

**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 «Магістр»

на тему «Управління командою на підприємстві в умовах невизначеності  
бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 2  
денної форми здобуття освіти  
**Малашенко Анна Сергіївна**  
Керівник:  
Вараксіна Олена Вікторівна  
Рецензент:  
Клочан В'ячеслав Васильович

Полтава 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Малашенко Анни Сергіївни**

1. Тема роботи «Управління командою на підприємстві в умовах невизначеності бізнес-середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Вараксіна Олена Вікторівна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 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. Теоретико-методологічні засади управління командою на підприємстві

Розділ 2. Аналіз впливу невизначеності бізнес-середовища на управління командою підприємства

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління командою на підприємстві в умовах невизначеності

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Анна МАЛАШЕНКО**

**Керівник роботи**

**Олена ВАРАКСІНА**

## АНОТАЦІЯ

Малашенко А. С. «Управління командою на підприємстві в умовах невизначеності бізнес-середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності методів та інструментів управління командою на підприємстві в умовах невизначеності бізнес-середовища. Обґрунтовано пріоритетні шляхи удосконалення системи управління командою в умовах невизначеності, зокрема: впровадження інструментів гнучкого менеджменту, розвиток компетенцій адаптивного лідерства, посилення внутрішніх комунікацій, використання цифрових рішень для підтримки командних процесів та формування культури швидкого реагування. Додатково підкреслено необхідність розвитку навичок самоменеджменту та стресостійкості працівників, які забезпечують збереження продуктивності команди в періоди кризових змін. Показано, що ефективне управління командою вимагає системного підходу, який поєднує організаційні механізми, психологічні аспекти взаємодії та технологічні інструменти підтримки. Визначено, що ключовою умовою стійкості команди є постійне оновлення знань, удосконалення комунікативних практик і створення сприятливого середовища для прийняття рішень в умовах обмеженого часу. Зроблено висновок, що впровадження сучасних управлінських технологій дозволяє підприємству підвищити гнучкість, забезпечити синергію командних зусиль та мінімізувати вплив невизначеності на результати діяльності.

*Ключові слова:* команда, управління командою, система мотивації, командна взаємодія, синергія, комунікація.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1 Теоретичні основи управління командою на підприємстві в умовах невизначеності бізнес-середовища	9
1.2. Підходи та моделі управління командою в умовах невизначеності бізнес-середовища	15
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту управління	21
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	25
2.3. Оцінка стану управління командою в підприємстві	34
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
3.1. Напрями щодо оптимізації командної взаємодії та розподілу функцій у виробничих підрозділах підприємства	43
3.2. Розвиток системи командної мотивації та індикаторів результативності персоналу підприємства	50
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

## ВСТУП

**Актуальність.** Командна робота виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже дозволяє об'єднати професійні знання, досвід і креативність співробітників для досягнення спільних стратегічних цілей. Проте в умовах невизначеності традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність. Це зумовлено необхідністю переходу до гнучких моделей керівництва, підвищення ролі комунікацій, розвитку емоційного інтелекту керівників і формування культури взаємної підтримки.

Невизначеність бізнес-середовища може бути спричинена різними чинниками: економічними кризами, політичними змінами, воєнними діями, технологічними інноваціями чи соціальними трансформаціями. Відповідно, керівники команд повинні володіти навичками адаптивного менеджменту, управління ризиками та підтримання мотивації персоналу навіть у складних умовах.

Актуальність теми полягає в тому, що ефективне управління командою в умовах невизначеності стає запорукою стабільного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності до інновацій. Пошук сучасних механізмів адаптації командного менеджменту до змін зовнішнього середовища є важливою науковою і практичною проблемою менеджменту.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління командою на підприємстві в умовах невизначеності бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

розкрити теоретичні основи управління командою та її ролі у системі сучасного менеджменту;

охарактеризувати чинники невизначеності бізнес-середовища та їхній вплив на командну діяльність;

здійснити аналіз стану управління командою на конкретному підприємстві;

виявити проблеми функціонування команди в умовах невизначеності;

запропонувати напрями вдосконалення управління командою із використанням адаптивних і цифрових підходів.

**Об'єктом** дослідження є процес управління командою на підприємстві.

**Предметом** дослідження є методи, інструменти та механізми управління командою в умовах невизначеності бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано системний, порівняльний, економіко-статистичний, структурно-функціональний, соціально-психологічний і графоаналітичний методи, що забезпечили комплексне дослідження проблеми управління командою.

**Елементи наукової новизни** полягають в удосконаленні поняття «управління командою» через інтеграцію лідерських, комунікаційних і мотиваційних механізмів з управлінням ризиками та в обґрунтуванні раціональної системи бонусів, що забезпечує підвищення результативності командної роботи в умовах невизначеності.

**Інформаційна база.** Інформаційну основу дослідження сформовано на базі наукових праць з менеджменту, лідерства, мотивації та організаційної поведінки сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Використано нормативно-правові документи України, офіційні матеріали аграрних підприємств і статистичні дані щодо функціонування галузі. Додатковими джерелами стали внутрішні організаційні документи, що регламентують мотиваційні програми, оплату праці та структуру командної взаємодії. Сукупність теоретичних і практичних даних забезпечила комплексність та достовірність отриманих результатів.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення ефективності командної роботи, зниження впливу зовнішніх ризиків і забезпечення стійкості організаційних процесів.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях:

1. Вараксіна О.В., Малашенко А.С., Яценко Д.О. Гібридні команди у сучасних організаціях: адаптивність і ефективність командної взаємодії. *Бізнес-навігатор*. Випуск 6 (83). 2025. С. 350 – 356. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-57>

2. Вараксіна О., Малашенко А., Перерва Ю. Систематизація та управління ризиками в аграрному виробництві. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 97 – 100.

3. Вараксіна О., Малашенко А., Яценко Д. Моделі управління сталим агробізнесом у контексті зеленого переходу. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 30 жовтня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 2. С. 781 – 783.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 57 сторінок основного тексту, містить 24 таблиці, 12 рисунків, 50 літературних джерел, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1 Теоретичні основи управління командою на підприємстві в умовах невизначеності бізнес-середовища**

У теперішніх умовах розвитку бізнесу та управління стає очевидним, що ключовим ресурсом організації є не лише окремі працівники, а команди – групи осіб, об'єднаних спільною метою, взаємозалежністю та відповідальністю за результати. Зокрема, процес переходу від ієрархічних «робочих груп» до команд, здатних швидко адаптуватись у мінливому середовищі, забезпечує підвищену конкурентоспроможність підприємства.

У науковій літературі поняття «команда» розглядається як особливий різновид організаційної групи, яка відрізняється високим рівнем взаємодії, відкритою комунікацією, узгодженими ролями та спільною відповідальністю.

Наприклад, згідно з джерелом, команда – це група людей, що виконують взаємозалежні завдання з метою досягнення спільної місії або конкретної цілі [1].

Важливо підкреслити, що поняття команди включає не просто суму окремих працівників, але синергію їхніх знань, досвіду і взаємодії. Згідно з дослідженням, ефективні управлінські команди характеризуються такими групами факторів: вхідними (склад, розмір, мета), процесними (комунікація, конфлікти, лідерство), emergent-станами (кохезія, психологічна безпека) та вихідними результатами (результативність, розвиток [2]). Команда виконує не лише виробничу чи функціональну роль, але й соціально-психологічну, оскільки сприяє формуванню відчуття належності, взаємної підтримки й залученості персоналу до процесу досягнення спільних результатів. Цей чинник особливо важливий у періоди змін та невизначеності, коли

індивідуальні зусилля окремих працівників можуть бути недостатніми (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1.*

**Порівняльна характеристика поняття «група» та «команда» в управлінській теорії [1;3;4]**

Ознака	Робоча група	Команда
Основна мета	Координація індивідуальних зусиль	Досягнення спільного результату
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна
Взаємодія	Епізодична, формальна	Постійна, інтегрована
Роль лідера	Керівник-розпорядник	Лідер-фасилітатор
Обмін інформацією	За потребою	Відкритий, регулярний
Продуктивність	Сума індивідуальних результатів	Синергія спільної діяльності
Рівень згуртованості	Низький або середній	Високий

Порівняльний аналіз демонструє, що перехід від групової до командної взаємодії є не лише зміною структури комунікацій, а трансформацією управлінської філософії, від контролю до довіри, від індивідуальної до колективної відповідальності.

З системного погляду команда розглядається як підсистема організації, що взаємодіє з іншими підсистемами (управлінською, виробничою, інформаційною). Ефективність цієї підсистеми залежить від її узгодженості зі стратегією організації, від наявності чітко визначеної ролі, мотиваційної системи та системи комунікацій. Іншими словами, команда стає одним з ключових механізмів реалізації стратегічних цілей через мобілізацію знань, навичок і соціально-психологічного потенціалу працівників.

У сучасному менеджменті роль команди визначається її здатністю забезпечувати адаптивність організації до зовнішніх викликів. У періоди невизначеності саме команда виступає своєрідним «буфером», який дозволяє організації швидше реагувати на зміни: оперативно перерозподіляти ролі, ухвалювати колективні рішення, підтримувати взаємодію між членами в нових умовах (рис. 1.1).

Послідовність етапів відображає закономірність становлення колективної зрілості: лише проходження через кризові фази забезпечує досягнення високої продуктивності. Такий процес формує психологічну стійкість і здатність до самоорганізації – риси, особливо важливі в умовах невизначеності.

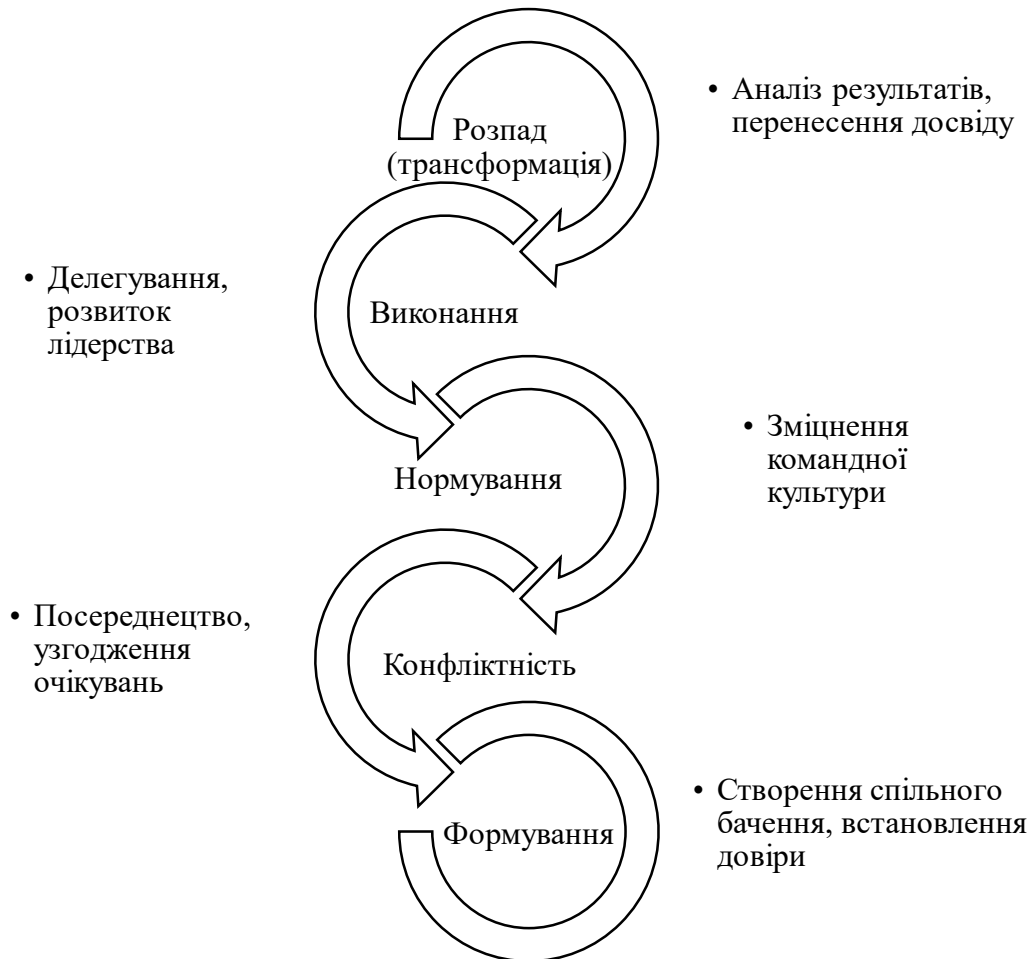


Рис. 1.1. Ключові етапи розвитку команди

*Джерело: складено за [5, с. 384-389] та, доповнено сучасними управлінськими підходами*

Зокрема, джерела зазначають, що команда має чітко визначену мету, індивідуальну й колективну відповідальність, а також часто – спільне лідерство [4].

Особливої уваги заслуговує феномен командної культури, наявність довіри, відкритої взаємодії, усвідомленості ролей і відповідальностей серед членів команди. Саме така культура забезпечує стійку продуктивність,

знижує ризики «бездіяльних учасників» або появи комунікаційних бар'єрів, які можуть суттєво погіршити результати.

Наприклад, дослідження показують, що орієнтація на командну культуру (співпраця, взаємодопомога, спільні цілі) прямо впливає на корпоративну продуктивність [6].

Управління командою в класичному розумінні зводилося до планування, організації, мотивації та контролю [7].

Проте стрімкі зміни зовнішнього середовища, цифровізація й зростання невизначеності трансформували традиційні підходи. Сучасні дослідження [8], підкреслюють, що ефективність командного управління нині визначається не структурою підпорядкування.

Розвиток теорії управління командою спирається на кілька методологічних підходів (табл. 1.2)

*Таблиця 1.2*

**Наукові підходи до визначення сутності команди в системі менеджменту  
[1;3;9-16]**

Підхід	Наукове тлумачення сутності команди	Ключовий акцент	Представники
Системний	Команда розглядається як відкрита система, що має вхід (ресурси), процес (взаємодію) і вихід (результат), функціонує в динамічній рівновазі із зовнішнім середовищем.	Взаємозалежність елементів і зворотні зв'язки.	Katz, Kahn (1978); Cooke et al. (2015)
Процесний	Командна робота, це сукупність управлінських і міжособистісних процесів, що забезпечують колективне прийняття рішень і досягнення синергії.	Динаміка взаємодії, фази розвитку команди.	Tuckman (1965); Hackman (2002)
Культурологічний	Команда є носієм корпоративних цінностей і норм поведінки, що формують внутрішню довіру та мотиваційне поле.	Вплив культури на ефективність і сталість команди.	Schein (2010); House et al. (2004)
Інституційний	Команда трактується як управлінський інститут, що відтворює певні правила і процедури колективної взаємодії.	Регламентация поведінки, інституційні рамки.	North (1990); Scott (2014)
Поведінковий	У центрі уваги, поведінкові реакції, мотивація та стиль лідерства, які визначають рівень залученості.	Людський фактор, комунікація, довіра.	McGregor (1960); Goleman (2000)

З огляду на виклики сьогодення, технологічні зміни, глобалізація, підвищена динаміка бізнес-циклів, роль команди в менеджменті зростає: саме команда стає носієм гнучкості, креативності й управлінської стійкості. Ефективно функціонуючі команди створюють передумови для швидкого обміну знаннями, розроблення інноваційних рішень і підтримання корпоративної культури, орієнтованої на розвиток (табл. 1.3).

