

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

11 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: **«Методи управління командою в умовах сучасного бізнес-середовища»**

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Захарова Людмила Валеріївна

Керівник магістерської
дипломної роботи

Вікторія ВОРОНІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток сучасних технологій та соціально-економічних відносин знаходять дедалі більше відображення у зміні концепцій структури роботи в організаціях. В останні десятиліття зростає потреба у кооперації та співробітництві на робочому місці. Соціальні, управлінські та технологічні процеси потребують інтеграції, а обмін інформації набуває глобального характеру. У зв'язку з цим у суспільній практиці та в науці значно зріс інтерес до вивчення груп та командних форм роботи.

Сьогодні, в епоху найсильнішої світової конкуренції та появи новітніх технологій, саме командна робота відіграє провідну роль у досягненні відчутних організаційних результатів, сприяє підтримці конкурентних переваг компаній та їх ефективності. Сучасним організаціям потрібні співробітники, які якісно виконують роботу за умов організаційних змін, допомагають це робити іншим, швидко створюють атмосферу співробітництва. Крім того, сучасне бізнес-середовище характеризується ресурсними обмеженнями, урізанням бюджетів. За таких умов команди стають ключовим фактором пом'якшення труднощів перехідного періоду та досягнення організаційного успіху.

Використання ефективної команди в діяльності підприємства призводить до значної зміни якості робочої сили, так як спільна робота потребує самоврядування та ширшого інформування членів команди. Крім того, розвиток освіти та сучасних технологій вимагає використання у роботі множинних трудових навичок, а не лише вміння виконувати одну-дві конкретні операції.

Проблеми та особливості управління командою, в тій чи іншій мірі розглянуті в багатьох працях вітчизняних та закордонних вчених: В. Барка, М. Белбіна, І. Близнюкової, В. Вороніної, Д. Веттена, В. Горбунової, О. Дудніка, Ю. Ірхіна, Дж. Р. Кемзенбера, Н. Ковальчук, К. Комарової,

Р. Кроппа, С. Максименко, К. Левіс-МакКлеара, П. Мучинські, Г. Паркера, О. Помаза, Х. Пейро, Т. Сазонової, І. Шульженко та інших. Вчені розглядали особливості управління малими групами, процесами формування, управління, розвитку та розформування команд; досліджували командні ролі членів команди; обмеження та специфічні умови взаємодії, комунікації, співпраці між працівниками. Накопичений вітчизняними та зарубіжними фахівцями теоретичний та практичний досвід з досліджуваної проблеми є базою для концептуального аналізу формування та використання ефективних команд у діяльності сучасних організацій.

Актуальність теми дослідження, її недостатня теоретична розробленість та реальні потреби організаційного та управлінського середовища зумовили вибір об'єкта, предмета дослідження, його мету та завдання.

Метою магістерської дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління командою, як способу підвищення ефективності управління персоналом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретико-методологічні основи управління командою в умовах сучасного бізнес-середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності суб'єкта дослідження;
- здійснити діагностику управління командою в умовах сучасного бізнес-середовища;
- проаналізувати ефективності управління командою на підприємстві;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління командою як фактору підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є організаційно-управлінський процес формування та використання ефективних команд.

Предметом дослідження виступають організаційно-теоретичні та практичні аспекти особливостей управління командою підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукове дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної ПДАУ. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (№ 0118U005209).

Методи досліджень. Врахування теорії соціального управління в організаціях дозволило використовувати принципи діалектичного пізнання (принцип всебічності розгляду явищ, принцип об'єктивності, принцип конкретно-історичного підходу), загальнонаукові методи (системний, структурно-функціональний, аналіз, синтез, узагальнення, порівняння), спеціальні (порівняльно-історичний, гуманітарно-особистісний, типологічний аналіз, ситуаційний підхід та статистичний аналіз).

Інформаційна база. Теоретичну та методологічну базу дослідження склали результати вітчизняних та зарубіжних соціально-управлінських, організаційних та психологічних досліджень в галузі формування та функціонування ефективних команд в сучасних організаціях; статистичні матеріали, а також документація суб'єкту дослідження.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що обґрунтовані у роботі теоретико-методологічні положення та практичні висновки сприятимуть розширенню та поглибленню наявних у сучасній науці уявлень про ефективну команду в організації та можуть бути використані в подальших розробках щодо проблем управління командою.

Результати та висновки дослідження можуть бути корисними керівникам організацій для вирішення широкого кола управлінських завдань, а також у практиці управління персоналом, у здійсненні комплексу заходів щодо стратегічного планування в організації, для управлінського консультування.

Елементи наукової новизни полягають в реалізації соціологічного дослідження формування та розвитку ефективних команд в діяльності підприємства, що дозволило продемонструвати багатоаспектний характер управління командою та обґрунтувати можливості теоретичного та практичного комбінування методів, вироблення тактик та стратегій перетворень сучасних організацій в командних параметрах.

Найсуттєвіші результати дослідження, які містять наукову новизну, полягають у тому, що дістало подальшого розвитку технологія формування ефективної команди, що відповідає управлінському циклу, його стадіям та спрямована на виявлення закономірностей розвитку ефективних команд у сучасній організації. А саме, розроблено алгоритм автоматизованої актуалізації компетенцій членів команди.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та теоретичні висновки магістерської дипломної роботи обговорені на Міжнародній науково-практичній конференції [7] та опубліковані у фаховому виданні [6].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (64 найменування), 27 додатків. Робота містить 12 таблиць, 17 рисунків, викладена на 59 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні основи створення команд

В сучасних умовах бізнес-середовища, питання побудови та управління високоефективної команди є досить важливим. Кожного дня підприємства стикаються з необхідністю докладати зусиль задля збереження та зміцнення позицій на ринку [5, с. 42]. Саме створення результативних команд дозволяє підприємствам різних галузей економіки отримувати перевагу серед конкурентів та налагоджувати ефективну систему взаємодії між працівниками, полегшувати процеси управління персоналом та комунікації.

На сьогоднішній день командотворення є дієвим інструментом, що допомагає персоналу підприємства та його окремим працівникам досягати поставлених цілей найбільш результативно. Реалії сьогодення формують нові виклики менеджерам підприємства не лише у технологічній, виробничій, маркетинговій площині, а також й у сфері управління персоналом відносно питань налагодження ефективної системи взаємодії, комунікації, мотивації, згуртування, контролю тощо [16].

Процес командоутворення має велике значення в таких сферах, як соціологія, психологія, бізнес та менеджмент [22]. За переконанням фахівця з управління персоналом Майкла Армстронга: «... команда – це невелике число людей, які мають взаємодоповнюючі навички, що зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці та працюють, використовуючи принципів підтримки взаємної відповідальності» [1].

В додатку А узагальнено підходи різних науковців до визначення поняття «команда».

Окремо хочеться відзначити думку тих авторів які розширюють

поняття та розуміння команди як «єдиного організму» та стверджують, що в команді мають бути задіяні учасники з різними необхідними якостями та виконуваними функціями. Автори І. Шульженко та О. Помаз доповнюють поняття «команда» наявністю визначеного лідерства [54, с. 23].

Вважаємо, що об'єднання саме цих характеристик формує дієвий процес співпраці та взаємодії між учасниками групи. Всі відповідні процеси описували автори так званої «загальної теорії управління» – Ньюман, Кунц та Друкер. У своїх працях вони описали аспекти, що впливають на ефективність команди, а саме: дієвість, результативність та направленість на результат; стратегічне бачення шляхів розвитку, формування людських відносин; впорядкованість процесів та взаємодовірливої атмосфери [64, с. 385].

Отже, можемо стверджувати, що команда перевищує по ефективності сукупність індивідів, які належним чином не згуртовані, особливо коли діяльність вимагає сукупності різноманітних навичок, рішень та досвіду.

Пропонуємо власне визначення команди. Команда – група людей, які тимчасово пов'язані між собою, об'єднані спільною метою, працюють на результат в межах своїх обов'язків та відповідальності.

Т. Сазонова, Є. Пасічник стверджують, що члени команди взаємодоповнюють один одного та взаємодопомагають, здатні виконувати внутрішньо групові ролі та беруть на себе відповідальність за кінцеві результати [44, с. 147].

Важливим для ефективної роботи команди є – дисциплінована реалізація головних елементів команди (рис. 1.1).

Вершина трикутника – те, що досягають команди, які є результати взаємодії; по сторонам трикутника та в центрі – ключові елементи, які необхідні для досягнення результатів.

Якщо керівник та члени його команди сконцентрують свою увагу на елементах, представлених на рис. 1.1, то їм вдасться сформувати справжню атмосферу та командну поведінку, що допоможе ефективно досягти поставлених цілей.



Рис. 1.1. Базові елементи команди [побудовано автором на основі 23]

Характеристики ефективної робочої команди: неформальна, комфортна і ненапружена атмосфера. В такій команді відбувається безліч обговорень, в яких беруть участь практично всі її члени, завдання чи мета команди розуміється та приймається її членами, групові обговорення не перескакують від однієї ідеї до іншої, ніяк не пов'язаної з попередньою, є розбіжності. Розбіжності не призводять до групового дискомфорту, відсутні ознаки прагнення уникати конфліктів та демонструвати повний добробут у команді за будь-яких обставин. Розбіжності не пригнічуються та не ігноруються на користь поспішних групових дій. Причини розбіжностей ретельно досліджуються, і команда прагне знайти способи їх вирішення, а чи не придушити інакодумців [16].

Команда має певні стадії життєвого циклу. Вчені С. Моріс, Г. Уїлкокс, Є. Нейзел виділили наступні стадії формування та розвитку команди: Час

Дитинства – Роки Юності – Зрілість – Згасання, смерть. В свою чергу, науковці Дж.В. Ньюстром, К. Девіс виділили наступні стадії: Формування – Сум’яття – Нормування – Виконання роботи – Розформування [64, с. 386].

Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Л. Холл виділили наступні стадії розвитку команди: Формування – Боротьба – Створення норм – Виконання роботи [60].

А. Фандеева у своєму дослідженні зазначає, що Т. Петерсон виділів такі стадії: Формування – Конфлікти – Нормування – Робота. Стюарт Дж. виділив стадії розвитку: Формування – Штурм – Нормалізація – Виконання [50].

Отже, стадія Формування – це перша стадія життєвого циклу команди. Учасники вперше зустрічаються один з одним. Менеджер на цій стадії має постійно проводити час із учасниками. Працівники ще не знають свого місця та ролі в команді.

Стадія Бурління – друга стадія життєвого циклу команди. На цій стадії починається боротьба за місце та владу в команді. Характерним є поява конфліктних ситуацій між учасниками [41].

Наступна стадія – Створення норм – встановлюються певні командні норми, при цьому учасники команди беруть на себе відповідальність, проявляється згуртованість, компроміс .

Стадія Функціонування – це стадія, за якої учасники команди діють як єдиний злагоджений механізм. Всі виконують роботу згуртовано та продуктивно. Конфлікти стають продуктивними. Контроль не є потрібним.

Остання стадія – стадія Перетворення або Згасання – команда перетворюється або розпускається за умови досягнення мети створення команди, або зникнення необхідності існування команди [36].

Формування працездатної, згуртованої та ефективної команди – це тривалий процес становлення особистостей, який охоплює ряд етапів та часто буває непростим (додаток Б).

Кожний етап процесу формування команди включає в себе важливі певні ланки формування групи людей в команду. Серед основних таких

етапів нами визначено наступні:

- окреслення мети та цілей формування команди;
- наявність лідера та функціональної моделі команди;
- підбір членів команди відповідно до матриці компетенцій;
- налагодження комунікації між учасниками команди.

Фази формування команди представлено в додатку В.

Велике значення має кількісний та якісний склад команди. О. Дуднік вважає, що кількість членів команди та результативність їх роботи взаємозалежні [12] (додаток Г).

Оптимальна кількість учасників, на думку вчених, це – 5 або 6 осіб. Дослідимо рольовий розподіл учасників команди. І. Ганза виділив такі ролі в команді «генератор ідей», «робоча бджола», «керівник», «постачальник», «мотиватор», «контролер», «аналітик», «надихатель» [8] (додаток Д).

Процес формування та налагодження комунікації та взаємодії в команді має за мету створити цілісну групу людей, які мають сформовану структуру функцій та ролей, поділяють відповідальність за спільний результат [19]. Це стає можливим завдяки побудованій матриці компетенцій, що необхідні для досягнення поставлених перед командою завдань.

