

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

_____ 202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Власенко Тимуру Олеговичу

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Командний менеджмент в організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ПрАТ «МХП»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В «МХП»

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В «МХП»

Об'єкт дослідження: процеси командного менеджменту на підприємстві «МПХ».

Предмет дослідження: теоретико-методичні аспекти командного менеджменту.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз теоретичних аспектів командного менеджменту та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності командного менеджменту в «МХП» на основі аналітичного огляду стану командного менеджменту в «МХП».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити теоретичні основи командного менеджменту;
- дослідити сучасні тенденції командного менеджменту;
- проаналізувати технології командного менеджменту в організації;

У Розділі 2

- проаналізувати фінансово-економічні та трудові показники діяльності «МХП»;
- проаналізувати стан командного менеджменту в «МХП»;
- оцінити ефективність командної роботи в «МХП»;

У Розділі 3

- розробити проєкт заходів підвищення ефективності командного менеджменту в «МХП»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в «МХП».

Завдання підготував

науковий керівник

(підпис)

доцент Варіс І.О.

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 202__р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Власенко Т.О.

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 202__ р.

Реферат

Командний менеджмент в організації

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перші 2 з яких мають по 3 підпункти і останній третій – 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми командного менеджменту в організації, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 86 аркуш, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 10 таблиць, 21 рисунок. Під час написання використано 51 джерело. Робота містить 3 додатки.

Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези, опубліковані у матеріалах 91-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України».

Об'єктом дослідження виступає процес командного менеджменту на ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є методичні і практичні аспекти забезпечення командного менеджменту на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо запровадження командного менеджменту на підприємстві «МХП»

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути теоретичні основи командного менеджменту;
- визначити сучасні тенденції командного менеджменту;
- дослідити технології командного менеджменту в організації;
- провести аналіз фінансово-економічних та трудових показників діяльності ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати стан командного менеджменту в ПрАТ «МХП»;
- провести оцінювання ефективності командної роботи в ПрАТ «МХП»;
- розробити проєкт заходів підвищення ефективності командного

менеджменту в ПрАТ «МХП»;

- визначити соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП».

Методами дослідження: описовий, аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння для обґрунтування теоретико-методичних аспектів командного менеджменту; аналітичний метод, експертний метод, опитування, коефіцієнтний метод, статистичний і математичний метод для оцінювання фінансово-економічних та трудових показників, а також оцінювання стану командного менеджменту та ефективності командної роботи ПрАТ «МХП».

Наукова новизна полягає в комплексному аналізі стану командного менеджменту на великому агропромисловому підприємстві ПрАТ "МХП" з використанням широкого переліку якісних та кількісних показників.

Практичне значення роботи. Було проведено аналіз стану командного менеджменту ПрАТ «МХП» та розроблено проєкт заходів підвищення ефективності командного менеджменту.

Ключові слова: командний менеджмент, команда, командна взаємодія, комунікація, цілі команди, мотивація, ефективність команди, цифрові технології, управління персоналом.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Власенка Тимура Олеговича
на тему «Командний менеджмент в організації»

1. *Актуальність теми.* В умовах швидких змін бізнес-середовища, посилення глобалізації та цифрової трансформації компаніям необхідно підвищувати ефективність роботи шляхом формування злагоджених команд. Командний менеджмент дозволяє поєднати зусилля персоналу, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність організації. Тема роботи є актуальною для вітчизняних підприємств, які прагнуть адаптуватися до сучасних викликів та забезпечити ефективну командну взаємодію в умовах цифрових трансформацій.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота має чітку структуру та логічну послідовність викладу матеріалу. Автор ґрунтовно розкриває теоретичні засади командного менеджменту, аналізує сучасні тенденції та виклики у цій сфері. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану та системи командного менеджменту в агрохолдингу "МХП". Розроблено проєкт заходів щодо вдосконалення командного менеджменту з використанням новітніх цифрових технологій та інструментів розвитку персоналу. Наведено економічне та соціальне обґрунтування запропонованих рекомендацій.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* У роботі присутні власні розробки автора, зокрема: комплексний аналіз командного менеджменту в агрохолдингу ПрАТ "МХП" із виявленням проблем та резервів для вдосконалення; проєкт заходів з підвищення ефективності командної взаємодії (запровадження сучасних цифрових інструментів, коучинг, тимбілдинг); розрахунки витрат на реалізацію пропозицій та оцінка очікуваного економічного і соціального ефекту.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретичні висновки роботи доповнюють існуючі знання щодо сутності, видів, етапів формування команд, принципів командного менеджменту. Практичні рекомендації мають цінність для агрохолдингу ПрАТ "МХП" та інших компаній, оскільки передбачають комплексний підхід до вдосконалення командної роботи із залученням новітніх технологій, розвитку персоналу, налагодження комунікації та зміцнення згуртованості команд.
5. *Наявність недоліків.* Незважаючи на ґрунтовність роботи, можна відзначити деякі недоліки: недостатньо розкрито специфіку управління різними видами команд; існують розбіжності в структурі окремих розділів.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* 70 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Варіс І.О.

23.05.2024

_____ Варіс І.О.



ПрАТ «МХП»
Ідентифікаційний код: 25412361
вул. Академіка Заболотного, 158
м. Київ, 03143, Україна

+380 44 207 0000
+380 44 207 0002
office@mhp.com.ua
www.mhp.com.ua

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Власенка Т.О.

(прізвище та ініціали)

на тему «Командний менеджмент в організації»

(назва теми)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі ефективна командна робота є критично важливим фактором успіху для організацій. Дослідження теоретичних аспектів командного менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності командної взаємодії є актуальним та своєчасним завданням. Обрана тема кваліфікаційної роботи відповідає сучасним тенденціям та потребам бізнесу, тому її розроблення є доцільним та корисним як в теоретичному, так і в практичному плані.

Якість проведеного дослідження. У роботі ґрунтовно досліджено теоретичні основи командного менеджменту, проаналізовано сучасні тенденції, технології та практики ефективної командної роботи. Емпіричну базу дослідження складає комплексний аналіз фінансово-економічних показників, організаційної структури, стану командного менеджменту та його ефективності в ПрАТ "МХП". Застосовано низку методів дослідження, зокрема аналіз документів, спостереження, опитування, економіко-математичні розрахунки. Якість проведеного дослідження є високою, воно відзначається логічністю, структурованістю та обґрунтованістю висновків.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. У роботі виконаний ґрунтовний аналіз теоретичних джерел та сучасних тенденцій командного менеджменту. Комплексне дослідження стану справ у ПрАТ "МХП" із застосуванням різноманітних методів та виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз командної роботи на підприємстві. Також обґрунтовані пропозиції щодо впровадження заходів з покращення комунікації, співпраці, розвитку персоналу та згуртованості команд. Деталізовані розрахунки витрат та очікуваного економічного і соціального ефекту від рекомендованих заходів.

Зауваження. В аналітичному розділі бракує більш деталізованих якісних оцінок командної взаємодії у різних підрозділах компанії. Що стосується розділ з рекомендаціями, то він міг би містити більш конкретні інструменти впровадження пропонованих заходів та графік їх реалізації.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації, сформульовані у роботі, мають високу практичну цінність для вдосконалення системи командного менеджменту в ПрАТ "МХП". Запропоновані заходи охоплюють ключові проблемні аспекти командної взаємодії в компанії та спрямовані на підвищення ефективності комунікацій, співпраці, професіоналізму персоналу та згуртованості команд. Реалізація розроблених рекомендацій дозволить компанії посилити свої конкурентні переваги за рахунок підвищення продуктивності команд та розвитку командного потенціалу персоналу.

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: _____(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1 Теоретичні основи командного менеджменту	6
1.2 Сучасні тенденції командного менеджменту.....	18
1.3 Технології командного менеджменту в організації	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «МХП».....	35
2.1 Аналіз фінансово-економічних та трудових показників діяльності ПрАТ «МХП».....	35
2.2 Аналіз стану командного менеджменту в ПрАТ «МХП».....	42
2.3 Оцінювання ефективності командної роботи в ПрАТ «МХП».....	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «МХП».....	57
3.1 Проєкт заходів підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП».....	57
3.2 Соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП»	64
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день, керівникам підприємств постає питання про досягнення ефективності в роботі підприємств та важливу роль менеджменту у цьому процесі. Більшість підприємців розробляють кадрові стратегії, формують правила і норми для кадрової безпеки працівників, а також створюють різноманітні системи мотивації та приваблення працівників до роботи, проте деякі не приділяють належної уваги такому аспекту, як «командний менеджмент». Варто відзначити, що багато завдань та цілей підприємства досягаються через колективні зусилля, де окремий працівник відчуває вплив колективу, що виступає інформаційним механізмом внутрішніх фірмових цінностей, норм та правил під час виконання роботи. Проблема командного менеджменту на українських підприємствах полягає у їхньому недостатньому розвитку порівняно із підприємствами США або ЄС. Наявність ефективно організованого командного менеджменту впливає на прибутковість підприємства, дозволяючи реагувати на зміни в діяльності, виявляти слабкі сторони, уникати загроз та скорочувати кількість рівнів в організаційній структурі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику командного менеджменту розглядали Колот А.М., Бездітко О. Є., Лавриненко С. О., Варіс І., Кравчук О.І., Гринчак Н., Гуцуляк Н., Євтушенко Г. І., Єщенко М., Ковальчук Н., Когут І., Левченко А. О., Левченко А. О., Передало Х., Петюх В. М., Плаксієнко В. Я., Радченко Г., Сазонова Т.О., Пасічник Є.М., Сорока О. В., Федорова Ю., Бантуш Л., Черкаський А. , Шпортько Г. та багато інших авторів. Серед закордонних вчених питання командного менеджменту вивчали Р. Бояцис, П. Друкер, М. Армстронг, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Муні, Е. Шейн, Г. Шмідт, П. Сенге, Л. Грейнер, К. Арджирис, Б. Ф. Сколл, С. Кові та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо запровадження командного менеджменту на підприємстві. Згідно вищезазначеної мети було встановлено ряд

завдань:

- розглянути теоретичні основи командного менеджменту;
- визначити сучасні тенденції командного менеджменту;
- дослідити технології командного менеджменту в організації;
- провести аналіз фінансово-економічних та трудових показників діяльності ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати стан командного менеджменту в ПрАТ «МХП»;
- провести оцінювання ефективності командної роботи в ПрАТ «МХП»;
- розробити проєкт заходів підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП»;
- визначити соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП».

Об’єктом дослідження виступає процес командного менеджменту на ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є методичні і практичні аспекти забезпечення командного менеджменту на підприємстві.