Аналіз структури чинників свідчить про багатовимірну природу командної ефективності. Її основою стає інтеграція стратегічного бачення з емоційною компетентністю учасників і технологічною готовністю організації. Синергія цих складових дозволяє команді діяти адаптивно навіть у нестандартному бізнес-середовищі, зберігаючи продуктивність і цілісність управлінських процесів.

*Таблиця 1.3*

**Ключові детермінанти ефективності команд у сучасному  
бізнес-середовищі [17]**

Група чинників	Конкретні детермінанти	Механізм впливу на ефективність	Приклад управлінських дій
Організаційні	Структура, розподіл повноважень, регламентація	Формують баланс централізації та автономії	Децентралізація рішень, проектна структура
Культурно-комунікаційні	Норми взаємодії, відкритість, зворотний зв'язок	Зміцнюють довіру та знижують конфліктність	Кодекс командної етики, культура прозорості
Психологічні	Рівень довіри, емоційна безпека, згуртованість	Впливають на мотивацію і креативність	Тренінги довіри, психологічна підтримка
Інтелектуальні	Компетентність, навчання, колективне знання	Підвищують якість рішень та інноваційність	Коучинг, внутрішні освітні програми
Технологічні	Цифрові інструменти співпраці, аналітичні платформи	Оптимізують комунікацію та координацію	Використання CRM, AI-аналітики в управлінні

Дослідження Deloitte [18], підтверджує, що використання гнучких моделей управління і цифрових інструментів підвищує продуктивність команд на 27 % за рахунок кращої координації дій.

Умови невизначеності висувають нові вимоги до управлінських функцій. Якщо раніше основою була стабільність, то нині пріоритет набувають адаптивність, швидкість реакції й командна стійкість. Як зазначає Д. Друкер, «в умовах постійних змін виживають не найсильніші, а ті, хто найшвидше навчається» [19].

З огляду на це, сучасне визначення управління командою можна уточнити як динамічний процес координації знань, ролей і комунікацій, спрямований на досягнення колективних результатів у середовищі підвищеної мінливості. Це розуміння відображає не лише функціональні, а й когнітивно-соціальні аспекти діяльності, включаючи розвиток довіри, емоційного інтелекту та цифрової компетентності членів команди.

Важливою тенденцією є розвиток моделей розподіленого лідерства, у яких функції управління та ініціативи розподіляються між членами команди [20].

Такий підхід підсилює відповідальність, сприяє швидкому прийняттю рішень і зменшує ризики, пов'язані з персоналізацією влади. У віртуальних або гібридних командах він забезпечує гнучкість взаємодії та підтримку корпоративної культури навіть у дистанційному форматі [21].

Отже, команда є базовим структурним елементом сучасної організації, здатним забезпечити адаптацію до змін, мобілізацію людських ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Її роль полягає у перетворенні індивідуальних компетенцій у колективну продуктивність, розвитку інноваційного потенціалу й забезпеченні стійкості організації у нестабільному середовищі. Формування ефективної команди, це не лише правильний добір учасників, але й створення відповідної культури, мотиваційних механізмів та системи комунікацій, що відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища.

## **1.2. Підходи та моделі управління командою в умовах невизначеності бізнес-середовища**

Управління командою, це багаторівневий процес, який передбачає узгодження стратегічних цілей організації з діяльністю колективу, ефективну координацію ресурсів та розвиток потенціалу учасників. Ключовим аспектом є поєднання трьох складових: принципів, функцій та моделей управління. Принципи визначають загальні підходи та орієнтири для командної взаємодії; функції конкретизують дії керівника або лідера для досягнення поставлених цілей; моделі управління формалізують процес організації та координації роботи команди [3].

Серед основних принципів управління командою виділяють цілеспрямованість, взаємну відповідальність, довіру та відкритість, гнучкість, а також розвиток компетентностей. Цілеспрямованість забезпечує узгодження командних цілей зі стратегією підприємства, що дозволяє досягати спільних результатів та підвищує продуктивність [1].

Взаємна відповідальність підкреслює важливість чітко визначених ролей і обов'язків кожного члена команди, що підвищує дисципліну та надійність[5].

Принцип довіри та відкритості сприяє відкритій комунікації, обміну ідеями та зниженню ризику конфліктів, що особливо важливо в умовах швидких змін. Гнучкість дозволяє команді адаптуватися до нестандартних ситуацій та змін бізнес-середовища, а розвиток компетентностей передбачає постійне навчання і підвищення кваліфікації, що підвищує рівень інноваційності та ефективності [6].

Принципи управління формують основу взаємодії та мотивації команди, забезпечують баланс між цільовою орієнтацією та психологічною згуртованістю, що критично важливо у невизначеному бізнес-середовищі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Принципи управління командою в контексті сучасних управлінських парадигм [1; 3; 4; 22-25]**

Принцип	Зміст у сучасній теорії управління	Прояв у практиці підприємства	Очікувані ефекти
Синергійність	Об'єднання компетенцій для досягнення результатів, що перевищують суму індивідуальних зусиль	Кросфункціональні команди, обмін знаннями	Підвищення інноваційного потенціалу
Адаптивність	Готовність до змін і оперативна реакція на зовнішні виклики	Гнучке планування, сценарне мислення	Збереження стабільності в умовах невизначеності
Довіра та прозорість	Відкрите інформування, взаємоповага, психологічна безпека	Відкриті наради, внутрішні комунікаційні платформи	Зниження внутрішніх бар'єрів, підвищення залученості
Компетентнісний розвиток	Безперервне навчання, формування нових навичок	Освітні програми, менторинг	Підвищення конкурентоспроможності команди
Результативність	Орієнтація на вимірювані показники успіху	KPI, оцінка ефективності	Оптимізація ресурсів і мотивації

Невизначеність сучасного бізнес-середовища зумовлена нестабільністю ринків, технологічними проривами, змінами в споживчій поведінці та впливом глобальних кризових факторів. У таких умовах ефективне управління командою стає критичним чинником адаптаційної спроможності підприємства. За висновками McKinsey, організації, які впроваджують гнучкі командні структури, реагують на зовнішні зміни у 2,5 рази швидше, ніж ті, що зберігають жорстку ієрархію [26].

Функції керівника команди формують практичну реалізацію цих принципів, оскільки саме через управлінські дії та поведінку лідера забезпечується застосування стратегій взаємодії, підтримка мотивації, розподіл обов'язків та контроль за досягненням командних цілей (табл. 1.5). Класичне управління виділяє такі функції: планування, організація, мотивація, контроль, координація та розвиток [2]. Керівник, виконуючи зазначені функції перетворює абстрактні принципи управління на конкретні

дії, що формують ефективну робочу атмосферу, сприяють розвитку компетентностей членів команди та мінімізують конфліктні ситуації.

Таблиця 1.5

### Функції управління командою та інструменти їх реалізації [27-31]

Функція	Управлінська інтерпретація	Інструменти реалізації	Очікувані управлінські результати
Планування	Формування цілей, завдань і очікуваних результатів у відповідності до стратегії підприємства.	Balanced Scorecard, SMART-цілі, OKR.	Узгодженість дій, фокус на пріоритетах.
Організація	Створення структури команди та системи взаємозалежностей.	Матриця відповідальності RACI, Agile-формати.	Ефективний розподіл ролей і ресурсів.
Мотивація	Формування стимулів і умов для досягнення результатів.	Гібридна система винагород, внутрішній брендинг.	Зростання продуктивності, ініціативність.
Контроль і координація	Моніторинг досягнення цілей, оцінка результатів і корекція дій.	KPI-дешборди, OKR-рев'ю, регулярний feedback.	Управління якістю, гнучке реагування.
Розвиток і лідерство	Формування командного потенціалу та підтримка розвитку лідерів.	Коучинг, 360°-оцінка, succession planning.	Зміцнення довгострокової спроможності команди.

Розгляд моделей управління командою традиційно спирається на чотири основні підходи: класичний, поведінковий, ситуаційний і сучасний гнучкий (Agile-модель). Кожен із них має власну логіку координації командної діяльності, рівень централізації рішень і ступінь участі працівників у керуванні.

Моделі управління командою відображають різні підходи до організації та керівництва. Класична (ієрархічна) модель передбачає чітку вертикальну структуру та контроль з боку керівника, що забезпечує дисципліну, але обмежує гнучкість [32; 33].

Демократична (партисипативна) модель передбачає участь членів команди у прийнятті рішень, що підвищує мотивацію та згуртованість, але продовжує процес ухвалення рішень [35;36; 37].

Модель розподіленого лідерства дозволяє делегувати відповідальність між учасниками, підвищуючи адаптивність, однак вимагає високого рівня компетенцій. Проектна та тимчасова модель формує команду під конкретну задачу, забезпечує фокус на результаті, але потребує швидкої інтеграції нових членів. Віртуальна (дистанційна) модель передбачає роботу онлайн та залучення віддалених спеціалістів, що дозволяє масштабувати команду, проте створює ризики комунікаційної ізоляції [1;2; 38; 39; 40].

Різні моделі управління дозволяють адаптувати керівництво до типу команди та умов зовнішнього середовища. Вибір моделі визначається цілями, складом команди та рівнем невизначеності бізнес-середовища (табл. 1.6).

*Таблиця 1.6*

**Порівняння моделей управління командою у контексті невизначеності  
[41-48]**

Модель	Структура	Роль лідера	Комунікації	Придатність до невизначеності
Класична	Ієрархічна	Контролер, адміністратор	Вертикальні	Низька, повільне реагування
Поведінкова	Демократична / партисипативна	Коуч, модератор	Горизонтальні	Середня, гнучкість за рахунок згуртованості
Ситуаційна	Гнучка, адаптивна	Адаптивний лідер	Залежно від рівня команди	Висока, відповідає контексту
Agile / гнучка	Самоорганізована	Фасилітатор	Горизонтальні, швидкі	Дуже висока, швидка адаптація та навчання
Розподілене лідерство	Децентралізована	Спільна відповідальність	Мережеві	Висока, колективна адаптація та стійкість

Узагальнення результатів свідчить, що універсальної моделі управління командою не існує. Найефективнішою є комбінована, або адаптивна, модель, яка поєднує сильні сторони різних підходів: структурованість класичної школи, мотиваційну глибину поведінкової, контекстність ситуаційної та гнучкість Agile. Такий синтез дозволяє підтримувати баланс між стабільністю процесів і динамікою змін, що особливо важливо за умов невизначеності бізнес-середовища.

## Висновки до розділу 1.

1. Встановлено, що командна форма організації праці є базовим елементом сучасних управлінських систем, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства та його конкурентоспроможності в умовах динамічних ринкових змін. У межах сучасного менеджменту команда розглядається не просто як сукупність виконавців, а як інтелектуально-соціальна система, здатна до самоорганізації, навчання та відтворення власних норм взаємодії. Її ефективність залежить від узгодженості управлінських підходів, лідерських стилів та внутрішніх комунікаційних процесів.

2. Наголошено, що сутність команди в менеджменті трактується багатовимірно. Системний підхід дозволяє побачити її як відкриту систему з внутрішніми зв'язками та зовнішніми взаємодіями. Процесний акцентує увагу на етапності розвитку та закономірностях групової динаміки. Культурологічний та інституційний підходи підкреслюють вплив корпоративних цінностей і норм, що формують довіру, згуртованість і сталість організаційної поведінки. Поведенковий підхід орієнтований на розуміння мотиваційних механізмів, стилів лідерства та міжособистісних відносин. Сукупне використання цих підходів створює концептуальну основу для ефективного управління командою в сучасних умовах.

3. Уточнено поняття «управління командою» як цілеспрямованої діяльності суб'єкта менеджменту, спрямованої на формування, координацію та розвиток колективу, здатного забезпечувати синергійний ефект. В умовах невизначеності бізнес-середовища це поняття набуває нових смислів: управління командою перетворюється з адміністративного процесу на адаптивну, інтерактивну й комунікаційно насичену систему, що функціонує в режимі постійного самонавчання.

4. Доведено, що ефективність управління командою визначається не лише рівнем професійних компетенцій її учасників, а насамперед якістю

взаємодії, рівнем психологічної безпеки та культурою комунікацій. Детермінантами результативності виступають організаційні, культурно-комунікаційні, психологічні, інтелектуальні та технологічні чинники. Їхній вплив реалізується через створення умов для довіри, обміну знаннями, використання цифрових інструментів співпраці та послідовного розвитку компетентностей.

5. Обґрунтовано, що сучасна парадигма командної взаємодії ґрунтується на п'яти базових принципах: синергійності, адаптивності, довірі та прозорості, компетентнісному розвитку й результативності. Реалізація цих принципів забезпечує узгодженість дій учасників, зниження ризиків конфліктів, підвищення відповідальності та інноваційної активності. Вони формують концептуальне підґрунтя для управлінських функцій і визначають характер моделей взаємодії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту управління

Підприємство розташоване в Миргородському районі Полтавської області. Предметом його діяльності є виробництво, закупівля, переробка, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції; розведення великої рогатої худоби та молочне тваринництво; розведення овець, кіз та коней; вирощування плодів, ягід та винограду; культивування зернових, технічних та олійних культур, а також насіння; вирощування картоплі, овочевих і баштанних культур; виробництво борошна, круп, комбікормів та макаронних виробів; оптова торгівля та надання послуг у сфері рослинництва [49].

Для досягнення поставлених цілей і виконання завдань підприємство здійснює цивільно-правові угоди, не заборонені законодавством, проводить операції з майном і цінними паперами, а також інші юридично значимі дії, що виходять за межі статутної діяльності, за умови їх відповідності чинному законодавству.

Ключовим фактором ефективної діяльності підприємства є визначення стратегічних орієнтирів – місії та цілей. Місія підприємства полягає у становленні лідером сучасного, ефективного сільськогосподарського виробництва в Полтавській області, забезпеченні споживачів якісною та екологічно чистою продукцією, а також досягненні фінансових результатів, що задовольняють учасників товариства, співвласників майнових паїв та власників земельних паїв, наданих в довгострокову оренду, шляхом впровадження сучасних ринкових принципів організації виробництва.

Для реалізації своєї місії підприємство визначає конкретні стратегічні цілі та реалізує комплекс операційних та стратегічних завдань (рис. 3.1).

