

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Управління командою в умовах функціонування
сучасного бізнес-середовища**»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Гродзинська Анастасія Олегівна

Керівник: Сазонова Тетяна Олександрівна
Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Теоретико-методологічні засади командного менеджменту.....	8
1.2. Особливості управління командою в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища	16
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	26
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	26
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	31
2.3. Аналіз практики застосування командного менеджменту в управлінні персоналом підприємства.....	38
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ...	52
3.1. Удосконалення ключових аспектів функціонування команди на підприємстві	52
3.2. Розвиток взаємовідносин в команді підприємства	60
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах ризиковості та високої нестабільного вітчизняного зовнішнього середовища, а також необхідності застосування гнучкого підходу до управління, в т. ч. змінами та розробкою, впровадженням управлінських та технологічних інновацій, особлива увага, на наш погляд має приділятися пошуку ефективних підходів у сфері кадрового менеджменту. Одним з таких підходів є командний менеджмент, який здатний забезпечити й стратегічну, цілеорієнтовану орієнтацію діяльності персоналу підприємства, й ефективність досягнення ним тактичних, оперативних цілей.

Враховуючи той факт, що всі вітчизняні підприємства наразі функціонують в умовах військового стану, що дестабілізує бізнес, формує економічну, соціальну кризи, але, разом з тим, посилює потребу пришвидшеної інтеграції України до Європейського союзу, зокрема на засадах забезпечення та нарощування конкурентоспроможності українських підприємств. Конкурентоспроможність підприємств, продуктів їх діяльності не можливо забезпечити без висококваліфікованого, вмотивованого та лояльного персоналу, як виробничого, так і управлінського. Саме для цього необхідно віднайти ефективні способи організації праці, мотивації та кар'єрного зростання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дана кваліфікаційна робота виконана відповідно до науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208).

Метою дослідження – дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти застосування командного менеджменту в управлінні персоналом підприємства, та на основі проведеного дослідження, сформулювати шляхи його розвитку задля підвищення ефективності управління кадровим потенціалом та діяльності підприємства загалом.

Завданнями магістерської дипломної роботи є:

- вивчення теоретико-методологічних засад застосування командного

менеджменту на підприємстві;

- аналіз діяльності підприємства та її ефективності;
- аналіз стану та особливостей застосування командного менеджменту в управлінні персоналом досліджуваного підприємства;
- пошук шляхів удосконалення застосування командного менеджменту на підприємстві загалом;
- визначення напрямків удосконалення компетентностей персоналу задля забезпечення ефективної реалізації командного підходу в управлінні.

Об'єкт дослідження дипломної магістерської роботи – система реалізації командного підходу в управлінні персоналом підприємства Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження дипломної магістерської роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування та удосконалення системи командного менеджменту в системі управління персоналом сучасного вітчизняного підприємства.

Методи дослідження: загальнонаукові – емпіричні (спостереження та порівняння, метод SWOT-аналізу, соціологічного дослідження: інтерв'ю, опитування); комплексні (формалізація, опис, аналітичні); спеціальні (графічний, статистичний, табличний, економіко-математичного моделювання).

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- теоретико-методологічне осмислення особливостей застосування командного менеджменту, враховуючи умови функціонування сучасного бізнес-середовища;
- алгоритм постановки цілі в контексті командної взаємодії;
- система командної взаємодії, спрямована на забезпечення психологічної безпеки членів команди.

Інформаційна база: матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, мережа Internet; результати спостережень, соціологічного дослідження та інших досліджень автора.

Практична значущість: пропозиції щодо удосконалення застосування командного менеджменту в управлінні є актуальними, реальними щодо впровадження та можуть бути прийняті до впровадження досліджуваним підприємством, адже сформовані з врахуванням особливостей його функціонування, сучасних тенденцій розвитку командного менеджменту, цінностей, цілей та корпоративної та кадрової стратегії підприємства.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у фаховому журналі:

Саконова Т., Гродзинська А., Яловега Д. О., Волощук В. В. Умови підвищення ефективності командної взаємодії в сучасних реаліях. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. (прийнята до друку)

тез доповідей:

1. Саконова Т., Гродзинська А. Особливості управління командою в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища. Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (17 листопада 2024 р.). Полтава: ПДАУ.

2. Саконова Т., Гродзинська А. Командний менеджмент як засіб підвищення мотивації праці персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку»*, 3 січня 2025 р., м. Київ. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій.

Структура роботи: основний зміст роботи розміщений на 73 сторінках. Магістерська дипломна робота у власній структурі містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що налічує 68 джерел та трьох додатків. Основний текст роботи містить 21 рисунок та 23 таблиці. Структура магістерської дипломної роботи визначається поставленими метою та завданнями, є логічною.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Теоретико-методологічні засади командного менеджменту

Як свідчить науковий доробок дослідників у сфері управління персоналом, практичний вітчизняний та зарубіжний досвід менеджменту персоналу, в сучасних умовах впровадження гнучкої, стратегічної моделі управління персоналом сприяє формуванню та забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Саме у цьому процесі важлива роль належить командному менеджменту: командоутворенню, формування soft, hard skills у персоналу для ефективної командної взаємодії та розвитку, тимблдіingu.

Як зазначає А. О. Грішнова саме стратегічна модель управління підприємством та кадрами зокрема, враховуючи вплив низки зовнішніх та внутрішніх факторів на його діяльність, здатна зменшити, усунути їх негативний вплив, тим самим посилюючи його конкурентну позицію [1, с. 35]. Ми повністю розділяємо дану думку, адже, враховуючи складність стратегічного управління виробничою діяльністю в сучасних умовах військового стану, стратегічне управління персоналом є можливим. Крім того, самому персоналу це необхідно, адже формує середовище впевненості та певної стабільності. Крім того, необхідно враховувати, що однією з головних переваг сучасних підприємств, при чому не лише вітчизняних, є професійні, а також особисті компетентності їх персоналу.

Розглядаючи головну мету стратегічного управління кадрами, можемо зазначити, що це – забезпечення системного, безперервного, якісного розвитку персоналу, командних компетентностей, які дозволяють йому ефективно працювати в команді, досягаючи поставлених організаційних цілей, формування якісних кінцевих результатів підприємства у

довгостроковій перспективі. Так, О.В. Горпинченко зазначає, що впровадження та розвиток командного менеджменту в системі стратегічного менеджменту персоналу підприємства сприяє якісному розвитку трудових ресурсів підприємства, підвищенню ефективності його функціонування, формуванню стійких конкурентних переваг підприємств загалом [2].

Дослідники виділяють наступні ключові напрями впливу командного менеджменту в системі стратегічного управління кадрами підприємства (рис.1.1):



Рис. 1.1. Взаємозв'язок моделі командного менеджменту та системи управління персоналом підприємства [сформовано на основі 3, с. 254]

Командний менеджмент, тобто управління персоналом на основі управління командами, реалізується за допомогою формування та забезпечення функціонування команд різних видів, в т. ч. управлінських. Він виступає однією з форм демократичного, колективного управління, заснованого на процесі делегування повноважень, залучення персоналу та самоорганізацію. Однією з особливостей командного менеджменту є рівнозначна важливість організаційної мети, цілей (поставлених перед командою задля їх ефективного досягнення) та процес їх досягнення [4].

Адже, командна робота передбачає створення організованої групи

людей, які зібралися разом задля прийняття рішень, формування стратегії та тактики діяльності з метою досягнення, ефективної реалізації ними поставленої керівництвом організаційної цілі. Кожен член команди має поділяти розуміння важливості досягнення даної цілі, нести відповідальність не лише за визначені для нього завдання, обов'язки, але й за підтримку результативності всієї команди [5].

Визначимо підходи до трактування поняття «команда» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «команда» [сформовано на основі 1-5]

Автор, джерело	Підхід до трактування
1	2
М. Єщенко, А. Гречко [6, с. 195]	під командою розуміють групу осіб (дві і більше), які співпрацюють у напрямку досягнення спільної мети, на основі постійної взаємодії, взаємної та самокоординації власної діяльності
Г. Євтушенко [7]	розглядає команду як об'єднання у групу двох і більше індивідів, задля досягнення поставленої перед ними мети через систематичну координацію групових дій, трудових зусиль
О. Кравчук, І. Варіс, О. Кир'янова [8]	трактують поняття «команди» як специфічні групи людей, які об'єднані задля віддаленої співпраці, головним чином – за межами офісу, задля досягнення спільної мети, використовуючи при цьому різноманітні цифрові технології
Н. Ларіна [9, с. 134]	під командою розуміє малу групу індивідів, які характеризуються спільною консолідованою діяльністю, спрямованою на розв'язання командних задач, поставлених перед нею, що відповідно викликає позитивну синергію в діяльності. Спільна взаємодія в команді при цьому формується на засадах компетентнісного підходу, рольового розподілу та доцільності, спільної та розподіленої відповідальності. Зазначене формує атмосферу значущості, підтримки, сприятливого морально-психологічного клімату; активізації прагнення до особистісного зростання
В. Лук'янихін, О. Лук'янихіна, В. Вовченко [10, с. 140]	зазначають, що для команди характерним є цілеспрямоване формування групи фахівців, які свідомо об'єднуються та згуртовано працюють на досягнення встановленої мети, через виконання завдання проєкту, використовуючи та розвиваючи при цьому власні професійні компетентності, формуючи відносини на основі взаєморозуміння, довіри, відповідальності, а це, у власну чергу, сприяє їх розвитку, налагодженню ефективних комунікативних, міжособистісних, організаційних зв'язків та отриманні на основі всього зазначеного синергетичному ефекту.
Х. Передало, Ю. Огерчук [11]	просто визначають команду як об'єднання з двох та більше людей, які мають спільну ціль та працюють спільно у напрямку її досягнення

1	2
В. Горбунова [12]	розглядає команду як об'єднання професіоналів, з відповідними особистісними якостями, задля спільного, згуртованого досягнення цілі, поставленої перед ними; їх діяльність характеризується високою ефективністю та продуктивністю, а взаємодія – конструктивністю.
В. Плаксієнко, О. Лега, Т. Прийдак, Л. Яловега, О. Сіренко [13]	зазначають, що команда – це об'єднання однодумців, які керуються спільною метою, розв'язуючи при цьому виникаючі проблеми, ухвалюючи спільні рішення, загалом потребуючи один одного в процесі діяльності над успішним втіленням спільного проєкту

Всі дослідники схиляються до того, що команда – це не просто об'єднання людей, це цілеспрямоване об'єднання професіоналів, які взаємодоповнюють один одного за кваліфікаційними, професійними, особистісними параметрами та формують спільну діяльність на засадах ефективних комунікацій, спільної відповідальності, самоорганізації та взаємної координації спільної діяльності задля досягнення поставленої перед командою цілі.

При цьому для кожного члена команда, варто зазначити, що спільна діяльність та отримані результати важливі по-різному, адже залежить від їх мотивації, а вона може бути різною, залежно від ціннісного набору особистості: фінансове забезпечення, розвиток, кар'єра, самовираження тощо.

Розглянемо ключові характеристики команди (рис. 1.2).

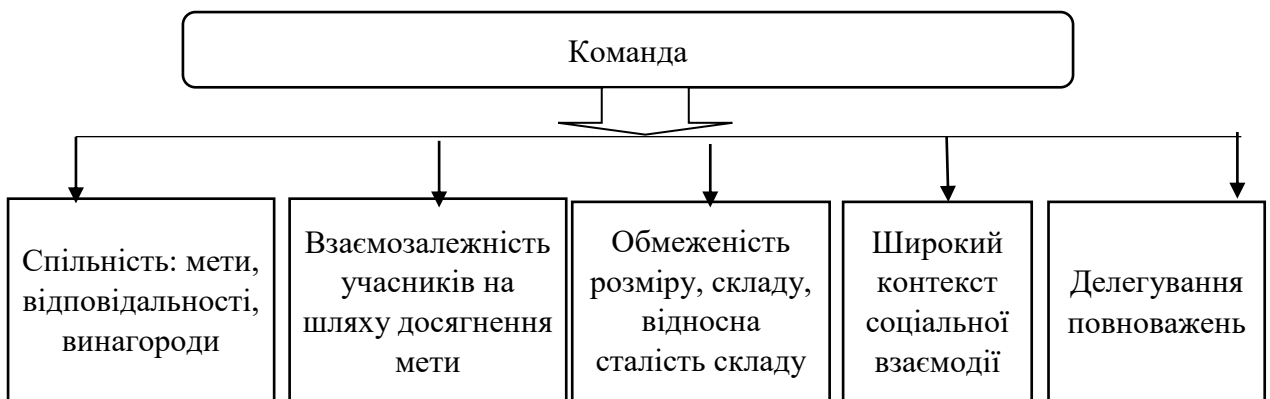


Рис. 1.2. Основні характеристики команди [сформовано на основі 14, с. 88]

З огляду на описану специфіку роботи в команді та дослідження науковців, зокрема Т. Сазонової, Є. Пасічник, переваги застосування командного менеджменту наведено у табл. А.1, додатку А.

На наш погляд, головними перевагами застосування командного методу для роботодавця є:

- сприяння підвищенню продуктивності, результативності, ефективності трудової діяльності персоналу (членів команди);
- налагодження комунікацій, в тому числі – зворотного зв'язку;
- демократизація управління;
- налагодження сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі;
- швидший та простіший процес впровадження змін;
- сприяння природному розвитку персоналу та посиленню його мотивації;
- отримання синергетичного ефекту у виробничій, управлінській сфері та системі управління персоналом.

Для членів команди, у власну чергу, перевагами, на наш погляд, можуть бути:

- задоволення потреб більш високого рівня: у повазі, визнанні, самореалізації;
- задоволення потреби безпеки;
- навчання, розвиток, удосконалення професійних та особистих компетентностей завдяки ефективному, демократичному управлінню та взаємодії між членами;
- «психологічний затишок» у процесі досягнення спільної мети.

Разом з тим, формування команди та управління її повсякденною діяльністю є трудомістким та відповідальним, достатньо складним управлінським процесом, адже задля забезпечення означених переваг, необхідно задовольнити умови, зазначені в табл. 1.2.

**Умови та перешкоди на шляху забезпечення створення та
функціонування ефективної команди**

[розроблено автором з використанням 16]

Умова	Характеристика	Примітка
Забезпечення спільного, демократичного управління в команді	Потребує високої залученості членів команди на основі самоорганізації, прагнення до самоврядування, співпраці, взаємного контролю	Недостатній розвиток самоорганізації (специфіка характеру, брак навичок, не знання інструментів тощо); відсутність реального досвіду самоврядування
Взаємодопомога	Основа взаємодії членів команди	Відсутність практики та досвіду у такого роду виробничих, міжособистісних відносинах
Взаємозамінність	Забезпечує безперервність виконання функцій, завдань, покладених на команду	Брак професійних навичок, спеціальних знань
Згуртованість	Забезпечує спільне виконання, підтримку, допомогу, соціальний комфорт	Потребує часу та досвідченості у сфері тимбілдінгу лідера
Ціннісна орієнтація	Має бути одновекторна, головні цінності мають поділятися всіма членами	Несформованість цінностей, їх формалізація з боку лідера не сприяє об'єднанню команди
Розвиток	Постійний професійний, кваліфікаційний, особистісний завдяки специфічності виконуваних завдань, управління в команді, принципів взаємодії	Можливий за умови забезпечення перелічених вище умов, в іншому разі – ні. Потребує уваги та сприяння з боку лідера команди

Так, управління командою охоплює різні аспекти менеджменту персоналом, які неодмінно слід враховувати для підтримання забезпечення її синергетичного функціонування. Зокрема, маємо на увазі: єдність членів у ціннісних орієнтирах та діяльності на шляху досягнення спільної цілі; згуртованість команди; створення та підтримку атмосфери довіри; злагодженості, спільної координації та контролю в роботі команди тощо. Лідер команди, використовуючи низку індивідуально підібраних мотиваційних інструментів матеріального та нематеріального характеру має сприяти дотриманню вимог ефективного функціонування команди, не залежно від того чи функціонує вона безпосередньо в офісі, офлайн, чи є

віртуальною, віддаленою командою. При цьому варто враховувати саме тип команди (табл. 1.3) та особливості її складу.