Методами дослідження: описовий, аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння для обґрунтування теоретико-методичних аспектів командного менеджменту; аналітичний метод, експертний метод, опитування, коефіцієнтний метод, статистичний і математичний метод для оцінювання фінансово-економічних та трудових показників, а також оцінювання стану командного менеджменту та ефективності командної роботи ПрАТ «МХП».

Практичне значення роботи. Було проведено аналіз стану командного менеджменту ПрАТ «МХП» та розроблено проєкт заходів підвищення ефективності командного менеджменту.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: в ініціативному порядку.

Наукова апробація отриманих результатів: Основні положення і результати дослідження були подані на 91-шу щорічну студентську наукову конференцію «Інноваційні проєкти для економічного відродження та

конкурентного розвитку України», загальним обсягом 3 друкованих аркуша. Назва тез «Сучасні тренди командної роботи для ефективного бізнесу майбутнього»

Інформаційна база дослідження: наукові статті, інтернет-публікації, підручники, фінансова звітність за 2021-2023 роки, статут, офіційний сайт та внутрішня документація ПрАТ «МХП».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Теоретичні основи командного менеджменту

В сучасних умовах бізнес-середовища, де конкуренція надто висока, більшість компаній потребує висококваліфікованих працівників, які забезпечать їхню прибутковість на тривалий період. Проте такі фахівці вимагають значних витрат і соціальних гарантій, тому керівники вирішують вкладати у розвиток систем командного менеджменту. Ці команди можуть стати ключовим інструментом для організації роботи в сучасних умовах. Добре сформована команда на підприємстві є гарантією його подальшого успішного функціонування. Роль команди в компанії полягає в тому, що вона є механізмом мотивації для колективу, оскільки завдання виконуються колективно.

В табл. 1.1 наведено наш аналіз трактувань поняття «команда» вітчизняними дослідниками та науковцями.

Таблиця 1.1 – Поняття «команда» у вітчизняних публікаціях

Автори	Визначення
1	2
Кравчук О., Варіс І., Кир'янова О.	«команди – це групи людей, які співпрацюють віддалено, як правило, поза офісами, використовуючи цифрові технології» [13]
Ларіна Н.Б.	«мала група, що вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності, орієнтованої на розв'язання командних задач; взаємодія на предмет командної діяльності будується на засадах компетентності, рольової доцільності та взаєморозподіленої відповідальності; міжособистісні взаємини є значущими, що сприяють відчуттю психологічного комфорту та надають можливість особистісного зростання» [15, с.134]
Передало Х., Огерчук Ю.	«це група людей від двох і більше, які працюють для досягнення єдиних цілей» [19]
Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Вовченко В. Р.	«це цілеспрямовано сформована група працівників, що свідомо і згуртовано працюють з певною метою (завдання проєкту) на основі професіональних компетентностей, взаєморозуміння і довіри для досягнення результату в межах своїх обов'язків та відповідальності, що сприяє розвитку усіх її членів, налагодженню ефективних організаційних зв'язків та синергетичному ефекту їх взаємодії» [167, с.140]
Єщенко М., Гречко А.	«команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети» [10, с.195]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Євтушенко Г.І.	«Команда розглядається як група з двох або більше індивідів, які для досягнення поставленої мети координують свої дії та трудові зусилля» [8]

Як бачимо, команда розглядається як група людей (або працівників), які працюють для спільної мети або для виконання конкретного завдання. Отже, на нашу думку, поняття «команда» можемо трактувати як групу людей або працівників, які об'єднують свої зусилля та дії для досягнення спільної мети чи виконання конкретного завдання.

Роль командного менеджменту в діяльності підприємства в своїй статті розглянули Сазонова Т.О. та Пасічник Є.М. Автори вважають, що командний менеджмент має свої специфіки та обмеження, включаючи управління дистанційно, сприяє особистісному зростанню працівників і підвищенню ефективності організації, а також показують, що особиста мотивація та соціальні методи впливу сприяють синергії в результативності діяльності персоналу та організації [24]. Стаття Левченко А. О., Горпинченко О. В. аргументує необхідність розроблення моделі командного менеджменту для стратегічного управління людськими ресурсами. У змінливому середовищі та умовах воєнних дій в Україні синергія команди стає ключовою для успішного виконання проєктів. Автори визначили, що стратегічне управління людськими ресурсами сприяє конкурентоспроможності команд та організацій, а особисті якості, професійні компетентності та ефективна комунікація є ключовими у командному менеджмент. [16].

Колектив авторів Кравчук О.І., Варіс І.О. та Кир'янова О.В. у своїх працях розглянули віртуальний командний менеджмент, систематизували підходи до визначення віртуальних команд та виділили їх ключові характеристики. Дослідники запропонували стратегії використання SWOT-аналізу віртуального командного менеджменту, включаючи проєктування сильних і слабких сторін, можливостей та загроз впровадження в організації, а також розробили узагальнену

SWOT-матрицю для впровадження систем керування віддаленими командами та налагодження роботи віртуальних команд в Україні [13; 41].

Гуцуляк Н. та Синиченко А. розглянули проблеми командотворення як сучасної технології управління персоналом та обґрунтовали концепцію «суперкоманди» як засобу підвищення ефективності персоналу в умовах невизначеності, а також проаналізували наукові підходи до командотворення та розглядає «суперкоманду» як HR-технологію, яка поєднує людські та технічні можливості для підвищення ефективності праці [7]. Лопушняк Г.С., Кравчук О.І. та Бабін С.М. описали особливості управління персоналом під час пандемії COVID-19, що безпосередньо впливає й на командний менеджмент [44]. Обидєннова Т. С. у співавторстві з Дудневою Ю .Е. та Васильєвою М. О. продемонстрували сучасні підходи до управління командами проєктів [45].

Праця Ковальчук Н., Комарова К. ілюструє важливість використання гнучких технологій в управлінні командами, розглядає сутність управління процесами взаємодій в командах та характеристики ефективних команд. Особливий акцент робиться на Agile-філософії, обґрунтовуючи її сутність, цінності, принципи, переваги та недоліки. У праці розглядається використання методології Scrum для управління однією командою, а також адаптація Scrum для управління декількома командами за допомогою методології LeSS (Large-Scale Scrum) [11].

Колот А.М та Герасименко О.О. обґрунтували чинники сучасного соціально-трудового розвитку та поділилися авторським баченням нової платформи праці та зайнятості, що безпосередньо впливає на командний менеджмент [13]. Колектив авторів на чолі з Лук'янихіним В. О. дослідили поняття команди, процеси командоутворення, внутрішні взаємозв'язки та рольовий розподіл у командах та надали рекомендації для підвищення ефективності командної роботи в університетах [17]. В своїй роботі Петюх В.М та Кравчук О.І. ґрунтовно описали всі аспекти управління командами [20]. Стаття Плаксієнко В.Я. та його співавторів розглядає практику формування команд топ-менеджерів у компаніях, висвітлює ключові чинники та характеристики успішної команди,

відбір кандидатів, методи розвитку членів команди та наголошує на важливості компетентнісного підходу [21]. В роботі Шпортко Г.Ю., Карабаш А.Г. висвітлюється формування ефективної команди менеджерів, її структури, взаємодію ролей і стилів учасників, розглядається поняття "команда", етапи її створення, проблеми формування та шестиетапна методика для підвищення ефективності [29]. Дослідження Левченко А.О. та Горпинченко О.В. підкреслює зростаючу роль командного менеджменту через розвиток ІТ та обґрунтовує необхідність удосконалення персоналу шляхом переходу від індивідуального до колективного навчання з інноваційними методами [42].

Автори Guo W., Gan C., Wang D. в своїй публікації розглянули як мобільність членів команди впливає на креативність команди в командах інтелектуальних працівників, а також посередницьку роль системи трансактивної пам'яті команди (TMS) і творчу ефективність команди [38]. Alaiad A., Alnsour Y., Alsharo M. систематизували літературу, що опублікована за останні 10 років, яка досліджує віртуальні команди [31]. Alves M.P., Dimas I.D., Lourenço P.R., Rebelo T, Peñarroja V., Gamero N. дійшли до висновку, що віртуальна співпраця може захистити командну довіру від негативних наслідків конфлікту та вказали на ключову роль когнітивної довіри як передумови ефективності гібридної команди [32]. Дослідження Beirouty Z.A. та Demirel A.G. підтверджує важливість комунікації між керівником та членами команди [33]. Blokdyk G. стверджує, що використовуючи інструмент самооцінювання, можна отримати систему показників управління командою, що дозволить скласти чітке уявлення про те, які її сфери потребують уваги [34]. da Silva F.P., Mosquera P., Soares M.E. дослідили та описали можливості соціалізації для нових членів команди [35]. Glikson E. Та Erez M. дослідили вплив цифровізації управління командами [36]. Guinan P. J., Parise S., Langowitz N визначили основні важелі, які забезпечують цифрову трансформацію команди [37]. Kneisel E. вивчила прямий вплив рефлексії команди на її продуктивність з часом [40].

Sharma A., Bhatnagar J. описали детермінанти командної взаємодії, що виникають як явище колективного командного рівня в контексті дефіциту часу та

дослідили, як команди використовують свої соціальні ресурси, щоб підвищити свою активність [50]. В публікації Stojadinović-Jovanović S., Bojović I., Dašić B. було розглянуто особливості команди та командної роботи, переваги і недоліки використання команд та питань ефективності самої команди для визначення можливості їх використання в практичній діяльності підприємств [51].

Отже, ґрунтуючись на проведеному аналізі сучасних праць, можна сформулювати таке авторське бачення: командний менеджмент відіграє все більшу роль у діяльності підприємств через розвиток інформаційних технологій та необхідність адаптації до мінливого бізнес-середовища, сприяє особистісному зростанню працівників, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організації. Важливими аспектами командного менеджменту є формування згуртованої команди, розподіл ролей, розвиток компетентностей членів команди, ефективна комунікація та довіра, а також ефективні інструменти оцінювання та розвитку команди. Використання гнучких методологій, таких як Agile та Scrum, може сприяти покращенню командної взаємодії та результативності. Подальшого розвитку набули методи управління віртуальними командами, які стали більш поширеними в умовах пандемії COVID-19.

Розглянемо характеристики команд: команда відрізняється високим рівнем розвитку порівняно з іншими соціальними групами, і це виявляється через: спільну мету; єдине бачення; установлені норми поведінки; наявність командної місії; єдність членів команди; високий рівень мотивації серед її учасників; ефективне вирішення конфліктів; позитивний емоційний взаємовплив; взаємозамінність[15, с.132].