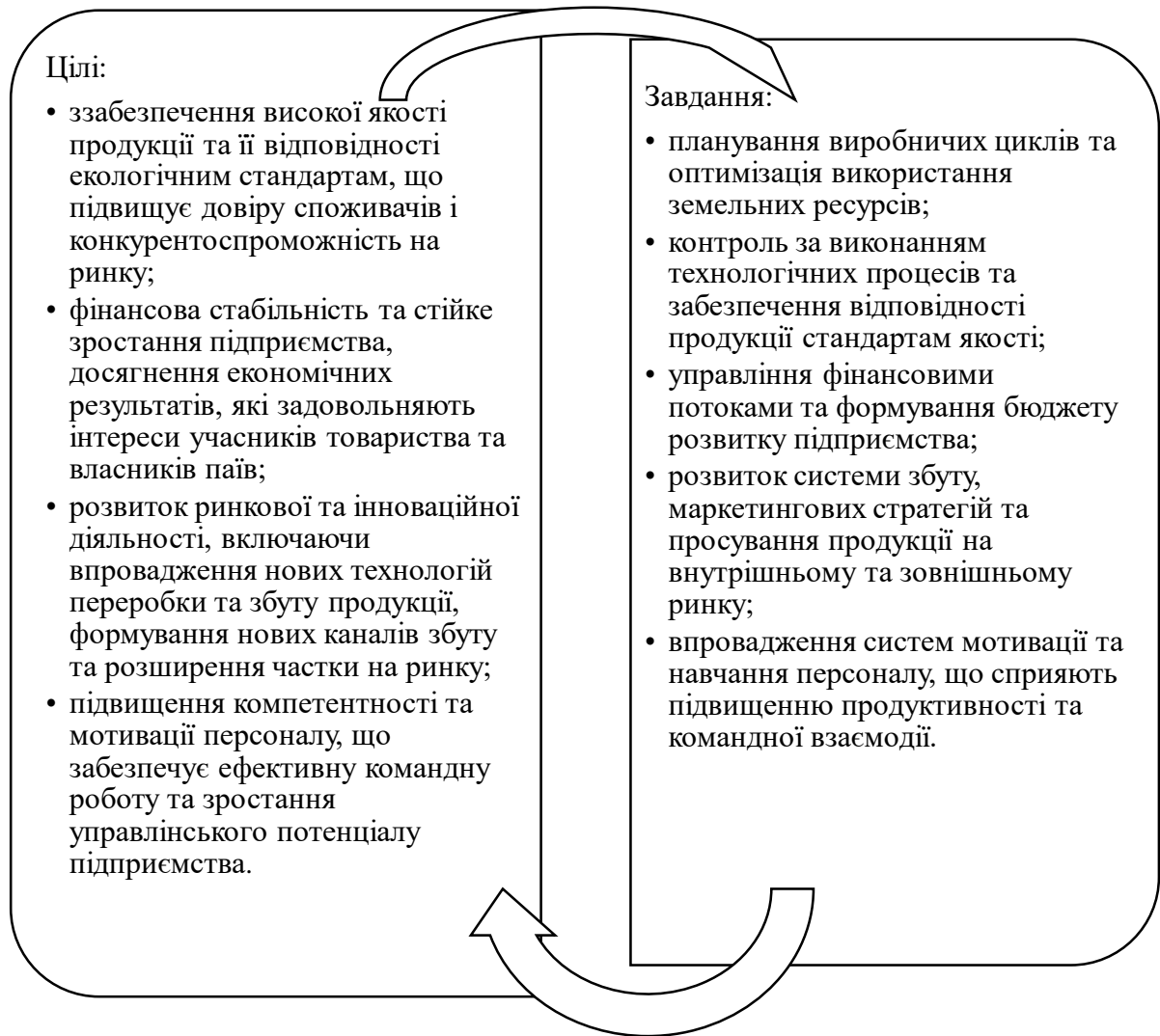


Рис. 2.1. Стратегічні цілі та завдання підприємства за 2020-2024 рр.

Особлива увага приділяється системі управління ризиками та адаптивності підприємства, оскільки аграрний сектор характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов і коливань ринку. У зв'язку з цим управлінські рішення базуються на аналізі економічних, виробничих та ринкових показників, що дозволяє оперативно коригувати діяльність підрозділів і забезпечувати стабільність фінансових результатів.

Таким чином, стратегічні цілі та завдання підприємства формують чітку систему управлінських пріоритетів, яка поєднує ефективність виробництва, високу якість продукції, фінансову стабільність, інноваційність та розвиток людського потенціалу. Такий комплексний підхід забезпечує підприємству

стійке положення на ринку, конкурентні переваги та здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

З метою системного управління стратегічними цілями та оцінки їх реалізації в підприємстві застосовується Balanced Scorecard (BSC), що дозволяє поєднати стратегічні орієнтири з конкретними показниками ефективності та управлінськими ініціативами. Для підприємства BSC охоплює чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку персоналу (рис.2.2).



Рис. 2.2 Реальна структурована модель стратегічних цілей підприємства за 2020 - 2024 рр.

Balanced Scorecard дозволяє підприємству поєднати стратегічні цілі з операційними завданнями та показниками ефективності, забезпечуючи взаємозв'язок між фінансовими результатами, задоволеністю клієнтів, продуктивністю внутрішніх процесів та розвитком персоналу. Такий підхід

сприяє досягненню місії підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку та підвищенню стійкості до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура підприємства визначає розподіл повноважень, відповідальності та комунікацій між співробітниками, що дозволяє забезпечувати координацію всіх бізнес-процесів. Для аграрного підприємства оптимальною є лінійно-функціональна структура, яка поєднує чітке підпорядкування з можливістю формування тимчасових команд для реалізації сезонних кампаній та впровадження нових технологій. Така структура дозволяє одночасно підтримувати стабільність виробничих процесів і забезпечувати гнучкість у реагуванні на зовнішні фактори, такі як коливання ринкових цін, погодні умови чи зміни попиту на продукцію.

Кожен підрозділ очолює керівник, який підпорядкований директору підприємства. Співробітники взаємодіють між підрозділами через регулярні наради, планові звіти що забезпечує синхронізацію процесів та узгодження рішень.

У підприємстві застосовується комбінований стиль управління, що поєднує: директивний, демократичний та комбінований стилі (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Методи та стиль управління підрозділами підприємства за 2020 – 2024рр.**

Підрозділ	Методи управління	Стиль управління	Вплив на команду
Виробничий	Планування, контроль, стандарти	Директивний	Чіткість завдань, стабільність процесів
Відділ збуту	Стимулювання, аналіз ринку, мотивація	Демократичний	Підвищена креативність, швидка адаптація
Фінансово-економічний	Облік, бюджетування, контроль	Комбінований	Оптимальний баланс контролю та розвитку персоналу

Аналіз показує, що поєднання чіткої структури підрозділів із комбінованим стилем управління підвищує:

- продуктивність виробничого відділу за рахунок чітко визначених завдань і контрольованих технологічних процесів;

- адаптивність та креативність відділу збуту, що сприяє швидкому реагуванню на ринкові зміни та потреби клієнтів;
- фінансову стабільність та точність прогнозів завдяки ефективному функціонуванню фінансово-економічного відділу.

Таким чином, організаційна структура та комбіновані методи управління забезпечують синергію між стабільністю процесів і адаптивністю команд, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати навіть у умовах невизначеності аграрного ринку.

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Майновий стан підприємства є ключовою характеристикою його економічного потенціалу, оскільки відображає обсяг, структуру та якість наявних ресурсів. Аналіз цього показника дозволяє оцінити ступінь забезпеченості підприємства основними й оборотними активами, а також рівень їх оновлення та раціональності використання (рис. 2.3).

Упродовж 2020–2024 рр. майновий стан підприємства характеризується нерівномірною, але загалом висхідною динамікою. Загальна вартість майна за п'ятирічний період зросла, що свідчить про поступове розширення ресурсної бази, попри окремі спадні коливання у 2021 та 2023 роках. Важливою тенденцією є трансформація структури активів, яка відображає зміну стратегічних пріоритетів підприємства. Зокрема, обсяг основних засобів у перші три роки скорочувався, що може свідчити про фізичне та моральне зношення виробничих потужностей. Однак різке збільшення цього показника у 2023 р. та його подальше збереження на підвищеному рівні у 2024 р. вказує на активізацію інвестиційної діяльності, модернізацію обладнання та оновлення виробничої бази.

Динаміка запасів характеризується переважно зростанням, із найбільш інтенсивним збільшенням у 2022 р., що може бути наслідком розширення обсягів виробничої діяльності або накопичення ресурсів для забезпечення виробничого циклу. Незважаючи на спад у 2023 р., запаси знову зросли у 2024 р., формуючи загальну тенденцію до підвищення матеріальних резервів підприємства.

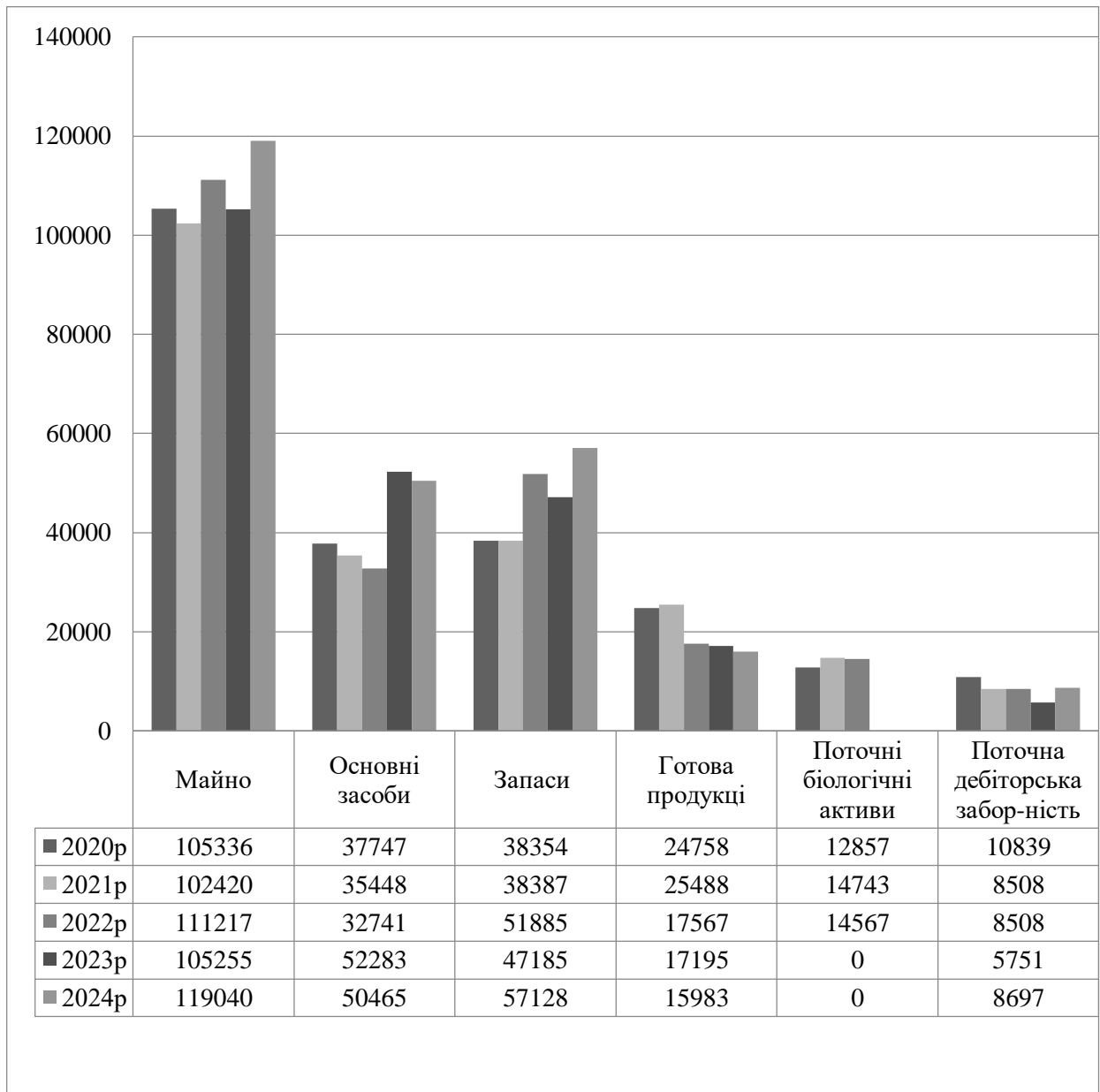


Рис. 2.3. Динаміка активів підприємства за 2020 – 2024 рр.

На відміну від них, обсяг готової продукції демонструє чітку тенденцію до скорочення протягом усього періоду. Це свідчить або про підвищення

ефективності збутової діяльності, або про зменшення масштабів виробництва, що потребує додаткового дослідження. Водночас зникнення поточних біологічних активів з балансу з 2023 р. вказує на завершення або суттєву трансформацію окремих напрямів діяльності підприємства, ймовірно, пов'язаних із галузевою спеціалізацією.

Дебіторська заборгованість протягом аналізованого періоду характеризується нестабільністю, що проявляється у різких коливаннях показника. Зниження дебіторської заборгованості у 2021–2023 рр. може свідчити про посилення платіжної дисципліни або зміну підходів до кредитної політики, тоді як її зростання у 2024 р. знову актуалізує питання ефективності контролю за розрахунками з контрагентами. Загалом формуються змішані тенденції у структурі майна підприємства: з одного боку, спостерігається оновлення основних засобів і збільшення загальної вартості активів, а з іншого, зростає потреба в оптимізації оборотних ресурсів та вдосконаленні управління фінансовими потоками. Така динаміка свідчить про перехід підприємства до більш активної моделі розвитку, що поєднує модернізацію матеріальної бази з необхідністю підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

Оцінювання джерел формування капіталу є важливим етапом фінансового аналізу, оскільки дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства власними та позиковими ресурсами (рис. 2.4).

Упродовж 2020–2024 рр. джерела формування капіталу підприємства зазнали певних коливань, відображаючи зміни у співвідношенні власних і позикових ресурсів. Загальний обсяг капіталу зберігає тенденцію до зростання, досягнувши у 2024 р. 11040 тис. грн, що на 13,1 % перевищує показник 2023 р. Це свідчить про нарощення ресурсної бази та підвищення потенціалу фінансування діяльності.

Власний капітал підприємства демонструє стійке зростання: з 55239 тис. грн у 2020 р. до 68349 тис. грн у 2024 р. Така динаміка свідчить про

поступове зміцнення фінансової стійкості, підвищення автономності підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Поточні зобов'язання і забезпечення протягом періоду коливалися: після зниження у 2021 р. до 41305 тис. грн відбулося збільшення у 2022 р. до 49994 тис. грн, з подальшим скороченням у 2023 р. до 44019 тис. грн та відновленням у 2024 р. до 50691 тис. грн. Ці зміни відображають управлінські рішення щодо оптимізації структури короткострокових зобов'язань та їх відповідності потребам операційної діяльності.