Для ефективної взаємодії членів команди менеджерам підприємства доцільно забезпечити дотримання наступних умов (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Умови створення ефективної команди [сформовано на основі 25]

Індикатор	Умова
Цілі	усі учасники команди мають чітко уявляти собі цілі спільної роботи
Функції	розподіляються відповідно до вмінь та навичок працівника, які має знати керівник та інші члени команди
Організаційна будова	має відповідати завданням команди
Методи роботи	постійно переглядаються та удосконалюються
Самодисципліна	передбачає володіння інструментами самоменеджменту та ресурсного менеджменту
Згуртованість	відкриті взаємовідносини та взаємна підтримка

Залежно від структури та способів взаємодії в світовій практиці

виділяють наступні моделі команд: традиційна, переднього краю, командного духу, кібер команда, цільових завдань [9]. Розглянемо характеристику моделей команди, звернувшись до додатку Е.

Безумовно, будь яка команда має свій трудовий потенціал та можливості для розвитку. І це треба враховувати під час її побудови.

1.2. Оцінка ефективності формування та діяльності команд

На нашу думку, в сучасних бізнес реаліях функціонування підприємств і організацій, застосування саме командних способів організації процесу управління та роботи в цілому є більш ефективним в порівнянні із жорсткою адміністративною системою управління. Ефективність діяльності команд потребує систематичної адаптації до різних мінливих факторів та постійної оцінки. Безумовно, саме таке оцінювання впливає на кар'єрний зріст, формування преміальних виплат, оптимізацію штату компанії, а також груповий чи персональний розвиток компетенцій працівників.

Ефективна команда – це та, чий кількісний і якісний склад відповідає її завданням, у складі якої перебувають люди з несхожими рисами характеру, чії норми сприяють досягненню мети організації та створенню духу колективізму, де здоровий рівень конфліктності та де не домінують члени групи, які мають високий статус.

В якості критеріїв оцінки ефективності команди можна виділити наступні [27, с. 114-115]:

1. Особливості взаємодії учасників групи. Ефективна команда, як правило, відноситься до конфліктів як до робочих моментів, розглядаючи їх скоріш як можливість вирішити якесь питання. Незгода людини із загальною думкою сприймається спокійно, обговорюються її причини та приймається спільне рішення.

2. Способи ухвалення рішень. Як правило, злагоджені команди

уникають формальних способів прийняття рішень – голосування, передачі права рішення одному з них тощо.

3. Особливості зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок у команді є постійно, причому як позитивний, так і негативний. Критика зазвичай не має особистої спрямованості (тобто критикується не людина, а її дії).

4. Особливості керівництва групою. Команди, на нашу думку, можуть відрізнятися одна від одної залежно від виконуваних ними функцій, особливостей навколишнього середовища та роду діяльності.

Оцінка діяльності команд здійснюється з використанням різних методів. Так, зокрема відзначимо, що одним з аспектів за яким проводиться оцінка управління командою є економічна ефективність, яка оцінюється як «... ступінь результативності витрат і рівень економічного прогресу підприємства» [45]. За допомогою такої методиці порівнюються ресурси, які витрачені на те, щоб отримати певні результати діяльності. Даний показник є одним із найважливіших при здійсненні оцінки продуктивності командної діяльності підприємств, основна мета яких – це отримання прибутку. Таким чином, чим більшим будуть показники ефективності, відповідно, тим більших результатів буде досягнуто при менших затратах різних ресурсів.

Проте, в ході дослідження встановлено, що даний підхід не є універсальним. Його не завжди можна мультиплікувати до всіх видів команд підприємства.

Для дослідження ефективності управління окремих команд впроваджуються також й інші методи оцінки ефективності їх діяльності. Так, зокрема оцінюються наступні критерії, які лежать в площині людських відносин та не мають, при цьому, матеріального вираження. Йдеться про: ефективність лідерства, компетенції учасників команди, орієнтація на показники власної ефективності та результат [3]. Серед подібних методів оцінювання можна визначити наступні: Return of Investment (ROI); Key Performance Indicators (KPI); Метод 360°; Objective Key Results (OKR); асесментцентр тощо (додаток Ж).

У процесі функціонування підприємства на ефективність діяльності команди впливають різноманітні чинники фактори. Оскільки існують чинники, на які команда не має впливу, а лише можлива реакція чи заходи попередження наслідків. Так О. Дуднік [12] пропонує класифікацію факторів впливу на внутрішні та зовнішні чинники управління командою (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація чинників впливу на ефективність діяльності команди [узагальнено на основі 12]

До зовнішніх чинників відносять фактори фінансово-економічної та законодавчо-правової системи; ринковий фактор; особливості інформаційно-комунікаційної інфраструктури; особливості галузі діяльності підприємства [18]. Однак, на нашу думку, зовнішні чинники не мають прямого впливу на ефективність управління командою, а лише опосередкований.

В рамках компетентнісного аналізу особлива роль належить особистісним чинникам, які визначають результативність та поведінку менеджера на підприємстві.

В додатку 3 представлено більш детальну характеристику факторів

впливу на ефективність діяльності команди.

Процедура оцінки потреби у ефективній команді у загальному вигляді обов'язково має включати наступні розділи [23]:

1. Ретельне опрацювання функціональної структури управління з урахуванням головного завдання кожної служби. На цьому етапі у структурі вказуються не посади, а саме служби, підрозділи. Визначення служб має здійснюватися з урахуванням горизонтального поділу праці, а також всіх основних функцій управління та завдань кожної структурної одиниці.

2. Визначення базового завдання кожної команди, а також додаткових, якщо вони є. При цьому можна скористатися класифікатором управління підприємства.

3. Визначення типів відповідальності, що пов'язані з виконанням головного завдання команди.

4. Визначення набору функціональних обов'язків – конкретних дій персоналу, необхідних для реалізації завдань.

5. Розрахунок тимчасових і вартісних ресурсів, необхідних для виконання кожного функціонального зобов'язання.

6. Визначення та групування функціональних обов'язків членів команди.

7. Визначення кількості тимчасових та вартісних ресурсів, необхідних для реалізації функціональних обов'язків кожної окремої посади протягом місяця, кварталу, року.

8. Остаточний розрахунок необхідної кількості осіб на конкретну посаду.

Д. Катценбах, Д. Сміт виділяють наступні групи показників ефективності команди: ринкової стійкості, психологічної стабільності та виробничо-економічна [16].

Показники виробничо-економічної групи включають: витрати на одиницю продукції, порівняння вартості роботи команди з конкурентами, продуктивність праці, рентабельність виробництва та інші.

Показників ринкової стійкості включають: маркетингові дослідження, порівняння величини ринкової ніші з основними конкурентами, здатність адаптації до зовнішніх умов.

Показники психологічної стабільності включають: креативність, командний дух, адаптивність, мотивацію, психоемоційну стабільність членів команди, комунікації та інші [13].

Результативність та ефективність управління командою залежить також і від кількісного та якісного складу [19]. Кожен член команди має відповідати певним вимогам за такими групами: персональна, професійна, особистісна, методологічна, соціальна.

Формування механізму оцінювання ефективності управління командою підприємства залежить від специфіки та галузі його діяльності.

Нами побудовано структурно-логічну модель механізму оцінювання ефективності управління командою підприємства (додаток К).

Складовими структурно-логічної моделі механізму оцінювання ефективності управління командою є:

- підсистема інформаційно-методичного забезпечення дослідження;
- підсистема організаційного забезпечення аналізу;
- методична та методологічна база аналізу;
- підсистема оцінювальних критеріїв і показників;
- підсистема комплексної діагностики управлінської діяльності у вигляді процедури оцінювання;

система зворотного зв'язку, яка полягає у комплексному процесі удосконалення управління підприємством.

Представлена структурно-логічна схема демонструє, що на процеси формування та функціонування команди впливають на відносини між суб'єктами взаємодії. Даний механізм є обмеженим множиною взаємодіючих елементів, що спрямовані на самовдосконалення.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методологічні основи управління командою в умовах сучасного бізнес-середовища, робимо висновки:

1. Встановлено, що командний менеджмент, дає можливість персоналу усвідомлювати власну роль та значимість в діяльності підприємства та управлінському процесі; підвищувати якість роботи та трудового життя; розвивати hard та soft-skills; проявляти найкращі практики лідерства; розвиватися, самостверджуватися та самовиражатися в гармонійному єднанні з колективом та підприємством в цілому.

2. Пропонуємо власне визначення терміну «команда» – це група людей, які тимчасово пов'язані між собою, об'єднані спільною метою, працюють на результат в межах своїх обов'язків та відповідальності. Процес формування та налагодження комунікації та взаємодії в команді має за мету створити цілісну групу людей, які мають сформовану структуру функцій та ролей, поділяють відповідальність за спільний результат.

3. Ефективна команда – це та, чий кількісний і якісний склад відповідає її завданням, у складі якої перебувають люди з несхожими рисами характеру, чії норми сприяють досягненню мети організації та створенню духу колективізму, де здоровий рівень конфліктності та де не домінують члени групи, які мають високий статус.

4. Нами побудовано структурно-логічну модель механізму оцінювання ефективності управління командою підприємства. Представлена структурно-логічна схема демонструє, що на процеси формування та функціонування команди впливають відносини між суб'єктами взаємодії. Даний механізм є обмеженим множиною взаємодіючих елементів, що спрямовані на самовдосконалення. Таким чином, теоретичний аналіз концептуальних основ застосування команд як форми організації праці в сучасних організаціях дозволяє говорити про можливість створення ефективних команд, в основі яких закладено партнерську позицію керівників стосовно співробітників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО КОМАНДОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Магістерська дипломна робота виконана на матеріалах підприємства, що розташоване у м. Полтава та займається виробництвом солодошів. Це компанія, яка займає потужне місце серед конкурентів на ринку кондитерських виробів України.

Товариство з обмеженою відповідальністю – динамічна компанія серед гравців на ринку кондитерських виробів України. Виробничі потужності підприємства розташовані у м. Полтава, Україна. Основна мета діяльності підприємства – отримання прибутку за рахунок підприємницької, виробничої, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників.

Головним виконавчим органом товариства є Директор Товариства.

Організаційна структура досліджуваного Підприємства являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які ефективно забезпечують функціонування і розвиток підприємства як єдиного цілого. Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління. Взаємозв'язки між структурними елементами підтримуються через вертикальні і горизонтальні зв'язки, які носять функціональний і лінійний характер.

Підприємство, на матеріалах якого виконується дослідження має лінійно-функціональну структуру, що представлено в додатку Л.

Згідно представленої структури, вищим органом управління

Підприємства є загальні збори учасників, а виконавчим органом управління – директор. Нами встановлено, що така структура управління є типовою для більшості підприємств кондитерської промисловості України.

Продукція Підприємства реалізується на внутрішньому ринку через точку роздрібної торгівлі і оптових дистриб'юторів, а також та експортується в країни СНД та Європи. Основні ринки збуту: Україна, Молдова, Казахстан, Грузія, Румунія, Республіка Азербайджан, Латвія, Литва, Естонія Чехія та інші. При роботі з дистриб'юторами враховується цінова політика (прописані рекомендовані ціни), також враховується територіальна політика. Заходи по просуванню продукції товариства здійснюються спільно з дистриб'юторами до кінцевого споживача. Прямі поставки здійснюються в торгівельні мережі ТОВ «АТБ маркет», ТОВ «Фудком» та інші. Певну долю продажу становить реалізація кондитерських виробів через фірмовий магазин Товариства.

Підприємство тісно співпрацює з американським інвестиційним приватним фондом «SigmaBleyzer». Завдяки цьому відбулась модернізація виробничих процесів, значно збільшилися виробничі потужності та почалася ретельна робота над рецептурами і вибором сировини.

Виробництво нових виробів продукції здійснюється на основі найсучасніших технологій із залучення фахівців з потужним професійним досвідом.

Інновації – це основна конкурентна перевага досліджуваного підприємства. При виробництві продукції здійснюється ретельний відбір сировини з екологічно чистих регіонів та постійний контроль якості виробів із застосування сучасних інноваційних технологій. Значна увага приділяється розробці та випуску продуктів для здорового способу життя. Для цього використовується тільки натуральна сировина і такі добавки, як мед, огріхи, ізюм, чорнослив, курага, а також поживні та корисні речовини.