Виділяють різні види команд, що проілюстровано на рис 1.1.:

- ✓ Проєктні команди формуються для виконання конкретного проєкту. Їх склад може включати фахівців із різних функціональних областей. Такі команди часто діють паралельно зі звичайною функціональною структурою організації [49].
- ✓ Функціональні команди орієнтовані на виконання конкретних функцій чи завдань. Наприклад, виробнича команда, продажі, маркетинг, інженерна команда тощо [27].

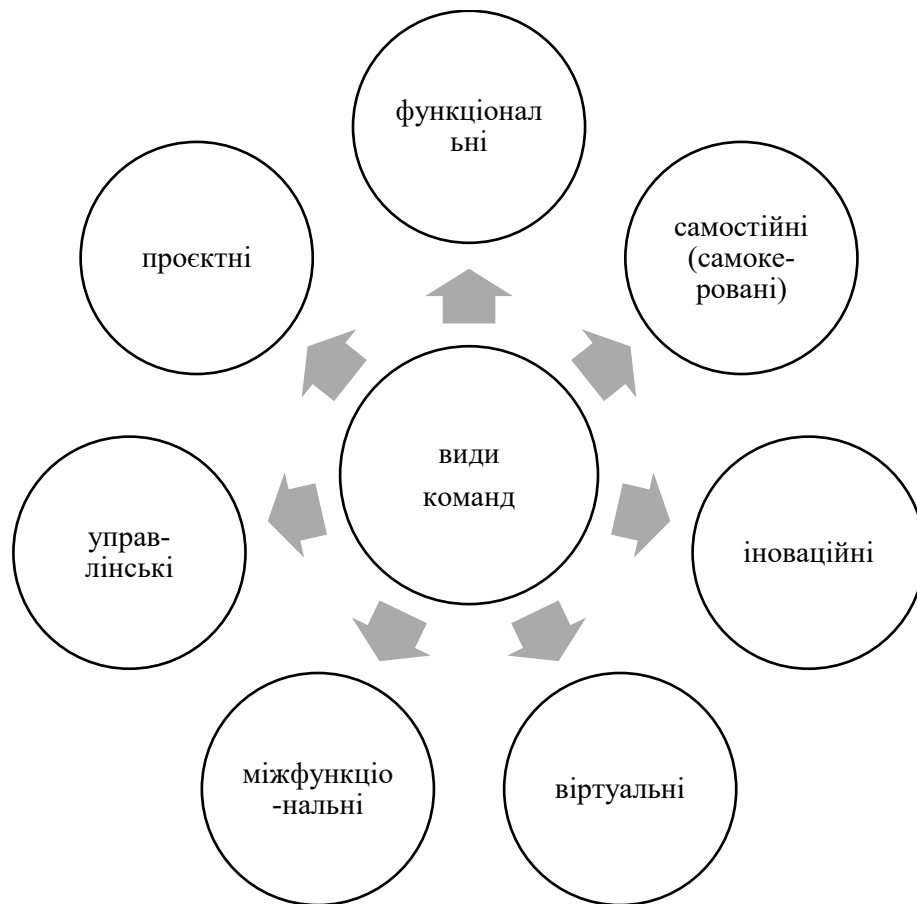


Рисунок 1.1 – Види команд

Джерело: складено автором на основі [1, с.20; 8; 10; 19; 23; 24; 25]

✓ Самостійні (самокерівні) команди мають велику автономію та владу в процесі прийняття рішень. Вони зазвичай відповідають за весь цикл виробництва чи обслуговування конкретного продукту чи послуги. Основні відмінності самоорганізованих команд від їхніх інших форм полягають у поєднанні делегування повноважень та навчання плануванню, управлінню, моніторингу та контролю власної діяльності, в великій самостійності та вільності дій, а також в можливості виконувати функції управління [1, с.20].

✓ Інноваційні команди спрямовані на вирішення інноваційних завдань та розробку нових ідей чи продуктів [12].

✓ Віртуальні команди працюють разом, хоча їхні члени можуть знаходитися в різних місцях. Вони сприймаються як єдина команда, не зважаючи на фізичну відстань [13].

✓ Міжфункціональні команди об'єднують представників з різних функціональних областей для вирішення загальних завдань [23].

✓ Управлінські команди представляють собою групу управлінських фахівців, які взаємодіють на основі чіткого узгодження місії, цілей та методів управління. Вони здатні виконувати повний цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи творчість, беручи на себе відповідальність і враховуючи особисті потреби та інтереси [28].

Формування та організація ефективної роботи команди проєкту є важливими завданнями, які вимагають спеціальної уваги від керівника проєкту. При створенні команди проєкту, керівник об'єднує індивідууми в групу, спрямовуючи їхні зусилля на виконання поставлених завдань з метою досягнення єдиної мети. Формування команди включає залучення працівників до управлінського процесу організації за допомогою самоорганізації і самоврядування, співпраці та взаємного контролю, взаємодопомоги та взаємозамінності. Це сприяє встановленню чіткості щодо спільних цінностей та цілей, формуванню колективної відповідальності та зміцненню єдності, колегіальності та взаємних відносин всередині трудового колективу [10, с.195; 46].

Наведемо цілі формування команди на рис.1.2.

У процесі формування команди визначаються такі завдання: створення сприятливого професійного середовища; реалізація ефективного управління; забезпечення наявністю кваліфікованого персоналу; забезпечення підтримки від керівництва та стабільного сприятливого зовнішнього середовища [8, с.79].

Важливо враховувати принципи формування та управління командою:

- відповідальність лідера за результати командної роботи, за членів команди та її розвиток;
- управління на основі делегування повноважень, зберігаючи право членів команди обирати сферу спеціалізації, а завданням лідера є підтримка розвитку та удосконалення навичок в обраному напрямку працівника;
- спільне лідерство, де кожен член команди впливає на результат, не лише виконуючи завдання, але й активно беручи участь у прийнятті рішень на постійній основі;
- ситуативне лідерство;



Рисунок 1.2 – Цілі формування команди

Джерело: [10, с.195]

- встановлення індивідуальних норм і правил роботи команди з огляду на її специфіку, стадію розвитку та зовнішні чинники;
- пріоритетність людського фактора та міжособистісної взаємодії в команді над формальними процесами;
- здатність оперативно реагувати на зміни є важливішою, ніж сліпе дотримання затвердженого плану;
- необхідність забезпечити високий рівень залучення членів команди, зважаючи на такі фактори, як спільна мета, згуртованість, ефективні комунікації, співпраця та визнання внеску кожного;
- Потреба досягти високого рівня єдності команди, коли члени об'єднують свої сильні сторони та узгоджено докладають зусилля;
- Атмосфера в команді має сприяти самоорганізації її членів, а також їхньому професійному та психологічному комфорту [24, с.139].

Етапи формування команди наведені на рис.1.3.

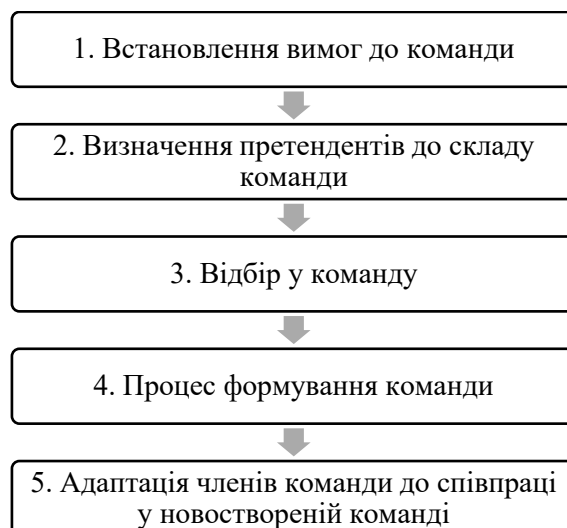


Рисунок 1.3— Етапи формування команди

Джерело:[16, с.142]

На початковій стадії відбувається визначення основних вимог до майбутньої команди: її складу, цілей роботи, критеріїв оцінки результатів, термінів виконання та інших параметрів. Також розробляється матриця необхідних компетенцій із визначенням граничних значень та матриця взаємозамінності ролей усередині команди. На наступному етапі з пулу потенційних кандидатів формується сукупність майбутніх членів команди за допомогою різних методів відбору, як от тестування, метод 360° оцінки, індивідуальний асесмент. Третій етап полягає у підборі конкретних членів команди відповідно до визначених ролей та критеріїв, узгоджених на першому етапі. Четвертий етап - це безпосереднє офіційне оформлення новоствореної команди. Вкрай важливим є також етап адаптації членів команди до співпраці у новому колективі, коли вони встановлюють взаєморозуміння, узгоджують вимоги та умови роботи. Для полегшення процесу формування команди можуть використовуватися рефлексивні ігри. [16, с.142].

За моделлю Брюса Такмена у розвитку команди виділяється п'ять стадій:

1. Формування (Forming).
2. Штурм (конфронтація) (Storming).
3. Нормування (Norming).
4. Виконання (Performing).

5. Оголошення перерви/завершення (Adjourning) [2, с.14].

Перша стадія формування команди включає у себе початок спільної роботи, обговорення правил, розподіл ролей, узгодження графіка нарад і визначення складу учасників. Члени команди на цьому етапі стикаються з труднощами переходу від індивідуальної роботи до командної, але водночас вони відчують оптимізм і гордість від обрання їхньої участі. Особливо важливо дотримуватися правил роботи команди, використовувати інформаційні довідки для організації нарад і складання звітів про поточний статус проблем на цьому етапі. Успішна динаміка може бути визначена наявністю чітко визначених ролей, узгоджених рішень, періодичного перерозподілу ролей та здійснення тренінгів для згуртування команди. Лідер команди повинен ефективно організовувати членів команди, сприяти обміну думками і виявляти повагу до ідей інших учасників для збереження контролю [2, с.14].

Друга стадія, конфронтація, є важливим періодом для команди. На цьому етапі члени команди можуть усвідомити, що їхнє завдання відрізняється від їхнього першого уявлення або є більш складним. Деякі учасники можуть виявити занепокоєння через відсутність прогресу або недостатній досвід роботи в команді, що викликає сумніви в доцільності усього процесу. На цьому етапі можуть виникнути проблеми, такі як спирання на власний досвід, конфлікти, взаємні нападки та невдоволення через надмірне навантаження. Успішне подолання конфліктної стадії вимагає постійного нагадування про чотири етапи розвитку команди, пояснення, що розбіжності – це невід’ємна частина роботи в команді, зосередження уваги на загальній меті, визначення досягнутих результатів, проведення круглих столів, обговорення правил та коригування їх, враховуючи звіти та інформаційні довідки. Лідер повинен регулярно виступати перед командою та коментувати досягнення для швидкого подолання цього етапу та уникнення негативних впливів конфліктів на результат.