Таблиця 1.3

Типи команд в організації / підприємстві [сформовано на основі 17]

Тип	Характеристика
Міжфункціональні	багатофункціональна команда, яка формується здебільшого для проведення спільної експертизи. Метою є підбір та об'єднання різних фахівців для забезпечення спільного, комплексного, професійного розв'язання складної проблеми. Продуктом спільної діяльності можуть бути: розв'язання складної проблеми, сприяння розробці, впровадженню інновацій, прийняття комплексних рішень
Проектні команди	формується для забезпечення співпраці учасників задля вирішення поставленого перед ними завдання. Являє собою тимчасову групу фахівців, які зосереджені у визначений період часу на конкретному проєкті, поєднують при цьому навички для досягнення чітко поставленої мети
Команди вирішення проблем	створюють з метою спільного вирішення організаційних проблем, пошуку інноваційних рішень на основі брейншторму та критичного осмислення
Віртуальні команди	мета створення може бути різною, головна умова – члени працюють віддалено за допомогою різноманітних інформаційних технологій, засобів зв'язку
Самокеровані команди	мають високий ступінь самостійності, відповідальності за прийняття рішень у сфері виконання завдань та обрання для цього відповідних процесів. Формуються для виховання спільного лідерства, почуття відповідальності та власності.
Функціональні команди	створюють заради узгодження, взаємодії учасників на основі визначених функцій / ролей, задля проведення фахової експертизи у функціональних, спеціалізованих областях
Групи реагування	метою створення є швидке й ефективно нівелювання кризи, мінімізація збитків, захист стейкхолдерів, нормалізація ситуації
Лідерські команди	формуються з менеджерів різних рівнів задля прийняття стратегій у різних підсистемах підприємства, забезпечення збалансованого та довгострокового його розвитку

На процес ефективного управління командою, не залежно від її типу, завжди вагомий вплив має [18]:

- наявність розгорнутого кадрового плану;
- розвинутість корпоративної культури, зокрема оприлюднений етичний кодекс, правила внутрішнього розпорядку тощо, тобто документація, в якій би відображалися основні принципи трудової поведінки, міжособових відносин на рівні: окремих працівників, між підрозділами,

рівнями менеджменту, а також у системі «керівник – підлеглий»; зазначалися ключові цінності підприємства, місія, візія, головні цілі;

- оприлюднення організаційної структури управління, а також розробка та індивідуальне доведення до відома персоналу посадових інструкцій;

- діюча система мотивації праці та розвитку.

У підсумку, наведемо ключові напрямками управління членами команди на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Напрямки управління командою [сформовано автором на основі 18]

Отже, командний менеджмент як умова та одночасно інструмент забезпечення ефективного управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі, сприяє зростанню позитивної синергії від спільної праці персоналу задля досягнення визначеної організаційної мети. Серед головних особливостей командного управління є: обов'язкова наявність спільної мети, яка одночасно має сприяти досягненню особистих цілей членів команди;

активність членів команди, ініціативність, залученість та високий рівень особистої відповідальності та прийняття спільної відповідальності за командні результати; командна робота базується на взаємодовірі, взаємодопомозі, взаємозамінності та спільному лідерстві.

1.2. Особливості управління командою в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища

Воєнний стан, що зумовлений агресією сусідньої з Україною державою, зумовлює ряд негативних та специфічних змін в бізнес-середовищі вітчизняних підприємств. Держава змушена здійснювати посилений контроль за функціонуванням господарюючих суб'єктів, втручатися у регулювання ними соціальних питань, а також обмежувати свободи певних категорій громадян України (наприклад, щодо переміщення за кордон економічно активного населення чоловічої статі).

Природним є виникнення ряду викликів, з якими не мали справу до 2022 року у переважній більшості населення та вітчизняні роботодавці, а також проблеми, які прямо та опосередковано впливають на якість управління персоналом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Зміни у бізнес-середовищі вітчизняних підприємств, зумовлені військовим станом [сформовано автором на основі 19]

Зміни	Характеристика
1	2
Обмеження свободи дій, рішень	охоплюють різні сфери функціонування підприємства, починаючи від партнерства, закінчуючи режимом праці. Може негативно відобразитися на швидкості здійснення як виробничих процесів, так й управлінських, а також їх ефективності
Функціонування у надзвичайних обставинах	постійність їх дії формує негативний вплив на діяльність організації, підприємства, як на їх фінансове становище, так і на психо-емоційний стан працівників

1	2
Нестабільність економічної та соціальної ситуації	негативно відображається на інвестиційній діяльності підприємств, практиці кредитування та міжнародної співпраці у напрямках розвитку бізнесу в Україні. Унеможливує або значно ускладнює можливості стратегічного планування на підприємстві, змінює критерії прийняття управлінських рішень
Пріоритет безпеки	в управлінні персоналом вітчизняних підприємств, організацій пріоритет – безпека, здоров'я трудових ресурсів. Це відображається на сфері прийняття управлінських рішень, організації та мотивації праці, соціальному розвитку
Стабільність пріоритетніша за зростання	дана тенденція притаманна як діяльності господарюючих суб'єктів загалом, не залежно від їх розміру, організаційно-правової форми, сфери діяльності, так і для мотиваційної сфери персоналу

Все зазначене також відображається на практиці реалізації командного менеджменту. Разом з тим, його основи залишаються на наш погляд, незмінними, змінюється лише інструментарій управління. Так, наприклад, кожна команда, не залежно від її типу, має власний життєвий цикл, а особливості поведінки її членів також залишаються незмінними, адже мають не лише управлінський аспект, але й психологічний.

Зокрема дослідники розрізняють наступні етапи [сформовано на основі 20-24]:

1 етап – «Forming» – характеризується конформістською поведінкою, адже кожен її член хоче бути прийнятим командою, прийнята його поведінка, тому намагається уникати розбіжностей, конфліктів. При цьому працівники концентруються на виконанні доручених їм завдань, переважно рутинних та намагаються уникати роздумів, переживань, висловлення власної думки. На цьому етапі всі придивляються один до одного, адже справжня сутність особистості все одно так чи інакше проявляється. Інформація накопичується всіма членами відносно один одного, але поки що таємно через спостереження, індивідуальні умовисновки. При цьому члени команди тримаються автономно, сфокусовані більшою мірою на собі та власній поведінці. Важлива роль належить лідеру – який має задати напрям руху команди, щоб її члени формували власну поведінку відповідного ньому.

2 етап – «Storming» – наступний рівень розвитку, який зокрема характеризується практикою обговорення різних поглядів та ідей, завдань та шляхів їх вирішення. Відносини стають більш відкритими, а це означає, що у відносинах починають виникати конфронтації. Варто зазначити, що ефективність розвитку команди залежить від лідерства та від ступеня зрілості учасників. Період може бути затяжним або швидко змінитися на наступний. У першому випадку члени будуть намагатися концентруватися на дріб'язкових завданнях, які не є вирішальними, тому не страшно висловлювати власну позицію. У другому – виникає конкуренція, адже актив команди починає висловлювати власні позиції щодо більш суттєвих питань спільної діяльності, саме так відбувається робота над планом реалізації, але й сприяє появі стресу від конфліктів та конкуренції, що може бути викликане бажанням утвердити власне становище в команді. Важливе місце у цьому процесі посідає зрілість та витримка лідера, розвинутий емоційний інтелект.

3 етап – «Norming» – згодом конфлікти затихають, а робота стає більш продуктивною, адже відносини нормалізуються та гармонізуються. Найбільша увага приділяється загальним, дійсно спільним, цілям та поточним проблемам на шляху їх досягнення. Так, ми маємо згуртовану команду, яка знає власні сильні сторони та слабкі зони, яка навчилася спільно працювати, взаємодоповнюючи один одного. Етап на якому лідер починає активно делегувати повноваження, дозволяє більшу самостійність власним підлеглим, тим самим сприяючи розкриттю кадрового потенціалу та його розвитку, що у власну чергу сприяє отриманню високих результатів.

4 етап – «Performing» – завершальний етап командного розвитку, саме на ньому формується почуття приналежності, яка ґрунтується на симбіозі незалежності та взаємозалежності, обміні знаннями, ситуаційному та спільному лідерстві. Результат – показники результативності діяльності, її ефективності, мотивація членів команди – досягають своїх максимальних значень.

Особливістю управління етапами життєвого циклу команди в сучасних

умовах військового стану є психологічний стан учасників і саме це, а не ті причини, які буди зазначені вище можуть негативно відобразитися на результатах роботи команди, на рівні конфліктності, особливо на основі політичних поглядів тощо.

Разом з тим, в умовах перманентних, динамічних та непередбачуваних змін бізнес-середовища зростає потреба у пошуку інноваційних методів управління командами, які б зокрема відзначалися гнучкістю.

Швидкість пристосування, адаптивність в умовах невизначеності є головним чинником успіху у ринковій економіці.

Одним з таких популярних сучасних методів управління командами є Agile-методологія, що охоплює гнучкий інструментарій менеджменту, які допомагають ефективно вирішувати важливі та швидко змінювані задачі.

Agile-філософія базується на чотирьох цінностях, а також дванадцяти принципів успішної командної взаємодії.

Розглянемо за допомогою даних рис. 1.4 згадані цінності.

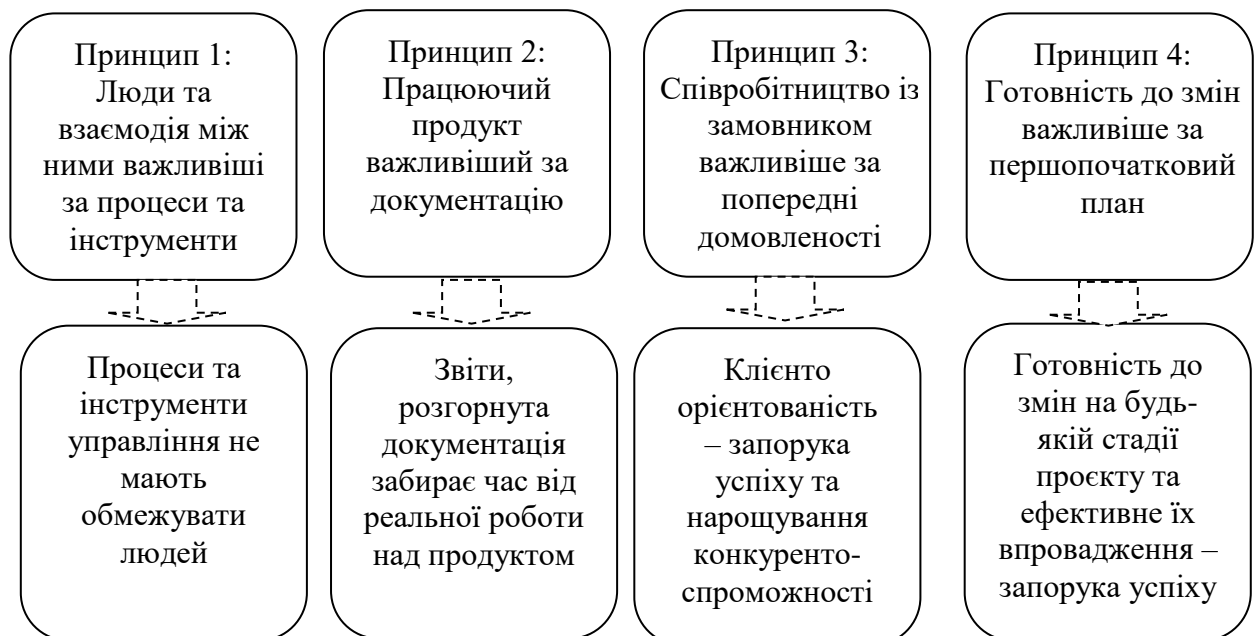


Рис. 1.4. Цінності згідно Agile-філософії [сформовано на основі 25]

Наведені на рис. 1.4 цінності допомагають членам команди

продувати нові товари, послуги більш швидко та ефективніше для бізнесу, зокрема за рахунок [26]:

- ефективнішої взаємодії із замовником / клієнтами та між собою, яка не обмежується жорсткими умовами контракту, внутрішніми виробничими та управлінськими процесами;

- швидкої реакції на зміни;

- фокусуванні на продукті, а не на супроводі його виробництва, наприклад на документації.

Розглянемо принципи Agile за допомогою даних табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Принципи згідно філософії Agile [сформовано автором на основі 27; 28]

Зміни	Характеристика
1	2
Найвища пріоритетність – задоволення потреб замовника	на основі продуктивного та систематичного спілкування, ефективного зворотного зв'язку; безперервного виконання замовлень / поставок, дотримана графіків
Зміна вимог можлива на будь-якому етапі реалізації	головне – забезпечити кінцеву конкурентоспроможність продукту, у відповідь не лише на дії конкурентів, але й загалом змін вимог зовнішнього середовища
Робочий продукт має випускатися якнайчастіше	тим самим можливим стає його апробація та вчасне коригування, внесення змін
Розробники та власники бізнесу мають щодня співпрацювати	це дає можливість не лише налагодити ефективні комунікації, але й з'ясувати бажання, можливості, вчасно ідентифікувати проблеми та вирішити їх
Працюють вмотивовані професіонали	вони мають бути забезпечені підтримкою, а для їх роботи мають бути створені з боку менеджменту всі необхідні умови
Безпосереднє спілкування	найбільш ефективний спосіб обміну інформацією. Передбачає не лише безпосередні, живі зустрічі команди, але й зустрічі між командою та замовником
Виконана робота, отриманий результат – показник прогресу	всі проміжні результати та роботи мають бути зафіксовані, проаналізовані, відзначені
Постійність ритму роботи	його мають підтримувати інвестори, замовники, користувачі, адже від них також залежить ритмічність роботи
Увага технічній досконалості та якості на проєктній стадії	саме дана увага та відповідальне ставлення при проєктуванні продукту роботи команди формує можливість для гнучких змін в подальшому
Простота	максимально усувати непотрібну, дріб'язкову роботу по проєкту
Самморганізація	найефективніший спосіб організації взаємодії в команді, що сприяє креативності, критичності, відповідальності та інноваційності

Продовж. табл. 1.5

1	2
Системний спільний аналіз	команда має систематично проводити аналіз власної діяльності, отриманого проміжного продукту, а також на основі нього знаходити можливі варіанти та способи покращення ефективності, результативності, якості тощо, а також коригувати стиль власної роботи, управління

Відповідно методологія Agile має декілька сфер оцінювання, що дозволяють проаналізувати ефективність на різних етапах роботи команди та внести необхідні корективи. До них належать чотири метрики (рис. 1.5).