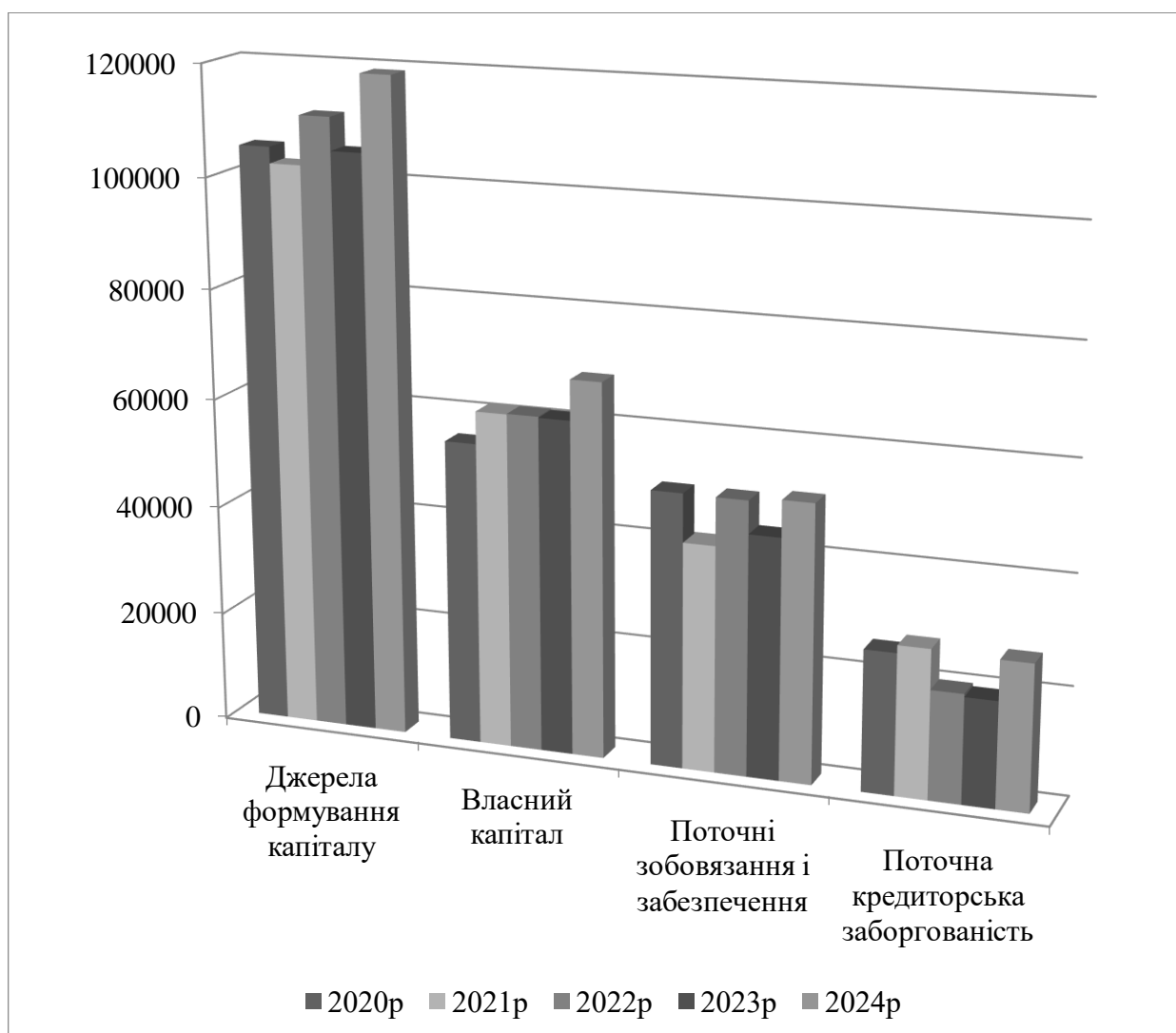


Рис. 2.4. Динаміка пасивів підприємства за 2020 – 2024 рр.

Поточна кредиторська заборгованість демонструє коливання: зростання у 2021 р., зниження у 2022–2023 рр. та повторне збільшення у 2024 р. Така нестабільність свідчить про активну політику підприємства щодо

регулювання строків розрахунків із постачальниками та оптимізації грошових потоків. Загалом аналіз джерел формування капіталу вказує на поступове зміцнення власної фінансової бази та збалансоване використання позикових ресурсів, що сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Однією з ключових цілей діяльності підприємства є досягнення високих результатів господарювання, що проявляються у збільшенні прибутковості та активному пошуку нових можливостей розвитку. Для запобігання кризовим явищам у виробничо-фінансовій сфері та забезпечення стабільного економічного зростання важливо підвищувати ділову активність підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики в умовах нестабільного ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Вихідна інформація для розрахунку показників ділової активності підприємства за 2020 – 2024 рр.**

Показник	Роки					Відхилення, (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	106518	115367	84371	112199	93188	-13330
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	94872	98752	76382	94000	75195	-19677
Середньорічна вартість активів	108146	103878	106819	108236	112148	+4002
Середньорічна вартість оборотних активів	64560	61920	68566	64190	60712	-3848
Середньорічна вартість запасів	41987	41967	45136	49535	72157	+30170
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	9909	9675	8506	7128	7224	+96
Середньорічна вартість власного капіталу	52291	58177	61169	61130	64793	-2685
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	34260	29458	23667	19755	23157	-11103

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє нестабільну динаміку: після зростання у 2021 р. спостерігається значне зниження у 2022 та 2024 рр., що свідчить про коливання попиту або зміну обсягів виробництва. Аналогічна тенденція простежується у собівартості реалізованої продукції, що відображає прямий вплив на рівень прибутковості та ефективність діяльності підприємства.

Середньорічна вартість активів поступово зростає, що свідчить про збільшення ресурсної бази та можливостей для розвитку, тоді як середньорічна вартість оборотних активів демонструє тенденцію до зменшення, що може свідчити про оптимізацію використання оборотних ресурсів. Особливо помітне зростання середньорічної вартості запасів у 2024 р., що свідчить про накопичення матеріальних ресурсів для забезпечення стабільності виробництва.

Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості залишається відносно стабільною, що відображає контроль над розрахунками з контрагентами. Середньорічна вартість власного капіталу демонструє позитивну динаміку, хоча з незначним зменшенням у 2024 р., що може свідчити про потребу у підвищенні фінансової стійкості. Поточна кредиторська заборгованість зменшується у цілому, що вказує на ефективне регулювання зобов'язань перед постачальниками та оптимізацію фінансових потоків. Загалом аналіз вихідних даних свідчить про те, що підприємство активно реагує на зміни ринкового середовища, оптимізує використання ресурсів та контролює фінансові потоки, проте потребує уваги до стабілізації доходів і собівартості продукції для підвищення рівня ділової активності.

На основі аналізу фінансових показників виникає потреба системного дослідження ділової активності підприємства (табл. 2.6).

Вивчення динаміки доходів, витрат і структури активів дозволяє оцінити ефективність управління оборотними та власними ресурсами, що є ключовим для забезпечення стійкого економічного зростання. Аналіз показників

обертання активів і капіталу підприємства за 2020–2024 рр. дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та швидкість їх перетворення на доходи.

Таблиця 2.6

### Аналіз ділової активності підприємства за 2020 – 2024рр.

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, (+,-)
Коефіцієнт обертання активів	0,924	1,111	0,789	1,030	0,831	-0,093
Тривалість одного обороту активів, днів	389	329	463	354	439	+50
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,269	1,863	1,231	1,747	1,535	+0,266
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	284	196	296	209	238	-46
Коефіцієнт обертання запасів	1,951	2,353	1,692	1,898	1,042	-0,909
Тривалість одного обороту запасів, днів	185	155	216	192	350	+165
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	10,083	11,924	9,919	15,741	12,899	+2,816
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	35	31	37	23	28	-7
Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,911	1,983	1,379	1,835	1,438	-0,473
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	188	184	267	198	254	+66
Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості	2,390	3,352	3,277	4,758	3,247	+0,857
Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	150	109	111	77	112	-38
Тривалість операційного циклу, днів	220	184	253	215	378	+158

Аналіз коефіцієнта обертання активів засвідчив його зниження з 0,924 у 2020 р. до 0,831 у 2024 р., що супроводжувалося зростанням тривалості одного обороту активів на 50 днів. Натомість показники оборотності оборотних активів демонструють позитивну динаміку: коефіцієнт збільшився на 0,266, а тривалість їх обороту скоротилася на 46 днів. Зменшення коефіцієнта з 1,951 до 1,042 та збільшення тривалості одного обороту з 185 до 350 днів свідчать про значне накопичення товарно-матеріальних ресурсів, зниження інтенсивності реалізації продукції та можливу диспропорцію між обсягами закупівель і фактичним попитом. Дещо кращою є ситуація з

поточною дебіторською заборгованістю: збільшення коефіцієнта обертання на 2,816 та скорочення тривалості обороту на 7 днів вказують на підвищення дисципліни розрахунків з боку покупців та ефективності кредитної політики підприємства. Разом із тим зниження коефіцієнта обертання власного капіталу на 0,473 та збільшення тривалості його обороту на 66 днів свідчать про погіршення ефективності використання власних фінансових ресурсів і зниження рентабельності основної діяльності.

Зростання коефіцієнта на 0,857 та скорочення тривалості її обороту на 38 днів свідчать про прискорення розрахунків з постачальниками. Сукупний вплив вищезазначених чинників зумовив істотне подовження операційного циклу на 158 днів до 378 днів у 2024 р., що є критичним індикатором зниження ділової активності та підвищення потреби у додатковому фінансуванні оборотного капіталу (рис.2.5).

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ключовими проблемними зонами підприємства є неефективне управління запасами та загальне уповільнення оборотності активів.

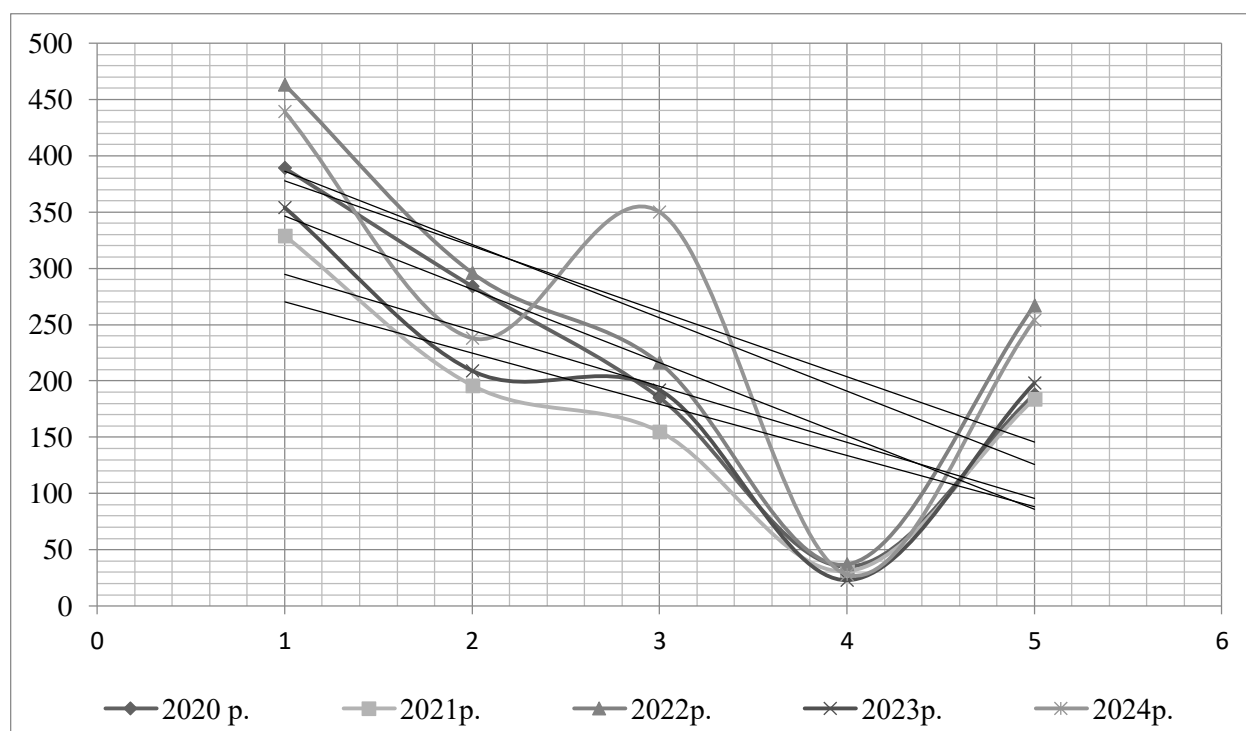


Рис. 2.5. Тривалість одного обороту показників ділової активності підприємства за 2020 – 2024 рр.

Загальна тенденція показників обертання активів та капіталу свідчить про уповільнення ефективності використання ресурсів у 2024 р. Особливо це проявляється у значному подовженні обороту запасів та загального операційного циклу. Водночас спостерігається необхідність посилення контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю для оптимізації руху капіталу та підвищення ділової активності підприємства.

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, проте остаточну картину результативності господарювання дає дослідження фінансового результату діяльності підприємства, яке охоплює аналіз доходів, витрат, прибутку та збитків. Крім того, він забезпечує можливість оцінки ефективності управлінських рішень, розподілу ресурсів і планування подальшого розвитку, що є ключовим для підтримки стабільного економічного зростання та мінімізації ризиків у нестабільному ринковому середовищі (рис. 2.6).

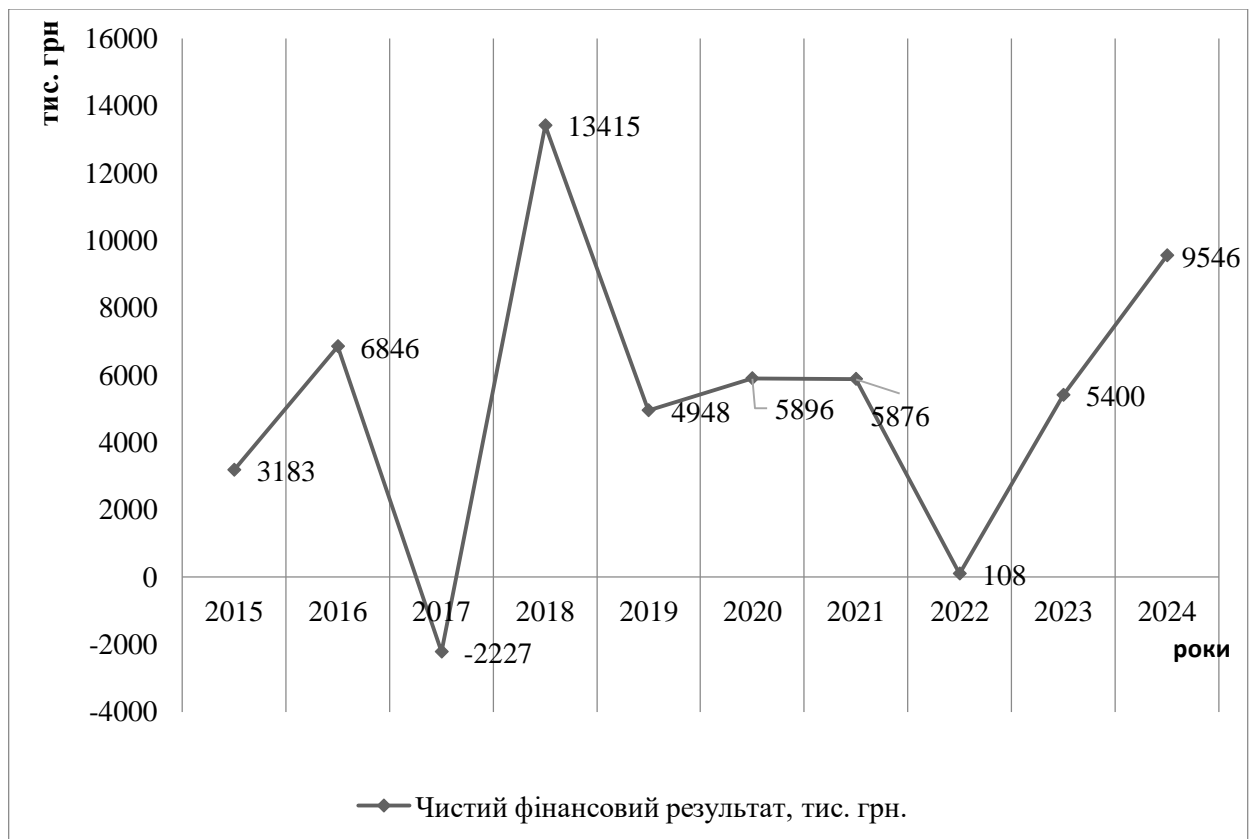


Рис. 2.6. Динаміка чистого фінансового результату підприємства за 2020- 2024 рр.