Третій етап - нормування. Під час цього етапу працівники приймають ідею командної роботи, дотримуючись встановлених правил поведінки. Спілкування відбувається без проблем, і всі спільно рухаються в напрямку до поставленої мети.

Члени команди відчують, що їхні спільні зусилля приносять результати, і кожен вносить свій внесок у загальну справу. На цьому етапі члени команди можуть почати: висловлювати конструктивну критику; намагатися досягти взаєморозуміння та уникати конфліктів; більш конструктивно поводитися під час нарад; довіряти один одному більше; відчувати єдність і командний дух.

Четвертий етап - виконання. Після досягнення цієї стадії команда легко виявляє і вирішує проблеми. В цей період відбувається наступне: члени команди позитивно змінюють свою поведінку; проміжні результати досягаються швидше, ніж очікувалося; члени команди навчають і підтримують один одного.

П'ятий етап - оголошення перерви/завершення. Склад команди може змінюватися в будь-який момент - її члени можуть долучитися до інших команд чи перейти на іншу роботу. Також існує ймовірність того, що команду буде розформовано. Коли високоефективна команда завершує свій проект, це часто викликає почуття смутку у її учасників. Адже за час спільної праці вони згуртувалися, стали єдиним цілим, і тепер їхні шляхи мають розійтися. [2]. Остання фаза розвитку команди є характерною лише для тих груп, які були сформовані для вирішення конкретного завдання або реалізації проекту. У випадку управлінської команди цей етап представляє перехід від досягнення результатів у вирішенні конкретної проблеми до формулювання нових цілей.

Можна виділити сім компонентів ефективної роботи команди (рис.1.4). Оцінивши всі складові, можна зрозуміти, які елементи необхідні для повноцінної та ефективної роботи команди. Розподіл завдань та чітке усвідомлення цілей є основними умовами досягнення ефективності.



Рисунок 1.4 – Компоненти ефективної роботи команди

Джерело: [1, с.21]

Командний менеджмент - це підхід до управління, який акцентує на важливості співпраці та взаємодії між членами команди для досягнення спільних цілей. Основна ідея полягає в тому, щоб створити ефективну команду, де кожен член має чіткі ролі та відчуття відповідальності, а також спільний інтерес у досягненні успіху. Ключові принципи командного менеджменту наведено на рис.1.5.

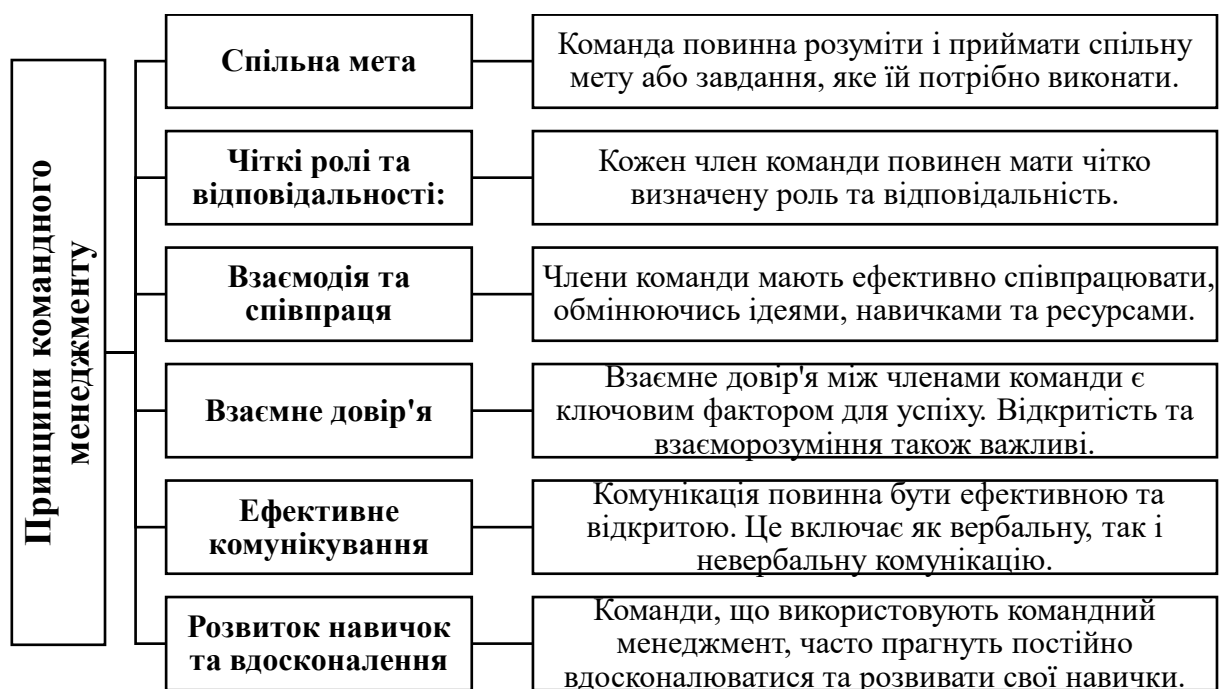


Рисунок 1.5. – Ключові принципи командного менеджменту

Джерело: складено автором

Отже, командний менеджмент базується на ідеї ефективної співпраці та взаємодії в групі для досягнення спільної мети. Ключові принципи включають чітку формулювання спільної мети, розподіл завдань, відкриту комунікацію, наявність лідерства та спільне прийняття рішень. Довіра, взаєморозуміння та ефективне вирішення конфліктів є важливими компонентами командної динаміки. Командний підхід також сприяє розвитку особистості кожного члена команди та підтримує принцип спільної відповідальності за результат.

1.2 Сучасні тенденції командного менеджменту

Сучасна тенденція до дистанційної роботи перетворює уявлення про віртуальні команди. У цьому новому реалітеті віртуальні команди дійсно стають необхідністю для багатьох компаній. Ця тенденція відкриває можливості для команд, розташованих у різних місцях, активно співпрацювати та приймати участь у проектах за допомогою інтернет-засобів та комп'ютерної технології. Процеси цифровізації та глобалізації, а також зростаюче різноманіття робочої сили, зумовили поширення віртуальних команд. У зв'язку з цим компанії по всьому світу активно залучають фрилансерів і працівників на віддаленій основі, а також широко використовують цифрові інструменти та технології комунікації всередині організації, що призводить до стрімкого зростання кількості віртуальних працівників. В Україні виклики, такі як пандемія коронавірусу та війна, змусили бізнес стикатися з несприятливими обставинами, але працівники, які працюють віддалено, продовжують виконувати свої обов'язки, допомагаючи своїм організаціям призначеною політикою роботи з дому.

Виклики у сфері командного менеджменту можна розглядати з точки зору чотирьох ключових категорій: мотивації, взаємодії між членами команди, комунікації та логістики (організації та координації дій команди), які детально розглядаються в додатку А [2].

Існує низка потенційних проблем, які можуть виникнути під час управління командою, але всі ці виклики можна подолати або зменшити їх негативний вплив. Управлінці таких груп повинні використовувати специфічні методи управління, відмінні від традиційних, коли має справу з віддаленими працівниками. Розвиток довіри є ключовим як для лідерів, так і для учасників. Одним із ефективних способів побудови довірливих стосунків у команді є заохочення відкритої комунікації. Керівникам слід сприяти відвертому діалогу та щирому спілкуванню, адже це має вирішальне значення. Сучасні технології дозволяють віртуальним командам не лише забезпечити рівноправність у комунікації, але й відтворити атмосферу спонтанних розмов та живої співпраці, як при особистому спілкуванні. Також надзвичайно важливо чітко розподілити обов'язки та зони відповідальності між членами команди, переконавшись, що всі розуміють свою роль. Запровадження ефективного програмного забезпечення, яким можуть користуватися всі члени команди, також є ключовим аспектом [3].

Автори звіту «Соціально відповідальний бізнес в новій реальності» компанії Делойт, які досліджували міжнародні тенденції управління персоналом у 2021 році, прийшли до висновку, що компанії, переглядаючи свої цілі та трансформуючи операційну діяльність, стали розглядати команди як найбільш доцільний підхід для підвищення продуктивності та результативності. Керівники компаній виділили три ключові фактори, які повинні взаємодіяти для того, щоб трансформувати команду в суперкоманду:

- ✓ заохочення працівників до саморозвитку, адаптивності та емоційної стійкості;
- ✓ підвищення потенціалу персоналу через постійне навчання та перекваліфікацію за необхідності;
- ✓ впровадження нових високих технологій та телекомунікацій.

Сучасні HR технології, які використовуються як українськими, так і міжнародними підприємствами для розроблення кадрових стратегій (таких як домінуюча стратегія, стратегія адаптації, стратегія нейтрального стилю керівництва, глобальна стратегія HR менеджменту, комбінована стратегія HR

менеджменту, експортна стратегія HR менеджменту, інтеграційна стратегія HR менеджменту), є вельми важливими для формування суперкоманд. Вони відкривають додаткові можливості для досягнення результатів з надзвичайною швидкістю та масштабом [3].

Сучасні HR технології для формування суперкоманд включають в себе наступне:

- застосування кадрової аналітики для повного використання потенціалу працівників у процесі планування персоналу;
- введення нової ролі HR служби як бізнес-партнера, що включає оперативне і креативне проєктування робочих процесів;
- створення цифрових та високотехнологічних робочих місць для персоналу;
- забезпечення можливості навчання в процесі роботи за допомогою штучного інтелекту;
- реалізація програм перекваліфікації працівників та внутрішньо-корпоративної мобільності;
- використання інноваційних технологій для залучення персоналу, зокрема ціннісного підходу до пошуку талантів;
- впровадження технологій штучного інтелекту для управління талантами та пошуком нових фахівців;
- здійснення роботи з персоналом на основі емпатії, турботи та індивідуального підходу [7].

Створення суперкоманд значно полегшується завдяки впровадженню штучного інтелекту, який створює нові цінності. Співпраця працівників з різноманітним типом мислення із штучним інтелектом розширює можливості та покращує фінансові показники. Дослідження Скотта Пейджа, доводять, що в компаніях з високим рівнем різноманітності дохід від інновацій складає 45% від загального обсягу, порівняно з 25% у компаніях із значно нижчим рівнем різноманітності. Автор стверджує, що штучний інтелект приносить власний стиль

мислення в компанію і в синергії з різностороннім людським інтелектом може покращити ефективність в порівнянні із звичайною командою, складеною лише з людей. Однією з важливих ролей суперкоманди є використання технологій для максимізації людських можливостей та цифрових ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності людської праці [7].