Види діяльності суб'єкта дослідження: 10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; 10.82 – Виробництво какао, шоколаду та

цукрових кондитерських виробів; 46.36 – Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами; 47.24 – Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах; 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт; 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель [31].

Основним видом діяльності Підприємства є виробництво та реалізація кондитерських виробів, таких як печиво, вафлі, цукерки, драже та шоколад.

На сьогоднішній день Підприємство є одним з визнаних лідерів у виробництві кондитерських виробів України, виробнича потужність якого складає більше 200 тонн продукції на добу. Асортиментний ряд продукції налічує понад 300 найменувань кондитерських виробів (рис. 2.1).

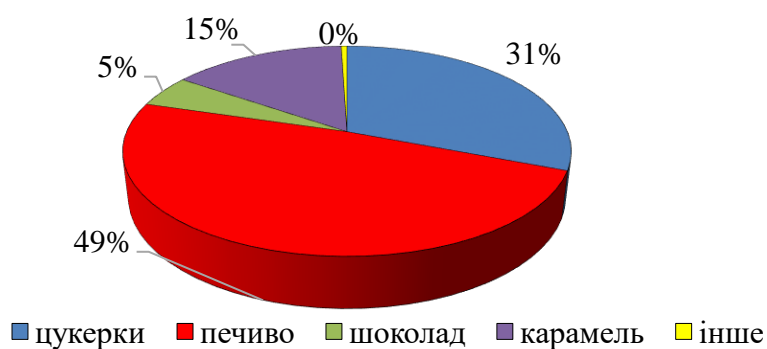


Рис. 2.1. Структура продаж по товарним групам Підприємства, 2022 р., %

В додатку М представлено частки учасників у Статутному капіталі Підприємства. Кінцевий бенефіціарний власник Товариства – БЛЕЙЗЕР ЛЕВ, Сполучені Штати Америки. Тип бенефіціарного володіння: не прямий вирішальний вплив. Відсоток права голосу в юридичній особі: 74.

Організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства розпочнемо з аналізу основних фінансових показників.

Фінансово-економічний аналіз досліджуваного підприємства проводимо за період з 2018 по 2022 роки на основі показників річної фінансової звітності підприємства, яка є у публічному доступі та оприлюднена на офіційному сайті підприємства [31]. Аналіз показників структури та динаміки майна

Підприємства є важливим елементом аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства, адже для здійснення господарської діяльності кожен господарюючий суб'єкт повинен мати певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Сукупне майно, що належить підприємству обов'язково відображається в активі балансу та розподіляється на необоротні та оборотні активи.

В таблиці 2.1 проаналізовано структуру та динаміку майна досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Структура та динаміка майна Підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Показник	Роки					Відхилення 2022 р від 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне (+,-)	відносне %
I. Необоротні активи	150974	128004	174717	175214	149100	-1874	-1.24
2. Оборотні активи	244850	287881	284514	255307	325223	80373	32,83
Запаси, в т.ч.:	115206	84257	88583	112528	136566	21360	18,54
виробничі запаси	77275	65515	65334	80172	108243	30968	40,08
незавершене виробництво	1918	2293	3922	3331	5799	3881	202,35
готова продукція	35678	16199	19189	28834	22358	-13320	-37,33
товари	335	250	138	191	166	-169	-50,45
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	72047	79736	63872	89784	50461	-21586	-29,96
Інша поточна дебіторська заборгованість	13404	6225	7664	7152	12713	-691	-5,16
Гроші та їх еквіваленти	43314	117663	113564	41018	125218	81904	189,09
Разом	395826	415885	459231	430521	474323	78497	1,20

Дані таблиці свідчать, що загальна вартість майна протягом досліджуваного періоду має тенденцію до збільшення. Так, у 2022 році проти 2018 року вартість майна збільшилась на 784979 тис. грн, або на 119,83 %. Показники свідчать про зріст виробничих потужностей Підприємства та розширення обсягів господарської діяльності.

Частка оборотних активів в активах Підприємства збільшується, що свідчить про те, що структура майна є оптимальною. Так, в 2018 році частка оборотних активів в сукупних активах підприємства становила – 61,85 %, а

необоротних – 38,14%, в 2022 році оборотних активів – 68,57 %, необоротних активів – 31,43 %. Графічно структура майна підприємства в 2022 році представлена на рис. 2.2:



Рис. 2.2. Структура майна Підприємства, 2022 рік, %

Формування майна господарюючих суб'єктів всіх форм власності здійснюється за рахунок власних і позикових джерел. Власним джерелом фінансування виступає власний капітал, до позикових відносять довгострокові та поточні зобов'язання та забезпечення підприємства, тобто кредити банків, кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги і поточні зобов'язання за розрахунками. Саме тому, нами пропонується провести аналіз джерел формування активів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад та динаміка капіталу Підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Показник	Роки					Відхилення 2022 р від 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне (+,-)	відносне%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал	360274	381471	411955	390755	444500	84226	23,38
Зареєстрований (пайовий) капітал	31827	31827	31827	31827	31827	–	–
Капітал у дооцінках	2733	2733	4760	2733	2733	–	–
Додатковий капітал	4797	4779	4760	4741	4737	-60	-1,25
Резервний капітал	8543	8543	8543	8543	8543	–	–
Нерозподілений прибуток	312374	333589	364092	342911	396660	84286	26,98

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Довгострокові зобов'язання	2384	1528	–	–	–	-2384	–
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	33168	32886	47276	39766	29823	-3345	-10,09
Поточна кредиторська заборгованість за:							
- довгостроковими зобов'язаннями	692	789	1451	–	–	-692	–
- товари, роботи, послуги	23764	18984	34092	29910	16925	-6839	-28,78
- розрахунками з бюджетом	2332	4706	872	547	3506	1174	50,34
- розрахунками зі страхування	187	453	462	478	588	401	214,44
- розрахунками з оплати праці	3366	4618	4791	5311	5393	2027	60,22
Інші поточні зобов'язання	2827	3336	5608	3520	3411	584	20,66
Разом	395826	415885	459231	430521	474323	78497	1,20

Основну частку в валюті балансу підприємства становить власний капітал. Так, в 2018 році частка власного капіталу в сукупному капіталі товариства становила 91,02 %, або 360274 тис. грн, в 2019 р. – 91,73 % із вартістю – 381471 тис. грн, а в 2022 р. – 93,71 % або 444500 тис. грн, що є найбільшим показником за досліджуваний період. Статутний капітал Підприємства у 2022 році становить 31826522 грн та складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених в національній валюті України. Статутний капітал поділений на частки та відповідає вартості вкладів його учасників (додаток Л). Товариством створюється резервний капітал у розмірі не менше 25 % статутного капіталу. Резервний фонд формується за рахунок щорічних відрахувань, розмір яких встановлюється Загальними Зборами учасників і не може бути менше 5 відсотків від суми чистого прибутку.

Станом на кінець 2022 року чисті активи підприємства складають 444500 тис. грн. Ця сума вище вартості статутного капіталу на 412673 тис. грн. Вартість чистих активів за 2022 рік збільшилася на 53745 тис. грн за рахунок отриманого в 2022 році прибутку. Головною причиною збільшення розміру

власного капіталу протягом аналізованого періоду є збільшення вартості нерозподіленого прибутку товариства. Так, його вартість в 2019 році проти 2018 року збільшилась на 6,79 % або на 21215 тис. грн, в 2022 році порівняно із 2021 роком сума нерозподіленого прибутку збільшилась на 30503 тис. грн.

Динаміка зміни структури капіталу Підприємства за 2018-2022 рр. зображена на рисунку 2.3.

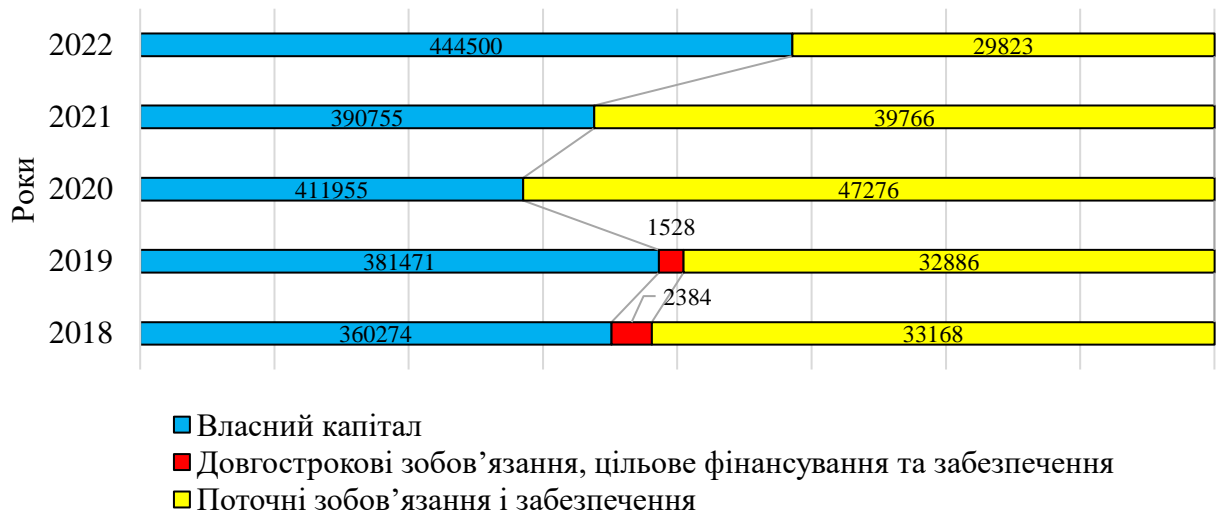


Рис. 2.3. Динаміка структури капіталу Підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Ефективність виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства відображається у фінансових результатах, дані яких проаналізовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності Підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. від 2018 р	
						(+,-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції	565951	502668	436532	521563	638511	72560	12,82
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	454368	409777	356247	469341	515820	61452	13,52
Фінансовий результат до оподаткування	27630	26407	38050	-24792	65831	38201	138,26
Чистий прибуток (збиток)	22472	21215	30503	21181	53749	31277	139,18

За результатами діяльності 2022 року Підприємство отримало прибуток у розмірі 53749 тис. грн, в 2021 році – збиток у розмірі 21 181 тис. грн. Вже в першому кварталі 2022 року підприємство отримало прибуток у розмірі 4363 тис. грн, в тому числі за рахунок отримання значного доходу від курсової різниці, а також підвищення рентабельності продукції.

В цілому за 2022 рік розмір доходу від курсових різниць склав 19882 тис. грн, при цьому в 2021 році підприємство отримало збиток від курсових різниць 5562 тис. грн. Даний зріст прибутку пов'язаний зі збільшенням рентабельності продукції за рахунок збільшення цін на продукцію та більш гнучкого підходу до вибору постачальників сировини та матеріалів в умовах воєнного стану.

Дані таблиці 2.3 свідчать про не стійку тенденцію щодо чистого доходу (виручки) від реалізації продукції товариства за досліджуваний період. Так, в 2020 році в порівнянні з 2018 роком відбулося зменшення даного показника на 129419 тис. грн, або на 22,87 %. В 2022 році спостерігаємо зростання даного показника на 72560 тис. грн, або 12,82 % (рис. 2.4).

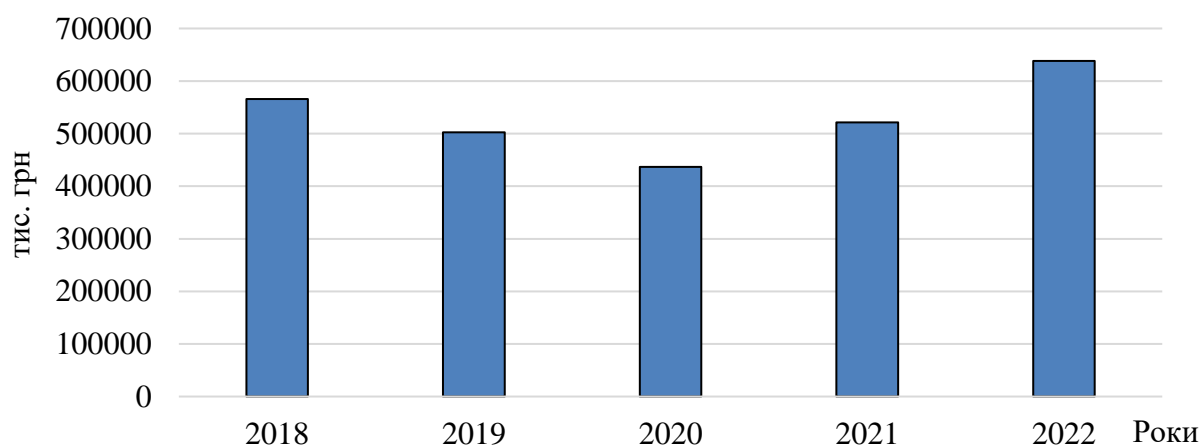


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції Підприємства, 2018-2022, тис. грн

Чистий прибуток має тенденцію до збільшення, але у 2021 році Підприємство мало збиток в розмірі 24792 тис. грн.

