стало деструктивною реакцією менеджменту на падіння операційної дисципліни. Такий підхід остаточно

зруйнував рівень психологічної безпеки в колективі, спровокувавши кризу довіри між апаратом управління та виробничими бригадами.

5. Підкреслено, що через приховану протидію та свідоме замовчування інформації швидкість реакції на технологічні збої в полі суттєво уповільнилася, досягши критичних 5,9 годин. Це доводить, що за наявності тривалої заборгованості з оплати праці будь-які автоматизовані системи комунікації втрачають свій організаційний потенціал і сприймаються персоналом лише як інструмент фіскального контролю.

6. Встановлено, що моделювання етапів групової динаміки за концепцією Б. Такмена виявило небезпечний перехід трудового потенціалу агрофірми у фазу вторинного деструктивного штормління. Замість планового виходу на пікову стадію високопродуктивного функціонування, колектив регресував до стану внутрішньої дезорганізації. Соціальна напруга змусила працівників повністю переорієнтуватися з виконання стратегічних цілей підприємства на стратегії індивідуального захисту своїх соціально-економічних прав.

7. Підкреслено, що розраховані соціометричні коефіцієнти математично підтверджують критичний розпад сформованих командних зв'язків у досліджуваному періоді. Коефіцієнт згуртованості колективу впав до рекордно низького значення 0,14, тоді як індекс конфліктності підскочив до загрозливих 0,89. Наслідком такої деформації внутрішнього середовища став стрибок плинності кадрів через психологічний клімат до 29,6%, що створює реальну загрозу безповоротної втрати найбільш кваліфікованого ядра робітників.

8. Рекомендовано впровадити в практику управління рослинницьким комплексом підприємства архітектуру автономних «Кризових кіл» (. Цей інструмент передбачає поетапне делегування операційних повноважень та фінансових лімітів безпосередньо на рівень лінійних виробничих бригад. У результаті децентралізації влади забезпечується суттєве скорочення часу прийняття локальних рішень на місцях до 30 хвилин.

9. Запропоновано дорожню карту розгортання системи фінансової партисипації та відкритого бюджетування через послідовне залучення персоналу до управління витратами. Процес передбачає відкриття реєстрів ліквідності, запуск спільного операційного кошторисювання та участь колективу в розподілі заощадженого бюджету. Практична реалізація заходу дозволяє повністю ліквідувати паніку, подолати кризу довіри до офісу та оптимізувати постійні витрати на ТМЦ на 10–12%.

10. Запропоновано комплексну програму розвитку обслуговуючого лідерства для повного виправлення авторитарних деструкторів у поведінці керівників середньої та лінійної ланки. Трансформація базується на навчанні бригадирів методам фасилітації та регулярному проведенні анонімного оцінювання за методикою «360 градусів». Це дозволяє переорієнтувати менеджмент на підтримку потреб підлеглих, зупинити плинність кадрів та суттєво покращити внутрішній соціально-психологічний клімат.

11. Рекомендовано запустити п'ятирічну модульну траєкторію крос-функціонального командного шерингу знань та внутрішнього навчання на період 2026–2030 рр. Програма спрямована на капіталізацію внутрішньої експертизи підприємства через створення змішаних пар взаємонавчання та інституту лінійних майстрів-наставників. Впровадження цієї моделі дозволяє підвищити підвищувати кваліфікацію персоналу без додаткових витрат і успішно долати кадровий дефіцит під час пікових польових робіт.