Окремо слід відмітити передатні (трансферні) компетентності, які в команді відіграють важливу роль для ефективної командної взаємодії та досягнення спільних цілей. Серед основних передатних компетентностей, які варто розвивати в команді слід виділити [47]:

- ✓ *комунікативні навички* - вміння чітко і зрозуміло висловлювати свої думки, активно слухати інших, вести конструктивний діалог та запобігати конфліктам;
- ✓ *міжособистісні навички* - здатність встановлювати довірчі стосунки, проявляти емпатію, поважати різноманітність та цінувати внесок кожного члена команди;
- ✓ *управління конфліктами* - вміння розпізнавати та ефективно вирішувати конфлікти, знаходити компроміси та зберігати продуктивні робочі стосунки;
- ✓ *гнучкість та адаптивність* - здатність пристосовуватися до змін, відкритість до нових ідей та готовність до постійного навчання;
- ✓ *організаційні навички* - вміння планувати, розподіляти ресурси, встановлювати пріоритети та ефективно управляти часом;
- ✓ *лідерські якості* - здатність надихати та мотивувати команду, делегувати повноваження, приймати рішення та нести відповідальність;
- ✓ *командна робота* - вміння працювати в команді, ділитися знаннями, розподіляти обов'язки та досягати синергії у спільних зусиллях.

Розвиток цих передатних компетентностей сприяє ефективній взаємодії, взаєморозумінню та продуктивній роботі команди над досягненням спільних цілей.

В сучасному світі, де інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ) визначають повсякденне та робоче життя, керівництво активно підвищує цифрову компетентність персоналу, використовуючи передові програмні засоби, такі як Microsoft Teams. Ця платформа розширює можливості робочого простору,

спрямовуючи на більш ефективну взаємодію між керівництвом та працівниками. За допомогою Microsoft Teams легко встановлювати зв'язок, розпочинати бесіду та знаходити необхідні інструменти і матеріали. Платформа інтегрується з відомими додатками Office і спеціально розроблена для використання в безпечному хмаровому сервісі Office 365 [10].

Microsoft має місію допомагати досягати амбіційних цілей людей і організацій, зосереджуючись на максимальній продуктивності в хмаровому середовищі та на мобільних пристроях. Microsoft Teams створює відкрите цифрове середовище для гнучких робочих груп і плоских організацій. Завдяки розмовному інтерфейсу та угрупованню повідомлень, Teams забезпечує сучасні інструменти для онлайн-спілкування. Ця платформа дозволяє створювати загальні та приватні чати, а функції, такі як вкладки, полегшують доступ до документів і хмарних служб. Microsoft Teams акцентує увагу на адаптації робочих просторів до унікальних вимог, надаючи значні можливості розширення та відкриті API [10].

Коучинг на роботі є постійним процесом співпраці між керівником і працівником (або консультантом і підприємцем), спрямованим на досягнення успішної діяльності компанії. В якості особистого тренера коуч допомагає враховувати альтернативи та ресурси, розробляти план дій та супроводжувати працівника під час його виконання. Разом із коучем працівник може систематично аналізувати ситуацію, відстежувати використані стратегії та їх вплив на досягнення бажаних результатів, а також розмірковувати про те, як певні фактори можуть впливати на його ставлення до подій, зокрема ті, які часто залишаються поза його увагою [48].

Особливе завдання керівництва також полягає в установленні ефективних зв'язків між всіма учасниками команди, з метою забезпечення її самостійності та продуктивності. Для продуктивної роботи команди потрібно забезпечити належну двосторонню комунікацію між її членами та керівниками. Керівництво має сприяти професійному зростанню кожного учасника команди, зокрема, вчасно переглядаючи та змінюючи ролі і обов'язки всередині команди. Все це є необхідною передумовою для формування висококваліфікованої та гнучкої

команди, яка може ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому оточенні.

Важливо розуміти, що «тімспіріт» — це не лише корпоративні заходи, а головне завдання його полягає у встановленні партнерських ділових і особистісних взаємин між усіма учасниками команди. Основна мета «тімспіріту» — сформувати емоційні зв'язки між працівниками організації, які стануть основою для взаємодопомоги і взаєморозуміння в подальшому. Хоча створення команди не обмежується лише такими заходами, командний менеджмент відіграє ключову роль у стабілізації трудового колективу та розвитку потенціалу кожного працівника [10].

Зважаючи на численні переваги командного підходу в управлінні, його можна вважати фундаментальною основою для впровадження сучасних технологій менеджменту. Він здатен забезпечити значні економічні та соціальні вигоди, сприяючи динамічній стабільності персоналу в організації. Проте під час формування команди необхідно враховувати специфіку самої організації: її цілі, місію, стратегію розвитку, масштаби та особливості діяльності. Не слід забувати й про важливу роль керівника у процесі створення ефективної команди.

Традиційні методи управління персоналом не завжди ефективно впораються з необхідністю швидкого реагування на зміни на ринку та конкуренцію інноваційних компаній. Отже, здатність застосовувати гнучкі та адаптивні підходи в управлінні, особливо в умовах ринкової невизначеності, є вкрай важливим чинником для досягнення успіху.

Методологія Agile («гнучкий») – це гнучкі інструменти управління, спрямовані на більш ефективне вирішення завдань. Це не лише підхід до розроблення, але й система цінностей, що допомагає розробникам швидше створювати нові товари та послуги для бізнесу. Agile сприяє ефективній взаємодії з клієнтом та між командами, не обмежуючись жорсткими контрактами чи внутрішніми процесами. Ці цінності спонукають до швидкої реакції на зміни та фокусування на продукті, залишаючи поза увагою допоміжні аспекти, такі як документація. Філософію Agile характеризують як систему цінностей, що

підтримує швидкий та ефективний розвиток продуктів. Для сприяння успішності роботи команд використовують гнучкі форми командної організації на основі принципів Agile. Два основних підходи в цьому контексті – Scrum (розповсюджений в ІТ-компаніях) та Kanban. Багато підприємств поєднують ці методології для досягнення оптимальних результатів [39; 43].

Scrum є одним з ключових напрямків гнучкої Agile-філософії в розробці програмного забезпечення. Його основна мета - забезпечити максимальну адаптивність та гнучкість підходу до кожного проекту та організації. Scrum пропонує системний підхід до організації роботи та управління проектами. Для ефективного застосування Scrum необхідно дотримуватись певної методології, що включає використання Agile-принципів, чіткий розподіл ролей та обов'язків, ретельне планування, регулярні короткі робочі наради та використання спеціальних артефактів (інструментів візуалізації). Проект розбивається на низку циклів, званих спринтами, які охоплюють етапи планування, розробки, тестування та демонстрації результатів. Тривалість спринтів є фіксованою, зазвичай від 1 до 4 тижнів. Scrum забезпечує зручний та структурований підхід до планування та організації всіх процесів у проекті.

Agile використовує колективний підхід, і для того, щоб масштабувати ці методології на рівень підприємства, необхідно встановити систему взаємодії між окремими командами. У цьому контексті часто застосовують LeSS (Large-Scale Scrum) для 2-8 команд або LeSS Huge для більше 8 команд.

LeSS являє собою сукупність принципів і настанов щодо використання Scrum-підходу у масштабних проектах, де задіяно множинні команди розробників. Ця методологія призначена для організації роботи численних команд, які спільно працюють над створенням єдиного продукту. Таким чином, вся компанія активно залучається до розроблення тих функцій, які є найбільш важливими для клієнтів. Особливості використання LeSS включають:

- застосовується до численних команд, які є багатфункціональними, багатокомпонентними і повнофункціональними, складаються з 3-9 осіб та спрямовані на навчання;

- команди співпрацюють разом, оскільки мають спільну мету - створити один продукт чи послугу. Кожна команда несе відповідальність за цілісний результат, а не лише за частину процесу;
- команди створюють єдиний продукт чи послугу, яким користуються реальні споживачі та клієнти [3].

LeSS значно впливає на стиль управління в організаціях, вимагаючи нового підходу, відмінного від традиційного контролю над підлеглими. Методологія LeSS відповідає принципу «менеджери як вчителі, наставники», що визнається більш ефективним. Однією з ключових концепцій у LeSS є розрізнення двох стилів управління, відомих як «Теорія X і Теорія Y», запропонована Дугласом МакГрегором. Теорія X базується на припущеннях, що люди не люблять працювати і їх потрібно примушувати, контролювати та погрожувати, в той час як в LeSS використовуються стилі управління, які відповідають теорії Y.

З ростом компанії виникає необхідність переходу від LeSS до LeSS Huge через обсяг поточних справ, який важко контролювати для одного керівника. LeSS та LeSS Huge мають спільні риси та відмінності, але вибір між ними залежить від розмірів компанії. Обидві методології можуть використовувати Scrum для управління командами. Правильне масштабування Scrum починається зі зміни структури організації, а подальші зміни спрямовані на створення простішої організаційної структури, орієнтованої на клієнта. Використання гнучких методів управління командами, таких як Scrum, LeSS та LeSS Huge, поряд із очевидними перевагами, може супроводжуватися певними недоліками:

- впровадження змін може викликати рухомість цінних кадрів, оскільки працівники мають різний рівень адаптації до нових умов роботи. Зміна організаційної культури виявляється завданням, яке важко здійснити швидко;
- використання гнучких методів сприяє досягненню короткострокових цілей, але вимагає уваги та підтримки довгострокової стратегії для успішної реалізації;

- успіх команди значною мірою залежить від ролі Scrum-майстра, що вимагає відповідальності та компетентності;
- Agile-філософія несумісна з використанням авторитарного стилю керівництва, оскільки вона покликана стимулювати співпрацю та розділення влади в команді.

Компанії повинні уважно враховувати переваги та недоліки перед прийняттям рішення щодо впровадження гнучкої Agile-філософії управління та старатися максимально адаптувати цю методологію до своїх умов.

Отже, сучасні тенденції командного менеджменту включають в себе акцент на ефективну комунікацію та розвиток кожного учасника команди, зростання «тімспіріту» та створення партнерських відносин. Використання методологій Agile, таких як Scrum та Kanban, дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни, сприяючи швидкому розвитку та взаємодії в команді. Також, важливою є гнучкість та адаптованість управлінських підходів для досягнення успішних результатів у невизначеному середовищі ринку.

1.3 Технології командного менеджменту в організації

Командний менеджмент – це галузь теорії та практики управління організацією, яка акцентує на комплексному та конструктивному використанні командних ефектів. Основною метою командного менеджменту є підвищення ефективності діяльності організації шляхом збільшення командної взаємодії між різними групами персоналу.