Для оцінки ефективності використання активів Підприємства,

проведемо аналіз показників платоспроможності (додаток Н).

Спостерігаємо, що коефіцієнти платоспроможності у 2022 р. збільшилися, порівняно із 2018 р. (рис. 2.5).

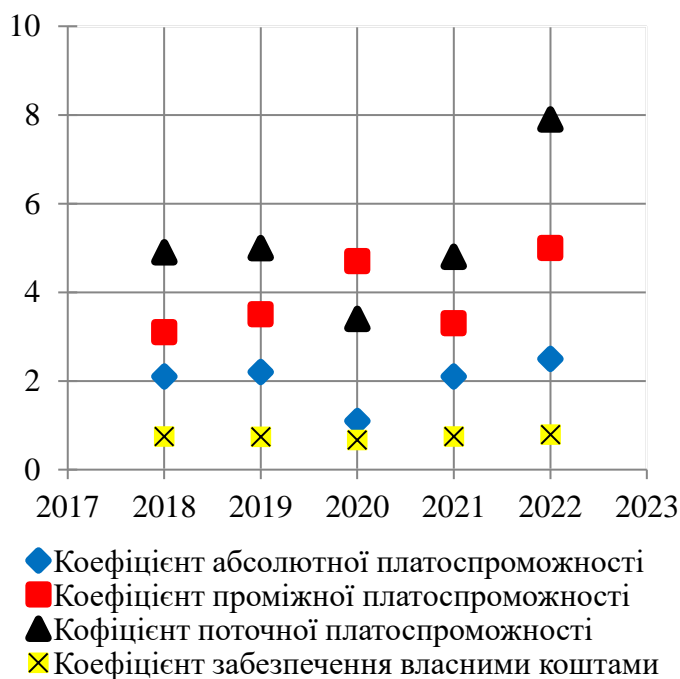


Рис. 2.5. Динаміка показників платоспроможності Підприємства, 2018-2022 рр.

Динаміка показників ліквідності Підприємства за 2018-2022 рр. наведена на рис. 2.6.

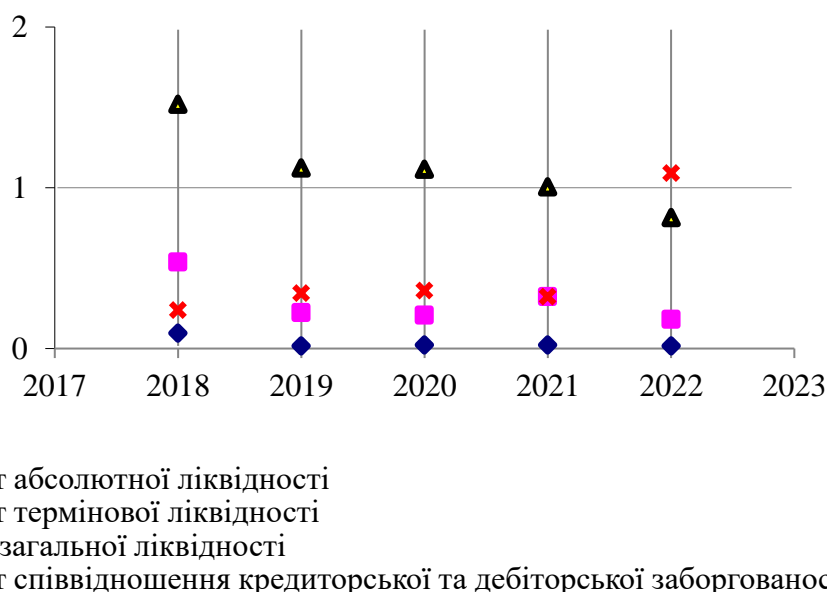


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності Підприємства, 2018-2022 рр.

У 2022 році забезпечення обіговими коштами на підприємстві відбувалося за власний рахунок. Ліквідність достатня. Чистий оборотний капітал склав 215541 тис. грн, що на 17 % менше в порівнянні з показниками 2020 року, чистого оборотного капіталу більш, ніж достатньо. Підприємство вкладає кошти в інвестиції, придбає нове, сучасне обладнання на виробництво, щоб бути конкурентноздатним на кондитерському ринку.

Підсумовуючі результати аналізу діяльності досліджуваного підприємства, проведемо SWOT-аналіз з метою визначення стратегічного набору товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз Підприємства, 2018-2022 рр.

	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємств
Внутрішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чітка ієрархія 2. Висока якість продукції, що виготовляється 3. Наявність висококваліфікованого персоналу 4. Розширення асортименту продукції 5. Поступове технічне переоснащення 6. Позитивні фінансові показники 7. Можливість використовувати для розширення власні фінансові джерела 	<ol style="list-style-type: none"> 1. У зв'язку з постійним зростанням – недостатність штату, велике навантаження на кожного співробітника, ефективність роботи в цілому знижується 2. Наявність великої кількості конкурентів і можливість появи нових 3. Відсутність відділу стратегічного розвитку 4. Плинність кадрів 5. Відсутність ефективної реклами
	Потенційні можливості ринку	Потенційні загрози
Зовнішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і збільшити частку ринку 2. Розширення асортименту продукції 3. Наявність потенційного покупця 4. Позитивні відгуки і хороші відносини з клієнтами 5. Покращення якості продукції та використання передових технологій 6. Позитивний імідж на ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість зміни в політиці держави та законодавства 2. Зменшення купівельної спроможності людей 3. Соціально-політична нестабільність 4. Інфляція 5. Зростання тиску конкурентів 6. Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку 7. Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами

За результатами SWOT-аналізу складемо матрицю та вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства та вихідні дані для

складання переліку альтернатив розвитку підприємства (рис. 2.7).

Проаналізувавши вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна зробити висновок, що підприємство функціонує в полі «сильні сторони» та «загрози», це означає що товариство максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 6	Загрози 7
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 7	Поле СіМ 13	Поле СіЗ 14
	Слабкі сторони 5	Поле СЛМ 11	Поле СЛЗ 12

Рис. 2.7. Матриця SWOT-аналізу підприємства [побудовано автором]

Згідно аналізу поведінки на ринку товариство намагається реалізовувати стратегії зростання за рахунок стратегії диверсифікації (розширення сфери діяльності чи асортименту продукції). Не варто також залишати без уваги результат поля СіМ, яке говорить про те, що Підприємство потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення. Тобто для того, щоб підприємство не потрапило під вплив потенційних зовнішніх загроз, необхідно звернути увагу на захисні стратегії діяльності, тобто реалізацію оборонних стратегій за рахунок захисту займаного сегменту ринку, підтримки виробничого потенціалу, а також скорочення витрат та відсікання зайвого. Стратегічна альтернатива «економія витрат», зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоздатності підприємства.

Отже, підприємство давно вже повинно було перейти до реалізації стратегій обмеженого росту, а не реалізувати невідповідну ринковій ситуації стратегію зростання, що свідчить не тільки про недосконалість стратегічного

управління, а й взагалі про відсутність системи стратегічного планування, яке повинно слугувати основою здійснення всіх процесів у товариства. Така ситуація вказує перш за все на недосконалість стратегічного управління та відсутність системи стратегічного планування, яке повинно слугувати основою здійснення всіх процесів на підприємстві.

Таким чином, в ході проведеного аналізу було виявлено, що досліджуване підприємство за аналізований період має достатньо стійкий фінансовий стан, ефективну структуру капіталу з високою часткою власних коштів, достатність власного оборотного капіталу, оптимальну структуру активів, прибутковість діяльності товариства. При цьому всі розраховані фінансові показники мають тенденцію до покращення, що є свідченням фінансово стійкого положення товариства. Негативними чинниками діяльності можна назвати: зниження обсягів реалізації продукції та зменшення чистого доходу від її реалізації.

2.2. Діагностика системи управління командою підприємства

Людські ресурси є головним ресурсом будь-якого підприємства, від кваліфікації і продуктивності праці яких залежать багато в чому результати господарської діяльності, досягнення поставлених цілей, здатність підприємства вигравати в конкурентній боротьбі. Людські ресурси надають рух матеріально-речовим елементам виробництва, створюють продукт, вартість і додану вартість у формі прибутку [22].

Для досліджуваного підприємства – працівники є найбільшою цінністю. На досліджуваному підприємстві працює близько 600 людей. Діяльність спрямована на підвищення професіоналізму працівників, покращення безпеки виробничих процесів, умов праці та гарантування їх соціального захисту. Саме тому тут сертифікована і впроваджена система управління безпекою та гігієною праці. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації

працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, розвиток соціальної сфери. Проводиться постійна професійна підготовка, підвищення кваліфікації та навчання всього персоналу. Для цього проводяться оцінка компетентності персоналу, підготовка та навчання, інструктажі тощо.

Соціальна політика Підприємства щодо персоналу спрямована на забезпечення необхідного рівня продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення соціального захисту працівників.

Соціальний пакет, що поширюється, включає: матеріальну допомогу при народженні дитини, при виході на пенсію, в разі одруження, в критичних ситуаціях.

Проаналізуємо ефективність управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання трудових ресурсів Підприємства, 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2022 р від 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне (+,-)	відносне %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	872	795	689	618	599	-273	-31,31
Фонд оплати праці, тис. грн	79578	69740	66760	78626	71978	-7600	-9,55
Середньомісячна заробітна плата, грн	7604,93	7310,27	7549,56	10425	12308	4703,07	61,84
Продуктивність праці, тис. грн	649,03	632,29	654,98	713,78	742,15	93,12	14,35

За даними таблиці 2.5 можна зробити висновок, що збільшення обсягів виробництва досліджуваного підприємства супроводжувалося загальним зростанням показників ефективності використання трудових ресурсів. При зменшенні середньооблікової чисельності працівників протягом 2018-2022 рр. на 273 особи, зменшився фонд оплати праці. Так, в 2019 році в порівнянні з 2018 роком його сума зменшилась на 12,36 % і становила 69740 тис. грн, в

2020 році проти 2019 року – ще на 4,27 % і становила 66760 тис. грн. У 2022 році фонд оплати праці становив 71978 тис. грн, що на 9,55 % менше, ніж у 2018 році.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників Підприємства,
2018-2022 рр., осіб**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне, (+/-)	відносне %
Середньооблікова чисельність працівників	872	795	689	618	599	-273	-31,31
Чоловіки	456	411	398	389	215	-235	-52,85
Жінки	416	384	291	229	384	-32	-7,69
Керівний склад	54	55	56	56	56	2	3,7
Спеціалісти	212	241	255	201	215	3	1,42
Робітники	606	499	378	188	384	-222	-36,63

Аналізуючи дані таблиці 2.6 можемо зробити висновок, що середньооблікова чисельність персоналу досліджуваного підприємства за період з 2018 по 2022 роки зменшилася на 273 особи (31,31 %).

Працівників керівного складу збільшилося на 2 особи, тобто на 3,7 %; спеціалістів – на 3 особи. Кількість робітників зменшилась на 222 особи, що становить 36,63 %.

В гендерній структурі персоналу до 2022 року більшу частину становили чоловіки.

На сьогодні, кількість жінок перевищує кількість чоловіків та становить 384 та 215 осіб відповідно.

Вікова структура персоналу досліджуваного підприємства наведена на рисунку 2.8.

Отже, найбільшу частку (52 %) складають працівники середнього віку, 27 % – працівники старшого віку і 21 % – молодь.