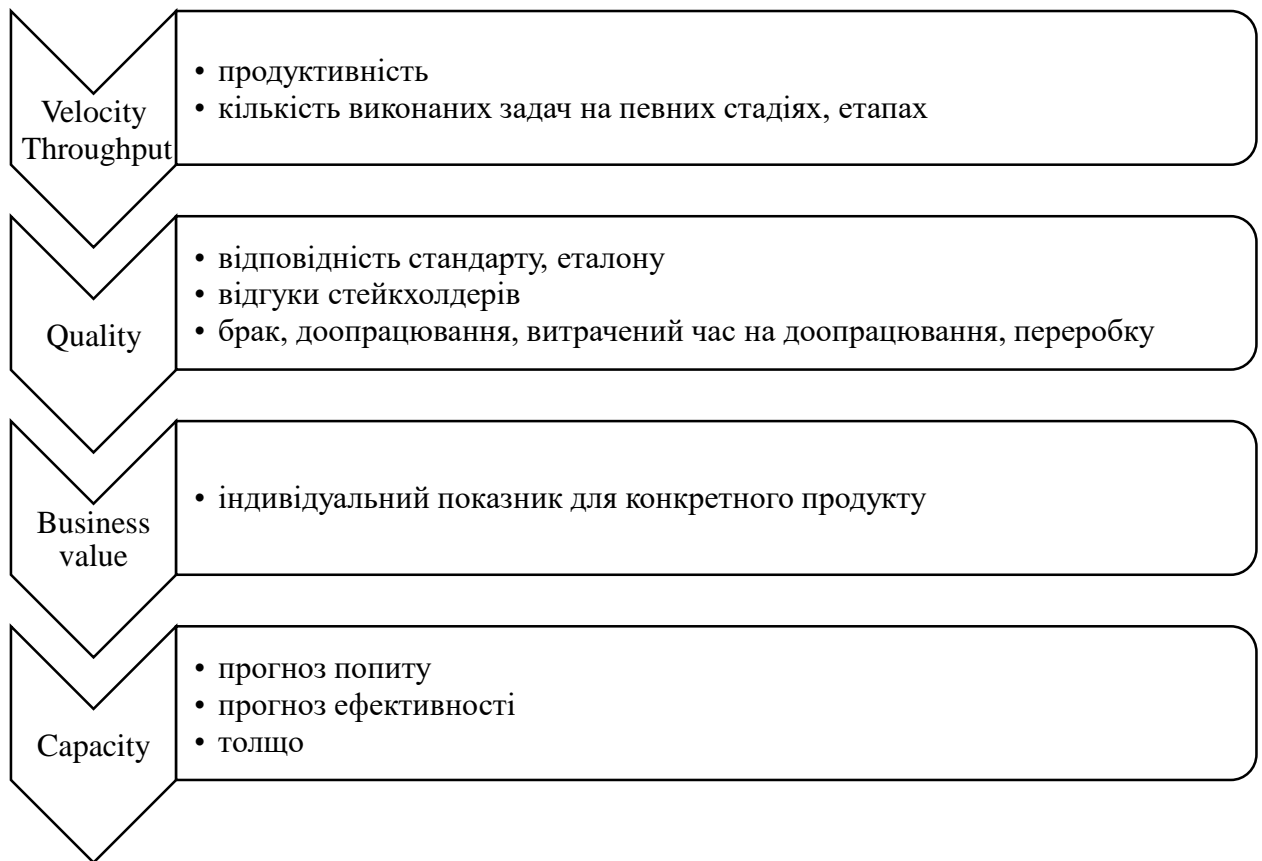


Рис. 1.5. Метрики Agile [сформовано на основі 29]

Отже, популярною методологією управління проєктами та командами є Agile, яка з одного боку здається простою, а з іншого складно впроваджується у пересічному підприємстві, яке звикло працювати за традиційними методами. Так, на наш погляд, однією з проблем даної методології є необхідність функціонування самоорганізованих команд. Для

їх створення та ефективного функціонування персонал має володіти особливим набором не лише професійних, але й особистісних компетенцій, які б дозволили ефективно використовувати методи самоорганізації [30, с. 141]:

- встановлення графіку не лише виконання завдань, але й загального розпорядку дня та його дотримання;
- самоорганізація – не зобов'язання, а звичка;
- тайм-менеджмент;
- навчання інших способам та методам, інструментам самоорганізації – передача досвіду;
- самовиховання та саморозвиток;
- управління складовими самоорганізації: самопрограмуванням, самовповноваженням, самоактуалізацією, самореалізацією;
- підтримка культури мислення;
- увага соціальної адаптації в команді (до таких її складових як цінності, правила, норми, організаційна культура);
- самомотивація та самодисципліна і самоконтроль.

Загалом універсальна модель професійних компетенцій членів команди, які формують передумови для її ефективної роботи, можна зобразити наступним чином (рис. 1.6).

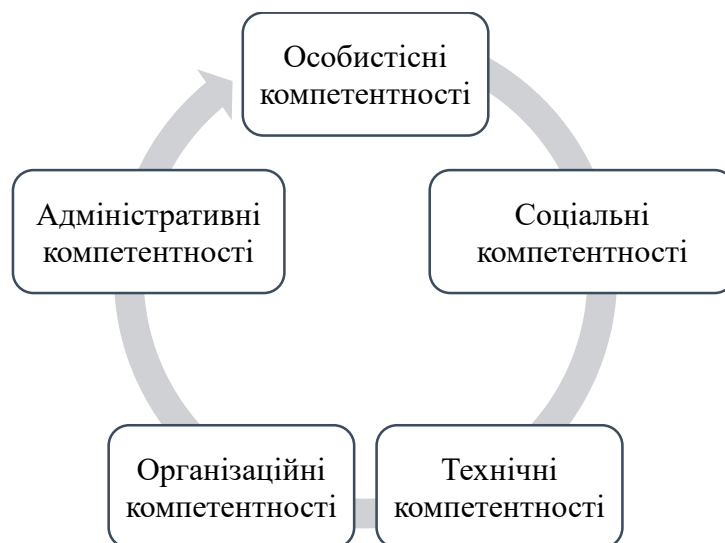


Рис. 1.6. Набір компетентностей ефективної команди [13; 31]

Зрозуміло, що весь компетентнісний набір в одній людині навряд чи може бути, але наявність всіх описаних компетенцій та їх поєднання у членів команди має бути обов'язково задля забезпечення основи для ефективної спільної діяльності у напрямку досягнення цілі.

Особливістю управління командами у сучасних вітчизняних реаліях є також специфічність системи мотивації та можливостей для її розвитку. Так, на сьогоднішній день мотивуючими чинниками можуть бути [19; 32]:

1) забезпечення фізичної безпеки працівників (сховища для них та їх сімей, облаштовані за всіма вимогами), інформаційна підтримка співробітників;

2) програми соціального захисту та соціальної допомоги;

3) дистанційна, віддалена праця за можливості або гнучкий графік, або змішаний формат;

4) забезпечення та заохочення з боку керівництва участі персоналу у тренінгах та цільових освітніх програмах, що сприяє професійному розвитку, набуттю нових навичок;

5) емпатія з боку керівництва, що виражається, зокрема, у підтримці та співчутті (у разі необхідності та доцільності);

6) забезпечення належних умов праці, матеріалів та інструментів, необхідних для досягнення цілі, також передбачає забезпечення стабільності матеріальної винагороди;

7) співпраця та комунікація – не лише демонструє зацікавленість керівництва, що є однією з передумов успішного досягнення цілей, але й залученість, підтримку та спільне лідерство. Ефективну комунікацію можливо налагодити й дистанційно за допомогою хмарних сервісів (для акумулювання та обміну / доступу до інформації); онлайн-комунікаційних інструментів (електронна пошта, чат-боти, застосунки, месенджери, відеоконференції тощо); інформаційні системи з віддаленим доступом (для планування, виконання, контролю завдань тощо).

Отже, управління командами у сучасному вітчизняному бізнес-

середовищі, за умов функціонування під час війни має відповідати наступним вимогам: забезпечувати стабільність розвитку та безпечність використання, захист кадрового потенціалу підприємства; бути гнучким; бути економічним, але у пріоритеті – людина та її безпека. Варто зазначити, що сьогоденні реалії, на нашу думку, не лише створюють безліч проблем та перепон на шляху розвитку бізнесу, але й відкривають нові можливості: віднайти, запровадити нову ефективнішу систему управління персоналом загалом та командами зокрема, більш ретельно підходити до питань забезпечення управління кадровою безпекою підприємства, зокрема на основі удосконалення системи підбору відбору та оцінки кадрів, їх розвитку.

Висновки до розділу 1.

1. Командний менеджмент передбачає управління персоналом на основі управління командами – невеликими групами працівників, які об'єднані прагненням досягнення єдиної мети, поставленої перед ними організацією. Команда має бути сформована з персоналу підприємства, який доповнює один одного за різними параметрами: професійними, кваліфікаційними, особистісними. Головною ознакою команди є співпадіння формальних та неформальних комунікацій. Значна роль належить лідеру, який не лише об'єднує команду, але й в повсякденній діяльності має розвивати власних підлеглих шляхом делегування повноважень, навчання та мотивування до взаємної допомоги – навчання через завдання та коучинг.

2. Серед основних характеристик команди: обмеженість розміру та складу, спільність цілей, взаємозалежність та спільна відповідальність, широка соціальна взаємодія, делегування повноважень. Робота в команді має ряд переваг, як для менеджменту підприємства, так і для самих членів команди. Переваги полягають у підвищенні продуктивності та

результативності праці, психологічного та морального комфорту, рівня розвитку та мотивації персоналу.

3. Команди можуть бути різних типів, видів і це залежить від характеру завдання, яке постає перед персоналом підприємства. Разом з тим, на ефективне функціонування команди діє багато факторів, які охоплюють різні сфери управління персоналом підприємством.

4. В сучасних вітчизняних умовах є особливості управління командою, зумовлені військовим станом, в якому мають функціонувати підприємства та організації, жити вітчизняний соціум.

5. Існують сталі особливості функціонування та розвитку команди, не залежно від зовнішніх обставин. Наприклад, етапи життєвого циклу команди.

6. Важливими характеристиками команди, яка змушена функціонувати в умовах ризикового та нестабільного бізнес-середовища – це швидкість пристосування, адаптивність персоналу та підприємства загалом до постійно змінюваних умов. Відповідно, все більшої популярності здобуває Agile-методологія, яка охоплює власну філософію, принципи, систему оцінювання роботи членів команди.

7. Все означене вимагає удосконалення не лише професійних, але й соціальних, особистісних якостей персоналу. Разом з тим, для ефективності команди, її члени мають виявляти компетентнісний набір з: організаційних, адміністративних, особистісних, соціальних та технічних компетентностей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Базою нашого дослідження компанія, яка охоплює інтернет-магазин, а також роздрібну мережу магазинів, які спеціалізуються на торгівлі канцтоварами, офісним папером, офісними та шкільними товарами, а також сувенірами. Роздрібна мережа досліджуваної компанії складається з 4-х магазинів та 4-х сервісних центрів.

Юридична адреса компанії – 36007, м. Полтава, вул. Решетилівська, 47б.

Директором є Щербина Валентин Євгенович, а головним бухгалтером – Коваленко Олена Юріївна.

Власну діяльність компанія веде понад 20 років.

Серед основної продукції компанії можна визначити наступні її види [33-36]:

- папір: кольоровий, поліграфічний, різноманітної щільності, картон;
- різноманітні вироби з паперу;
- плівка, різні вироби з плівки;
- приладдя для діловодства;
- приладдя для креслення;
- олівці, в т. ч. професійні, фломастери, маркери, крейда;
- скотч різних видів;
- письмове приладдя;
- офісні дрібниці та інструменти;
- зошити, альбоми, щоденники, блокноти;
- настільне приладдя;
- калькулятори;

- шкільні рюкзаки, сумки;
- галантерея;
- сувенірні вироби.

Серед послуг, які надає компанія «Юліс»:

- 1) виготовлення печаток, штампів під замовлення;
- 2) доставка товару на суму від 200 грн.

Доставка від компанії відбувається лише по території України впродовж 48 годин.

Розглянемо устрій ТОВ «Юліс» (рис. 2.1).

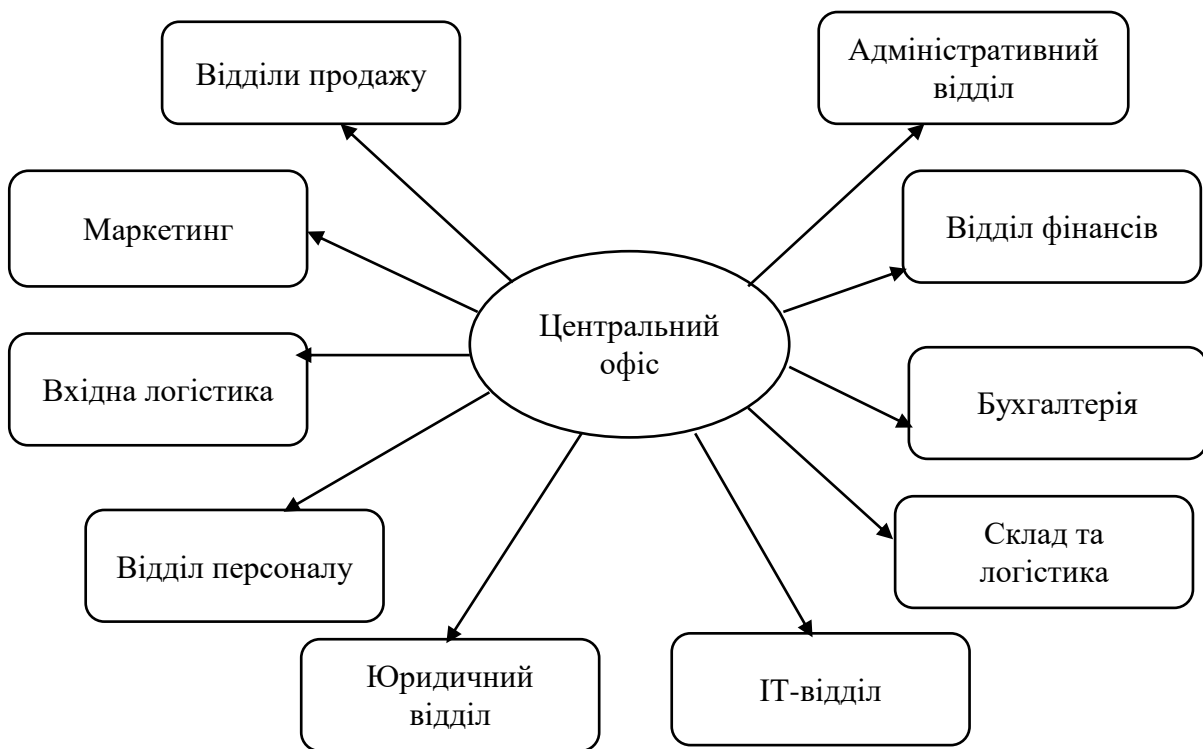


Рис. 2.1. Устрій досліджуваної компанії, 2019-2024 рр.

Керівництво компанії застосовує переважно діловий стиль керівництва, який характеризується наступними ключовими ознаками:

- чіткістю та ясністю постановки цілей та завдань на різних функціональних рівнях;
- чіткістю розподілу прав, обов'язків, відповідальності працівників;

- оптимальністю розподілу сил та часу на організацію діяльності менеджерами різних рівнів;
- оперативністю прийняття рішень, виконанні поставлених завдань, різноманітністю методів менеджменту, залежно від ситуації;
- знанні наявних та потенційних професійно-кваліфікаційних, психофізіологічних, моральних якостей підлеглих;
- чіткістю планів часу, термінів діяльності, що, у власну чергу, попереджає простої, аврари, хаотичність управління;
- налагодженні ефективної системи контролю та фідбеку;
- налагодженні системи інформування персоналу щодо результатів виконаних ними завдань;
- творчістю мислення менеджменту.

Разом з тим, в управлінській команді здебільшого панує демократичний стиль керівництва. Він застосовується у наступних випадках (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Умови застосування демократичного стилю керівництва в компанії, 2019-2024 рр.

Серед можливих проблем, зумовлених застосуванням даного стилю, які час від часу можуть спіткати управлінську команду досліджуваного підприємства, за словами фахівців є наступні:

- конфлікти при прийнятті рішень;
- затягування обговорень;
- помилковість його застосування у кризових випадках.

В магазинах в системі відносин: «адміністративні працівники» – «продавці, обслуговуючий персонал» панівним є наставницький стиль керівництва (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Умови застосування наставницького стилю управління в компанії, 2019-2024 рр.