Динаміка чистого фінансового результату підприємства за 2015–2024 рр. свідчить про значні коливання прибутковості та нестабільність фінансових показників. Так, у 2017 р. спостерігається збиток у розмірі 2227 тис. грн, тоді як у 2018 р. чистий прибуток досяг рекордного значення 13415 тис. грн. У період 2020–2024 рр. фінансовий результат залишається позитивним, із незначним зниженням у 2022 р. до 108 тис. грн, після чого відбулося відновлення прибутковості до 9546 тис. грн у 2024 р. Загалом тенденція свідчить про поступове підвищення стабільності фінансових результатів у останні роки та відновлення ефективності діяльності після періодів збитковості.

Отже, коливання економічної та політичної ситуації в країні зумовлюють необхідність своєчасного та об'єктивного аналізу ділової активності, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності підприємства, своєчасно виявляти негативні тенденції та мінімізувати їхні наслідки у майбутньому.

### **2.3. Оцінка стану управління командою в підприємстві**

Ефективність командної роботи на підприємстві визначається здатністю групи співробітників досягати виробничих і управлінських цілей із високою продуктивністю, мінімізацією конфліктів та забезпеченням задоволеності працівників. На результати роботи команди значний вплив чинять внутрішні фактори, такі як організаційна структура, стиль управління та мотивація персоналу, а також зовнішні умови, зокрема ринкова кон'юнктура та кліматичні особливості. Взаємодія цих чинників формує загальний ефект діяльності команди та визначає здатність підприємства підтримувати стабільність і досягати стратегічних цілей (рис. 2. 7).



Рис. 2.7. Базові фактори впливу на управління командою в підприємстві за 2020 – 2024рр.

Внутрішні та зовнішні фактори тісно взаємопов'язані, адже, високий професійний рівень агрономів і механізаторів може не забезпечити ефективність без сучасної техніки або належної підтримки керівництва. Аналогічно, сприятливі зовнішні умови не компенсують низьку мотивацію або слабку комунікацію всередині команди. Системний підхід дозволяє створити команду, здатну адаптуватися до природних і ринкових змін та забезпечувати стабільні результати.

Організаційна структура команди досліджуваного аграрного підприємства безпосередньо впливає на ефективність виконання виробничих завдань, оптимальне використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку. На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура, де чітко визначені ролі керівництва, спеціалістів та робітників. Для оцінки управління командою на підприємстві використаємо Індекс централізації

(табл. 2.7). Аналіз Індексу централізації дозволяє охарактеризувати, наскільки ефективно вертикальна ланка управління контролює виробничі процеси, та визначити необхідний рівень горизонтальної координації між підрозділами.

Таблиця 2.7

**Аналіз управління командною взаємодією на підприємстві за Індексом централізації за 2020 - 2024 рр.**

Підрозділ	Основні функції	Рішення			Оцінка управління командою
		керівн-во, (%)	нижчий рівень, (%)	групові, (%)	
Виробничий	Виконання технологічних процесів, контроль якості	85	5	10	Високий рівень вертикального контролю, функціональна спеціалізація забезпечує стабільність операцій
Закупівлі та постачання	Планування закупівель, доставка матеріалів та ресурсів	80	5	15	Керівництво активно контролює ключові рішення, горизонтальні узгодження мінімальні, дозволяють координувати ресурси
Обліково-економічний	Бюджетування, облік витрат, фінансовий контроль	85	5	10	Централізоване прийняття рішень забезпечує точність обліку та своєчасність фінансової інформації
Рослинництво	Планування сівозмін, контроль агротехнічних заходів	75	10	15	Розумний баланс вертикального контролю і спеціалізації; потребує мінімальної горизонтальної координації
Машино-тракторний парк	Обслуговування техніки, виконання польових робіт	80	5	15	Керівництво забезпечує контроль технічних операцій, підрозділ виконує спеціалізовані завдання
Виробничий + Рослинництво (координація)	Узгодження робіт між підрозділами	0	0	100	Горизонтальна координація необхідна для синхронізації технологічних процесів; не порушує вертикальне управління
<i>Індекс централізації – 81%</i>					

Отримане значення індексу свідчить про домінування вертикально орієнтованої управлінської моделі, що узгоджується з характеристиками лінійно-функціональної структури. Підрозділи працюють переважно за затвердженими технологічними регламентами, що важливо для аграрного виробництва, де помилки можуть мати значний економічний ефект.

Однак надмірно високий показник централізації водночас виявляє низку недоліків в управлінні командою, які потребують подальшого опрацювання. По-перше, низька частка рішень нижчих рівнів (5–10%) свідчить про недостатню управлінську автономію спеціалістів та майстрів, що може стримувати розвиток їхнього професійного потенціалу та обмежувати ініціативність. По-друге, рівень горизонтальної координації (10–15%) є недостатнім для забезпечення швидкого обміну інформацією між технологічно взаємозалежними підрозділами. Це створює ризик затримок у синхронізації робіт, знижує оперативність реагування на погодні чи технічні зміни.

Ефективність командної роботи на досліджуваному підприємстві багато в чому визначається тим, наскільки команда здатна виконувати виробничі завдання у встановлені терміни та наскільки її члени мотивовані та задоволені умовами праці (табл. 2.8). Своєчасність виконання завдань відображає організаційну здатність команди координувати дії, адаптуватися до зовнішніх умов (погода, ринок) та дотримуватися виробничих графіків. Мотивація та задоволеність працівників визначають залученість у робочий процес, ініціативність та готовність до додаткових зусиль. Висока мотивація зменшує плинність кадрів і підвищує якість виконання робіт.

Аналіз показників ефективності командної роботи на підприємстві свідчить про високий рівень організаційної дисципліни та здатність команди координувати виробничі процеси у відповідності до встановлених планів. Це підтверджує ефективну систему планування та розподілу обов'язків, а також гнучкість команди у реагуванні на зовнішні фактори, такі як погодні умови або виробничі ризики. Комплексний аналіз вказує на взаємозв'язок між

організаційною дисципліною та соціальною ефективністю команди: підтримання високого рівня координації робочих процесів у поєднанні з мотиваційними заходами створює умови для стійкого підвищення продуктивності та стабільного досягнення виробничих результатів.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності управління командою в підприємстві  
за 2020 - 2024 рр.**

Показник	Метод оцінки	Поточне значення	Цільовий рівень	Вплив на ефективність	Коментар
Своєчасність виконання завдань	% виконання плану	98–100%	≥100%	Високий рівень координації та організації	Невеликі відхилення через погодні умови, потребує гнучкого планування
Посів озимої пшениці	Фактичні дати + план	98%	100%	Забезпечує оптимальний початок сезону	Невелике відставання через дощі
Збирання кукурудзи	Фактичні дати + план	100%	100%	Позитивно впливає на врожайність	План виконано без затримок
Обробка ґрунту	Фактичні дати + план	95%	100%	Впливає на ефективність посіву	Додаткові роботи через погодні умови
Мотивація та задоволеність працівників	% та оцінка	70–4,2	85–4,5	Визначає залученість та якість виконання робіт	Необхідні додаткові мотиваційні стимули
Участь у внутрішніх ініціативах	% працівників	70%	85%	Підвищує командну взаємодію	Потрібно посилити стимулювання участі
Рівень плинності кадрів	%	5%	≤3%	Високий показник плинності знижує ефективність	Планується мотиваційна програма
Задоволеність роботою	Шкала 1–5	4,2	≥4,5	Впливає на продуктивність та ініціативність	Є побажання щодо умов праці

Таким чином, ефективна командна робота в аграрному підприємстві формується через синергію організаційних і соціальних факторів, де обидва компоненти взаємно посилюють один одного.

Важливим елементом управління командою є раціональна організація внутрішніх комунікацій, оскільки саме якість і швидкість циркуляції інформації визначають здатність підприємства оперативно реагувати на

виробничі зміни та підтримувати узгодженість дій персоналу (табл. 2.9). Найбільш продуктивним інструментом залишаються щоденні наради, які забезпечують оперативну координацію виробничих процесів, проте їх ефективність знижується через недостатню структурованість обговорень. Електронна звітність виконує важливу функцію формалізації інформаційних потоків, однак нерегулярність її оновлення уповільнює ухвалення рішень у пікові періоди виробничого циклу.

Таблиця 2.9

**Оцінка ефективності комунікацій підприємства в управлінні командою  
за 2020 - 2024 рр.**

Канал комунікації	Частота використання	Оцінка ефективності (1-5)	Вплив на оперативність прийняття рішень	Коментар
Щоденні наради	Щоденно	4,5	Високий	Забезпечують узгодженість дій, але іноді затягуються; рекомендовано запровадити чіткий регламент і структуру порядку денного.
Електронні звіти	Щотижня	3,8	Середній	Систематизують інформацію, але інколи надходять із запізненням; слід оптимізувати формат і терміни подання.
Особисті зустрічі з керівником	Раз на місяць	4,2	Середній	Ефективні для обговорення складних питань і вирішення конфліктів; однак рідкість таких зустрічей може уповільнювати реагування на індивідуальні проблеми працівників.

Індивідуальні зустрічі сприяють якісній взаємодії «керівник – працівник», але низька частота таких комунікацій обмежує їхню оперативність. У цілому система комунікацій є функціонально спроможною, проте потребує удосконалення через підвищення дисципліни інформаційних процесів, оптимізацію форматів звітності та стандартизацію процедур проведення нарад.

Узагальнюючи результати оцінки, слід зазначити, що система внутрішніх комунікацій підприємства характеризується достатньо високою ефективністю, однак потребує часткової оптимізації.

Оплата праці та продуктивність праці є важливими елементами управління командою, оскільки вони відображають не лише економічні результати, а й якість внутрішньої взаємодії працівників. Раціональна система оплати формує поведінкові мотиви команди, впливає на рівень залученості, ініціативності та готовності до виконання додаткових виробничих завдань у пікові періоди (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка оплати праці та продуктивності як індикатор мотивованості та ефективності управління командами підприємства за 2020 – 2024рр.**

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, (+,-)
Витрати на оплату праці, тис. грн	14626	14537	13817	11635	9121	-5505
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	3437	3415	3247	2734	2143	-1294
Середня кількість працівників, осіб	101	103	106	69	63	-38
Оплата праці середнього працівника, грн	144812	141136	130349	168623	144778	-34
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	81717	96151	84371	112199	93188	+11471
Продуктивність праці, тис. грн.	809,08	933,50	795,95	1626,07	1479,17	+670,09
Темпи росту продуктивності праці, %	97,22	115,38	0,85	2,04	0,91	-96,31
Темп росту оплати праці, %	123,18	97,46	92,34	129,36	85,86	-37,32

У період 2020–2024 рр. спостерігається стійке зменшення витрат на оплату праці (-35,6% за п'ять років) та відповідне скорочення соціальних відрахувань. Це свідчить про зниження фонду оплати праці, що може бути наслідком оптимізації чисельності персоналу або зниження інтенсивності використання робочої сили. Одночасно відбувається скорочення середньої кількості працівників із 101 до 63 осіб (на 38 осіб), що підкреслює процес структурного реформатування команд на підприємстві.

Скорочення персоналу відбулося паралельно зі зростанням обсягів реалізованої продукції на 11471 тис. грн, що дозволило досягти значного зростання продуктивності праці. Показник продуктивності підвищився з 809,08 тис. грн до 1479,17 тис. грн на одного працівника, що свідчить про інтенсифікацію праці та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Водночас показники темпів зростання продуктивності праці та оплати праці характеризуються нестабільністю та демонструють негативні відхилення відповідно: -96,31% та -37,32%. Це свідчить про дисбаланс між зростанням результативності праці та рівнем винагороди персоналу, що може негативно впливати на мотиваційний стан працівників. Загалом підприємство демонструє підвищення ефективності використання робочої сили, однак скорочення чисельності та нестала політика оплати праці потребують перегляду підходів до мотивації та кадрового забезпечення.

Таким чином, можна констатувати, що попри збереження високої продуктивності, мотивованість команди знижується, що проявляється у падінні фонду оплати праці, зменшенні чисельності персоналу та відсутності стабільної динаміки винагороди.

## **Висновки до розділу 2.**

1. Наголошено, що ефективність командної роботи на підприємстві формується через взаємозв'язок організаційних і соціальних факторів, де своєчасність виконання завдань і мотивація працівників виступають ключовими показниками продуктивності.

2. Підкреслено високу організаційну дисципліну команди та здатність оперативно адаптуватися до зовнішніх умов, зокрема погодних і виробничих ризиків, що забезпечує стабільність виробничих результатів.

3. Акцентовано увагу на тому, що соціальні показники мотивації та залученості персоналу вказують на достатній рівень ефективності роботи команди, проте існує резерв для підвищення участі у внутрішніх ініціативах та зниження плинності кадрів, що дозволить стабілізувати командну взаємодію та зберегти кадровий потенціал.

4. Підкреслено ефективність організаційної структури, систем комунікації та планування команди, що забезпечується чітким розподілом ролей, регулярністю наради.

5. Відмічено, що комунікаційні механізми в команді працюють на високому рівні, проте електронні звіти та особисті зустрічі потребують оптимізації для покращення оперативності та якості прийняття рішень.

6. Наголошено, що оплата праці та продуктивність праці є важливими елементами управління командою, оскільки вони відображають не лише економічні результати, а й якість внутрішньої взаємодії працівників.

7. Відмічено коливання фонду оплати праці, що свідчить про нестабільність політики стимулювання, як може негативно впливати на передбачуваність і мотивацію персоналу.

8. Підкреслено, що попри збереження високої продуктивності, мотивованість команди знижується, що проявляється у падінні фонду оплати праці, зменшенні чисельності персоналу та відсутності стабільної динаміки винагороди.

9. Відмічено, що ефективність роботи підприємства безпосередньо залежить від синергії організаційної дисципліни, планування, комунікацій та мотиваційної політики.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 3.1. Напрями щодо оптимізації командної взаємодії та розподілу функцій у виробничих підрозділах підприємства

Формування згуртованої та результативної команди є одним із ключових управлінських пріоритетів сучасного підприємства, оскільки саме ефективно функціонуючий колектив здатен забезпечити досягнення стратегічних цілей, стабільний розвиток та високу якість виробленої продукції. Команда, яка працює узгоджено та мотивовано, формує основу конкурентоспроможності підприємства, а тому процес її формування та управління не може залишатися поза увагою керівництва.