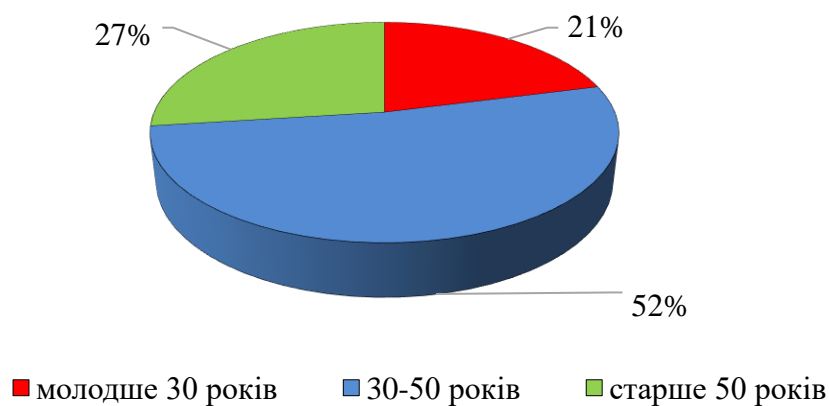


Рис. 2.8. Вікова структура персоналу Підприємства, 2022 р., %

Аналіз освітньої структури персоналу підприємства представлено в додатку П. Отже, на сьогодні на підприємстві 14,19 % персоналу має середню освіту; спеціальну професійну – 31,55 %; вищу освіту має все керівництво Підприємства складу (36,39 %). Товариство приділяє увагу питанню перекваліфікації персоналу. Так, протягом 2018-2022 рр. щорічно зростає кількість працівників, які пройшли перекваліфікацію. У 2018 році їх кількість складала 110 осіб, що становило 12,61 % від загальної кількості персоналу; у 2019 р. – 116 осіб; у 2020 р. – 124 працівника; у 2022 році – 218 особи. Також на підприємстві є працівники, які навчалися за кордоном. Але, таких працівників у 2022 році не було.

В системі мотивації та розвитку персоналу Підприємства працює напрямок розвитку компетенцій команд, який працює над створенням та удосконаленням навчальних програм для співробітників за напрямками:

- 1) База професії: тренінги для зміцнення базових навичок з кожної посади у місцях продажу продукції;
- 2) Розвиток: тренінги з особистісних навичок, необхідних у роботі;
- 3) Товар та продажі: тренінги, які розвивають знання про товар та навички спілкування з клієнтами;
- 4) Розвиток лідерських компетенцій у кожного співробітника Товариства.

Ще одним із показників досягнення стратегічних цілей можна прослідкувати через з'ясування потреб та вражень співробітників від роботи в компанії за допомогою опитування з рівня залученості, NPS співробітника (опитування EXI) [29]. Так, за результатами проведеного опитування в одному з магазинів компанії, в якому взяли участь 87 % учасників команд магазину, отримали результати які свідчили про позитивну динаміку на підприємстві.

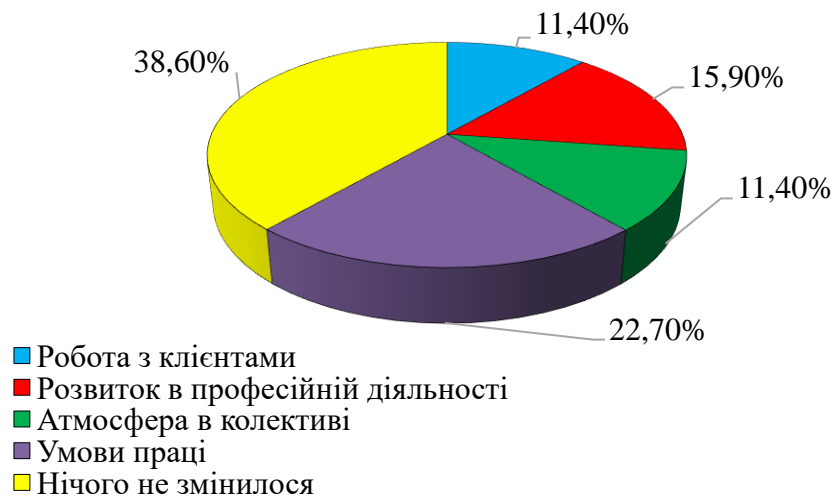


Рис. 2.9. Результати опитування команди магазину Підприємства, 2022 р., %

Отже, більше 60 % опитаних відмітили позитивні зміни в компанії, які відбулися у різних сферах діяльності. Одночасно опитування допомогло запропонувати варіанти шляхів покращення в роботі команд, де переважає бажання підвищення фінансової мотивації (54,8 %) (рис. 2.10):

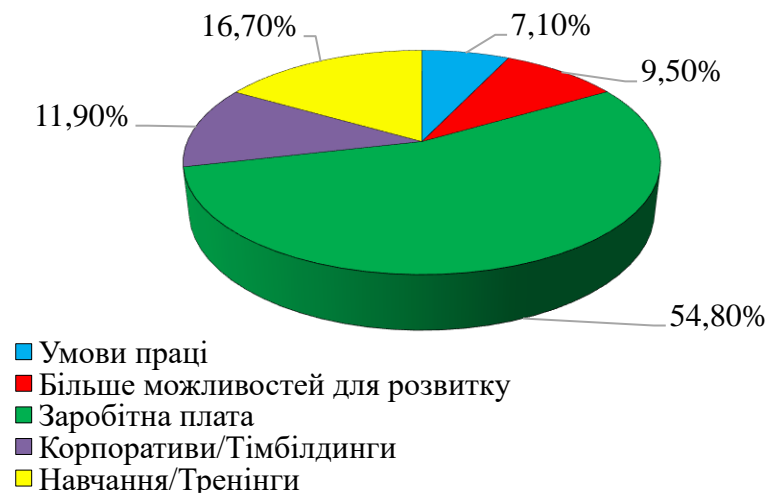


Рис. 2.10. Варіанти шляхів покращення в роботі команд Підприємства, 2022 р., %

Окрім проведення моніторингу серед працівників проводяться опитування та отримання зворотного зв'язку відносно рівня лояльності та залученості NPS серед клієнтів, які зробили замовлення послуги. За їх оцінкою, у 2022 році рівень NPS становив 76,8 %.

Одночасно, із груповими оцінюваннями настроїв команд досліджуваного підприємства, проводяться щорічні персональні оцінювання за методом 360°, до якого залучаються працівники всіх рівнів [38]. Так для повноцінного оцінювання співробітникам потрібно отримати зворотній зв'язок від чотирьох-шести співробітників і в поєднанні з власною оцінкою складеться спільний результат на основі якого буде проведено щорічну зустріч співробітника зі своїм керівником, з метою підбиття підсумків минулого року і постановки цілей на наступний період. Рішення про підвищення та заохочення працівників приймаються на щорічних підсумкових зборах керівників у центральному офісі та торгових точках. При прийнятті рішення про просування співробітника по кар'єрних сходах орієнтири беруться виключно на відповідність співробітника набору компетенцій для кожної конкретної позиції: як у магазинах, так і в центральному офісі кожен співробітник знає про те, які професійні навички та знання йому необхідно мати для отримання тієї чи іншої посади.

2.3. Аналіз ефективності управління командою на підприємстві

Аналіз методів та ефективності управління командою на підприємстві розпочнемо з визначення підходу до формування команд. Даний аналіз проводимо на основі опитування двадцяти керівників адміністративних та виробничих підрозділів досліджуваного підприємства (додаток Р).

Рейтинг представлений середньозваженими оцінками, отриманими від респондентів.

Отже, згідно нашого дослідження, на Підприємстві найбільш популярним підходом до формування команд є проблемно-орієнтовний (5 балів) та міжособистісний (4 бали). При чому міжособистісний виражається в різноманітних тимблдингових заходах, які практикує керівництво підприємства [33; 46].

Серед типів команд Підприємства переважають постійні, так звані «робочі» команди, у яких є досвід спільної роботи, визнаний лідер та спрацьовані члени (85,0 %). Решта (15,0 %) – припадає на специфічні команди (створені на нетривалий час для вирішення нового конкретного завдання).

Встановлено, що головним чином, команди Підприємства створюються з метою реалізації його проектів (ініціатив) (додаток С).

В цілому, проектна діяльність підприємства є достатньо ефективною, хоча є певні недоліки у реалізації саме маркетингових проектів. На наш погляд, ключовим фактором успіху при реалізації будь-якого проекту є саме кадри, команди, які його реалізують. При цьому, дуже важливим є те, що команди мають діяти одночасно та інтегровано з бізнесом та культурою організації, а не бути самі по собі. Звісно, цього неможливо досягти без налагодження сприятливого та доброзичливого мікроклімату в колективі та високої згуртованості команд та персоналу.

З метою визначення індексу групової згуртованості [39; 56-57], нами проведено опитування 50 працівників Підприємства (додаток Т). Результати опитування представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Індикатори та індекс групової згуртованості персоналу Підприємства,
2022 р.**

Індикатори	Індекс
«Беру участь у більшості видів діяльності»	17,4 (вище середнього)
«Швидше за все залишився б у своїй команді»	
«Відносини кращі, ніж у більшості колективів»	
«Стосунки з керівництвом приблизно такі ж, як і в більшості колективів»	
«Відношення до справи у вашому колективі кращі, ніж у більшості колективів»	

Ми отримали позитивний результат індексу згуртованості – 17,4, який є вище середнього рівня. Але це тільки орієнтовний показник. Для точності результату, необхідним є проведення 100 %-го дослідження.

В ході дослідження встановлено, що елементи внутрішнього середовища досліджуваного підприємства формують як позитивний, так і негативний вплив на згуртованість колективу. В додатку У наведений його аналіз.

В додатку Ф представлено вплив даних факторів на командотворення на досліджуваному підприємстві.

Встановлено, що, найбільший вплив на командотворення мають складові: комунікації, механізм прийняття рішень, управлінський персонал, плинність кадрів, рівень ефективності організаційної структури, організаційна культура, система контролю якості, імідж організації. При цьому на підприємстві майже у всіх елементів внутрішнього середовища виявлені певні проблеми, крім складових іміджу та контролю якості.

Проаналізуємо кількісний склад команд підприємства (рис. 2.11).

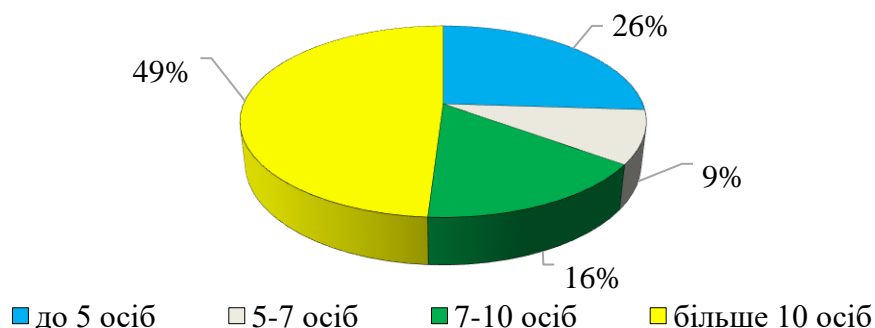


Рис. 2.11. Кількісний склад команд Підприємства, 2022 р.

Отже, за результатами аналізу, 26 % опитаних працівників відповіли, що їх команди мають склад до 5 осіб. Перевагами такої команди є гнучкість роботи та неускладненні комунікації. Недоліки – можливі проблеми в прийнятті рішень, коли голоси «за» та «проти» є рівними, тоді необхідна думка експертів. 9 % – ідеальні команди. Їхні дії приносять найкращі результати. Ця команда – місце самореалізації та творчих поривань. Проте може бути присутня складність в комунікаціях та організації роботи. 16 % –

кількість працівників вища за норму. Якщо продуктивність команди бажає бути кращою, тоді необхідно провести зміни. 49 % – кількість працівників в командах значно перевищує норму, бажано змінити кількісний склад команд. Змінити кількісний склад команд можна шляхом створення двох команд з однієї. Команди що мають забагато членів, працюють менш продуктивно за команди складом 5-6 осіб.

З метою підвищення продуктивності роботи команд бажано створити команди розмірами 5-6 осіб [54, с. 28]. За даними рисунку 2.11, можемо стверджувати, що більше половини команд досліджуваного підприємства мають занадто великі розміри, що, в свою чергу, може викликати складність складності організації, виконання та перевірки роботи.