Можливою слабкою стороною даного стилю управління, на наш погляд, можна зазначити той факт, що на менеджері є велика відповідальність за вивчення сильних та слабких сторін підлеглих, комунікації з ними щодо можливих шляхів усунення недоліків у різних

сферах їх діяльності, розвитку, а також він має постійно аналізувати помилки підлеглих та проводити, забезпечувати навчання, коучинг.

На наш погляд, система застосовуваних методів управління є достатньо ефективними, з огляду на особливості бізнес-середовища досліджуваної компанії.

Менеджмент компанії декларує наступні власні конкурентні переваги (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Конкурентні переваги діяльності компанії, 2019-2024 рр.

Керівництво компанії зазначає, що вони головну увагу приділяють формуванню команди однодумців, в компанії високо цінуються компетентність, відповідальність, а також – готовність до самовіддачі персоналу [34].

Метою діяльності компанії – вдосконалити та розвинути вітчизняний ринок канцтоварів, шляхом постійного поліпшення товарів та послуг, які реалізує компанія.

Основними засобами реалізації поставленої мети, за словами менеджменту компанії є:

- вивчення потреб клієнтів, споживачів;
- висококваліфіковані працівники;
- інновації.

Отже, досліджуване підприємство є сучасною торгівельною компанією, яка поєднує реалізацію товарів та послуг оптом та в роздріб, зі складу, через магазини та Інтернет-магазин. Тим самим дане підприємство диверсифікує ризики та розширює власну клієнтську базу, охоплення ринку. При цьому, менеджмент компанії відносно власного персоналу застосовує різні підходи до управління – різні стилі управління, залежно від вирішуваних завдань та категорії персоналу, його функцій.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Персонал будь-якого підприємства, і досліджуваної компанії не є виключенням, є однією з конкурентних переваг, за умови правильного управління ним, приділення належної уваги формуванню, управлінню, мотивації та розвитку колективу.

Дослідимо динаміку забезпеченості компанії персоналом за досліджуваний період (рис. 2.5).

Аналізуючи дані рис. 2.5, можемо зазначити, що в компанії середня чисельність персоналу в 2023 р., порівняно з 2019 р., зменшилася на 18,3 %, або 22 особи.

Зменшення чисельності персоналу в досліджуваному підприємстві відбулося за рахунок оптимізації чисельності персоналу, розвитку інтернет-торгівлі та звільнень персоналу за власним бажанням.

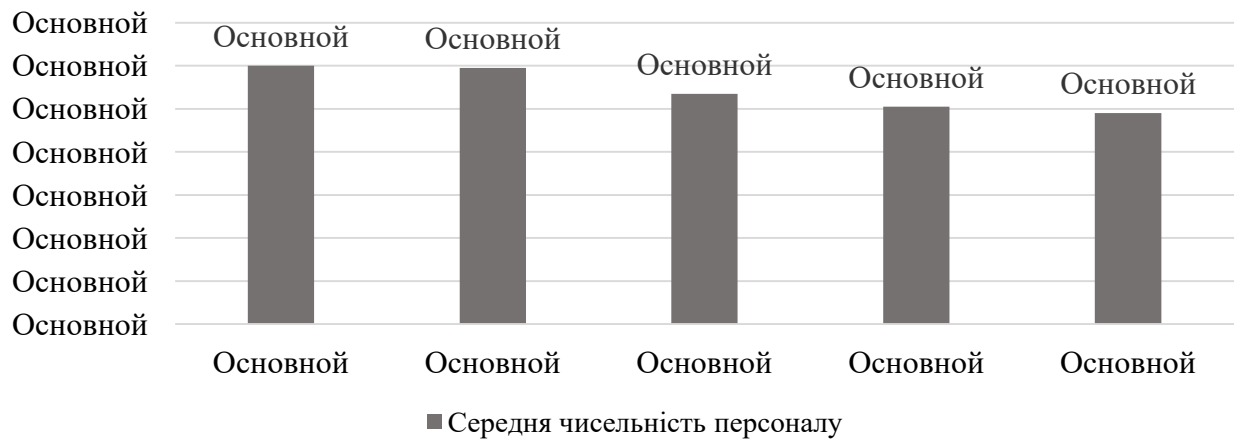


Рис. 2.5. Динаміка середньої чисельності персоналу компанії, 2019-2023 рр.

Рух персоналу також дослідимо за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників руху персоналу в компанії, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. +/- від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	120	119	107	101	98	-22
Прийнято персоналу, осіб	3	2	6	5	4	1
Вибуло працівників, осіб	4	18	12	8	2	-2
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	5,8	16,8	16,8	12,9	6,1	0,3
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,3	15,1	11,2	7,9	2,0	-1,3

Аналізуючи дані табл. 2.1, можемо зазначити, що в компанії у 2023 р., порівняно з 2019 р., кількість прийнятих на роботу збільшилася на одну особу, або на 33,3 % і становила у звітному році 4 особи. Позитивна тенденція спостерігалася у сфері вивільнення персоналу – чисельність звільнених у звітному році, порівняно з базисним, зменшилася на 2 особи, або 50,0 %, а порівняно з 2020 р. – на 88,9 % або 16 осіб. Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2023 р., порівняно з 2019 р., збільшився несуттєво – на 0,3 в. пт, що порівняно з показниками 2020-2022 рр., знаходиться у межах норми. Позитивна тенденція спостерігалася відносно показника плинності кадрів – даний коефіцієнт зменшився на 1,3 в. пт у

звітному році і становив 2,0 в. пт.

Проаналізуємо динаміку показників витрат на персонал в компанії та ефективності управління ним (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників витрат на персонал та ефективності його використання в компанії, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньоспиксова чисельність персоналу, осіб	120	119	107	101	98	-22	-18,3
Витрати на оплату праці, тис. грн	13302,0	13447,0	14652,0	16833,0	23028,0	9726,0	73,1
на одного середньоспиксового працівника	110,9	113,0	136,9	166,7	235,0	124,1	112,0
середньомісячна оплата праці одного середньоспиксового працівника	9,2	9,4	11,4	13,9	19,6	10,3	112,0
Зарплатоємність, грн	0,11	0,11	0,11	0,12	0,12	0,01	14,2
Зарплатовіддача, грн	9,26	8,81	9,14	8,58	8,10	-1,2	-12,5
Продуктивність праці, тис. грн / особу	102615,8	99554,6	125147,7	143063,4	190402,0	87786,2	85,5

Аналізуючи дані табл. 2.2, можемо зробити висновок, що у 2023 р., порівняно з 2019 р., в компанії витрати на оплату праці збільшилися на 73,1 % або 9726,0 тис. грн, в т. ч. на одного середньоспиксового працівника – на 112,0 % (більш, ніж в 2,0 рази) або 124,1 тис. грн, в т. ч. середньомісячна оплата праці збільшилася також більш, ніж у два рази, або 10,3 тис. грн. Всередньому на одного працівника компанії у звітному році середньомісячна оплата праці складала 19,6 тис. грн.

Зарплатоємність збільшилася на 14,2 %, відповідно зарплатовіддача зменшилася на 12,5 % або 1,2 грн.

Разом з тим, продуктивність праці мала позитивну тенденцію до зростання – на 85,5 % або 87786,2 тис. грн у звітному році, порівняно з

базисним.

Для ефективного функціонування персоналу необхідне його забезпечення необхідними умовами праці, інструментами та засобами праці. Дослідимо динаміку забезпечення компанії основними засобами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості компанії основними засобами, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	463,0	343,0	486,5	405,0	556,0	93,0	20,1
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	2156,0	2386,0	2573,0	2880,0	3322,0	1166,0	54,1
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	2386,0	2573,0	2880,0	3322,0	3857,0	1471,0	61,7
Знос основних засобів на початок року, тис. грн	1641,0	1975,0	2298,0	2582,0	2810,0	1169,0	71,2
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	1975,0	2298,0	2582,0	2810,0	3257,0	1282,0	64,9
Коефіцієнт зносу, %	79,61	86,17	89,49	86,94	84,51	4,90	x
Коефіцієнт придатності, %	20,39	13,83	10,51	13,06	15,49	-4,90	x

Аналізуючи дані забезпеченості компанії основними засобами та їх стану, можна засвідчити, що в 2023 р., порівняно з 2019 р., середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 20,1 % або 93,0 тис. При цьому первісна вартість на початок року збільшилася на 54,1 % або 1166,0 тис. грн, а на кінець року – на 61,7 % або 1471,0 тис. грн. Але знос основних засобів на початок року збільшився на 71,2 % або 1169,0 тис. грн, а на кінець року – на 64,9 % або 1282,0 тис. грн. Таким чином коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 4,9 в. пт і в 2023 р. склав 84,51 %, відповідно на 4,9 в. пт зменшився коефіцієнт придатності основних засобів і в звітному році становив лише 15,49 %.

Далі проаналізуємо динаміку показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка ефективності використання основних засобів в компанії,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Фондомісткість, грн	3,8	2,9	3,6	2,8	3,0	-0,8	-20,8
Фондоозброєність, тис. грн /особу	3,9	2,9	4,5	4,0	5,7	1,8	47,0
Фондовіддача, тис. грн	266,0	345,4	275,2	356,8	335,6	69,6	26,2
Рентабельність основних засобів, %	470,2	335,6	458,8	846,2	825,2	355,0	x

Аналізуючи дані ефективності використання основних засобів в компанії, можна зазначити, що зазначені показники мали позитивну тенденцію до зростання в досліджуваному періоді 2019-2023 рр. Зокрема, у 2023 р., порівняно з 2019 р., показник фондомісткості зменшився на 20,8 % або 0,8 грн; фондоозброєності збільшився на 47,0 % або 1,8 тис. грн / особу; фондовіддачі – на 26,2 % або 69,6 тис. грн. Відповідно рентабельність основних засобів у звітному році, порівняно з базисним, збільшився на 355,0 в. пт і становив 825,2 %.

Наступним кроком нашого аналізу буде дослідження динаміки середньорічної вартості оборотних засобів та ефективності їх використання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних
засобів в компанії, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	18667,0	19616,5	22113,0	47983,0	33112,0	14445,0	77,4

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	6,597	6,039	6,056	3,011	5,635	-0,961	x
Коефіцієнт завантаження	0,152	0,166	0,165	0,332	0,177	0,026	x
Тривалість одного обороту, днів	55	60	59	120	64	9	17,1

Аналізуючи дані забезпечення та ефективності використання оборотних засобів в компанії, можна зазначити, що їх середньорічна вартість мала позитивну тенденцію до збільшення на 77,4 % або 14445,0 тис. грн. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує кількість оборотів, які можуть зробити оборотні засоби – показник мав негативну тенденцію до зменшення на 0,961 в. пт, відповідно, показник – коефіцієнт завантаження, який показує скільки оборотних засобів припадає на 1 грн реалізованої продукції, збільшився на 0,026 в. пт. Тривалість одного обороту мала негативну тенденцію до збільшення – на 17,1 % або на 9 днів у 2023 р., порівняно з 2019 р.

Заключним етапом нашого дослідження показників господарської діяльності компанії буде оцінка динаміки основних фінансово-економічних показників за період 2019-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності
компанії, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	123139,0	118470,0	133908,0	144494,0	186594,0	63455,0	51,5
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	29071,0	27059,0	31183,0	37187,0	48278,0	19207,0	66,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	94068,0	91411,0	102725,0	107307,0	138316,0	44248,0	47,0

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	2679,0	1241,0	2718,0	4098,0	3823,0	1144,0	42,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	2177,0	1151,0	2232,0	3427,0	4588,0	2411,0	110,7
Рівень рентабельності, %	2,3	1,3	2,2	3,2	3,3	1,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.6 щодо динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності компанії, можна зробити висновки, про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Так, в 2023 р., порівняно з 2019 р., чистий дохід підприємства збільшився на 51,5 % або 63455,0 тис. грн; валовий прибуток – на 66,1 % або 19207,0 тис. грн; прибуток як фінансовий результат від операційної діяльності – на 42,7 % або 1144,0 тис. грн; чистий фінансовий результат у вигляді прибутку – у 2,1 рази або на 2411,0 тис. грн. Негативною тенденцією є зростання собівартості реалізованої продукції – на 47,0 % або на 44248,0 тис. грн. Але, варто зазначити, що підприємство є рентабельним і рівень рентабельності у 2023 р. становив 3,3 %, що на 1,0 в. пт більше показника 2019 р.

Отже, компанія, діяльність якої ми досліджували, є прибутковою і впродовж досліджуваного періоду – 2019-2023 рр. – утримувала власну прибутковість, не зважаючи на некеровані фактори бізнес-середовища, проблеми у сфері використання основних засобів, уповільнення оборотності оборотних засобів, зростання собівартості реалізованої продукції, зменшення середньої чисельності персоналу. Очевидним є переважання позитивних тенденцій функціонування компанії за період 2019-2023 рр., що й забезпечує її рентабельність.

2.3. Аналіз практики застосування командного менеджменту в управлінні персоналом підприємства

Командний менеджмент в компанії характерний для управлінських команд. Члени таких команд не володіють аналогічними з керівником підприємства повноваженнями. Вони складаються з різних фахівців підприємства, залежно від проблеми, яку необхідно вирішити. Об'єднуються члени управлінської команди задля вироблення певного управлінського рішення, яке має забезпечити вирішення проблем, які виникають. Фактично, вони є помічниками керівника товариства, остаточне прийняття рішення залишається за ним. За допомогою даних рис. 2.6, розглянемо функції, які покладають на управлінську команду.



Рис. 2.6. Функції, які покладають на управлінську команду компанії, 2019-2023 рр.

Ще один вид команд, які періодично формуються та функціонують в досліджуваному підприємстві – це креативні команди. Вони формуються для вирішення локальних завдань, пов'язаних з необхідністю ліквідувати певні

проблеми або ж покращити окремі параметри функціонування компанії. Іноді вони формуються задля здійснення важливих організаційних перетворень, змін у різних сферах функціонування підприємства.

Ознаками креативних команд, які формують в компанії є наступні: формується з групи професіоналів; у членів команди розвинені креативне та критичне мислення; кадровий потенціал команди спрямований на вирішення конкретних завдань; створення креативного продукту.

Проаналізуємо деякі відмінності між управлінськими та креативними командами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Відмінності між двома видами команд компанії, 2019-2023 рр.

Критерій	Креативна команда	Управлінська команда
Участь керівника підприємства	-	+
Доступ членів команди до будь-якої необхідної інформації щодо діяльності підприємства	-	+
Неформальний стиль взаємодії та спілкування	+	+
Чітка ієрархія	-	+
Формування задля реалізації конкретного проекту	+	+
Формування з боку керівника підприємства, виключення / заміна ним же певних членів	-	+
Розробка стратегічних рішень	-	+
Роль статусу членів команди	-	+

Отже, головними відмінностями між двома видами команд є наступні:

- повноваження управлінської команди є ширшими та глибшими. Вони відповідають за стратегічний розвиток, а креативні команди – за інновації, внесення змін у поточну діяльність підприємства загалом та в окремих функціональних сферах;

- члени управлінської команди залежать та підпорядковуються директору компанії, і рішення щодо формування, звільнення або заміни членів команди приймає саме він, а відповідні рішення у креативній команді приймає керівник відділу, де працює співробітник або в якому формується

команда;

- члени управлінської команди мають доступ до різноманітної інформації щодо діяльності компанії, а члени креативної команди інформуються керівниками власних відділів, тому кількість та можлива якість інформації може бути досить обмеженими.

Разом з тим, спільною рисою управлінської та креативної команди підприємства є неформальний стиль взаємодії між їх членами, тобто вони, об'єднуючись однією метою, формуючи спільну діяльність щодо її досягнення, фактично, знімає бар'єри спілкування та взаємодії.