Технології управління цілями (Goal Management Technologies) включають інструменти та методи, спрямовані на ефективне визначення, встановлення, відстеження та досягнення цілей організації або команди [3].

Командні цілі визначають бажані результати, на досягнення яких має працювати вся команда як єдине ціле, а не лише окремі її учасники. У команді

можуть існувати сумісні та конфліктуючі цілі, і вона зазвичай має як соціальні, так і завдання-орієнтовані відносини. Для ефективної роботи команда має присвячувати близько двох третин свого часу виконанню завдань, а одну третину - налагодженню взаємовідносин та згуртованості колективу. Якщо протягом тривалого часу команда зосереджується лише на вузькому колі цілей, це може негативно позначитися на її продуктивності, посилити міжособистісну напругу та конфлікти, що у підсумку може призвести до розпаду команди. Врахування взаємодії цілей між членами команди, цілями команди і організації ускладнює вплив цілей на групову динаміку та результати. Затвердження цілей команди на початковому етапі та акцент на них під час кожного зібрання допомагає зберегти концентрацію членів команди і вирішувати важливі завдання [1].

Управління за цілями (Management by Objectives, MBO) – це метод управління, при якому керівництво та персонал разом обирають свої бізнес-цілі, цілі професійного розвитку та планують шляхи досягнення цих цілей.

Використання MBO включає, принаймні, три етапи: етап формування цілей для персоналу та узгодження їх з керівництвом; етап уточнення цілей; етап оцінювання досягнення цілей [3].

Метод управління за цілями, ґрунтуючись на принципі SMART (специфічні, вимірні, досяжні, орієнтовані на результат, часово обмежені), є підходом до планування, де менеджери визначають конкретні цілі для кожного підрозділу, проекту та працівника. Ці цілі стають орієнтиром для коригування подальших дій.

Використання методу встановлення цілей (MBO) дозволяє перетворювати загальні цілі на конкретні завдання, які повинні виконати окремі підрозділи чи працівники організації. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності системи управління організацією та розв'язанню проблем, таких як відсутність мотивації, невизначеність завдань, опір до змін, недостатня комунікація та складність аналізу результатів [3].

Розв'язуючи завдання створення ефективної командної взаємодії, необхідно враховувати, що, крім професійних якостей, важливі також здатності до комунікації і взаємодії. Існують підходи, які сприяють комунікації в команді та

можуть бути визначені як принципи командного спілкування, що забезпечують співпрацю всередині групи. Основні з них включають:

- принцип комунікаційної дифузії, що сприяє взаємному вибудовуванню каналів комунікації між учасниками команди, сприяючи мимовільному вирівнюванню концентрацій прямих і зворотних зв'язків.
- принцип паралельних двосторонніх комунікаційних потоків, який забезпечує зворотний зв'язок для відправника інформації, сприяючи оперативному прийняттю рішень та реагуванню на пропозиції.
- принцип відкритості комунікації, що забезпечує доступність каналів комунікації між керівником та рядовими учасниками команди, новачками та досвідченими членами групи. Цей принцип особливо важливий на етапі формування та налагодження команди [28, с.308].

Спостереження за успішними командами вказує на їхню активну взаємодію через такі канали комунікації:

- бенчмаркінг: Активне використання пошуку передового досвіду, його розповсюдження серед учасників команди та спільне використання.
- мозкові атаки: Застосування методу стимулювання творчої ініціативи учасників команди при генерації креативних ідей.
- ретріти: Організація регулярних сесій обміну думками для навчання учасників команди, що дозволяє вивільнити інноваційний потенціал та залучити їх до пошуку нових ідей для покращення спільної роботи [28, с.308].

У віртуальних командах взаємодія часто є асинхронною, і спілкування відбувається за допомогою сучасних засобів комунікації, а не особистих зустрічей. При розробленні комунікаційних процедур важливо враховувати різноманітні аспекти, такі як зміст повідомлень, мова, вибір комунікаційного каналу та різниця в часових поясах. У віддалених командах, розташованих географічно відмінно, комунікація стає критичним елементом робочого процесу. Менеджерам, які керують глобальними віртуальними командами, необхідно володіти широким спектром навичок, порівняно з керівниками локальних груп. Крім того, вони

повинні бути здатні адаптуватися до різних моделей поведінки, враховуючи кроскультурні особливості команди [6].

У функціонуванні команди важливу роль відіграють як офіційні, так і неофіційні комунікаційні канали. Традиційні команди, що працюють в одному офісі, користуються обома видами комунікації. Однак у віртуальних командах, члени яких територіально розподілені, рівень неформального спілкування часто є обмеженим або відсутнім взагалі. Специфіка роботи віддалених команд, зокрема відсутність безпосереднього контакту та дистанційний характер взаємодії, звужують комунікаційні можливості. Через це керівникові віртуальної команди складніше відстежувати мотивацію та ступінь залученості її учасників. [6, с.168].

Для ефективного керівництва віртуальною командою керівник має активно впроваджувати та використовувати сучасні інструменти комунікації, такі як вебінари, відеоконференції, месенджери та хмарні сервіси. Вкрай важливо чітко визначити та дотримуватися встановлених комунікаційних процесів і процедур, а також заохочувати активну взаємодію та зміцнення згуртованості між членами команди.

Керування віртуальними командами, члени яких працюють здалеку, створює певні труднощі через відсутність безпосереднього спілкування. Для забезпечення ефективної співпраці та досягнення цілей керівникові необхідно вжити спеціальних заходів. По-перше, слід встановити чіткі канали комунікації, наприклад, регулярні віртуальні наради та використання спільних онлайн-інструментів. Важливо створити атмосферу довіри й відкритості в команді. Керівник має систематично відстежувати прогрес, збирати зворотний зв'язок і за потреби коригувати процеси. Доцільно застосовувати відповідні технологічні рішення для спільної роботи, обміну файлами та керування проектами. Крім того, не слід нехтувати неформальними заходами для згуртування команди й підвищення мотивації співробітників. Головне - постійно вдосконалювати процеси управління віртуальною командою з урахуванням її специфіки. [6, с.168].

Успіх команди значною мірою залежить від ефективної системи внутрішньої комунікації. Саме завдяки налагодженому обміну інформацією та

ідеями команда може генерувати, розповсюджувати, поєднувати та використовувати знання як цінний ресурс. Однак, незважаючи на критичну роль комунікації для функціонування команди, сама комунікаційна система зумовлюється певними психологічними чинниками, притаманними конкретному колективу. Іншими словами, на характер командного спілкування впливають психологічні особливості та динаміка взаємодії між членами групи. Тож ефективна командна робота вимагає як розбудови міцної комунікаційної системи, так і врахування психологічного клімату всередині команди. Однією з них є готовність учасників команд вірити один одному [28, с.309].

Мотиваційні аспекти у командній роботі мають набагато більше значення порівняно з діяльністю персоналу в ієрархічних організаційних структурах. Система мотивації в команді повинна забезпечувати задоволення індивідуальних потреб членів групи, а водночас бути сильніше зв'язаною з командними результатами для стимулювання саме командної взаємодії. При цьому система мотивації повинна будуватися по-різному в залежності від рівня, який команда займає в організаційній ієрархії.

Важливо враховувати різну вагомість двох найважливіших складових мотивації працівників: заробітної плати і кар'єри. Якщо в управлінських командах на вищих рівнях управління кар'єрна мотивація може переважати, і участь в роботі команди топ-менеджерів розглядається як можливість проявити свої організаторські таланти для подальшого зайняття високих посад в організації, то на рівні самостійних робочих груп пріоритетними є питання оплати праці. При формуванні системи оплати праці важливо вирішити дві проблеми: на яких принципах буде винагороджуватися команда в цілому та як будуть оцінюватися індивідуальні внески в командний результат [3].

Одним із ключових інструментів ефективного виконання процесів управління в команді є делегування повноважень та визначення відповідальності. Основними передумовами правильного делегування повноважень лідером команди є їх розумне розподіл між керівником і іншими членами групи з урахуванням їхнього рівня ініціативності та самостійності, чіткий контроль за результатами

роботи і суворі дисципліна. Перед тим, як призначати відповідальність за вирішення поставлених завдань, керівникові команди необхідно чітко уявляти, яких результатів очікувати від підлеглих, коли ці результати повинні бути досягнуті, і як організувати звітність про результати вирішення завдань. Вміння передати повноваження, зберігаючи при цьому відповідальність за результат, – одна з найбільш важливих ознак справжнього лідера команди. Ступінь делегування повноважень та відповідальності повинна бути чітко і однозначно визначена. Тим не менш завжди існують завдання, які повинні розв'язуватися керівником команди безпосередньо (наприклад, розроблення стратегії, кадрові та фінансові питання).

Для ефективної роботи команди необхідно визначити оптимальний обсяг необхідної та достатньої інформації, чітко розподілити канали та потоки інформації в часі та просторі. Організаційно-технічний перехід на командний спосіб роботи супроводжується різким збільшенням кількості інформаційних каналів та потоків в системах організаційної комунікації. Зростаюча складність комунікативного середовища визначає розширення можливостей більш ефективного використання доступної інформації та її обміну для прийняття обґрунтованих та якісних рішень. У цих умовах команда може сприймати, розуміти, обробляти та практично застосовувати значно більший обсяг інформації, ніж окремі працівники жорсткої ієрархічної системи та сама система в цілому.

Для значного зменшення кількості інформаційних потоків та каналів у межах одного тематичного завдання важливим є встановлення системи розподіленого інформаційного лідерства. У цьому випадку команда сама визначає осіб, відповідальних за роботу над конкретним завданням, і надає їм повноваження зібрати та обробити інформацію, необхідну для вирішення цього завдання.

Основним показником успішної діяльності команди є ефективність її роботи. Організаційний контекст виступає як основний фактор, що визначає ефективність командної діяльності. Ключовими критеріями ефективності роботи команди можна вважати:

- продуктивність роботи команди в цілому;
- індивідуальне задоволення членів команди.

Для оцінки ефективності діяльності команди можна використовувати низку показників. Одним з таких критеріїв є рівень розвитку та дотримання командних процедур і протоколів, що забезпечують злагоджену взаємодію. Важливим фактором також є усталеність командних норм і правил, яких дотримуються всі члени групи. Згуртованість колективу, присутність почуття єдності та згоди між учасниками є ще одним індикатором успішної командної роботи. Нарешті, позитивна взаємозалежність, за якої досягнення індивідуальних цілей пов'язане з результатами всієї команди, також розглядається як ознака дієвого колективного функціонування. Отже, комплексний аналіз різних аспектів командної динаміки дозволяє всебічно оцінити продуктивність та ефективність спільної роботи. [5].