Проведений аналіз дав змогу ідентифікувати низку уразливих аспектів в управлінні командами, які уповільнюють внутрішню координацію, послаблюють мотиваційну складову та знижують потенціал ефективної взаємодії між підрозділами. Виявлені недоліки потребують системного та своєчасного реагування, адже вони безпосередньо впливають на якість управлінських рішень і продуктивність працівників (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Виявлені недоліки в управлінні командами досліджуваного підприємства за 2020 – 2024 рр

Недолік	Суть проблеми	Прояв на підприємстві	Наслідки для командної роботи
1	2	3	4
Надмірна централізація управлінських рішень	Рішення приймаються переважно керівництвом	Низька частка рішень на нижчих рівнях; залежність від керівника	Зниження ініціативності, уповільнення реакції на виробничі зміни
Слабка горизонтальна взаємодія між підрозділами	Комунікація між службами недостатньо структурована	Низький рівень погоджувальних рішень	Фрагментація процесів, помилки координації

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Дублювання функцій у підрозділах	Нечіткий розподіл ролей і задач	Перетин функцій обліково-економічного, виробничого та механізаційного відділів	Надмірне навантаження, конфлікти відповідальності, втрата часу
Скорочення чисельності персоналу	Робота виконується меншим колективом	Зменшення працівників (-6 осіб) при зростанні навантаження	Виснаження команди, зниження якості виконання завдань
Падіння продуктивності праці	Неузгодженість режиму роботи та мотивації	Зниження продуктивності на 146,9 тис. грн/працівника	Зниження командної ефективності, втрати виробничого потенціалу
Зниження рівня оплати праці	Матеріальна мотивація не відповідає умовам роботи	Оплата праці зменшилась на 23,8 тис. грн	Падіння задоволеності, ризик плинності кадрів
Відсутність командних КРІ та системи командного стимулювання	Мотивація орієнтована на індивідуальні показники	Відсутні стимули до командної взаємодії	Слабкий розвиток командної відповідальності та синергії
Низька адаптивність структури	Структура не відповідає сучасним вимогам	Лінійно-функціональна модель без кросфункціональних груп	Повільне впровадження інновацій, низька гнучкість команди

Виявлені недоліки в управлінні командами свідчать про те, що діюча система організації праці на підприємстві потребує структурного та мотиваційного оновлення. Насамперед відзначається надмірна централізація прийняття рішень, що характерно для лінійно-функціональної організаційної моделі, але водночас обмежує ініціативність персоналу та уповільнює оперативність реагування на виробничі зміни. Крім того, взаємодія між підрозділами не має достатнього рівня горизонтальної координації, що призводить до «сегментованості» роботи команди та обмежує узгодженість технологічних процесів. Ускладнює ситуацію і часткове дублювання функцій між службами, що є наслідком нечіткої регламентації відповідальності та відсутності сучасних інструментів процесного управління.

Додатково встановлено, що скорочення чисельності персоналу та зменшення рівня оплати праці негативно впливають на мотиваційне середовище. Падіння продуктивності праці та низькі темпи її зростання вказують на ослаблення внутрішньої мотивації, порушення балансу

навантаження і зниження довгострокової зацікавленості працівників у результатах командної роботи.

Загалом сукупність виявлених недоліків демонструє, що нинішня система управління командами не повною мірою відповідає сучасним вимогам аграрного сектору, де ключовим фактором успіху є інтегрована командна діяльність, швидка координація та гнучкість структур. Отже, підприємству необхідно сконцентрувати увагу на модернізації управлінських підходів, поліпшенні комунікацій, впровадженні прозорих мотиваційних механізмів і адаптації організаційної структури до змінного виробничого середовища (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Базові рекомендації щодо вдосконалення управління командою в підприємстві на 2026 – 2030 рр.

Представлені рекомендації демонструють системний підхід до усунення виявлених недоліків у управлінні командами підприємства. Кожний захід спрямований на підвищення ефективності командної роботи, зміцнення горизонтальної взаємодії між підрозділами, підвищення мотивації працівників та оптимізацію організаційної структури. Делегування повноважень та чітке закріплення відповідальності дозволяє розвивати ініціативність і самостійність членів команди, а впровадження командних КРІ та системи стимулювання забезпечує орієнтацію колективу на спільний результат. Регламентація комунікацій та створення кросфункціональних груп сприяє узгодженості дій, своєчасності прийняття рішень і зменшенню дублювання функцій.

Оскільки для підприємства першочерговим є встановлення чітких меж відповідальності та формування ефективної системи підтримки управлінських рішень, логічним кроком стає впровадження матриці RACI (табл. 3.2). Як приклад впровадження даного інструменту розробимо дану матрицю для рослинницької бригади.

Таблиця 3.2

**Рекомендована модель розподілу командної відповідальності в рослинницькій бригаді підприємства на 2026 – 2030 рр.**

Рік	Ключові зміни у відповідальності	Бригадир	Агроном	Механізатор	Керівник підприємства
2026	Формалізація ролей, запуск базової матриці RACI	R/A	C	R	I
	Перехід до розширеної координації, уточнення підпроцесів	A	R	R	I
2027	Впровадження системи командних КРІ, зростання взаємозалежності	A	C	R	I
2028	Делегування частини управлінських функцій бригадиру, підсилення контролю якості	A	C	R	I
2029	Інтеграція цифрових інструментів фіксації завдань, врожайності, техстану	A	R	R	I
2030	Повна стабілізація процесу: бригадир як центр оперативного управління	A	C	R	I

Використання RACI-матриці у динаміці п'ятирічного періоду дає змогу відстежити закономірний перехід від централізованої моделі управління до частково автономної, у якій бригадир стає основним носієм відповідальності за організацію роботи команди. На ранніх етапах (2026 р.) ключову роль відіграє агроном, який визначає технологічні вимоги. Починаючи з 2027 р., у зв'язку з упровадженням командних KPI та інструментів внутрішньої комунікації, бригадир бере на себе більшу частину відповідальності за координацію, контроль і звітність.

У 2029–2030 рр. очікується інтеграція цифрових рішень, що забезпечить більш точне планування та оперативний контроль, а також зменшить управлінське навантаження на керівництво підприємства. У результаті команда стає більш самостійною, узгодженою та продуктивною.

Після визначення загальної структури розподілу ролей і відповідальності у п'ятирічній RACI-матриці доцільно деталізувати підпроцеси, що складають ключові етапи роботи рослинницької бригади (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Рекомендовані підпроцеси роботи рослинницької бригади та динаміка розподілу ролей у команді на 2026–2030 рр.**

Підпроцес	2026р.	2027р.	2028р.	2029р.	2030р.
Планування завдань	A (агроном) / R (бригадир)	A (бригадир)	A (бригадир)	A (бригадир)	A (бригадир)
Розподіл обов'язків	R (бригадир)	R	R	R	R
Виконання операцій	R (механізатори)	R	R	R	R
Контроль якості	A (агроном)	A (агроном)	A (бригадир)	A (бригадир)	A
Оперативне реагування на проблеми	C (агроном)	R/C	R	R	R
Щоденна звітність	A (бригадир)	A	A	A	A

Деталізація підпроцесів дозволяє чітко розмежувати завдання та ролі членів команди, підвищуючи прозорість управління. Кожний підпроцес

формує логіку командної взаємодії, від планування та розподілу завдань до контролю виконання та звітності.

Для покращення горизонтальної взаємодії між підрозділами на підприємстві пропонується створення координаційної групи для міжпідрозділових проектів (рис. 3.2). Група об'єднує представників ключових підрозділів і відповідає за планування проектів, розподіл завдань та контроль їх виконання. Такий підхід дозволяє усунути дублювання функцій, підвищити прозорість процесів і забезпечити ефективне досягнення цілей підприємства.

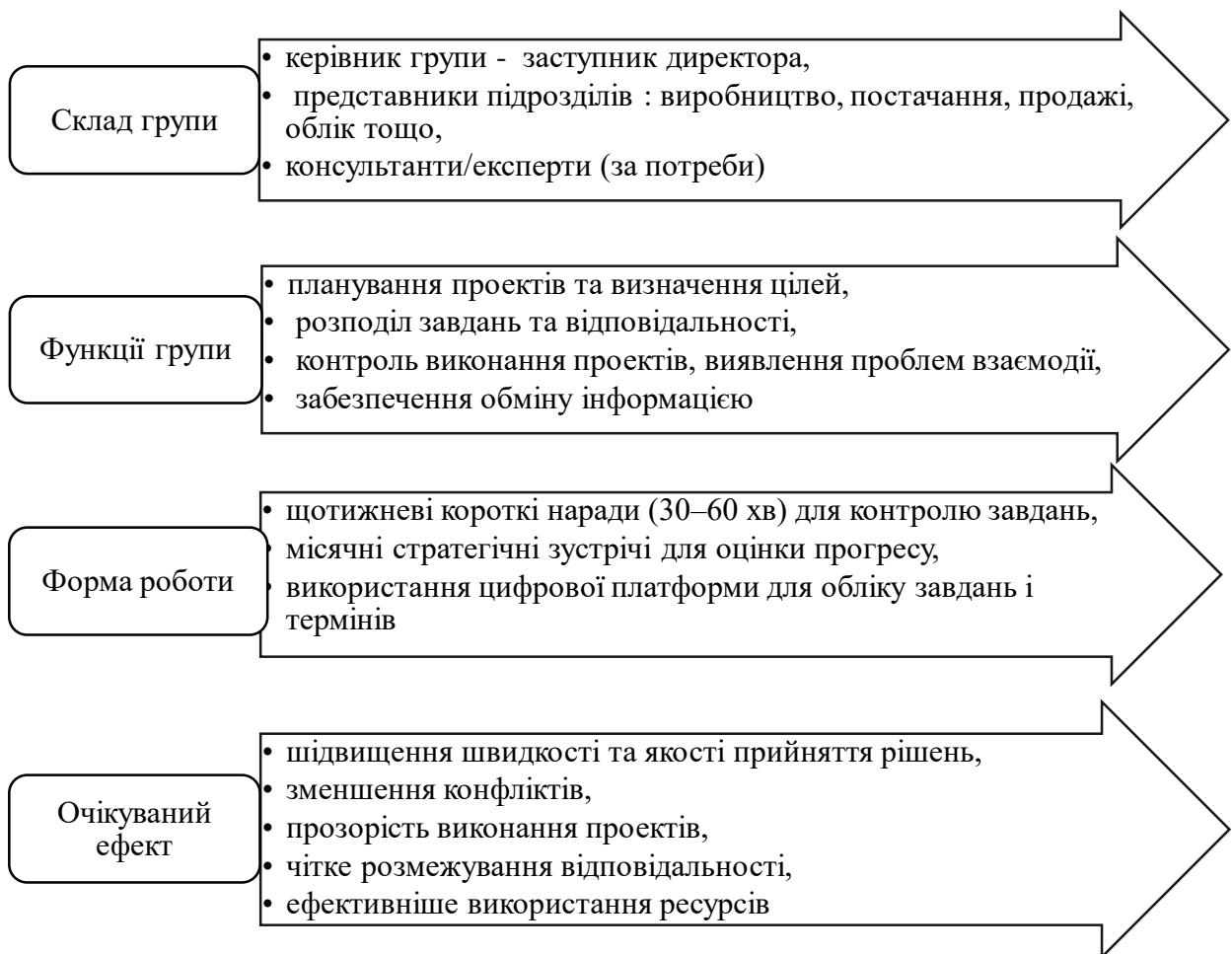


Рис. 3.2. Рекомендована структура та функції координаційної групи для міжпідрозділових проектів на 2026 – 2030 рр.

Створення координаційної групи забезпечує системну взаємодію між підрозділами, підвищує прозорість виконання проектів та чіткість

відповідальності, що позитивно впливає на ефективність роботи підприємства в цілому.

Впровадження координаційної групи за визначеною структурою забезпечує інтеграцію міжпідрозділових процесів, усунення дублювання функцій та оптимізацію комунікаційних потоків (табл. 3.4).

Таблиця 3. 4.

**Координаційна група для міжпідрозділових проектів: етапи  
впровадження на 2026–2030 рр.**

Етап	Дія	Потоки інформації	Періодичність нарад	Очікуваний ефект
2026 / Підготовчий етап	Формування групи, визначення цілей, ролей і регламенту роботи	Звітність підрозділів керівнику групи	Установча нарада для погодження функцій	Визначення ключових учасників, формалізація процесу
2026–2027 / Етап оперативного контролю	Впровадження щотижневих нарад, визначення потоків інформації, базове використання цифрових інструментів	Обмін інформацією між підрозділами та керівником	Щотижневі наради 30–60 хв	Покращення горизонтальної взаємодії, оперативне вирішення поточних завдань
2027–2028 / Етап оптимізації та прозорості	Активне використання цифрових платформ, впровадження КРІ, місячні стратегічні наради	Аналітичні дані з платформи передаються керівнику	Місячні стратегічні наради + щотижневі оперативні	Прозорість процесів, контроль виконання завдань, підвищення ефективності
2028–2029 / Етап стандартизації процесів	Впровадження стандартних процедур роботи, чіткий розподіл ролей, регулярний обмін інформацією	Стандартизовані потоки інформації між підрозділами та керівником	Регулярні наради, цифровий контроль	Уніфікація процесів, підвищення дисципліни та відповідальності
2030 / Підсумковий етап	Підсумкова оцінка ефективності, вдосконалення процесів, планування наступного періоду	Автоматизовані звіти та рекомендації для керівництва	Підсумкова нарада з оцінкою ефективності	Підвищення продуктивності, прогнозовані результати, зниження витрат на координацію

Чітке регламентування ролей, періодичності нарад та цифрових каналів обміну інформацією сприяє підвищенню продуктивності, контролю за

виконанням завдань та поступовому вдосконаленню управлінських процесів на підприємстві.

### **3.2. Розвиток системи командної мотивації та індикаторів результативності персоналу підприємства**

Наступним кроком удосконалення ефективності управління командами є перехід від індивідуально орієнтованих систем оцінювання до командних карт КРІ, які забезпечують узгодженість операційних дій окремих працівників із загальними стратегічними завданнями підприємства (табл. 3.5). Управління за ключовими показниками (КРІ) дозволяє перетворити загальні цілі підприємства на вимірювану систему критеріїв, завдяки чому кожна команда отримує чітке розуміння власної ролі у досягненні кінцевого результату. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки ефективність залежить від координації між різними службами: агрономічною, інженерною, логістичною, кадровою та управлінською. Запропонована система ключових показників ефективності (КРІ) для рослинницької бригади охоплює виробничі, технологічні та командні аспекти роботи, що дозволяє комплексно оцінювати як результативність працівників, так і якість управління командою. Урожайність, виконання плану та рівень втрат виступають базовими виробничими КРІ, що відображають результат праці та ступінь дотримання технологічних вимог. Поступове зростання цих показників протягом 2026–2030 рр. вказує на можливість підвищення продуктивності з одночасним зниженням витрат. Технологічна дисципліна та витрати пального демонструють, наскільки команда дотримується регламентів, а також свідчать про ресурсну ефективність, яка є критично важливою для підвищення прибутковості аграрного підприємства.