Розподіл їх сфер діяльності усуває конкуренцію між ними. Так, управлінська команда займається розробкою стратегічних рішень, плануванням функціонування підприємства, розробляє та впроваджує зміни в організаційній структурі підприємства, назначає керівників відділів, підрозділів, креативних проектів тощо, а креативна команда займається розробками поточних рішень та впровадження їх у поточну діяльність.

Розглянемо структуру системи управління командою як управлінською, так і креативною, яка практикується на підприємстві (рис. 2.7).

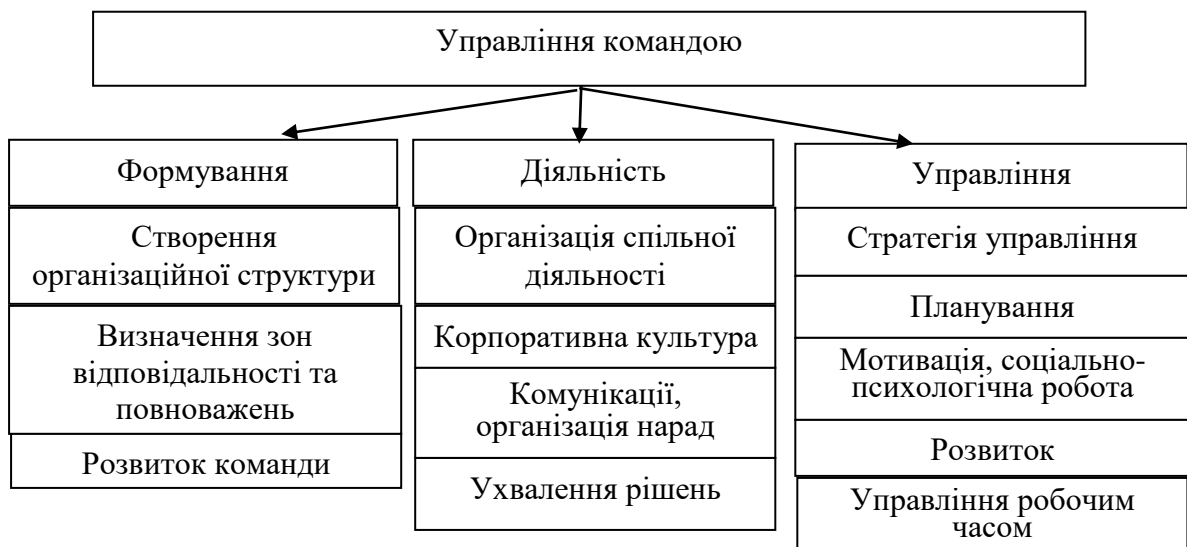


Рис. 2.7. Структура системи управління командами в компанії, 2019-2023 рр. [сформовано автором]

Отже, приймаючись до виконання певного завдання керівники та фахівці підприємства мають практику об'єднуватися в команди на час вирішення поставленого завдання чи виникаючої проблеми. Розглянемо більш детально яким чином реалізується система управління командою на досліджуваному підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Система управління командою в компанії, 2019-2023 рр.

Складова	Характеристика
Формування команди	
Створення організаційної структури проекту	Залежно від складності та специфіки завдання, яке необхідно вирішити, менеджмент підприємства формує команду з фахівців, які можуть вирішити дану проблему. Призначається керівник (головний), який в подальшому може впливати на зміну складу
Визначення зон відповідальності та повноважень	На початковому етапі менеджер-замовник разом з призначеним керівником команди визначають та розподіляють зони відповідальності та повноваження всіх членів команди
Розвиток команди	У міру взаємодії та вирішення поставлених завдань у складі команди можуть відбуватися зміни
Діяльність, функціонування команди	
Організація спільної діяльності	Керівник команди повідомляє зони відповідальності, завдання кожного члена команди та їх повноваження
Корпоративна культура	Спільно приймаються правила, принципи та цінності спільної діяльності, правила спілкування
Комунікації, організація нарад	Формування системи обміну інформації, організація спільних чатів для спілкування, визначення культури організації та проведення нарад
Ухвалення рішень	Обрання способів ухвалення рішень в команді, зручних для всіх учасників, але неодмінно в контексті групового методу
Управління командою	
Стратегія	Формується виключно керівником команди, включає всі аспекти її функціонування
Планування	Спільно керівником-замовником та керівником команди планують конкретних членів команди
Мотивація, соціально-психологічна робота	Прийняття та схвалення методів мотивації вищим керівництвом; моніторинг та застосування – керівником команди; застосування соціально-психологічних методів управління керівником команди
Розвиток	За необхідності застосовується керівником команди відносно її членів
Управління часом	Визначення планових дат реалізації, дедлайнів та відстеження прогресу – спільна діяльність команди; контроль – керівник команди

Отже, аналізуючи дані табл. 2.8, можемо зазначити, що для ефективного застосування командного менеджменту на підприємстві

створені всі передумови.

При застосуванні командного управління на підприємстві, керівництво намагається дотримуватися наступних показників ефективності їх роботи:

1) розподіл ролей між членами команди – належить до відповідальності керівника команди, але проводиться спільно із її членами;

2) розуміння командою цілі її діяльності – «поки всі її члени не зрозуміють сутності та важливості для підприємства даної цілі, поки вона не може бути досягнута» – офіційна позиція менеджменту підприємства;

3) взаємодія та спілкування – безумовно має бути між членами, адже лише так можливо забезпечити ефективність комунікацій в команді та розуміння ситуації кожним її членом. Завдяки спілкуванню учасники команди можуть виявити потребу у допомозі певному її члену та надати її;

4) довіра – індикатор успішної взаємодії. Досягається завдяки спілкуванню, обміну інформацією, необхідною для прийняття рішень щодо реалізації поставленого завдання, а також щодо проблем, які можуть виникнути в процесі виконання, за для вчасних впровадження змін;

5) адаптивність – відповідає ідеології підприємства та досягається завдяки налагодженню ефективної та відкритої взаємодії між учасниками команди та загалом керівництвом підприємства;

б) управління процесами – персонал підприємства загалом розуміють, що бізнес-процеси та управлінські процеси мають прогресувати та розвиватися. Усі члени команди мають можливість брати участь у прийнятті рішень, а керівництво намагається, щоб сутність робочих процесів була зрозумілою для всіх учасників;

7) розширення можливостей – досягається через забезпечення членів команди інструментами, інформацією, ресурсами, необхідними для виконання поставлених перед ними завдань та їх ролей, тим самим гарантує їм отримання широких повноважень. Таким чином членам команди намагаються забезпечити можливість приймати та втілювати рішення в межах своєї ролі, розвиватися, а також долучатися до прийняття рішень, які

впливають на всю команду;

8) моральний дух – загалом корпоративна культура підприємства спрямована на забезпечення високого морального духу, забезпечення почуття згуртованості, позитиву на робочому місці, тому те саме поширюється і на функціонування команд.

Не зважаючи на те, що керівництвом визначені показники ефективності команди, а система управління командами спрямована на їх досягнення, опитавши представників відділу продажу підприємства, нами були виявлені наступні елементи, які потребують уваги з боку менеджменту (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Складові управління командами компанії, які потребують удосконалень, 2019-2023 рр. (за результатами інтерв'ю)

Отже, на наш погляд, саме на ці аспекти управління доцільно звернути увагу при формуванні пропозицій щодо удосконалення командного менеджменту на підприємстві.

Загалом, на нашу думку, управління персоналом загалом та командами, сформованими з нього, на підприємстві є достатньо ефективними. Так, користуючись фінансовою звітністю підприємства проведено вивчення, дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування основних факторних ознак менеджменту персоналу та результативного показника виробничої діяльності з використанням множинної виробничої регресії.

Відомо, що залежності такого виду можуть бути описані множинною

лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (2.1)$$

Основна задача множинної виробничої регресії – це дослідження впливу основних факторів на результат діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, визначаємо основні фактори чинники впливу підприємства на результат діяльності:

- коефіцієнт загального обороту кадрів, %;
- коефіцієнт плинності кадрів, %;
- розмір грошового заохочення, грн.

Результативною ознакою у дослідженні виступає продуктивність праці тис. грн / особу. Дослідження, обробку даних, аналіз, моделювання запропонованих чинників підприємства проводимо на основі множинної лінійної регресії за останні п'ять років в декілька етапів: представлення динаміки основних факторів та результативного показника, формулювання математичної моделі, аналітична характеристика отриманих результатів та прогнозування на наступний період.

На першому етапі дослідження проводимо аналіз факторів та показника, на основі яких будемо проводити розрахунки, їх динаміка за останні п'ять років представлена попередньо в підрозділі 2.2.

Для подальшого обчислення проводимо перетворення виробничих моделей до математичного вигляду позначаємо фактори та показник змінними. Подальші розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів, а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, CHIINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST.

Далі при дослідженні множинної лінійної моделі проводимо перевірку мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера. Термін «мультиколінеарність» означає, що в множинній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Це

явище вважається негативним в економічному аналізі множинної виробничої регресії. Якщо, розрахункове значення $\chi^2_{\text{розрах}} \text{ більше його критичного табличного значення, то загальна мультиколінеарність матриці факторів існує, а якщо навпаки то не існує.}$

В нашому дослідженні загальна мультиколінеарність матриці факторів підприємства не існує ($\chi^2(7,78) < \chi^2_{\text{кр}}(7,81)$).

F- критерій Фішера з надійністю $P=0,95$ досліджує мультиколінеарність кожного фактору з множиною інших факторів. Для цього визначається критичне та розрахункові значення F- критерію для кожного фактору. В нашому випадку існує мультиколінеарність кожного фактору з множиною інших факторів. Далі порівнюємо розрахункові значення t-статистики з критичним його значенням для визначення наявності мультиколінеарності пари факторів. Якщо модуль розрахункового значення більше критичного значення, то з ймовірністю помилки в 5% можна зробити висновок про наявність мультиколінеарності даної пари факторів.

В даному випадку мультиколінеарності кожного фактору із множиною інших факторів не існує, адже критичне значення t-статистики більше його розрахункового.

Як зазначено попередньо, явище мультиколінеарності є негативним явищем в економетричному аналізі і для його усунення користуються методом виключення із розгляду одного із факторів за допомогою розрахунку парних коефіцієнтів кореляції, але в нашому випадку завдання проаналізувати детально, які фактори впливають на результативний показник. Тому, з цієї точки зору жоден із досліджуваних факторів із подальшого економетричного аналізу виключати не будемо.

Далі розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y, тобто продуктивність праці підприємства. Щодо парних коефіцієнтів кореляції, то відомо, що одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона

в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, слід зазначити, що коефіцієнти кореляції досить високі і кожен із факторів має суттєвий вплив на результативний показник. Також, в моделях множинних виробничих функцій визначено частинні коефіцієнти кореляції які так само, як і парні, характеризують зв'язок між змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні сталі (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Результати дослідження парних та частинних коефіцієнтів кореляції впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці компанії, 2019-2023 рр. [розроблено автором на основі 37]

Фактори	Результативний показник: Продуктивність праці, тис. грн / особу Y			
	Частинні коефіцієнти кореляції, r_{12}, r_{13}, r_{23}	Характеристика частинних коефіцієнтів кореляції	Парні коефіцієнти кореляції, $r_{YX1}, r_{YX2}, r_{YX3}$	Характеристика парних коефіцієнтів кореляції
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %, X_1	-0,98	Зв'язок суттєвий, обернений за умови, що інші незалежні змінні сталі	0,95	Зв'язок тісний, прямий вплив фактору на результативний показник
Коефіцієнт плинності кадрів, % X_2	-0,81	Зв'язок значний, обернений, за умови, що інші незалежні змінні сталі	1,00	Зв'язок практично-функціональний, прямий вплив фактору на результативний показник
Розмір грошового заохочення, грн., X_3	0,83	Зв'язок тісний, прямий, за умови, що інші незалежні змінні сталі	0,89	Зв'язок тісний, прямий вплив фактору на результативний показник

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння множинних виробничих функцій для визначення теоретичних та прогнозного значень результативного показника

підприємства – продуктивності праці.

В результаті обчислень множинна виробнича лінійна регресія має вигляд:

- множинна виробнича функція впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці, 2019-2023 рр.

$$Y_r = 810,69 - 108,98X_1 + 92,10X_2 + 0,47X_3$$

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

Визначаємо загальний коефіцієнт детермінації, який свідчить про тісноту зв'язку між досліджуваними факторами і показником та варіацію показника.

Виробнича лінійна регресія продуктивності праці на підприємстві: $Y_r = 810,69 - 108,98X_1 + 92,10X_2 + 0,47X_3$, загальний коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,96$. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація продуктивності праці на 95,77% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Модель якісна, фактори вибрані вдало та мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.

З метою визначення адекватності розрахованої моделі, необхідно провести аналіз F-критерію Фішера. Якщо, розрахункове значення F-критерію Фішера більше його табличного значення, то множинну лінійну економетричну модель із надійністю $P = 0,95$ можна вважати адекватними експериментальним даним і на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування результативного показника продуктивності праці. В нашому дослідженні впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці за останні п'ять років

розрахункове значення F-критерію Фішера більше табличного, модель адекватна експериментальним даним.

Наступний етап – порівняльна характеристика статистичних параметрів та коефіцієнтів виробничої лінійної регресії впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці підприємства з використанням вбудованої статистичної функції LINEST [38].

Отже, можна зробити висновок, що використання вбудованої статистичної функції LINEST електронних таблиць Microsoft Excel для автоматизації, оптимізації обробки та аналізу впливу основних факторів управління персоналом на результативний показник продуктивності праці є альтернативою у економіко-математичному моделюванні та прийнятті управлінських рішень.

Далі проводимо прогнозування основних факторів управління персоналом та продуктивності праці підприємства на 2025 р. Прогнозування проведено на короткостроковий період 2025 р.: коефіцієнт загального обороту кадрів 6,08 %; коефіцієнт плинності кадрів 1,96% (вбудована статистична функція TREND, точно розраховує факторні ознаки в динаміці); розмір грошового заохочення 5000 грн.

Спостерігаємо в підприємстві зростання розміру грошового заохочення та зниження коефіцієнт загального обороту кадрів та коефіцієнта плинності кадрів в короткостроковому прогнозному періоді.

Ілюстрація фактичних значень основних факторів управління персоналом та отриманий прогноз на 2025 р. представлено в додатку Б.

Як наслідок прогнозованих факторних ознак, результативний показник продуктивності праці підприємства на 2025 р. зростає до 2002,24 тис. грн / особу (зростання на 98,24 тис. грн / особу або 5,16%), але слід наголосити про вплив інших чинників зовнішнього та внутрішнього характеру і врахувати, що дані дослідження базуються на економіко-математичних методах і моделях.

Графічно множинну лінійну регресію продуктивності праці

досліджуваного підприємства представлено в додатку Б, де відображаються фактичні, теоретичні та прогнозний рівні продуктивності праці підприємства за останній досліджуваний період та на короткострокову перспективу.

Підсумовуючи проведене дослідження, слід зазначити, що використання економіко-математичних методів та моделей, множинної лінійної регресії в моделюванні діяльності підприємства, враховуючи особливості управління персоналом та загалом ведення виробництва на різних напрямках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу діяльності на коротко- і довгостроковий період.

Отже, практика командного менеджменту на досліджуваному підприємстві є достатньо ефективною, про що свідчать його показники економічної діяльності, а також прогнозовані значення зростання продуктивності праці, за умови дотримання складових управлінського курсу. На підприємстві мають практику формувати управлінські та креативні команди, керуючись визначеними критеріями ефективності їх функціонування. Звісно, є деякі аспекти їх діяльності та менеджменту, які можна удосконалити.

Висновки до розділу 2.

1. Досліджувана компанія спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі канцтоварів, а також іншої продукції для творчості, навчання, офісної роботи. У власному складі має магазини, сервісні центри.