12. Запропоновано інтегрувати в систему командного менеджменту карту інструментів оперативної психологічної стабілізації операційних процесів без зупинки виробництва. Захід передбачає впровадження регулярних 15-хвилинних «командних пауз» для відпочинку під час жорстких навантажень та запуск 10-хвилинної експрес-медіації конфліктів безпосередньо біля техніки. Такий підхід повністю нівелює ризики прихованого саботажу чи стихійних зупинок агрегатів, гарантуючи безперебійний ритм та високу якість виконання посівної чи збиральної кампаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаіК, 2001. 624 с.
2. Горпинченко О.В. SWOT-аналіз процесу трансформації професійного розвитку працівників в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913> (дата звернення: 29.05.2026).
3. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць*. 2014. №1(7). С. 34-42.
4. Левченко О.М., Левченко А.О., Немченко Т.А. Захист комерційної таємниці в контексті стратегічного управління економічною безпекою організації в умовах цифровізації економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр.* 2021. Вип. 7 (40). С. 20- 30 DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39)).
5. Морушко О. О., Висоцький А. Л. Основні управлінські культури: соціонічний аналіз. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 1 (13). т. 1. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.13.2016.104334>
1. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e986ede2-1cda-4984-87f0-f2d07c4e731a/content>
2. Шпортько, Г., & Карабаш, А. (2021). Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>
3. Сазонова Т. О., Пасічник Є. М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. Вип. 1. С. 147-153. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-18>.

4. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. Сучасний менеджмент і економічний розвиток. *Трансформація системи управління регіональним розвитком* : матеріали постійно діючої міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (1 вересня 2013 р. 28 лютого 2014 р.). Суми : СумДУ, 2014. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/42707/1/Kalynets_management_team.pdf. (дата звернення: 29.05.2026).

5. Занора В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проєктної команди. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. Т. 1. № 30. С. 87–90. <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/251>

6. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 160 с. URL: <https://nashformat.ua/products/pryntsyppu-naukovogo-menedzhmentu-709322>. (дата звернення: 29.05.2026).

7. Файоль А. Загальне і промислове управління / пер. з фр. Харків : Факт, 2011. 112 с.

8. Форд Г. Моє життя та робота / пер. з англ. У. Курганової. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2021. 384 с. URL: <https://bookclub.ua/catalog/books/pop-science/moye-jittya-ta-robota>. (дата звернення: 30.05.2026).

9. Вебер М. Господарство і суспільство / пер. з нім. М. Кушніра. Київ : Всесвіт, 2014. 408 с.

10. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. London : Routledge, 2007. 180 p. URL: <https://www.routledge.com/The-Social-Problems-of-an-Industrial-Civilization/Mayo/p/book/9780415436847>. (дата звернення: 29.05.2026).

11. Follett M. P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett / ed. by H. C. Metcalf, L. Urwick. London : Harper & Brothers, 1942. 320 p.

12. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Cambridge : Harvard University Press, 1968. 334 p. URL:

<https://www.hup.harvard.edu/books/9780674328037>. (дата звернення: 28.05.2026).

13. Trist E. L., Bamforth K. W. Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. *Human Relations*. 1951. Vol. 4, No. 1. P. 3–38. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872675100400101>. (дата звернення: 29.05.2026).

14. Белбін Р. М. Типи ролей у командах менеджменту / пер. з англ. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2008. 240 с.

15. Катценбах Д., Сміт Д. Мудрість команд. Створення високопродуктивної організації / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2019. 304 с. URL: https://kmbooks.com.ua/book?name=mudrist_komand_stvorennnya_visokoproductivnoi_organizatsii. (дата звернення: 30.05.2026).

16. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорації / пер. з англ. В. Сича. Київ : Наш Формат, 2019. 424 с.

17. Сазерленд Дж. Scrum. Навчіться робити вдвічі більше за менший час / пер. з англ. Я. Лебеденка. 4-те вид. Київ : Наш Формат, 2024. 280 с.

18. Швабер К. Гнучке управління проектами за допомогою Scrum / пер. з англ. Київ : Видавнича група ВГВ, 2018. 192 с.

19. Піс Е. Стартап без помилок. Рух Lean Startup як основа успішного бізнесу / пер. з англ. Х. Содомори. Київ : Наш Формат, 2022. 296 с.

20. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

21. Немченко Т. А., В'юник О. В. Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>.