На рисунку 2.12 оцінено терміни роботи працівників в командах підприємства:

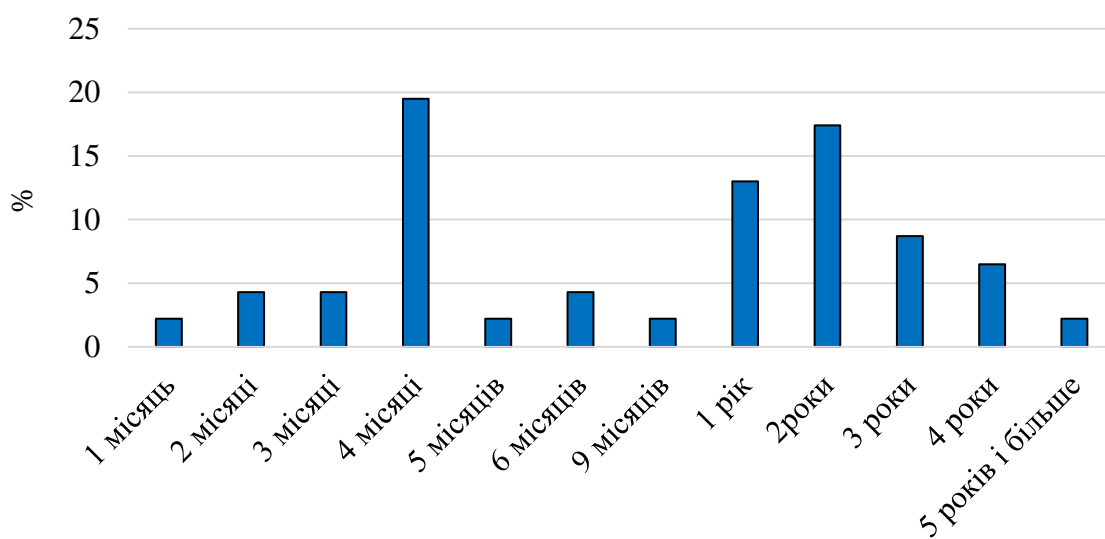


Рис. 2.12. Оцінка термінів роботи в командах Підприємства, 2022 р., %

Офіційні, формальні ролі в командах підприємства представлено на рисунку 2.13.

З погляду на отримані результати можна сказати що 74 % опитуваних – виконавці роботи в команді. Вони отримують завдання за які несуть відповідальність. Завдання повинні бути в межах їх компетенцій. 7 % є кураторами від вищого керівництва, вони координують роботу команд та перевіряють досягнення результатів. 19 % – керівники. Вони постійно

знаходяться з командою, разом працюють та виконують завдання, можуть делегувати повноваження.

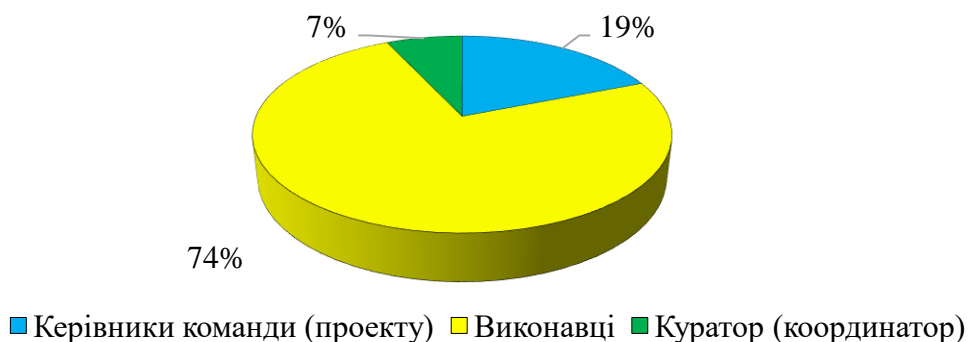


Рис. 2.13. Ролі в командах Підприємства, 2022 р., %

В додатку X проаналізовано рольовий розподіл (неофіційний) в командах досліджуваного підприємства, враховуючі те, що одна особа може виконувати декілька ролей одночасно.

В опитуванні прийняли участь представники 21 команди підприємства з різних структурних підрозділів.

Отже, 33,3 % опитаних асоціюють себе з роллю «Робочої бджоли», що передбачає постійне виконання різнопланових завдань; 44,4 % асоціюють себе з роллю «Генератора ідей» (креативні, розумні та амбітні особистості, які постійно продукують нові ідеї); 31,5 % асоціюють себе як «Постачальника» (знаходять нові можливості для підвищення ефективності та продуктивності командної роботи); 16,7 % асоціюють себе з роллю «Лідера команд»; 53,7 % – «Аналітики» (більше половини членів різних команд підприємства займаються аналітичними роботами); 14,8 % – «Мотиватори» (мотивують своїх колег до належного виконання роботи); 44,4 % – «Надихатори», які підтримують колег та надихають до виконання завдань; 40,7 % – «Контролери» (контролюють правильність виконання поставлених завдань). В середньому одна особа виконує 3 ролі.

Моделі команд досліджуваного підприємства представлено на рисунку 2.14:

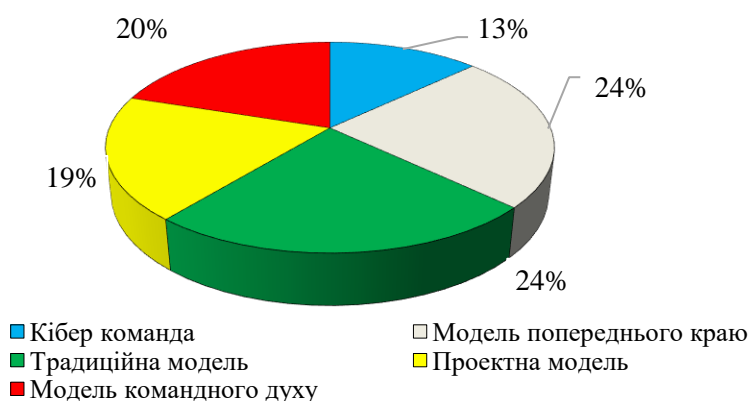


Рис. 2.14. Структура моделей команд підприємства, 2022 р, %

В опитуванні прийняли участь представники 21 команди підприємства з різних структурних підрозділів. Результати опитування представлено в додатку Ц.

Отже, підприємство має постійно контролювати процес використання внутрішніх резервів та чинників через розробку, впровадження та послідовну реалізацію власних програм підвищення ефективності діяльності команд, при цьому враховувати вплив на них зовнішніх чинників.

Висновки до розділу 2

Дослідивши організаційно-економічну характеристику діяльності та ефективність управління командою на підприємстві, можемо зробити наступні висновки.

1. Основна мета діяльності підприємства – отримання прибутку за рахунок підприємницької, виробничої, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників. Організаційна структура досліджуваного підприємства являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які ефективно забезпечують функціонування і

розвиток підприємства як єдиного цілого. Основним видом діяльності Товариства є виробництво та реалізація кондитерських виробів, таких як печиво, вафлі, цукерки, драже та шоколад.

2. Проаналізовано структуру та динаміку майна досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр. Дані аналізу свідчать, що загальна вартість майна протягом досліджуваного періоду має тенденцію до збільшення. Так, у 2022 році проти 2018 року вартість майна збільшилась на 784979 тис. грн, або на 119,83 %. Частка оборотних активів в активах збільшується, що свідчить про те, що структура майна є оптимальною. Основну частку в валюті балансу підприємства становить власний капітал. В 2018 році частка власного капіталу в сукупному капіталі товариства становила 91,02 %, або 360274 тис. грн, в 2019 р. – 91,73 % із вартістю – 381471 тис. грн, а в 2022 р. – 93,71 % або 444500 тис. грн, що є найбільшим показником за досліджуваний період. За результатами діяльності 2022 року Підприємство отримало прибуток у розмірі 53749 тис. грн. Збільшення обсягів виробництва супроводжувалося загальним зростанням показників ефективності використання трудових ресурсів. При зменшенні середньооблікової чисельності працівників протягом 2018-2022 рр. на 273 особи, зменшився фонд оплати праці.

3. Встановлено, що, найбільший вплив на командотворення на підприємстві мають складові: комунікації, механізм прийняття рішень, управлінський персонал, плинність кадрів, рівень ефективності організаційної структури, організаційна культура, система контролю якості, імідж організації. При цьому на підприємстві майже у всіх елементів внутрішнього середовища виявлені певні проблеми, крім складових іміджу та контролю якості.

Отже, підприємство має постійно контролювати процес використання внутрішніх резервів та чинників через розробку, впровадження та послідовну реалізацію власних програм підвищення ефективності діяльності команд, при цьому враховувати вплив на них зовнішніх чинників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Удосконалення стратегії та тактики управління командою підприємства

Сучасні компанії демонструють складні різноманітні та гнучкі системи управління, які дозволяють ефективно здійснювати господарську діяльність на міжнародному рівні [10]. Для ефективного управління компанією в умовах постійного збільшення кількості інформації та взаємозв'язків, які необхідно враховувати, важливо мати можливість динамічно змінювати структуру алгоритмів, що використовуються для підтримки процесу формування стратегії команд підприємства [5, с. 43]. Процес оптимізації варіанта команди виконавців може змінюватись в залежності від обраної стратегічної мети для цього проекту.

Запропоновані нами варіанти цілей, що впливають на оптимізацію діяльності команд досліджуваного підприємства, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегії формування команд Підприємства, 2024-2025 рр.

Ціль	Задача	Головні показники
Найбільш ефективна команда	Виконати проект як найкраще	Компетенції, досвід
Найбільш доступна команда	Виконати проект як найшвидше	Доступність, кількість поточних завдань
Найбільш досвідчена команда	Виконати складний проект, що потребує досвідчених експертів	Досвід, стаж
Група для навчання	Навчання на нескладних проектах під керівництвом досвідчених експертів	Наявність досвідчених експертів

Цілі, зазначені в таблиці 3.1 були нами описані та формалізовані спільно з менеджерами підприємства, які відповідають за управління проектами та формування проектних команд.

Найбільш ефективно виконання проекту передбачає призначення на проект найкомпетентніших експертів, навіть якщо вони мають інші проекти. В умовах постійно мінливих умов нерідкі ситуації, коли будь-який проект потрібно виконати швидко, поки можливість, пов'язана з таким проектом, не зникла або нею не скористалися конкуренти. У таких випадках важливо залучити співробітників, які одразу зможуть розпочати виконання проекту, не відволікаючись на інші. Вибір найбільш доступних експертів передбачає призначення на проект найменш завантажених експертів із тих, хто може виконати проект [4].

Досліджуване підприємство часто стикається з серйозними викликами, складними проектами, які вимагають від виконавців великого досвіду у своїй області. В таких випадках, на нашу думку, важливо залучити співробітників, які працюють у цій сфері давно та зможуть застосувати свій досвід для прийняття вірних рішень та успішного виконання проектів. Вибір найбільш досвідчених експертів має на увазі призначення на проект досвідчених експертів з великим стажем, які виконали велику кількість проектів.

Для підприємства важливо вміти вибудовувати свою стратегію в довгостроковій перспективі, навіть якщо це шкодить поточним проектам, щоб бути готовим до більш серйозних проектів [6].

Серед проектів, що виконуються Підприємством, є такі, які можна використовувати для того, щоб навчати експертів-початківців. Навчання експертів передбачає призначення нових експертів, які можуть набратися досвіду на нескладних проектах. При оптимізації групи виконавців з неї виключається експерт, без якого узагальнений показник корисності команди групи буде мінімальним.

Спочатку експерти мають самі визначити свої компетенції, за потреби прикладаючи підтверджуючі документи. За підсумками цього HR-менеджер підтверджує компетенції експерта.

У процесі роботи експерта його компетенції можуть змінюватися, однак повторне визначення та підтвердження компетенцій усіх співробітників

компанії є дорогою процедурою.

При цьому чітке розуміння організаційних компетенцій компанії і індивідуальних компетенцій команди, що лежать в їх основі є критично важливим як основа для адаптації до мінливих ринкових умов. Тому некоректна інформація про компетенції може призвести до небажаних результатів.

Автоматизація актуалізації компетенцій може вирішити цю проблему, оскільки вона спростить зміну компетенцій експертів компанії, які у їх профілях, щоб ці компетенції відповідали дійсності. З цією метою нами було розроблено алгоритм автоматизованої актуалізації компетенцій експертів на основі результатів спільного виконання проектів та ступеня залучення до них експертів (рис. 3.1).