2. Менеджмент компанії переважно застосовує діловий стиль лідерства; серед управлінських команд панує демократичний стиль керівництва, а відносно продавців та обслуговуючого персоналу менеджери переважно застосовують наставницький стиль управління.

3. Серед конкурентних переваг досліджуваної компанії можна виокремити наступні: широкий та гнучкий асортимент, оптимальність ціни в системі «ціна - якість», індивідуальний підхід, висока якість та програму лояльності. Підтримка конкурентних переваг відбувається завдяки вивченню потреб клієнтів, забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, відкритості та постійному пошуку, впровадженнь інновацій.

4. За досліджуваний період 2019-2023 рр. в діяльності компанії відбулися наступні позитивні зміни: зменшення коефіцієнту плинності кадрів на 1,3 в. пт; зростання витрат на оплату праці на 73,1 % за рахунок чого середньомісячна оплата праці одного працівника, збільшилася в двічі; збільшення продуктивності праці на 85,5 %; середньорічної вартості основних засобів – на 20,1 %, фондоозброєності – на 47,0 %; фондовіддачі – на 26,2 %; середньорічної вартості оборотних фондів – на 77,4 %; чистого доходу – на 51,5 %, валового прибутку – на 66,1 %, чистого прибутку – в 2,1 рази, рівня рентабельності – на 1,0 в. пт.

5. Серед негативних тенденцій функціонування підприємства можна визначити наступні: зменшення середньої чисельності персоналу – на 18,3 %; зарплатовіддачі на 12,5 %; збільшення коефіцієнту зносу основних засобів – на 4,9 в. пт; збільшення тривалості одного обороту оборотних засобів – на 17,1 %; собівартості реалізованої продукції – на 47,0 %.

6. Компанія застосовує командний менеджмент і переважно формує два види команд: управлінські (складаються з вищого керівництва та інших представників адміністративного сектору) та креативні (складаються з керівників відділу та функціональних працівників). На підприємстві чітко поділені зони відповідальності та сфери завдань, якими займаються дані команди. Так, управлінські команди зосереджені на вирішенні стратегічних завдань та проблем, а креативні – поточних.

7. При створенні та в процесі управління командами у досліджуваній компанії керуються визначеними критеріями ефективності, що забезпечує не лише ефективне управління командами, персоналом, але й налагодженню

сприятливого робочого середовища та взаємовідносин в колективі. Серед проблемних місць командної взаємодії, на думку опитаного персоналу компанії є: постановка проміжних цілей, стимулювання більш активної участі у формуванні колективних рішень, розвиток членів команди.

8. Застосування методу математичного моделювання – множинної виробничої регресії, було виявлено тісний зв'язок між продуктивністю праці та плинністю кадрів, а також фінансовою мотивацією, тому саме цим складовим управління персоналу, на наш погляд, доцільно приділити найбільше уваги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення ключових аспектів функціонування команди на підприємстві

Взаємодія в команді є важливим елементом успіху в сучасному бізнес-середовищі. Відомо, що успішна командна робота вимагає ефективної комунікації, спільності та зрозумілості цілей та гнучкості управління та функціонування. Саме ефективна взаємодія дає можливість [сформовано на основі 39 - 41]:

- покращити співпрацю між її членами, адже вони можуть об'єднати власні навички, знання, вміння і досягнути кращих результатів;
- підвищити продуктивність – коли команда працює дійсно разом, її члени можуть спільно розподіляти та перерозподіляти завдання, спільно шукати та застосовувати кращі практики, загалом вирішувати проблеми, що виникають швидше;
- розвивати ефективні взаємини в колективі загалом – між персоналом підприємства формується довіра, розуміння, атмосфера підтримки, що загалом поліпшує морально-психологічний клімат на підприємстві.

Розглянемо пропоновані шляхи удосконалення взаємодії, виходячи з основних етапів управління командною взаємодією (табл. 3.1).

Важливо зазначити, що на кожному етапі присутня діяльність та мотивація не лише керівника, лідера, але й мають бути залучені всі члени команди – їх сильні сторони, компетентність, досвід. Вмотивованість дій на кожному етапі розвитку, всіх членів команди, на нашу думку, формує спільний позитивний результат, що виявляється не лише у досягненні поставленої мети, але й у розвитку позитивних відносин та морально-

психологічного мікроклімату в колективі підприємства, а не лише в команді.

Таблиця 3.1

Етапи формування та підтримки ефективної командної взаємодії, пропоновані для компанії, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 42]

Етап	Характеристика
1. Встановлення мети	Встановлення чіткої мети, яку команда має та прагне досягти. Саме це, в першу чергу, допомагає членам команди спрямувати власні зусилля в необхідному напрямку та зберегти визначений фокус
2. Комунікація та співпраця	Ефективний обмін інформацією в системі «керівник команди – команда», «керівник команди – замовник», «члени команди – керівник команди» «член команди – член команди»; члени команди мають ділитись ідеями та підтримувати один одного
3. Розвиток взаємовідносин	Підтримка, розуміння та довіра в команді. Взаємини між членами команди впливають на загальний спільний успіх

Розглянемо детальніше кожен з етапів.

Отже, етап постановки мети має, на наш погляд, реалізуватися на основі дотримання наступних вимог щодо алгоритму постановки цілі перед командою (рис. 3.1).

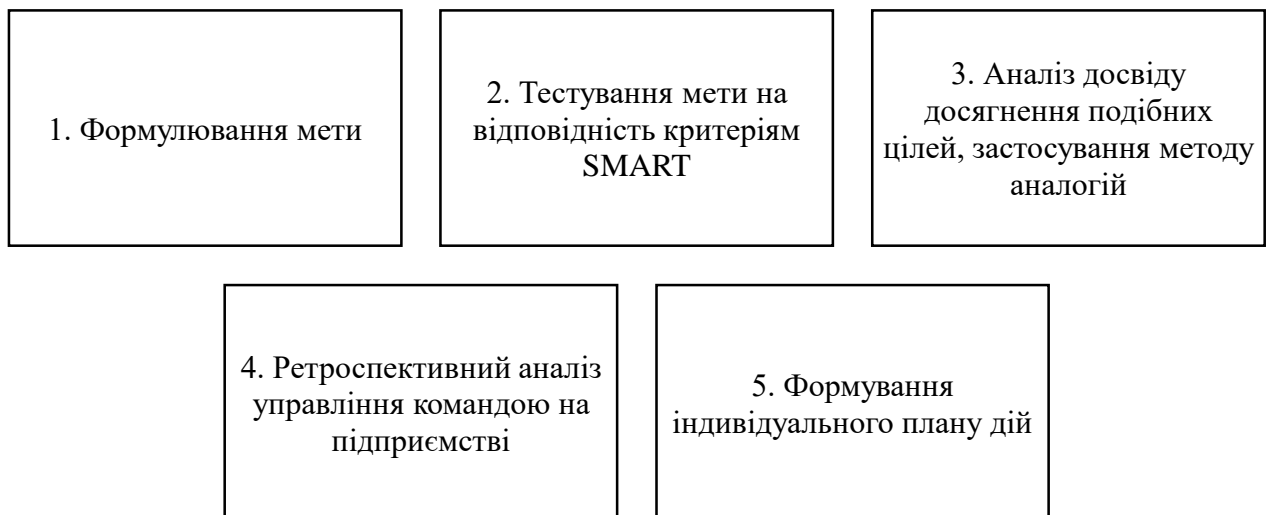


Рис. 3.1. Пропозиції щодо алгоритму постановки цілі в контексті командної взаємодії в компанії, 2025-2029 рр. [сформовано автором на основі 43]

Отже, крок 1: Сформульована мета має бути великою, щоб її

досягнення було пов'язане з реалізацією низки дрібніших завдань. На нашу думку, такий підхід є більш ефективним і краще мотивує учасників, ніж постановка безлічі дрібних цілей. Тим самим вирішується виявлена проблема – встановлення проміжних цілей.

Крок 2: тестування мету на відповідність критеріям ефективності – SMART (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропонована для компанії система діагностики мети, 2025-2029 рр.
[сформовано на основі 44-47]**

Вимога	Характеристика
Конкретність (Specific)	Конкретна мета – це чітко визначена та зрозуміла мета. Наприклад, не чітко поставлена ціль – «покращити продажі» (вона є досить загальною), натомість якщо її сформулювати як: «збільшити обсяг продажів на 15,0 % у першому кварталі 2025 року», то вона стає конкретною та дає чітке уявлення команді про те, що необхідно досягти.
Вимірюваність (Measurable)	Мета має охоплювати критерії, за якими можна визначити її досягнення. Це дозволяє оцінити замовнику та команді прогрес та визначити, ступінь досягнення бажаного результату. У нашому прикладі – це збільшити обсяг продажів на 15,0 %.
Досяжність (Achievable)	Мета має бути реалістичною та досяжною. Це означає, що вона має враховувати доступні для команди ресурси та загалом її можливості. Для цього зазвичай необхідно володіти інформацією щодо можливостей підприємства, персоналу та ринкової ситуації.
Актуальність (Relevant)	Мета має бути важливою та відповідати цілям, стратегії, політиці та корпоративній культурі підприємства. Саме це допомагає команді уникнути відволікання на другорядні завдання. Наприклад, розробка нової маркетингової стратегії може бути актуальною, якщо підприємство планує вийти на новий ринок; якщо з'явився потужний конкурент і обсяги продажів суттєво впали, в іншому випадку концентрація на даній меті не є виправданою
Обмеженість у часі (Time-bound)	Мета повинна мати конкретні часові межі для її досягнення і вони мають бути присутніми у самому її формулюванні. Це сприяє кращій організації процесу та мотивації команди. В нашому прикладі – це «перший квартал 2025 року»

Постановка цілей, використовуючи систему SMART формує ряд переваг не лише для менеджера, але й для персоналу, команди загалом (рис. 3.2) [сформовано на основі 49]:

- чіткість, адже SMART-цілі гарантують ясність, яка сприяє уникненню непорозумінь, допомагає зосередитися на важливому; персоналу стає

зрозуміло чого саме потрібно досягти, що від нього чекає керівництво;

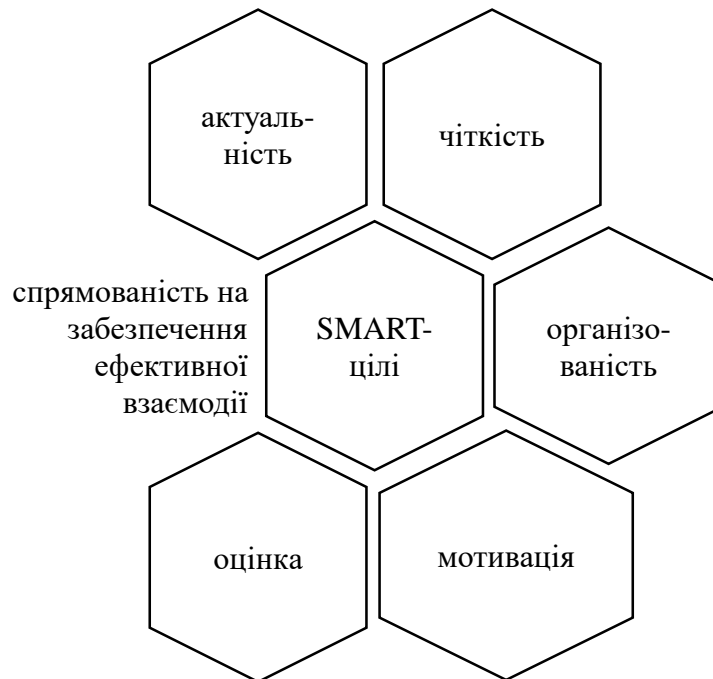


Рис. 3.2. Переваги SMART-цілі як інструменту забезпечення ефективного функціонування компанії [сформовано автором на основі 44; 47; 48]

- мотивація команди, адже завдяки конкретності орієнтирів їй легко бачити власний прогрес, а це безумовно підвищує мотивацію, надихає рухатися далі;

- організованість, адже SMART-цілі сприяють структуруванню завдань, а також їх плануванню у часі, даючи змогу розподілити зусилля команди та окремих її членів у певні періоди;

- оцінка, адже конкретність та переваги в організації процесу, визначення проміжних завдань / цілей, дозволяють оцінити успіх / невдачу та вчасно внести корективи. Все це сприяє гнучкості, адаптованості до змін та покращенню стратегії досягнення мети.

У підсумку щодо даної пропозиції зазначимо рекомендовані додаткові параметри, на які, на наш погляд, доцільно звернути увагу при постановці SMART-цілей в досліджуваній компанії (табл. 3.3).

**Додаткові рекомендації для ефективного цілевстановлення,
рекомендовані для компанії, 2025-2029 рр.
[сформовано автором на основі 46; 50]**

Рекомендація	Характеристика
Однозначність трактування	Варто переконатися, що ціль чітка та лаконічна, уникаючи, при цьому, двозначності
Декомпозиція	Розділення основної цілі на менші завдання / етапи. Це допоможе їх зробити простішими для команди та загалом для управління та досягнення, що у підсумку посилюватиме мотивацію виконавців
Гнучкість	Прийнята за критеріями SMART не означає того, що вона не може бути зміненою. Готовність до змін у відповідь на зміни умов та вимог – виграшна ідеологія управління
Відстеження прогресу	Регулярне відстеження прогресу спільно з командою не лише дозволяє вчасно вносити зміни, але мотивує команду
Підтримка мотивації	Крім дотримання вище переліченого, передбачає відзначення внеску кожного члена команди, готовність до спільності дій та пошуку шляхів вирішення поставлених завдань
Зворотній зв'язок	Думка членів команди, замовника може бути джерелом нових ідей в системі досягнення цілей, внесення необхідних змін, уточнень
Навчання	Аналіз процесу постановки цілі, механізму її досягнення дає можливість виявити сильні та слабкі сторони, можливо помилки, яких вже в подальшому можливо уникнути, таким чином формуються можливості для удосконалення застосування підходу та відбувається навчання дією

Третім етапом алгоритму постановки цілі для забезпечення командної взаємодії є аналіз досвіду досягнення організаційних цілей, а також застосування методу аналогій. Керівництву необхідно проаналізувати схожі проблеми у минулому / виклики та обраний тоді шлях щодо їх вирішення. За умови співпадіння більшості перемінних, доцільно застосувати аналогічний підхід, можливо з певною адаптацією до сучасних умов, а не придумувати все заново.

Четвертим етапом пропонованого алгоритму є ретроспективний аналіз досвіду управління командами на підприємстві: успішних практик та неефективних. Мета – уникнути вже зроблених помилок в минулому та примножити арсенал успішних практик командного управління.

Останнім – п'ятим етапом – є формування індивідуального плану дій в контексті досягнення цілі. Він має враховувати не лише відповідність

корпоративній культурі компанії та її політиці, але й особистим та професійним характеристикам членів команди і, звісно, особливостям її досягнення в наявних умовах функціонування підприємства, умовах наявних обмежень та можливостей.

Наступним важливим етапом формування та підтримки ефективної командної взаємодії є комунікації та співпраця. Їх налагодження відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування команди (рис. 3.3)



Рис. 3.3. Переваги, які отримує керівництво компанії внаслідок ефективного налагодження комунікацій [сформовано автором на основі 51]

Для покращення комунікації в команді ми пропонуємо зосередитися на трьох напрямках:

- 1) діджиталізація процесу комунікації;
- 2) комунікація під час офіційних зустрічей (нарад);
- 3) міжособистісні комунікації.

Щодо першого напрямку – «діджиталізації» ми пропонуємо використання застосунку Trello (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Функціонал, рекомендований для компанії, 2025-2029 рр.