Таблиця 3.5

**Рекомендована карта КРІ для рослинницької бригади підприємства на  
2026 – 2030 рр.**

КРІ	Роки					Відповідальний
	2026	2027	2028	2029	2030	
Урожайність основних культур (середня), ц/га	50	51	52	53	55	Агроном, Бригадир
Виконання виробничого плану, %	95	96	97	98	98	Бригадир
Втрати під час збирання, %	4,5	4,3	4,1	3,8	3,6	Бригадир
Дотримання технологічної дисципліни, %	92	94	95	96	97	Бригадир, Агроном
Витрати пального, л/га	16,8	16,5	16,3	16,1	16,0	Бригадир
Командна дисципліна (виконання завдань у строк), %	83	85	88	90	92	Бригадир
Узгодженість роботи у команді, кількість	4	3	3	2	2	Керівник виробництва
Участь у нарадах та інструктажах, % присутності	94	95	96	97	98	Бригадир
Безпека праці, кількість порушень	6	5	5	4	4	Бригадир

Особливу увагу приділено командним КРІ, оскільки саме вони показують якість взаємодії та рівень керованості бригади. Зростання показників командної дисципліни, узгодженості роботи та участі у нарадах підтверджує позитивний вплив удосконалених управлінських механізмів, таких як чітке визначення ролей, формалізація відповідальності та регулярна комунікація. Окремий показник: рівень порушень техніки безпеки, який відображає не лише дисципліну, а й зрілість команди, адже безпека є фактором, тісно пов'язаним із мотивацією та взаємною підтримкою працівників.

Наступним кроком удосконалення управління командою є підвищення рівня мотивації працівників, оскільки саме мотиваційні механізми визначають ступінь залученості, відповідальності та узгодженості дій членів бригади. Ефективна система мотивації не лише стимулює індивідуальні результати, а й формує командну поведінку, спрямовану на досягнення

спільних виробничих цілей (рис. 3.3). В умовах аграрного виробництва, де значна частина результату залежить від злагодженості дій у польових роботах, мотивація стає ключовим управлінським інструментом, що забезпечує стабільність, дисципліну та продуктивність праці.

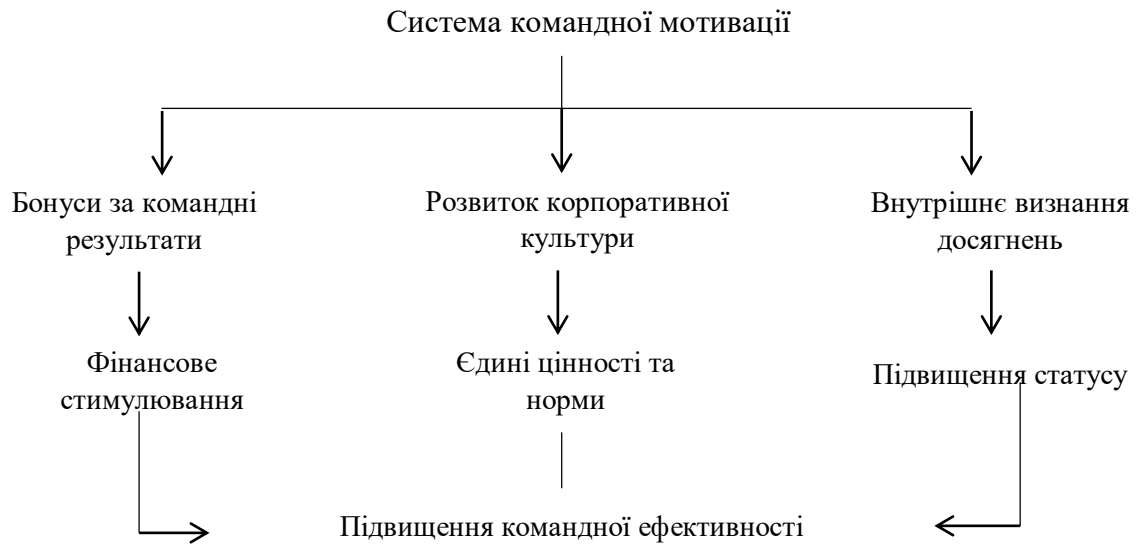


Рис. 3.3 Рекомендовані компоненти системи командної мотивації підприємства для впровадження на 2026 – 2030 рр.

Представлена схема відображає структурну модель системи командної мотивації, що поєднує три ключові компоненти: бонуси за командні результати, розвиток корпоративної культури та внутрішнє визнання досягнень. У сукупності ці елементи формують комплексний механізм стимулювання працівників, орієнтований на підвищення узгодженості дій, взаємної підтримки та відповідальності за спільний результат.

Взаємодія цих компонентів має синергетичний ефект: кожен із них підсилює інші, а їхня сукупна дія спрямована на зростання командної ефективності, підвищення результативності виробничих процесів та формування стійкої мотиваційної моделі на рівні всього підприємства. Таким чином, система командної мотивації виступає не лише інструментом

стимулювання, а й важливим елементом управлінської стратегії, що забезпечує довгостроковий розвиток організації.

Оскільки ефективність командної роботи значною мірою залежить від синхронізації індивідуальних і спільних інтересів, виникає потреба у впровадженні мотиваційних механізмів, здатних забезпечити таку синхронізацію на практиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Рекомендована раціональна система бонусів для підвищення ефективності управління командою підприємства на 2026 – 2030 рр.**

Блок системи	Складова	Критерії надання	Механізм розрахунку	Очікуваний ефект
Операційні бонуси (щомісячні)	Продуктивність праці	Виконання встановлених КРІ у межах 90–110%	Надбавка 5–15% до посадового окладу	Підвищення стабільності та дисципліни
	Якість виконання завдань	Відсутність помилок, рекламацій і повторних доробок	Фіксована надбавка +5% за місяць без зауважень	Зменшення дефектів та контроль якості
	Командна взаємодія	Активна участь у спільних завданнях, швидкість комунікації	3–7% залежно від командного рейтингу	Розвиток командної відповідальності
Проектні бонуси (квартальні)	Завершення проекту	Виконання проекту у строк та в межах бюджету	10–20% від вартості проекту, розподілені між учасниками	Орієнтація на результат та ресурсну ефективність
	Інноваційні ініціативи	Запропоновані й реалізовані покращення	Разовий бонус 1500–5000 грн	Стимулювання творчості та оптимізацій
	Економічний ефект	Економія ресурсів або зростання доходу	5% від обсягу отриманої економії	Формування ощадливого мислення
Стратегічні бонуси (піврічні/річні)	Лояльність і стабільність	Стаж роботи понад 1 рік без порушень	Річний бонус 50–100% місячного окладу	Утримання ключових фахівців
	Розвиток компетенцій	Підвищення кваліфікації, сертифікації	Разові виплати 2000–7000 грн	Зростання професійного потенціалу
	Лідерський внесок	Наставництво, координація новачків	Додаткові 5–10% раз на рік	Формування внутрішнього управлінського резерву

Запропонована система бонусів побудована за принципами поєднання короткострокових та довгострокових стимулів, що забезпечує збалансований

вплив на поведінкові та результативні аспекти діяльності команди. Операційні бонуси спрямовані на підтримання стабільної щомісячної продуктивності та якості роботи, що є критичним для функціонування аграрного підприємства. Проектні бонуси орієнтовані на результативність реалізації конкретних завдань, ефективне використання ресурсів і впровадження інновацій, що відповідає сучасним тенденціям розвитку галузі.

Подальше зміцнення ефективності управління командою на підприємстві вимагає переходу від локальних інструментів оптимізації до системного впливу на поведінкові та ціннісні основи взаємодії. Саме тому наступним кроком удосконалення командного управління є посилення корпоративної культури, адже її елементи визначають стабільність норм співпраці, рівень довіри, швидкість комунікацій та готовність персоналу підтримувати стратегічні рішення керівництва (3.7).

Таблиця 3.7

**Рекомендована програма удосконалення корпоративної культури для зміцнення командної взаємодії підприємства на 2026–2030 рр.**

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект	Термін реалізації	Механізм реалізації
1	2	3	4	5
Формування спільних цінностей та норм командної взаємодії	Розроблення корпоративного кодексу з акцентом на взаємну підтримку, повагу, командну відповідальність, етичність рішень.	Посилення командної згуртованості, зниження конфліктності, підвищення дисципліни.	2025	Стратегічні сесії, колективне обговорення, затвердження кодексу
Удосконалення внутрішніх комунікацій	Введення регулярних брифінгів, командних зустрічей, цифрових каналів обміну інформацією.	Скорочення помилок через комунікаційні розриви, підвищення швидкості реагування.	2025–2026	Запуск інформаційних каналів, стандартизація комунікаційних процедур
Розвиток командного лідерства	Навчання керівників принципам фасилітації, коучингової моделі управління, делегування.	Зростання ініціативності працівників та підвищення продуктивності команд.	2025–2027	Тренінги, зовнішні програми розвитку лідерства, наставництво

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
Підсилення культури відповідальності	Запровадження RACI-процесів, прозорих ролей, персоніфікованої відповідальності за підпроцеси.	Структурованість роботи, зменшення дублювання функцій, підвищення відповідальності.	2025–2026	Формування карт відповідальності, аудит функцій, інтеграція RACI
Розвиток системи командної мотивації	Створення нематеріальних стимулів: визнання успіхів, командні нагороди, відкриті рейтинги результатів.	Підвищення залученості та внутрішньої мотивації працівників.	2026–2028	Механізми внутрішнього визнання, моделі “краща команда місяця”
Підвищення рівня корпоративної ідентифікації	Проведення корпоративних заходів, днів команди, мікропроектів взаємодії між бригадами.	Посилення лояльності, зниження плинності кадрів.	2026–2030	План корпоративних подій, проекти міжпідрозділової взаємодії
Інституціалізація стандартів командної роботи	Впровадження стандартів якості командної взаємодії: регламенти, чек-листи, протоколи.	Прозорість процесів, зниження організаційних ризиків.	2027–2029	Стандартизація підпроцесів, внутрішні інструкції, аудит виконання
Розвиток навчальної екосистеми підприємства	Внутрішні тренінги, наставництво, обмін досвідом між командами.	Підвищення професійної та командної компетентності.	2025–2030	Створення внутрішніх освітніх модулів, наставницькі програми
Створення системи зворотного зв'язку	Регулярні опитування, інтерв'ю, анкетування щодо атмосфери, комунікацій, проблемних зон.	Оперативне виявлення проблем командної взаємодії.	2026–2030	Онлайн-опитування, регулярні інтерв'ю, аналіз даних
Моніторинг стану корпоративної культури	Щорічна оцінка індексу командної взаємодії, лояльності та залученості.	Контроль динаміки, коригування програми.	2025–2030	Щорічний аудит корпоративної культури, аналітичні звіти

Запропонована програма удосконалення корпоративної культури на 2026–2030 рр. є стратегічно значущою для підприємства, оскільки забезпечує системне формування командної взаємодії, стабільної комунікації та високого рівня залученості персоналу. Таблиця демонструє комплексний підхід, від оновлення базових цінностей і встановлення чітких комунікаційних правил до інституціалізації ритуалів, впровадження наставництва та проведення аудиту корпоративної культури.

Оскільки програма спрямована на підвищення узгодженості дій команди та зниження плинності, економічна користь реалізується переважно через два канали:

- пряме зростання продуктивності (додатковий обсяг реалізації) завдяки кращій координації, скороченню простоїв, зменшенню помилок і підвищенню якості виконання операцій;

- економія на заміні працівників (зниження витрат на адаптацію/пошук/навчання) через зниження плинності (табл. 3.8).

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує, що вкладення ресурсів у розвиток корпоративної культури та управління командною взаємодією є високоефективним і рентабельним, оскільки генерує додаткові доходи через приріст продуктивності та зменшення витрат, забезпечує стабільність бізнес-процесів та підвищує стійкість підприємства до внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Таблиця 3.8

**Очікуваний економічний ефект удосконалення корпоративної культури підприємства на 2026–2030 рр.**

Рік	Базовий обсяг (тис. грн)	Приріст продуктивності 7% (тис. грн)	Економія на плинності (тис. грн)	Загальний ефект (тис. грн)
2025	95051,76	6653,62	70,0	6723,62
2026	96952,80	6786,70	70,0	6856,70
2027	98891,85	6922,43	70,0	6992,43
2028	100869,69	7060,88	70,0	7130,88
2029	102887,08	7202,10	70,0	7272,10
2030	104944,82	7346,14	70,0	7416,14
Разом	—	41971,86	420,0	42391,86
Сумарний гросс-ефект за період				42391,86
Витрати на програму				174,00
Чистий ефект = 42391 859,86 – 174,00				42217,86
ROI = 42217, 86 / 174, 00 ( тобто на 1 грн інвестицій отримуємо $\approx$ 242,6 грн чистого виграшу)				24, 26%

Проведений аналіз економічного ефекту від впровадження заходів удосконалення управління командою на підприємстві демонструє системний і кумулятивний характер вигод, що виникають у результаті комплексного

підходу до управління персоналом. Зокрема, реалізація програми передбачала розвиток корпоративної культури, запровадження командних КРІ, впровадження RACI-моделі для чіткої диференціації відповідальності, удосконалення внутрішніх комунікацій та заходи мотивації.

Як показує прогноз, кожен із компонентів програми сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню витрат на плинність персоналу та скороченню втрат через помилки (рис.3.4). Сумарний економічний ефект демонструє, що вигоди від удосконалення управління командою нарастають щороку, що підтверджує доцільність інвестування ресурсів у розвиток командної взаємодії та формування сприятливої корпоративної культури.

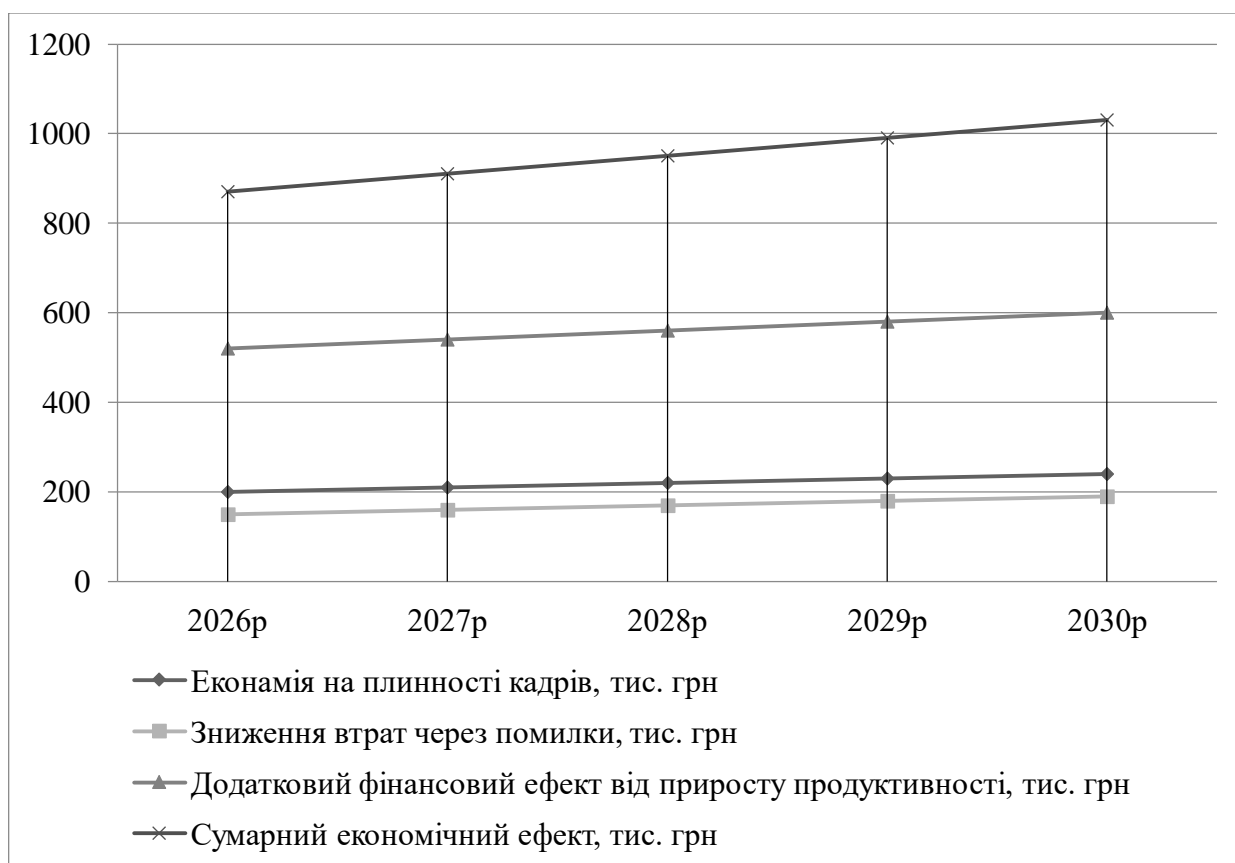


Рис. 3.4. Динаміка економічного ефекту від впровадження заходів із удосконалення управління командою підприємства, 2026 -2030 рр.