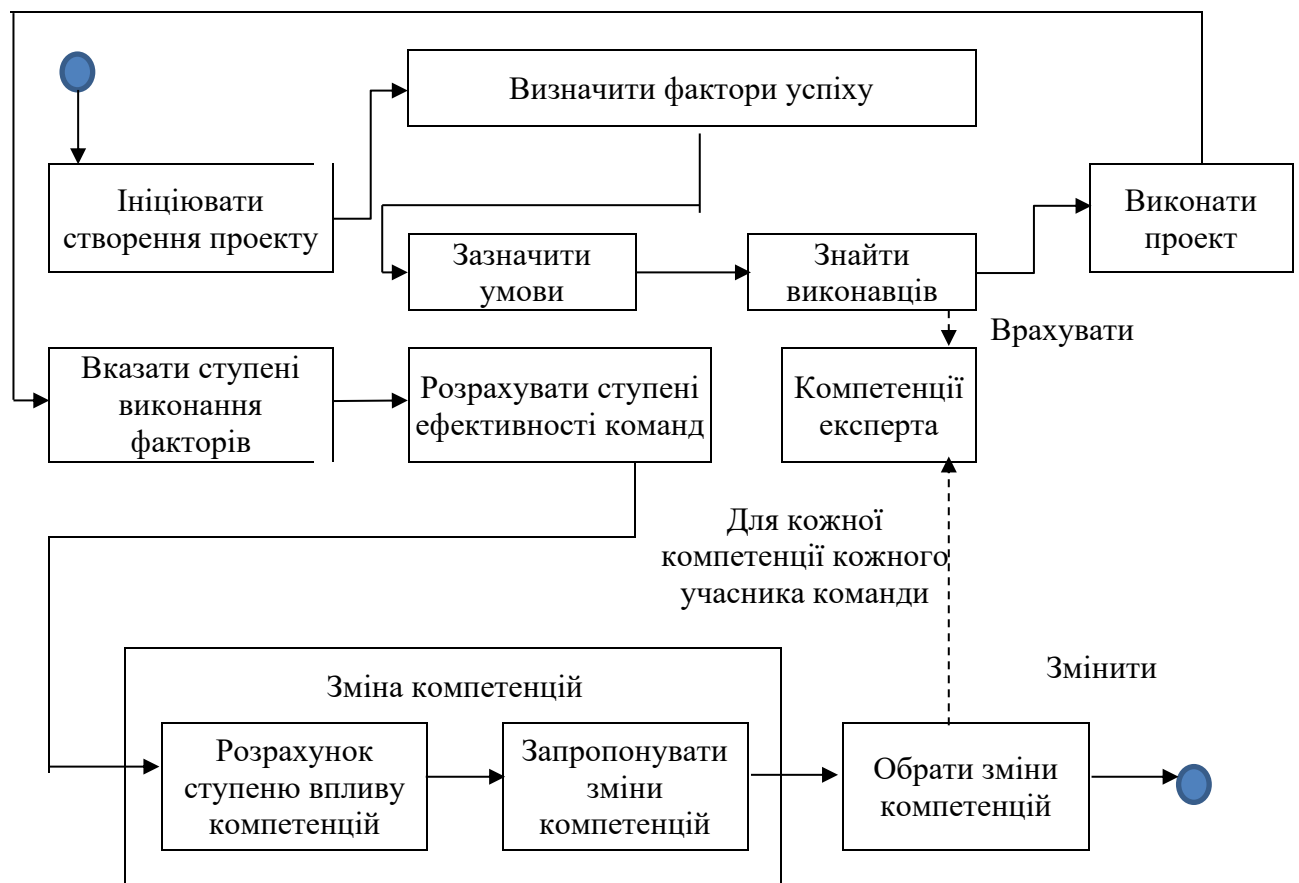


Рис. 3.1. Алгоритм автоматизованої актуалізації компетенцій членів команди [авторська розробка]

При створенні команди експерт-менеджер визначає вимоги до професійних компетенцій виконавців проекту. При цьому компетенції, зазначені у профілі експерта, можуть відрізнятися від його реальних компетенцій, що може вплинути на результат виконання роботи. Менеджер також визначає фактори успішності роботи команди, кожен з яких включає ступінь впливу певного фактору на роботу та формально обчислюваний показник ступеня виконання фактору.

Зміни рівнів володіння компетенціями експертів, вибрані експертом менеджером, позначаються у профілях експертів та будуть враховані при формуванні команд в подальшому.

Однією із цінностей досліджуваного підприємства є – професійна команда лідерство. Лозунг корпоративного кодексу Підприємства: «Чужої шайби не буває», що говорить про єдність колективу та створення команди лідерів. На підприємстві лідер є в кожному працівникові, і це не залежить від того, яку посаду він обіймає. Саме завдяки тому, що компанія приділяє значну увагу розвитку лідерських якостей, вона досягає справжнього успіху та випереджає конкуруючі підприємства галузі по всіх показниках.

Але, в ході проведеного аналізу впливу елементів внутрішнього середовища на згуртованість колективу, нами було визначено певні проблеми, які в майбутньому можуть призвести до погіршення показників діяльності підприємства.

Однією з таких проблем є недостатньо ефективна система внутрішньої вертикальної комунікації:

- недостатньо ефективна система інформування працівників (до працівників в основному доводять лише планові задачі);
- слабкий поточний зворотній зв'язок.

На досліджуваному підприємстві переважає проектне управління. Але, встановлено, що навчання та підвищення кваліфікації в цьому напрямку відбувається лише відносно керівників вищого рівня. Вважаємо, що до навчання проектному менеджменту доцільно залучати й інші категорії

працівників (додаток Ш).

В таблиці 3.2 представлено джерела для навчання проектному управлінню персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.2

Пропоновані джерела отримання знань з командного менеджменту підприємства, 2024-2025 рр.

Назва	Середня вартість, грн / особу	Джерело
New Skills: Інструменти для менеджера: розвивай свою команду та досягай цілей	9900,0	https://skillsup.ua/education/courses/toolkit-for-managers/
Атлант: Управління командою	6700	https://kursi.dp.ua/kurs-upravlenie-komandoi/
Labа: Управління командою в бізнесі	безкоштовно	https://laba.ua/lecture/583-upravlenie-komandoj
Тренінги	2800, 0	https://www.trn.ua/
Projector: Strategic Leadership	12500	https://prjctr.com/course/strategic-leadership
Спеціалізовані курси, вебінари на порталі PROMETHEUS	3000,0 / безкоштовно	https://prometheus.org.ua/
Самостійне навчання (наприклад мережа Інтернет)	безкоштовно	https://www.zapmeta.com.ua

Також, з метою покращення системи внутрішньої комунікації на досліджуваному підприємстві, пропонуємо використовувати Бітрікс24 [3]. (додаток Щ).

Консультаційна, технічна підтримка здійснюється в онлайн-чаті. Для всіх користувачів доступні десктопний (Windows, MacOS) та мобільний (Android, iOS) налаштування. Застосування програми з березня 2020 року безкоштовне для необмеженої кількості користувачів.

За допомогою даних, наведених в додатку Ю простежимо, яким чином впровадження на підприємстві використання Бітрікс24 зможе допомогти згуртувати команди та налагодити комунікації в колективі.

Об'єднати персонал команд підприємства можливо також через спільне прийняття рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Елементи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень
Підприємства, 2024-2025 рр.**

Елемент	Характеристика
Науковий підхід, що включає психологію прийняття управлінських рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення всебічної інформованості 2. Загальна оцінка та класифікація матеріалів 3. Концентрація на вивченні проблеми 4. Забезпечення конкретності та оперативності
Залучення виконавців до прийняття рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування психологічних методів подолання «соціальної лінії»
Прийняття рішень в малих групах	<ol style="list-style-type: none"> 2. Сучасний формат проведення нарад 3. Методики психологічної активізації учасників нарад

При цьому рішення, на наш погляд, доцільно приймати малими групами (8-10 осіб), адже, в протилежному випадку – зникає можливість живої дискусії, творчого обговорення, виникає феномен «соціальної лінії» (кожен учасник сподівається на колегу, тому працює не на повну, або ухиляється від обов'язків, висловлення пропозицій, відповідальності).

Однією з форм оптимізації командної роботи є – психологічна активізація персоналу підприємства [2, с. 143] (додаток Я).

Отже, звертаючись до специфіки управління досліджуваного підприємства, що стосується проектного управління, прогресивну налаштованість керівництва, його розуміння необхідності розвитку командного менеджменту, практики управління згуртованістю колективу, вважаємо, що наші пропозиції є можливими та прийнятними для впровадження. Долучаючи до процесу командотворення не лише топ-керівництво, можливо досягти високого рівня лояльності не лише управлінців, але й інших категорій персоналу, підтримуючи та культивуєючи в них впевненість у власній значимості, важливості.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності реалізації заходів щодо оптимізації управління командою

На основі проведеного нами дослідження, було встановлено, що для того, щоб команда була успішною, її склад повинен бути ретельно підібраним. Вважаємо, що крім стандартних умов формування команд та її моделей, які нами розглядалися в попередньому розділі дослідження, існує залежність якості та ефективності роботи команди від рівня освіти її членів.

Адаптуючи економіко-математичну модель багатофакторної лінійної функції, проведемо кореляційно-регресійний аналіз впливу освітньої структури персоналу на продуктивність праці досліджуваного підприємства.

Найбільш широке застосування в практиці економічних досліджень отримало стохастичне моделювання, що описуються показниками, між якими спостерігається стохастична залежність. Такого виду залежність проявляється у тому, що зміна однієї величини спричиняється зміною іншої. Вивчення стохастичного взаємозв'язку здійснюється проведенням кореляційно-регресійного аналізу, завданнями якого є побудова та аналіз економіко-математичної моделі рівняння регресії, що відображає залежність результативної ознаки від кількох факторних ознак і дає оцінку міри щільності зв'язку [18].

Основним завданням кореляційного аналізу є виявлення і оцінка тісноти зв'язку між результативним і факторними ознаками. Основним завданням регресійного аналізу є встановлення форми зв'язку (рівняння регресії), включаючи статистичну оцінку його параметрів [41].

У багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів.

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у

модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу [35].

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Адаптуючи економіко-математичну модель багатофакторної лінійної функції, проведемо кореляційно-регресійний аналіз впливу освітньої структури персоналу на продуктивність праці досліджуваного підприємства за останні п'ять років.

Факторами в даній регресійній моделі виступають: частка персоналу, що мають середню освіту, частка персоналу, що мають спеціальну професійну підготовку робітника (ПТУ), частка персоналу, що мають вищу освіту (ВНЗ-I-IV рівня акредитації), частка персоналу, що здійснювали перекваліфікацію та частка персоналу, що навчались за кордоном, як одні із ключових чинників в злагодженому процесі управління командою підприємства. Результативним показником є продуктивність праці.

Вихідна інформація основних факторів та результативного показника представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Динаміка освітньої структури персоналу та продуктивності праці
Підприємства, 2018-2022 рр.**

Роки	Частка персоналу, що мають середню освіту, %	Частка персоналу, що мають спеціальну професійну підготовку робітника (ПТУ), %	Частка персоналу, що мають вищу освіту (ВНЗ-I-IV рівня акредитації), %	Частка персоналу, що здійснювали перекваліфікацію, %	Частка персоналу, що навчались за кордоном, %	Продуктивність праці, тис. грн
2018	8,94	24,19	41,97	12,61	0,34	649,03
2019	7,04	21,00	45,91	26,03	0,25	632,29
2020	6,67	20,89	46,58	18,00	0,29	654,98
2021	3,72	34,79	51,46	10,03	0,49	713,78
2022	14,19	31,55	36,39	17,86	0,00	742,15

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів.

Перший етап в дослідженні багатофакторної лінійної моделі це алгоритм методу Фаррара-Глобера перевірки мультиколінеарності. Термін «мультиколінеарність» означає, що в багатофакторній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Оскільки $\chi^2_{\text{розра.}}(8,44) < \chi^2_{\text{кр}}(11,07)$, можна зробити висновок, що явище загальної мультиколінеарності матриці факторів відсутнє.

Далі розраховуємо парні коефіцієнти кореляції, для визначення впливу кожного із факторів на продуктивність праці досліджуваного підприємства. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y, тобто на продуктивність праці.

Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1, то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, можна простежити досить високі коефіцієнти кореляції, кожен із факторів має суттєвий вплив на результативний показник досліджуваного підприємства:

- частка персоналу, що мають середню освіту, коефіцієнт кореляції 0,80, що говорить про тісний зв'язок та прямий вплив цього фактору на показник;
- частка персоналу, що мають спеціальну професійну підготовку робітника (СПП), коефіцієнт кореляції 0,89, також свідчить про тісний прямий зв'язок та вплив цього фактору на продуктивність праці;
- частка персоналу, що мають вищу освіту (ЗВО-I-IV рівня акредитації), коефіцієнт кореляції дорівнює 0,91, що також свідчить про тісний прямий зв'язок та найбільший вплив цього фактору на результативний показник;
- частка персоналу, що здійснювали перекваліфікацію, коефіцієнт

кореляції 0,87, що говорить про тісний зв'язок та прямий вплив цього фактору на продуктивність праці;

– частка персоналу, що навчались за кордоном, коефіцієнт кореляції 0,77, також тісний прямий зв'язок та дещо менший вплив на результативний показник.

Аналізуючи парні коефіцієнти кореляції, слід відмітити, що вибрані фактори суттєво впливають на продуктивність праці і як наслідок управління командою досліджуваного підприємства, виробнича модель якісна. Завдання парних коефіцієнтів кореляції – виключення фактору з найменшим парним коефіцієнтом кореляції, але в даному випадку жодного фактору із подальшого економетричного аналізу багаторфакторної регресійної моделі не виключаємо, адже вони досить високі і результативні.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багаторфакторної виробничої функції для визначення теоретичного та прогнозного значення продуктивності праці, використовуючи вбудовані статистичні функції TRANSPOSE, MMULT, MINVERSE та LINEST.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку АА, багаторфакторна виробнича лінійна регресія продуктивності праці має вигляд:

$$Yr = -1084,17 + 48,91X_1 + 2,52X_2 + 30,21X_3 - 2,59X_4 + 0,00X_5 \quad (3.2)$$

Розглянемо більш детально параметри багаторфакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, то маємо $a_0 = -1084,17$; $a_1 = 48,91$; $a_2 = 2,52$; $a_3 = 30,21$; $a_4 = -2,59$; $a_5 = 0,00$.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактору на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із зростанням частки персоналу, що мають середню освіту на 1 %, продуктивності праці збільшиться на 48,91 тис. грн, із збільшенням частки персоналу, що мають спеціальну професійну підготовку робітника (СПП) на 1 % продуктивність праці зросте на 2,52 тис. грн, із зростанням частки персоналу, що мають вищу освіту (ЗВО-I-IV рівня акредитації) на 1 % результативний показник збільшиться на 30,21 тис. грн, а із зменшенням частки персоналу, що здійснювали перекваліфікацію на 1 % продуктивність праці зменшиться на 2,59 тис. грн. Щодо частки персоналу, що навчались за кордоном, коефіцієнт рівняння 0,00, то за нинішніх складних умов цей впливаючий фактор майже не враховується.

Наступний етап – аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто продуктивність праці, якщо фактор зміниться на 1. Якщо частка персоналу, що мають середню освіту збільшиться на 1, то продуктивності праці збільшиться на 0,73, із збільшенням частки персоналу, що мають спеціальну професійну підготовку робітника (СПП) на 1 продуктивність праці зросте на 0,10, із зростанням частки персоналу, що мають вищу освіту (ЗВО-I-IV рівня акредитації) на 1 % результативний показник збільшиться на 1,50, а із зменшенням частки персоналу, що здійснювали перекваліфікацію на 1 % продуктивність праці зменшиться на 0,05 %.

Прогнозне значення продуктивності праці на 2024 р. спостерігається 851,37 тис. грн за умови незначного зростання освітньої структури досліджуваного підприємства, зокрема:

- частка персоналу, що мають середню освіту до 12,78 %;
- частка персоналу, що мають спеціальну професійну підготовку робітника (СПП) до 32,47 %;
- частка персоналу, що мають вищу освіту (ЗВО-I-IV рівня акредитації) до 42,22 %;
- частка персоналу, що здійснювали перекваліфікацію до 18,01 %;

– частка персоналу, що навчались за кордоном 0,23 %.

Потрібно зазначити, що визначення прогнозного значення цих факторів на 2024 р. проводилось за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, яка є лінійною функцією і найбільш точно відображає співвідношення фактичних, теоретичних та прогнозних даних.

Наочне представлення фактичного та прогнозного значення освітньої структури персоналу, 2018-2022, 2024 рр. відображено в додатку АА, де явно видно незначне зростання цих факторів досліджуваного підприємства.

Слід відмітити, що розрахунок основних статистичних показників багатофакторної лінійної регресії продуктивності праці підприємства можна проводити не тільки вручну, а із використанням вбудованих функцій Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів на підприємстві.

Отже, проаналізувавши явище мультиколінеарності, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – продуктивність праці підприємства.

Графічно багатофакторну регресію $Yr = -1084,17 + 48,91X_1 + 2,52X_2 + 30,21X_3 - 2,59X_4 + 0,00X_5$ зображено в додатку АА, де позначені фактичні, теоретичні та прогнозне значення продуктивності праці підприємства, 2018-2022, 2024 рр.

Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження, аналізу та прогнозування впливу освітньої структури персоналу на продуктивність праці, 2018-2022, 2024 рр. з використанням економіко-математичної моделі багатофакторної лінійної функції, можна сказати, що застосування цих методів дозволяє приймати управлінські рішення щодо роботи та можливих комбінацій в команді та на отримання позитивного результату, як фінансового, так і психологічного.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації відносно шляхів удосконалення управління командою як фактору підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання доцільно відзначити:

1. Сучасні компанії демонструють складні різноманітні та гнучкі системи управління, які дозволяють ефективно здійснювати господарську діяльність на міжнародному рівні. Для ефективного управління компанією в умовах постійного збільшення кількості інформації та взаємозв'язків, які необхідно враховувати, важливо мати можливість динамічно змінювати структуру алгоритмів, що використовуються для підтримки процесу формування стратегії команд підприємства.

2. Досліджуване підприємство часто стикається з серйозними викликами, складними проектами, які вимагають від виконавців великого досвіду у своїй області. В таких випадках, на нашу думку, важливо залучити співробітників, які працюють у цій сфері давно та зможуть застосувати свій досвід для прийняття вірних рішень та успішного виконання проектів.

3. Нами було розроблено алгоритм автоматизованої актуалізації компетенцій членів команди. Однією із цінностей досліджуваного підприємства є – професійна команда лідерство. На підприємстві лідер є в кожному працівникові, і це не залежить від того, яку посаду він обіймає. Саме завдяки тому, що компанія приділяє значну увагу розвитку лідерських якостей, вона досягає справжнього успіху та випереджає конкуруючі підприємства галузі по всіх показниках. Але, в ході проведеного аналізу впливу елементів внутрішнього середовища на згуртованість колективу, нами було визначено певні проблеми, які в майбутньому можуть призвести до погіршення показників діяльності підприємства.

4. Встановлено, що на досліджуваному підприємстві переважає проектне управління. Але, навчання та підвищення кваліфікації в цьому напрямку відбувається лише відносно керівників вищого рівня. Вважаємо, що до

навчання проектному менеджменту доцільно залучати й інші категорії працівників. Об'єднати персонал команд підприємства можливо також через спільне прийняття рішень. Також, однією з форм оптимізації командної роботи є – психологічна активізація персоналу підприємства.

5. Проаналізувавши явище мультиколінеарності, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – продуктивність праці підприємства.

Звертаючись до специфіки управління досліджуваного підприємства, що стосується проектного управління, прогресивну налаштованість керівництва, його розуміння необхідності розвитку командного менеджменту, практики управління згуртованістю колективу, вважаємо, що наші пропозиції є можливими та прийнятними для впровадження.

Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження, аналізу та прогнозування впливу освітньої структури персоналу на продуктивність праці, 2018-2022, 2024 рр. з використанням економіко-математичної моделі багатофакторної лінійної функції, можна сказати, що застосування цих методів дозволяє приймати управлінські рішення щодо роботи та можливих комбінацій в команді та на отримання позитивного результату, як фінансового, так і психологічного.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Методи управління командою в умовах сучасного бізнес-середовища» дало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Дослідивши теоретико-методологічні основи управління командою в умовах сучасного бізнес-середовища, пропонуємо власне визначення терміну «команда» – це група людей, які тимчасово пов'язані між собою, об'єднані спільною метою, працюють на результат в межах своїх обов'язків та відповідальності.

2. Побудовано структурно-логічну модель механізму оцінювання ефективності управління командою підприємства. Представлена структурно-логічна схема демонструє, що на процеси формування та функціонування команди впливають відносини між суб'єктами взаємодії.

3. Дослідивши організаційно-економічну характеристику діяльності та ефективність управління командою на підприємстві, можемо зробити наступні висновки. Основна мета діяльності підприємства – отримання прибутку за рахунок підприємницької, виробничої, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання. Організаційна структура досліджуваного підприємства являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які ефективно забезпечують функціонування і розвиток підприємства як єдиного цілого. Основним видом діяльності Товариства є виробництво та реалізація кондитерських виробів, таких як печиво, вафлі, цукерки, драже та шоколад.

4. Проаналізовано структуру та динаміку майна досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр. Дані аналізу свідчать, що загальна вартість майна протягом досліджуваного періоду має тенденцію до збільшення. Так, у 2022 році проти 2018 року вартість майна збільшилась на 784979 тис. грн, або на 119,83 %. Частка оборотних активів в активах збільшується, що свідчить про те, що структура майна є оптимальною. Основну частку в валюті балансу

підприємства становить власний капітал. В 2018 році частка власного капіталу в сукупному капіталі товариства становила 91,02 %, в 2019 р. – 91,73 %, в 2022 р. – 93,71 %. Статутний капітал у 2022 році становить 31826522 грн та складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених в національній валюті України. За результатами діяльності 2022 року підприємство отримало прибуток у розмірі 53749 тис. грн.

5. Встановлено, що, найбільший вплив на командотворення на підприємстві мають складові: комунікації, механізм прийняття рішень, управлінський персонал, плинність кадрів, рівень ефективності організаційної структури, організаційна культура, система контролю якості, імідж організації. При цьому на підприємстві майже у всіх елементів внутрішнього середовища виявлені певні проблеми, крім складових іміджу та контролю якості. Отже, підприємство має постійно контролювати процес використання внутрішніх резервів та чинників через розробку, впровадження та послідовну реалізацію власних програм підвищення ефективності діяльності команд, при цьому враховувати вплив на них зовнішніх чинників.

6. Надавши рекомендації відносно шляхів удосконалення управління командою як фактору підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання доцільно відзначити, що сучасні компанії демонструють складні різноманітні та гнучкі системи управління, які дозволяють ефективно здійснювати господарську діяльність на міжнародному рівні. Для ефективного управління компанією в умовах постійного збільшення кількості інформації та взаємозв'язків, які необхідно враховувати, важливо мати можливість динамічно змінювати структуру алгоритмів, що використовуються для підтримки процесу формування стратегії команд підприємства.

7. Досліджуване підприємство часто стикається з серйозними викликами, складними проектами, які вимагають від виконавців великого досвіду у своїй області. В таких випадках, на нашу думку, важливо залучити співробітників, які працюють у цій сфері давно та зможуть застосувати свій

досвід для прийняття вірних рішень та успішного виконання проектів. Нами було розроблено алгоритм автоматизованої актуалізації компетенцій членів команди.

8. Встановлено, що для того, щоб команда була успішною, її склад повинен бути ретельно підібраним. Вважаємо, що крім стандартних умов формування команд та її моделей, які нами розглядалися в попередньому розділі дослідження, існує залежність якості та ефективності роботи команди від рівня освіти її членів. Проаналізувавши явище мультиколінеарності, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – продуктивність праці підприємства.

9. Підводячи підсумки проведеного дослідження, аналізу та прогнозування впливу освітньої структури персоналу на продуктивність праці, 2018-2022, 2024 рр. з використанням економіко-математичної моделі багатофакторної лінійної функції, можна сказати, що застосування цих методів дозволяє приймати управлінські рішення щодо роботи та можливих комбінацій в команді та на отримання позитивного результату, як фінансового, так і психологічного.