[сформовано автором на основі 52]

Характеристика	Примітка
Призначення	візуальний інструмент, що дає змогу команді керувати різними видами проектів, робочими процесами, а також відстежувати виконання завдань.
Можливості	додання файлів, контролювання списків / правил для автоматизації процесу; оптимізування командну роботу.
Функції, інструменти	дошки допомагають упорядкувати роботу, дають можливість побачити завдання на всіх етапах; списки – відображають етапи виконання завдань. можна контролювати що треба зробити», що «у роботі», що «готово» – це допомагає організувати процес, відповідно до ситуації; картки – відображають задачі та необхідну інформацію, а в процесі виконання є можливість «перетягнути» картки між різними списками і всі можуть бачити статус задач. вони дають можливість систематизувати та зберігати всі важливі дані.
Учасники	учасники додаються до карток і це створює зрозумілість відносно того хто та за що відповідає
Дедлайни	простота налаштування кінцевих дат виконання та система індикації, яка унеможливує їх пропустити – приходять нагадування. можливість відзначення виконання завдання.
Додаткова інформація	додатки можуть бути прив'язані до картки (просто «перетягнути»)
Контрольні списки	розбивка великих завдань на дрібніші, позначаючи у списку виконані; наявність синхронізованої візуальної шкали прогресу
Переваги для команди	Всі учасники бачать картину загалом у всіх деталях, завдяки візуалізацій даних та синхронного відстеження діяльності
Вартість	Базова версія (підходить для підприємства) – безкоштовно

Щодо ефективності комунікації під час офіційних зустрічей пропонуємо керуватися наступними правилами [сформовано на основі 53]:

- увага часу та місцю – передбачає конкретизацію та повідомлення всім учасникам заздалегідь, аби вони змогли спланувати день;
- визначити цільову групу (учасників) – на наради варто кликати лише тих, хто може зробити внесок у досягнення мети;
- розробка точного порядку денного: тривалості, теми, виступаючих, модераторів, часу для обговорень. Це сприяє економії часу, ефективній

модерації наради, дотримання таймінгу порядку денного. Все це сприяє тому, що учасники можуть в подальшому планувати власний робочий час в цей день та навантаження;

- проводити підготовчу роботу до наради: визначити інформацію, яку необхідно донести до учасників, визначити алгоритм очікуваного обговорення, спрогнозувати реакції учасників і передбачити час на взаємодію з ними;

- сформулювати короткий зміст, висновки та подальші дії. Під час наради та на її прикінці варто підсумувати сказане і обговорення, з метою уникнення різних трактувань. Завжди доцільно проговорювати версію затвердження рішення по конкретному питанню, виконавця, дедлайни, алгоритм дій. За можливості необхідно фіксувати дану інформацію, щоб за необхідності мати змогу підтвердити досягнуті на нараді домовленості;

- поширювати інформацію, проводити моніторинг подальших дій. Підсумки наради мають обов'язково поширюватися на учасників, або замовника – за потреби. Також варто узгодити, яким чином має бути перевірено виконання досягнутих домовленостей (звітування через визначений час, повторна нарада, письмові повідомлення тощо);

- говорити коротко та сфокусовано про робочі справи, зосереджуватися на проблемах, викликах та отриманих уроках;

- подавати пропозиції, а не просто повідомляти про проблеми.

Наведемо пропоновані функції проведення нарад в командах досліджуваної компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропоновані функції процесу проведення командних нарад для компанії, 2025-2029 рр. [сформовано автором на основі 54]

Складова	Характеристика
1	2
Вибір питань наради	
Відповідальний	Керівник команди
Вхідна документація	Перелік питань, реєстр запитів до змін
Вихідна документація	Регламент

1	2
Перелік учасників та визначення відповідальності	
Відповідальний	Керівник команди
Відна документація	Регламент наради
Вихідна документація	Регламент наради
На підставі аналіз переліку запитань керівник з ключовими учасниками формує перелік учасників наради. Вони ж визначають відповідальних, а ті в свою чергу готують питання для обговорення, варіанти можливих рішень	
Забезпечення проведення наради та її формалізація	
Відповідальний	Керівник команди
Відна документація	Протокол наради
Вихідна документація	Протокол наради
Функції керівника	
Керівник команди	Вибір питань для обговорення; Визначення переліку учасників наради; Призначення відповідальних; Підготовка документації до наради; Забезпечення проведення наради; Формалізація результатів наради

Отже, важливими напрямками удосконалення взаємодії між членами команди в компанії, на наш погляд, є: правильний підхід до формування постановки спільної мети команді, зокрема застосовуючи SMART-методику; застосовування критичного мислення щодо управлінського та виробничого досвіду, що передбачає аналіз минулого досвіду та розробку поміркованих прогнозів на майбутнє; налагодження ефективних комунікацій, шляхом їх діджиталізації та свідомої організації нарад в процесі виконання спільної діяльності.

3.2. Розвиток взаємовідносин в команді підприємства

Управляючи ефективністю команди важливо приділити особливу увагу удосконаленню процесу взаємодії її учасників. Приділяючи увагу даному аспекту, менеджмент компанії автоматично управлятиме взаємодією персоналу підприємства загалом, адже команди формуються саме з нього.

Отже, на наш погляд, необхідно сформувати правила спілкування в команді та колективі загалом (рис. 3.4).

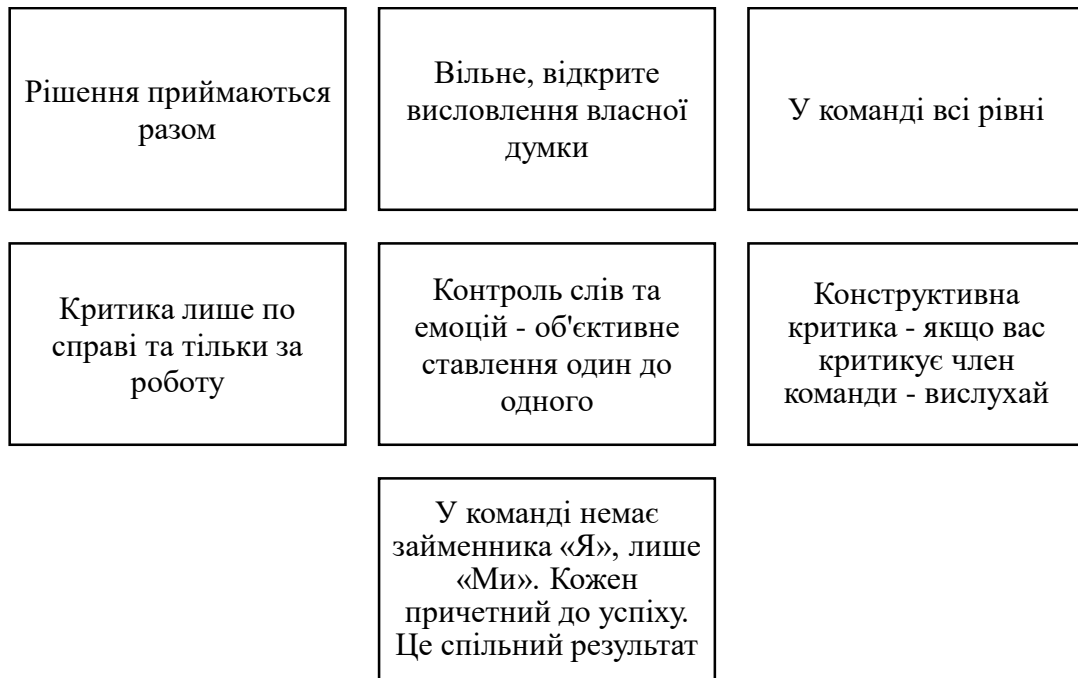


Рис. 3.4. Пропоновані правила спілкування в команді, рекомендовані для компанії, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 55]

Дані правила в першу чергу має через власний приклад поширювати та впроваджувати у звичайну діяльність колективу, менеджери. В кожному підрозділі ми пропонуємо їх зафіксувати у візуальній формі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Візуалізація правил спілкування, рекомендованих для компанії, 2025 р.

Стаття витрат	Кількість, од.	Кошторис, грн
Розробка макету	1	120,0
Виготовлення плакетки або гравертонів на дерев'яній основі	10	3900,0
Разом	x	4020,0

Отже, візуалізація правил спілкування коштуватиме компанії 4020,0 грн.

Довіра в команді має важливе значення. Не зважаючи на те, що підприємство має стабільний колектив, члени якого достатньо знають один одного, але формування та підтримка довіри залишається актуальними

завданнями. Зокрема, довіра залежить від:

- стратегії вирішення конфліктів. При чому лідери мають не піддаватися спокусі уникати конфліктів, навпаки – необхідно заохочувати продуктивні розбіжності в поглядах членів команди;

- реальної можливості кожного члена команди ділитися власними поглядами, думками, ідеями;

- цінування та поваги точок зору членів команди;

- можливості попросити та запропонувати допомогу.

Довіра в команді формує відчуття психологічної безпеки, що стимулює її членів більш ефективно та вмотивовано працювати та взаємодіяти. Психологічна безпека команди являє собою спільне переконання, що члени команди відчувають себе в безпеці відносно міжособистісних, кадрових ризиків, що можуть виникнути через їхню поведінку [56].

Як зазначають дослідники, відчуття психологічної безпеки в команді підвищує її продуктивність і навіть те, що це в чотири рази важливіше, ніж будь-який інший чинник у контексті формування продуктивності. Психологічна безпека гарантує, що члени команди комфортно почуватимуться, якщо проситимуть про допомогу, або її пропонуватимуть чи відмовлятимуть. Вони здатні обговорювати проблеми та визнавати власні помилки, або якщо чогось не знають [57].

Лідеру команди варто приділяти увагу наступним ключовим елементам, які формують психологічну безпеку в команді (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Ключові елементи, які формують психологічну безпеку в команді,
рекомендовані для компанії, 2025-2029 рр.**

[сформовано на основі 58]

Елемент	Характеристика
1	2
Лідер команди	Поведінка прямо впливає на ефективність, підтримку цінностей та правил команди, допомогу команді
Довіра та повага	Впливають на морально-психологічну атмосферу в команді

Продовж. табл. 3.7

1	2
Організаційна підтримка	Її відсутність негативно впливає на продуктивність команди
Командні звички	Традиції, ритуали, яких дотримується команда, а також правила, яких дотримуються всі
Практики взаємодії	Не лише під час роботи, але й у неформальних відносинах

Ефективні взаємовідносини та психологічну безпеку, довіру формує також конструктивна критика, але даному вмінню доцільно навчатися (рис. 3.5).

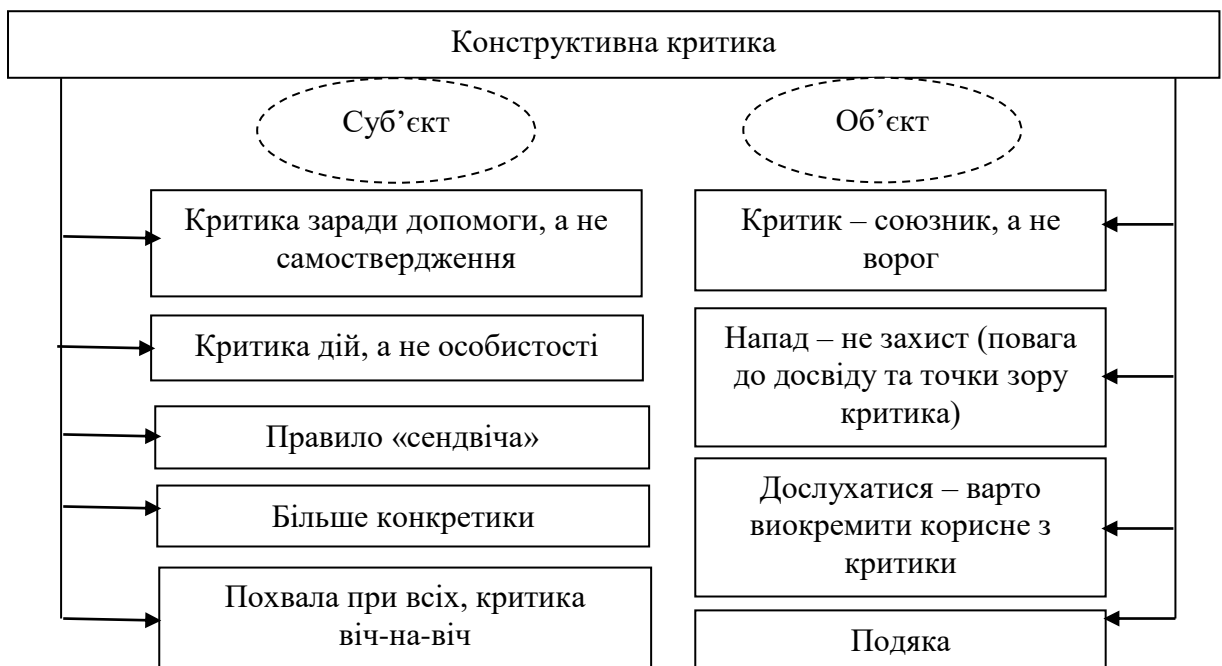


Рис. 3.5. Рекомендації для забезпечення конструктивності критики для компанії, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 59]

Загалом для побудови ефективних взаємовідносин в колективі загалом та команді, зокрема, доцільно дотримуватися правил конструктивного діалогу [60]:

- 1) постійний пошук потенціалу для єдності та визначення спільних цілей та інтересів;
- 2) просити пораду у колег задля того, щоб заручитися їх підтримкою;

- 3) ставити питання, а не лише стверджувати факти, тим самим з'ясовуючи мотиви співрозмовника;
- 4) сперечаючись, варто керуватися приказкою: «Якщо треба вбити комара – не варто брати молоток»;
- 5) задля уникнення суперечки та за умови упевненості у чомусь на всі 100 % , необхідно видихнути і уявити, що ви не праві;
- 6) коли в команді обговорюються суперечливі питання варто не боятися заохочувати команду до обговорення, але при цьому керуватися правилами взаємодії;
- 7) брати паузи;
- 8) розвивати вміння дивитися на речі по-новому, ставити себе на місце опонента.

Для усвідомлення всього вище переліченого, на наш погляд, персоналу підприємства необхідно навчатися не лише дією, але й через саморозвиток та групове навчання. Зокрема для налагодження комунікацій на підприємстві, пропонуємо керівництву забезпечити можливість ознайомитися з корисною літературою (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Рекомендована література з розвитку комунікаційних навичок для персоналу компанії, 2025 р.

Книга	Характеристика	Вартість, грн	
		електронна версія	паперова версія
1	2	3	4
Ларс-Юган Оге «HAPPY HAPPY: 5 кроків до порозуміння будь з ким»	авторська концепція задоволення інтересів обох сторін; поради, спрямовані на поліпшення життя, побудову міцних відносин	125,0	185,0
Ларрі Кінг, Білл Гілберт «Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування»	огляд різних способів спілкування; формування вміння висловлювати власну думку; типові помилки у спілкуванні	-	520,0
Джеймс Борг «Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування»	пропонована методика допоможе змінити спосіб мислення, поведінку в житті особистості, позбавити зайвого стресу, розвинути навички спілкування	-	390,0

Продовж. табл. 3.8

1	2	3	4
Патрік Кінг «Стратегії і тактики спілкування»	методика спрямована на перетворення напруженого спілкування у невимушене	46,0	90,0
Гері Чепмен «П'ять мов вдячності у професійних стосунках. Мистецтво мотивації словом»	огляд різних способів вираження вдячності, поваги колегам; підвищення їх мотивації через комунікацій	-	160,0
Деніел Койл Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команд	дослідження ефективних правил та культур успішних команд; помилок в управлінні ними	-	330,0
Стенлі Маккрістал Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі	методики згуртування, адаптації команди в стресових умовах (рекомендована для керівників)	-	480,0
Кошторис, грн	x	171,0	2155,0
		2326,0	

Важливим також є способи прийняття рішень в команді, які не лише сприяють ефективному пошуку вирішення проблеми, досягнення цілі, але й спрямовані на посилення довіри між колегами та між підлеглими та керівником. Дієвим методом розкриття сутності певної проблеми, знаходження варіанту її вирішення, а також з'ясування ставлення учасників до певного питання, проблеми є метод «мозкового штурму». Даний метод застосовується менеджментом компанії, але він не завжди дієвий, адже в переважній більшості не дотримуються всі правила його застосування (рис. 3.6).