Отримані результати свідчать не лише про прямий фінансовий вплив програми, але й про її значення для стабілізації бізнес-процесів, підвищення залученості працівників та ефективності командної роботи. У довгостроковій

перспективі це створює підґрунтя для стійкого розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності та здатності організації адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх викликів. Таким чином, запропонована програма може розглядатися як стратегічно важливий інструмент удосконалення управління командою та підвищення загальної результативності підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження дозволило встановити, що якість управління командою безпосередньо визначає результативність діяльності аграрного підприємства, а його ключовою основою виступає рівень сформованості корпоративної культури.

1. Запропоновано комплексну програму удосконалення корпоративної культури підприємства, орієнтовану на розвиток спільних цінностей, формування ефективних комунікаційних моделей, підсилення культури відповідальності та створення умов для стійкої командної взаємодії. Доведено, що корпоративна культура в аграрних організаціях потребує особливої уваги, оскільки саме вона забезпечує стабільність соціальних процесів, підтримує мотивацію персоналу та зменшує рівень організаційних конфліктів.

2. Обґрунтовано доцільність впровадження RACI-моделі, оскільки прозорий розподіл ролей і зон відповідальності знижує ризики дублювання функцій, підвищує рівень особистої відповідальності та покращує узгодженість дій між членами команди. Крім того, встановлено, що системне вдосконалення комунікацій є необхідною умовою підвищення швидкості управлінських рішень, ефективності координації виробничих процесів і зменшення кількості помилок, пов'язаних з інформаційними розривами.

3. Акцентовано увагу на розвитку командного лідерства, що відповідає сучасним управлінським підходам, орієнтованим на коучингову модель, делегування та фасилітацію. Це створює підґрунтя для зростання ініціативності працівників та підвищення загального рівня продуктивності. Окремо наголошено на необхідності формування нематеріальної мотивації, що сприяє підвищенню професійної самоповаги, залученості до прийняття рішень та зміцненню внутрішньої ідентифікації з підприємством.

4. Запропоновано перехід від індивідуально орієнтованих систем оцінювання до командних карт КРІ, які забезпечують узгодженість операційних дій окремих працівників із загальними стратегічними завданнями підприємства, адже управління за ключовими показниками (КРІ) дозволяє перетворити загальні цілі підприємства на вимірювану систему критеріїв, завдяки чому кожна команда отримує чітке розуміння власної ролі у досягненні кінцевого результату.

5. Рекомендовано компоненти системи командної мотивації підприємства. Взаємодія цих компонентів має синергетичний ефект: кожен із них підсилює інші, а їхня сукупна дія спрямована на зростання командної ефективності, підвищення результативності виробничих процесів та формування стійкої мотиваційної моделі на рівні всього підприємства. Таким чином, система командної мотивації виступає не лише інструментом стимулювання, а й важливим елементом управлінської стратегії, що забезпечує довгостроковий розвиток організації.

6. Обґрунтовано, що навіть консервативне підвищення продуктивності праці на рівні 5–7% забезпечує значний економічний ефект, особливо у підприємствах з великим обсягом реалізації продукції, як аграрні підприємства. Додатково, синергетичний ефект від одночасного впровадження навчальних програм, систем мотивації та командних стандартів створює довгострокові переваги, які у фінансовому вимірі перевищують початкові інвестиції у програму.

## ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що командна форма організації праці є базовим елементом сучасних управлінських систем, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства та його конкурентоспроможності в умовах динамічних ринкових змін. У межах сучасного менеджменту команда розглядається не просто як сукупність виконавців, а як інтелектуально-соціальна система, здатна до самоорганізації, навчання та відтворення власних норм взаємодії. Її ефективність залежить від узгодженості управлінських підходів, лідерських стилів та внутрішніх комунікаційних процесів.

2. Уточнено поняття «управління командою» як цілеспрямованої діяльності суб'єкта менеджменту, спрямованої на формування, координацію та розвиток колективу, здатного забезпечувати синергійний ефект. В умовах невизначеності бізнес-середовища це поняття набуває нових смислів: управління командою перетворюється з адміністративного процесу на адаптивну, інтерактивну й комунікаційно насичену систему, що функціонує в режимі постійного самонавчання.

3. Обґрунтовано, що сучасна парадигма командної взаємодії ґрунтується на п'яти базових принципах: синергійності, адаптивності, довірі та прозорості, компетентнісному розвитку й результативності. Реалізація цих принципів забезпечує узгодженість дій учасників, зниження ризиків конфліктів, підвищення відповідальності та інноваційної активності. Вони формують концептуальне підґрунтя для управлінських функцій і визначають характер моделей взаємодії.

4. Наголошено, що ефективність командної роботи на підприємстві формується через взаємозв'язок організаційних і соціальних факторів, де своєчасність виконання завдань і мотивація працівників виступають ключовими показниками продуктивності.

5. Охарактеризовано значення індексу централізації, який свідчить про домінування вертикально орієнтованої управлінської моделі, що узгоджується з характеристиками лінійно-функціональної структури. Підрозділи працюють переважно за затвердженими технологічними регламентами, що важливо для аграрного виробництва, де помилки можуть мати значний економічний ефект.

6. Акцентовано увагу на тому, що соціальні показники мотивації та залученості персоналу вказують на достатній рівень ефективності роботи команди, проте існує резерв для підвищення участі у внутрішніх ініціативах та зниження плинності кадрів, що дозволить стабілізувати командну взаємодію та зберегти кадровий потенціал.

7. Відмічено, що комунікаційні механізми в команді працюють на високому рівні, проте електронні звіти та особисті зустрічі потребують оптимізації для покращення оперативності та якості прийняття рішень.

8. Підкреслено, що попри збереження високої продуктивності, мотивованість команди знижується, що проявляється у падінні фонду оплати праці, зменшенні чисельності персоналу та відсутності стабільної динаміки винагороди.

9. Запропоновано комплексну програму удосконалення корпоративної культури підприємства, орієнтовану на розвиток спільних цінностей, формування ефективних комунікаційних моделей, підсилення культури відповідальності та створення умов для стійкої командної взаємодії. Доведено, що корпоративна культура в аграрних організаціях потребує особливої уваги, оскільки саме вона забезпечує стабільність соціальних процесів, підтримує мотивацію персоналу та зменшує рівень організаційних конфліктів.

10. Обґрунтовано доцільність впровадження RACI-моделі, оскільки прозорий розподіл ролей і зон відповідальності знижує ризики дублювання функцій, підвищує рівень особистої відповідальності та покращує узгодженість дій між членами команди. Крім того, встановлено, що системне

вдосконалення комунікацій є необхідною умовою підвищення швидкості управлінських рішень, ефективності координації виробничих процесів і зменшення кількості помилок, пов'язаних з інформаційними розривами.

11. Запропоновано перехід від індивідуально орієнтованих систем оцінювання до командних карт КРІ, які забезпечують узгодженість операційних дій окремих працівників із загальними стратегічними завданнями підприємства, адже управління за ключовими показниками (КРІ) дозволяє перетворити загальні цілі підприємства на вимірювану систему критеріїв, завдяки чому кожна команда отримує чітке розуміння власної ролі у досягненні кінцевого результату.

12. Рекомендовано компоненти системи командної мотивації підприємства. Взаємодія цих компонентів має синергетичний ефект: кожен із них підсилює інші, а їхня сукупна дія спрямована на зростання командної ефективності, підвищення результативності виробничих процесів та формування стійкої мотиваційної моделі на рівні всього підприємства. Таким чином, система командної мотивації виступає не лише інструментом стимулювання, а й важливим елементом управлінської стратегії, що забезпечує довгостроковий розвиток організації.

13. Обґрунтовано, що навіть консервативне підвищення продуктивності праці на рівні 5–7% забезпечує значний економічний ефект, особливо у підприємствах з великим обсягом реалізації продукції, як аграрні підприємства. Додатково, синергетичний ефект від одночасного впровадження навчальних програм, систем мотивації та командних стандартів створює довгострокові переваги, які у фінансовому вимірі перевищують початкові інвестиції у програму.

14. Проведений аналіз економічного ефекту від впровадження заходів удосконалення управління командою на підприємстві за період 2025–2030 рр. демонструє системний і кумулятивний характер вигод, що виникають у результаті комплексного підходу до управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *What is a Team? Quality Glossary. American Society for Quality.* URL: <https://asq.org/quality-resources/teams> (дата звернення: 10.11.25).
2. ResearchGate. *Team Management: Models and Effectiveness.* 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372776274\\_Team\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/372776274_Team_Management) (дата звернення: 10.11.25).
3. Cooke N.J., Salas E., Cannon-Bowers J.A. *Team Effectiveness: Research-Based Guidelines for Training Teams.* National Academies Press. 2015. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK310384/> (дата звернення: 11.11.25).
4. Viva Pressbooks. *Teamwork in Organizations – Management and Organizational Behavior. Chapter: Understanding the Team.* 2022. URL: <https://viva.pressbooks.pub/managementandob/chapter/teamwork/> (дата звернення: 11.11.25).
5. Tuckman B.W. *Developmental Sequence in Small Groups.* *Psychological Bulletin.* 1965, Вип. 63. № 6. С. 384–399.
6. How Team Culture Affects Corporate Performance: A Literature Review. *The International Journal of Business & Management.* 2022. Вип. 10. № 12. DOI: 10.24940/theijbm/2022/v10/i12/BM2212-007
7. Fayol H. *Administration Industrielle et Générale.* 1916. Paris: Dunod.
8. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice.* Sage Publications. 2021. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3925287> (дата звернення: 11.11.25).
9. Katz D., Kahn R. L. *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). 1978. New York: Wiley.
10. Hackman, J. R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances.* 2002. Boston, MA: Harvard Business School Press.
11. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). 2010. San Francisco: Jossey-Bass.

12. House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta, V. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks. 2004. CA: Sage.
13. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. 1990. Cambridge: Cambridge University Press.
14. Scott W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4-е вид.). 2014. Los Angeles: Sage.
15. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. 1960. New York: McGraw-Hill.
16. Goleman D. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. 2000. №78(2). С. 78–90.
17. ScienceDirect Topics. *Team Management – an overview*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/team-management> (дата звернення: 11.11.25).
18. Deloitte. *Global Human Capital Trends Report*. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 11.11.25).
19. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. 2017. New York: Harper Business.
20. Pearce C. L., Conger J. A. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. 2003. Sage Publications.
21. Sull D., Sull C., Zeng M. Why Do Hybrid Teams Struggle? *Harvard Business Review*. 2022. №100(3). С.54-63.
22. Робоча сила в Україні: поганий ККД за умови якісної освіти, або чому необхідні комплексні реформи. URL: <http://voxukraine.org/2015/09/10> (дата звернення: 12.11.25).
23. Зайверт Л. Ваш час – у Ваших руках (Поради керівникам, як ефективно використовувати робочий час): Пер. з нім. Економіка. 1991.
24. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf> (дата звернення: 12.11.25).

25. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf) (дата звернення: 12.11.25).
26. McKinsey & Company. The State of Organizations Report. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 11.11.25).
27. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.18. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf> (дата звернення: 11.11.25).
28. Гаврилюк А. М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/14.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf) (дата звернення: 11.11.25).
29. Могилевська О.Ю., Павловський С.А., Поворозник М.Ю., Парій Л.В., Ребрина А.М., Наголюк О.Є., Братух В.В. Тайм-менеджмент: навчальний посібник. 2025. Київ: КНДУ.
30. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021.170 с.
31. Леськів Г.З. Самоменеджмент : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
32. Приходченко Л.Л. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
33. Маліновська О.Я. Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент. Конспект лекцій для спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Львів. 2018. 112 с.
34. Тайм-менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», що навчаються за освітньо-професійною

програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Укладачі С. В. Салоїд, Ю. П. Воржакова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 29 с.

35. Шубалий О.М. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

36. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

37. Василик С.К. Самоменеджмент: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

38. Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент» слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ. Біла Церква: БІНПО УМО, 2017. 146 с.

39. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Харків:ХДУХТ, 2017. 206 с.

40. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 38. С. 18-31.

41. Левченко О. М., Немченко Т. А., Коваленко С. В. Моделі ефективності управління часом організації в умовах інноваційних трансформацій. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ. 2022. Вип. 8(41). С. 208-223.

42. Микитюк Н. Є. Організаційна поведінка: Конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 95 с.

43. Музиченко Г. В, Тронько С. П. Тайм-менеджмент про те, як знайти час на все і на цей проект зокрема. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для проф. підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». МОН України, ДЗ «ЛНПУ ім. К. Д. Ушинського». Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2020. Вип. 8. С. 126-143.

44. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Системно-інноваційний підхід до корпоративного управління: аспекти сталого розвитку та тайм-менеджменту. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 42. С. 68-92.

45. Жуковська А. Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2021. Вип. 101. С. 79-93.

46. Закусило Т. М., Месюра В. І. Планування подій з використанням цільової форми організація тайм-менеджменту. Наукові праці Вінницького національного технічного університету. 2020. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNTUV\\_2020\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNTUV_2020_4_5) (дата звернення: 13.11.25).

47. Електронна зернова біржа України. URL: <https://graintrade.com.ua/proizvoditel/tov-promin-privat-id25687> (дата звернення: 13.11.25).

48. Вараксіна О.В., Малашенко А.С., Яценко Д.О. Гібридні команди у сучасних організаціях: адаптивність і ефективність командної взаємодії. *Бізнес-навігатор*. Випуск 6 (83). 2025. С. 350 – 356. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-57>

49. Вараксіна О., Малашенко А., Перерва Ю. Систематизація та управління ризиками в аграрному виробництві. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 97 – 100.

50. Вараксіна О., Малашенко А., Яценко Д. Моделі управління сталим агробізнесом у контексті зеленого переходу. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 30 жовтня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 2. С. 781 – 783.