22. Бушуєва Н. С., Ярошенко Ю. Ф., Ярошенко Р. Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку. Київ: СаммітКнига, 2010. 198 с.

23. Євтушенко, Г. І., Філоненко, С. М. Сутність команди проекту та особливості її управління. *Зб. наук. пр. Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № (2). С. 67–80.
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Прогрес, 2015. 784 с.
25. Штиршов О. М. Етична модель управління: концептуальний підхід. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 281-289. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-21>.
26. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с
27. Швець Г. О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 33. С. 124–129.
28. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.
29. Ключко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус*. 2020. № 17. С. 163–167
30. Cui F., H. Lim, J. Song. The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Department of Social Economics and Management*. 2022. № 14(6). С. 32–49. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063249>.
31. Milton Herman. Why is Internal Communication Important for Your Business? LumApps. URL: <https://www.lumapps.com/internalcommunication/internal-communications-benefits>. (дата звернення: 29.05.2026).
32. Клаус Шваб. Четверта промислова революція / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 216 с.

33. Ваш путівник: Як поставити чіткі цілі для своєї команди? URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/vash-putivnik-yak-postavitichitki-czili-dlya-svoyei-komandi/>. (дата звернення: 29.05.2026).

34. Доброжанський С. Теорія постановки цілей Едвіна Локка. URL: <https://coach-school.org/blog/lokk-ua> (дата звернення: 30.05.2026).

35. Поросінін А. Т. Теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві. *Агросвіт*. 2024. №15. С. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.15.63>.

36. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 77-82. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4887&i=12>

37. Почтовюк, А. Б., & Семеніхіна, В. В. (2020). HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*, (160), 103-107. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-19>

38. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. С.12-18. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

39. Вараксіна О.В., Григоренко А.Ю., Хотінець О.С. мотивація команди як ключовий інструмент підвищення ефективності організації. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 142 – 144.

40. Вараксіна О.В., Григорець А.Ю., Хотинець О.С. Інтеграція командного менеджменту як стратегічний вектор розвитку підприємства. *Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Кам'янське, 11-12 травня 2026 р. Кам'янське: ДДТУ, 2026. С. 50-53.

ДОДАТКИ

Додаток А

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2023 -2025 рр.

Додаток Б

ПУБЛІКАЦІЇ ЗДОБУВАЧА

АНОТАЦІЯ

Хотінець О.С. «Інтеграція командного менеджменту у діяльність сучасного підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції командного менеджменту у діяльність сучасного аграрного підприємства.

У Розділі «Теоретичні основи командного менеджменту в сучасних умовах» проведено теоретико-методологічний аналіз сутності командної взаємодії, еволюції підходів до формування команд та специфіки групової динаміки. Систематизовано класифікацію видів управлінських команд, обґрунтовано принципи побудови ефективної системи командного менеджменту.

У Розділі «Діагностика стану командної взаємодії та передумов впровадження командного менеджменту на підприємстві» виконано якісний практичний аналіз на прикладі досліджуваного підприємства. Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності об'єкта дослідження, ідентифіковано ключові проблеми в системі внутрішніх комунікацій, оцінено рівень згуртованості колективу та виявив бар'єри, що заважають ефективній спільній роботі. Аналітичні висновки розділу підкріплені реальними розрахунками, результатами соціометричних чи анкетних досліджень і графічним матеріалом, що підтверджує об'єктивність дослідження.

У Розділі «Практичні рекомендації щодо інтеграції командного менеджменту у діяльність підприємства» запропоновано конкретні рекомендації щодо модернізації системи управління. Зокрема, розроблено комплекс заходів щодо впровадження сучасних технологій командної взаємодії (наприклад, проведення регулярних тренінгів із командного згуртування, розробка системи мотивації за командні результати або впровадження цифрових менеджерів для спільної роботи) та оцінено їхню потенційну соціально-економічну ефективність.

Ключові слова: командний менеджмент, згуртованість персоналу, система мотивації, командні результати, ефективність.