Узагальнимо риси ефективної команди (рис.1.6). Отже, успішним можна вважати керівництво командою, коли найкращі результати досягаються в коротший термін.

На сьогодні існує велика кількість цифрових інструментів і технологій для підтримки взаємодії віртуальних команд. Проте деякі з них пропонують рішення лише для конкретних завдань, не надаючи комплексної платформи, яка інтегрує всі необхідні сервіси та забезпечує інтелектуальні та керовані даними послуги у відповідальний та етичний спосіб. Тому важливо обирати ефективні інструменти для управління віртуальними командами.

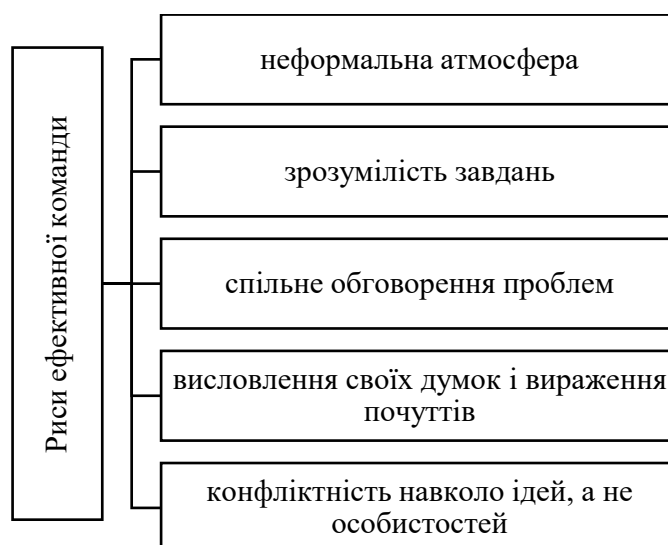


Рисунок 1.6 – Риси ефективної команди

Джерело: [1;8;10;16;24]

Далі наведемо характеристику цифрових технологій, які використовуються в командному менеджменті в табл.1.2.

Таблиця 1.2. – Характеристика цифрових технологій, які використовуються в командному менеджменті

Цифрові технології	Характеристика
1	2
Microsoft Teams	Коллаборативна платформа для співпраці, обміну інформацією та віртуальних зустрічей в реальному часі.
Slack	Комунікаційна платформа для командної роботи, обміну повідомленнями та спільної роботи над проектами.
Asana	Система управління завданнями, що дозволяє створювати, розподіляти та відстежувати завдання в команді.
Trello	Коллаборативна платформа для організації завдань у вигляді карток на дошці, сприяє структуруванню проектів.
Jira	Система управління проектами, що дозволяє створювати задачі, відстежувати їх прогрес та співпрацювати в команді.
Monday.com	Платформа для планування та відстеження проектів, розподілу завдань та взаємодії в реальному часі.
Basecamp	Система управління проектами для спільної організації завдань, звітів та комунікації в команді.
Zoom	Відеоконференційна платформа для проведення віртуальних нарад та засідань в режимі реального часу.
Google Meet	Сервіс для відеоконференцій та віртуальних зустрічей, що дозволяє командам спілкуватися та співпрацювати.
Google Drive	Хмарне сховище для зберігання та обміну документами, спільного редагування в режимі реального часу.
Dropbox	Сервіс для зберігання та обміну файлами, спільної роботи над документами та проектами.
SharePoint	Платформа для спільного доступу та співпраці над документами та інформацією в організації.
Toggl	Інструмент для відстеження часу та аналізу продуктивності, допомагає управляти робочим часом.
RescueTime	Програма для відстеження часу, аналізу працездатності та оптимізації робочих процесів.
Clockify	Програма для відстеження часу та ведення обліку часу, що витрачається на різні завдання та проекти.
Yammer	Соціальна мережа для бізнесу, що допомагає полегшити комунікацію та співпрацю в межах організації.
Workplace by Facebook	Соціальна мережа для командної співпраці, обміну знаннями та взаємодії у межах компанії.

Джерело: складено автором

Отже, колаборативні платформи (Microsoft Teams, Slack, Asana, Trello) сприяють продуктивній командній роботі забезпечуючи вільний обмін інформацією, спільні інструменти для співпраці над проектами та можливість інтерактивної взаємодії в режимі реального часу.. Системи управління проектами (Jira, Monday.com, Basecamp) допомагають організовувати та відстежувати проекти, розподіляти завдання та контролювати їхній прогрес. Віртуальні конференції та засідання (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet) дозволяють проводити віртуальні наради та засідання, що особливо актуально для розподілених чи глобальних команд. Інструменти для обміну документами (Google Drive, Dropbox, SharePoint) допомагають зберігати, обмінюватися та спільно редагувати документи в режимі реального часу. Системи відстеження продуктивності (Toggl, RescueTime, Clockify) використовуються для відстеження часу та аналізу продуктивності членів команди. Соціальні мережі для бізнесу (такі як Yammer, Workplace by Facebook) допомагають полегшити комунікацію, обмін знаннями та співпрацю в межах організації. Ці цифрові технології роблять комунікацію та управління завданнями більш ефективними, сприяють розподіленій роботі та забезпечують доступ до інформації в режимі реального часу.

Тож можемо зробити висновки, що технології командного менеджменту в організації виявляються ключовим інструментом для підвищення ефективності роботи команд та груп персоналу. Використання методів управління цілями, делегування повноважень та використання цифрових інструментів сприяють формуванню ефективних командних структур. Ключовими критеріями успішності таких команд виступають продуктивність роботи команди в цілому та індивідуальне задоволення її членів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «МХП»

2.1 Аналіз фінансово-економічних та трудових показників діяльності ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» - це міжнародна компанія у сфері продовольчих та агро технологій. Компанія була заснована у 2006 році і має код ЄДРПОУ 25412361. ПрАТ «МХП» випускає широкий асортимент продукції, такий як м'ясо птахів, яйця, зерно, олію та інші сільськогосподарські товари. Також фірма спеціалізується на вирощуванні сировини для кормів. Крім того, ПрАТ «МХП» експортує свою продукцію на ринки багатьох країн світу та має розгалужену мережу клієнтів в Україні та за її межами.

Група компаній «МХП» представляє на ринку такі бренди, як: ТМ «Наша ряба» (пропонує охолоджену курятину), ТМ «Апетитна» (включає свіжомариновану курочку та готові до вживання ковбаски), ТМ «Kurator» (пропонує курятину високої якості), ТМ «Бащинський» (виробляє сосиски, сардельки, м'ясні рулети, ковбасні делікатеси), ТМ «Легко», ТМ «Рябсніск» та ТМ «Skott Smeat».

Проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках (додаток Б). Чиста виручка від реалізації продукції зросла від 2021 до 2022 року на 27,86%, але в 2023 році лише на 1,59%. Собівартість реалізованої продукції також збільшилася, але темп росту в 2021 році склав -3,82%. Витрати на 1 грн. продукції зросли на 8,39% у 2022 році, але в 2023 році відбулося зменшення на -5,32%. Чистий прибуток компанії в 2023 році виявився надзвичайно низьким, зменшившись на -99,55% від 2022 року. Середньооблікова чисельність працівників піднялась на 24,80% у 2023 році. Середня заробітна плата виявилася на -3,09% нижчою в 2023 році відносно 2022 року. Дебіторська заборгованість зменшилася на

-3,26% в 2022 році та ще на -17,64% в 2023 році. Кредиторська заборгованість значно збільшилася на 162,46% у 2022 році, але пізніше знизилася на -34,99% у 2023 році. Нерозподілений прибуток компанії показав збільшення на 4,89% у 2023 році, але водночас зменшення на -3,52% у 2022 році.

Розглянемо структуру реалізації продукції ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках на рис.2.1.

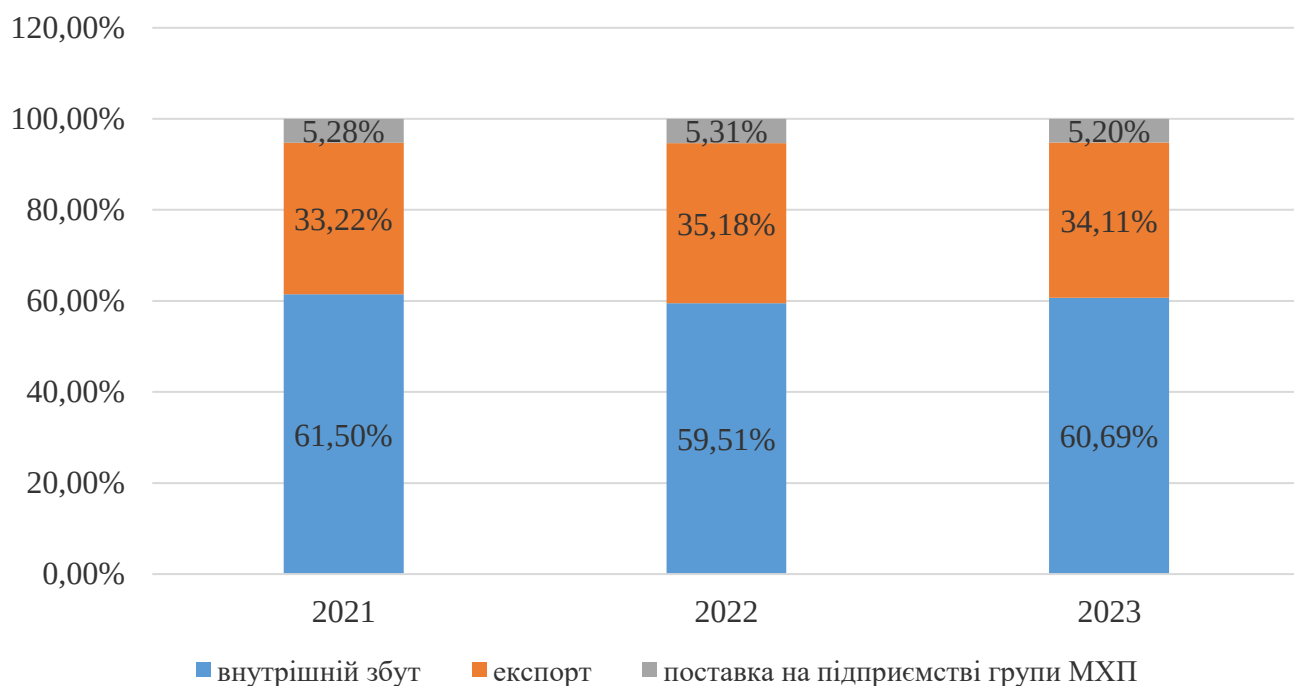


Рисунок 2.1 – Структура реалізації продукції ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

Як можна побачити, близько 60,69% продукції продається на внутрішньому ринку безпосередньо кінцевим споживачам, 34,11% експортується, а 5,2% виробленої продукції постачається іншим підприємствам групи «МХП» для використання у виробництві м'ясних та ковбасних виробів.