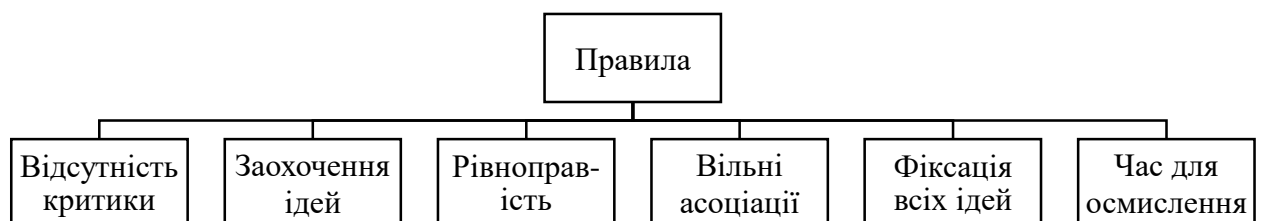


Рис. 3.6. Правила ефективного проведення «мозкового штурму», 2025-2029 рр. [сформовано на основі 61]

Головна умова – вільне висловлення ідей, їх візуальна фіксація та

залишання часу для осмислення. Тому, на нашу думку, доцільно залишати перелік ідей на видному місці та давати можливість доступу членів команди до них, адже варіант рішення може бути сформований у будь-який момент.

Пропоновані варіанти вирішення проблем рекомендується відбирати та конкретизувати за допомогою такого методу як квадрат Декарта. Дана техніка передбачає відповіді на наступні питання [62]:

1. Що буде, якщо це станеться?
2. Що буде, якщо цього не станеться?
3. Чого не буде, якщо це станеться?
4. Чого не буде, якщо цього не станеться?

Графічно техніку Декарта можемо представити наступним чином (рис. 3.7):

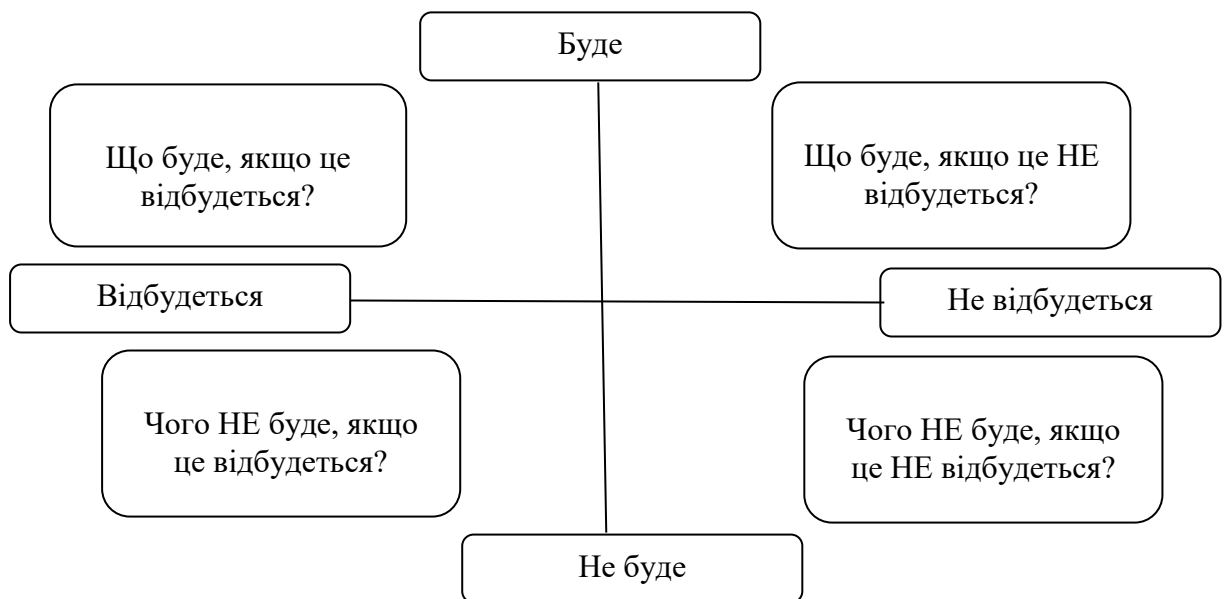


Рис. 3.7. Пропонована техніка квадрат Декарта, рекомендована для застосування командами компанії, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 62]

Наступним пропонованим методом є метод контрольних питань, який дозволяє упорядкувати процедуру вибору правильного рішення, знижуючи варіанти рішень, шляхом задавання п'яти навідних питань [63]:

1. У чому полягає проблема?

2. Хто бере участь у її вирішенні?
3. Хто / що її створив (-ло)?
4. Де вона виникла?
5. Як її можна вирішити?

Освоїти запропоноване персоналом досліджуваного підприємства може шляхом досвіду практики, через самоосвіту, а також через тренінгове навчання, яке, у свою чергу, реалізує, крім розвивальної функції, ще й функцію тимблдингу. Пропонуємо тренінгове навчання від ГО «Центр освіти дорослих» в м. Полтава, що спільно з DVV International Ukraine, реалізує проект «Центр освіти дорослих – середовище особистісного й професійного розвитку» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Рекомендоване тренінгове навчання в м. Полтава для персоналу компанії, 2025 р. [сформовано на основі 64; 65]

Елемент	Характеристика
Тренінги для розвитку компетентностей із командної роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фасилітація групових процесів. Досягнення консенсусу. 2. Фасилітація проектів: методи об'єднання команди у проектній діяльності. 3. Корпоративна культура. 4. Робота в команді. 5. Лідерство. Особистісний і професійний вимір. 6. Громадянська активність. 7. Тайм менеджмент: мистецтво управління часом.
Формат	Очний
Розмір групи	До 12 осіб
Вартість, грн	38900,0 (на 12 осіб)
Тренінги для розвитку компетентностей із ефективної комунікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління конфліктами: поведінкові стратегії. 2. Управління конфліктами. Відновний підхід. 3. Ефективна комунікація. 4. Ораторське мистецтво. 5. Результативна самопрезентація. 6. Уміння подібатись людям та виступати публічно 7. Публічний виступ: робота із аудиторією. 8. Публічний виступ. Управління запереченнями аудиторії. 9. Паблік рілейшенз як система зв'язків із громадськістю 10. Сучасні методики комунікації у діловому спілкуванні
Формат	Очний
Розмір групи	До 20 осіб
Вартість, грн	65000,0 (на 20 осіб)

Отже, внаслідок запропонованих нами удосконалень в системі застосування командного менеджменту в досліджуваній компанії очікуються наступні результати (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Ефекти від удосконалення управління командою в компанії,
2023 р.; 2025 р.**

Показник	Роки	
	2023	2025
Чистий прибуток, тис. грн	4588,0	5046,8
Витрати, грн:	-	110246,0
бібліотека	-	2326,0
навчання	-	103900,0
візуалізація правил	-	4020,0
Економічний ефект, тис. грн	-	488,8
Термін окупності, років	0,2	

Враховуючи прогнозоване збільшення продуктивності праці, а також її збільшення за рахунок реалізації системи запропонованих заходів, планово у 2025 р. значення чистого прибутку становитиме 5046,8 тис. грн. При сукупних витратах наших пропозицій у розмірі 110,2 тис. грн, враховуючи зростання продуктивності праці, обсягу чистого прибутку їх окупність складатиме 2 місяці. Головними результатами впровадження запропонованих заходів, на наш погляд, буде: зростання ефективності комунікацій, рівня довіри та психологічної безпеки на підприємстві; рівня згуртованості колективу, його рівня розвитку, а також задоволення від зайнятості в організації, що все разом сприятиме підтримці сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі.

Наші дослідження пройшли успішну апробацію [66-68], і це вказує на практичну значущість отриманих результатів та сформованих рекомендацій щодо удосконалення командного менеджменту підприємства з метою підвищення ефективності взаємодії в колективі та загалом системи управління персоналом підприємства.

Висновки до розділу 3.

1. З метою покращення командної взаємодії в компанії, було запропоновано звернути увагу на такі основні етапи її формування та підтримки: встановлення мети, комунікації та співпраця, розвиток взаємовідносин.

2. Для ефективної постановки цілей був запропонований алгоритм та їх обов'язкова перевірка на відповідність критеріям SMART, враховуючи всі переваги SMART-цілей.

3. Запропоновані підходи до удосконалення комунікацій та визначені переваги від ефективного налагодження комунікацій, зокрема шляхом їх діджиталізації (запропоновано застосовувати застосунок Trello), ефективної організації командних нарад (пропозиції наведені), а також міжособистісної взаємодії.

4. Сформовані правила спілкування та взаємодії для команди компанії, з обов'язковістю їх застосування та візуалізацією. Вони зокрема мають бути спрямовані на формування довіри в колективі та психологічної безпеки.

5. Важливим аспектом командної взаємодії є не лише вміння висловити власну думку, але й володіти навичками конструктивної критики та вмінь її сприймати, не руйнуючи відносин. Важливим також є навички формування конструктивного діалогу не лише для менеджерів, але й для всіх членів команди.

6. Розвивати навички ефективної взаємодії рекомендовано через застосування навчання дією, самоосвіту та тренінгове навчання. Зокрема, запропонована підбірка літератури з налагодження комунікацій та взаємодії.

7. Для ефективної генерації ідей та відбіру рішень, застосовуючи метод колективного прийняття рішень, нами запропоновано застосовувати: «мозковий штурм» (дотримуючись правил), квадрат Декарта та метод контрольних питань.

ВИСНОВКИ

1. Командний менеджмент передбачає управління кадрами на основі управління командами, які мають бути сформовані з персоналу, що доповнює один одного за різними параметрами: особистісними, професійними, кваліфікаційними. Провідна роль належить лідеру, який об'єднує команду, розвиває, навчає та мотивує до ефективної взаємодії.

2. Важливими характеристиками команди, яка функціонує в умовах нестабільного бізнес-середовища – це швидкість пристосування, адаптивність, активність її членів та високий рівень взаємопідтримки, прагнення до розвитку всіх членів.

3. Досліджувана компанія спеціалізується на торгівлі канцтоварами, продукції для творчості, навчання, офісної роботи. Серед конкурентних переваг можна визначити: широкий та гнучкий асортимент реалізовуваної продукції, оптимальність ціни в системі «ціна – якість», індивідуальний підхід, висока якість та увага програмам лояльності для різних категорій клієнтів. Ці переваги отримані завдяки систематичному вивченню потреб клієнтів, високою кваліфікацією персоналу, відкритості та постійному пошуку та впровадження інновацій у різних сферах.

4. В системі управління компанією застосовується діловий стиль лідерства; серед управлінських команд – демократичний стиль керівництва, а стосовно продавців та обслуговуючого персоналу – наставницький стиль управління.

5. За період 2019-2023 рр. в діяльності компанії відбулися наступні позитивні зміни: зменшення коефіцієнту плинності кадрів на 1,3 в. пт; зростання витрат на оплату праці на 73,1 %, середньомісячної оплати праці одного працівника – більш, ніж в 2,0 рази; продуктивності праці – на 85,5 %; середньорічної вартості основних засобів – на 20,1 %, фондоозброєності – на 47,0 %; фондодіддачі – на 26,2 %; середньорічної вартості оборотних фондів – на 77,4 %; чистого доходу – на 51,5 %, валового прибутку – на 66,1 %,

чистого прибутку – в 2,1 рази, рівня рентабельності – на 1,0 в. пт. Серед негативних тенденцій: зменшення середньої чисельності персоналу – на 18,3 %; зарплатовіддачі на 12,5 %; збільшення коефіцієнту зносу основних засобів – на 4,9 в. пт; збільшення тривалості одного обороту оборотних засобів – на 17,1 %; зростання собівартості реалізованої продукції – на 47,0 %.

6. Компанія практикує застосування командного менеджменту, формуючи такі види команд: управлінські (складаються з адміністративного сектору) та креативні (складаються з керівників відділів та функціонального персоналу). Також має місце розмежування зон відповідальності та сфери завдань, якими займаються команди: управлінські команди вирішують стратегічні завдання, а креативні – поточні.

7. Серед проблемних місць командної взаємодії: постановка проміжних цілей, стимулювання більш активної участі у формуванні колективних рішень, розвиток членів команди.

З метою удосконалення практики застосування командного менеджменту в компанії було запропоновано:

1. Приділити увагу основним етапам формування командної взаємодії та її підтримки: встановленню мети, формуванню ефективних комунікацій та співпраці, розвитку взаємовідносин в команді.

2. Для ефективної постановки цілей – алгоритм постановки, який передбачає: формулювання цілі; її перевірку на відповідність критеріям SMART; аналіз досвіду досягнення подібних цілей, застосування методу аналогій; ретроспективний аналіз управління (з метою виявлення ефективних та негативних практик); формування індивідуального плану дій.

3. Підходи до удосконалення комунікацій та визначені переваги від ефективного налагодження комунікацій (досягнення злагодженості у виконанні роботи, взаєморозуміння, розподіл завдань та обов'язків, швидкий пошук рішень, спільне вирішення складних завдань, налагодження сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі, підтримка

морального духу та зростання задоволеності від трудової діяльності). Удосконалити систему комунікацій запропоновано шляхом: їх діджиталізації (через застосування безкоштовної версії застосунку Trello), ефективної організації командних нарад (приділення уваги часу та місцю, визначенню цільової групи; розробці точного порядку денного; підготовці до наради; формулюванню короткого змісту, висновків та подальших дій; поширенню інформації та забезпеченню моніторингу виконання ухвалених рішень; фокусуванню на обговоренні лише порядку денного; попередньому формулюванню пропозицій), а також удосконалення міжособистісної взаємодії.

4. Правила спілкування та взаємодії для команд компанії: «Рішення приймаються разом», «Вільне, відкрите висловлення власної думки», «У команді всі рівні», «Критика лише по справі та тільки за роботу», «Контроль слів та емоцій – об'єктивне ставлення один до одного», «Конструктивна критика - якщо вас критикує член команди – вислухай», «У команді немає займенника «Я», лише «Ми». Кожен причетний до успіху. Це спільний результат». Дані правила запропоновано візуалізувати за допомогою плакеток або гравертонів (вартість 10 шт. 4020 грн). Правила спрямовуються на формування довіри в колективі та психологічної безпеки.

5. З метою збереження конструктивних відносин – для персоналу розвивати навички конструктивної критики та конструктивного діалогу, при чому не лише для менеджерів, але й для персоналу загалом.

6. Розвивати навички ефективної взаємодії в команді пропонується через застосування навчання дією, еталонний приклад (з боку менеджменту), самоосвіту (запропонована підбірка книг загальною вартістю 2326,0 грн) та тренінгове навчання (рекомендовані тренінгові курси в очній формі, які пропонуються місцевими коучами, спрямовані на розвиток навичок ефективної командної роботи та комунікації. В розрахунку на 35 осіб вартість навчання складає 103,9 тис. грн).

7. З метою підвищення ефективності процесу колективної генерації ідей,

формулювання альтернатив, їх відбору, запропоновано застосовувати: «мозковий штурм» (дотримуючись визначених правил), квадрат Декарта та метод контрольних питань.

8. Плановий економічний ефект – 79,8 тис. грн, плановий строк окупності складатиме 2 місяці; соціальний ефект полягатиме у покращенні взаємодії в колективі, забезпечення психологічної безпеки для персоналу, зростання рівня довіри та підтримці сприятливого морально-психологічного клімату, прагнення до розвитку та належного рівня мотивації праці.