Проведемо аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства (табл.2.1).

З табл.2.1 бачимо, що коефіцієнт поточної ліквідності виявився нижчим за рекомендоване значення, становлячи лише 0,05. Коефіцієнт швидкої ліквідності, хоча і залишається в межах норми на рівні 0,45, проте спостерігається його зниження порівняно з попереднім показником 0,82, що є тривожним сигналом.

Найбільше занепокоєння викликає коефіцієнт абсолютної ліквідності, значення якого 0,04 є нижчим за нормативне, скоротившись з 0,09. Коефіцієнт покриття запасів був мінусовим. Тобто запаси не покриваються.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках

Показники	роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00	10,44	-8,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,82	0,57	0,45	-0,26	-0,11	-31,08	-20,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,04	0,04	-0,04	-0,01	-48,18	-15,35
Коефіцієнт покриття запасів	-6,13	-26,12	-30,65	-19,99	-4,53	326,38	17,36
Частка оборотних коштів в активах підприємства	63,47	59,09	49,60	-4,38	-9,49	-6,90	-16,06
Частка запасів у оборотних активах	2,47	2,43	3,11	-0,03	0,68	-1,33	27,83

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

Частка оборотних коштів в активах підприємства знизилась з 63,47% до 49,6%. Частка запасів у оборотних активах зростає з 2,47 до 3,11. Отже, підприємство в 2021-2023 роках має низьку ліквідність та платоспроможність та тенденцію до їх зниження.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості в 2021-2023 роках (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках

Показники	роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії	0,75	1,01	1,06	0,26	0,04	35,14	4,24
Коефіцієнт фінансової залежності	2,27	-18,58	-2,11	-20,85	16,46	-916,92	-88,62
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,32	-1,04	-1,11	-0,72	-0,08	226,30	7,60
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,32	1,28	1,18	-0,04	-0,10	-2,77	-8,02
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,43	0,21	0,10	-0,22	-0,11	-51,59	-50,61
Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів	-0,24	-0,22	-0,15	0,02	0,07	-8,95	-30,98
Коефіцієнт фінансового левериджу	-4,15	-4,55	-6,60	-0,41	-2,04	9,83	44,88

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

Коефіцієнт фінансової автономії виріс з 0,75 до 1,06. Коефіцієнт фінансової залежності має негативну тенденцію в 2021-2023 роках. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також погіршився з -0,32 в 2021 році до -1,11 в 2023 році. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився з 1,32 до 1,18. Коефіцієнт структури позикового капіталу знизився з 0,43 до 0,1. Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів вказує на брак власних коштів підприємства. Коефіцієнт фінансового левериджу вказує на брак власних коштів підприємства. Отже, в 2021-2023 роках підприємство було фінансово нестійким.

Проведемо аналіз показників рентабельності ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках (рис.2.2).

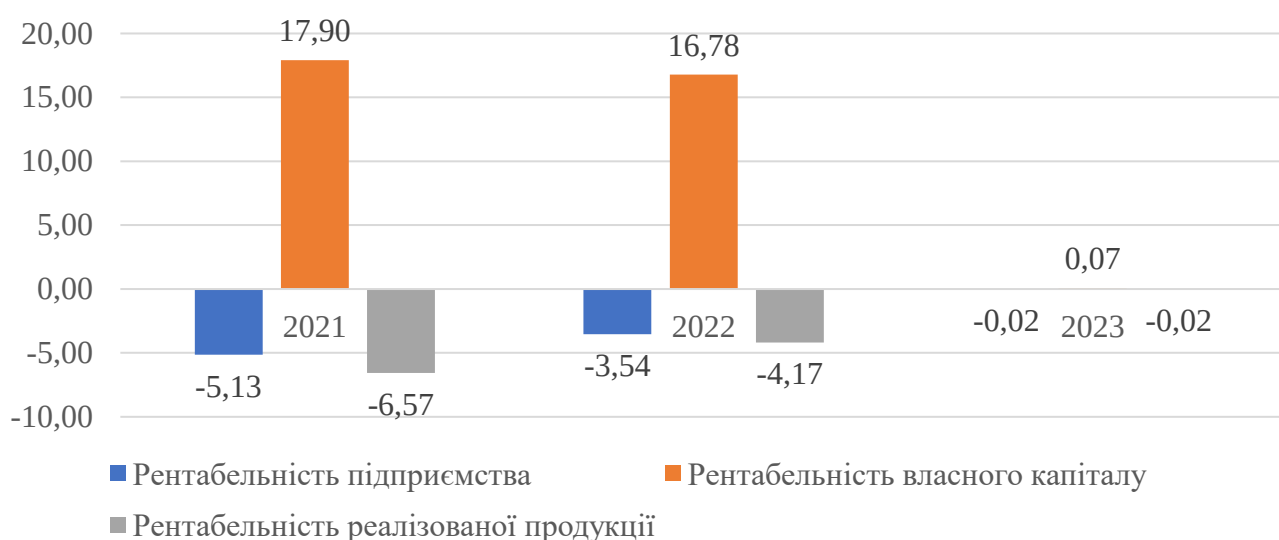


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

Рентабельність підприємства була негативною в 2021-2023 роках, рентабельність власного капіталу знизилась з 17,9% до 0,07%. Рентабельність реалізованої продукції є мінусовою, це обумовлене тим, що ці роки підприємство завершило зі збитком, на формування якого, певним чином вплинули як пандемія COVID-19 в 2021 році так і війна в Україні в 2022-2023 роках, хоча це не єдині причини збитковості. Отже, в 2021-2023 роках діяльність підприємства була нерентабельною.

Організаційна структура ПрАТ «МХП» наведена в додатку А. Компанія є приватним підприємством і виступає як основний український холдинг для численних юридичних осіб, що мають з нею контрольовані відносини. Основними перевагами такої організаційної структури «МХП» є чіткість та узгодженість внутрішніх процесів, що сприяє швидкому прийняттю рішень, підвищеному рівню відповідальності керівників за їхні відділи і сприяє поліпшенню результатів їхньої роботи. Ця організаційна структура має такі недоліки: обмежену комунікацію між керівництвом і виконавцями, що може призвести до небажаних результатів; надмірну кількість взаємодій між підрозділами, що уповільнює процеси; значний документообіг між структурними елементами. Вертикальна інтеграція бізнесу в групі компаній, зокрема ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», забезпечує стабільно високі стандарти якості та дозволяє контролювати собівартість фінальної продукції завдяки значному масштабу виробництва. Особливо це важливо в умовах складної української економіки.

Розглянемо структуру персоналу ПрАТ «МХП» за рівнем освіти на рис.2.3.

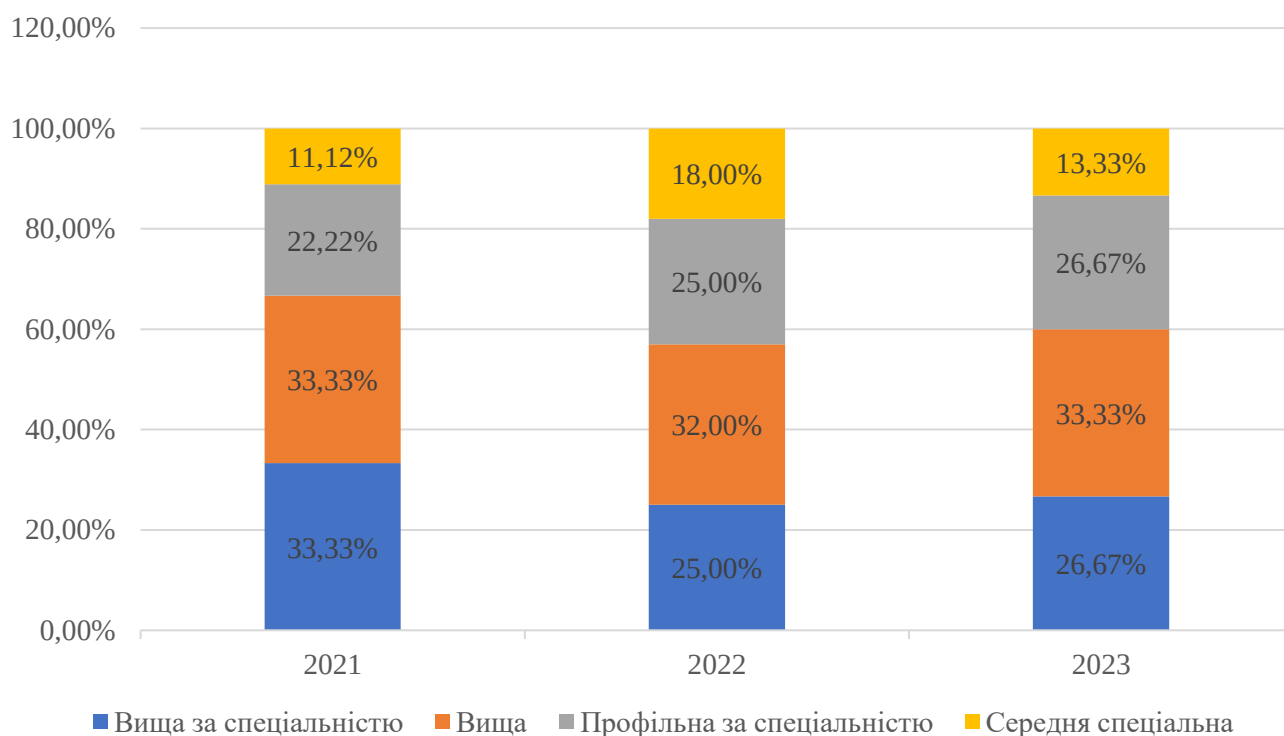


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ПрАТ «МХП» за рівнем освіти в 2021-2023 р.р., %

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

Аналізуючи дані з рис.2.3, спостерігаємо такі тенденції щодо освітнього рівня працівників. У 2021 році 33,33% співробітників мали вищу профільну освіту, проте до 2023 року їх частка зменшилась до 26,67%. Водночас частка працівників із середньою спеціальною освітою зросла з 22,22% у 2020 році до 26,67% у 2023 році. Загалом відсоток працівників, освіта яких відповідала займаній посаді, становив 55,56% у 2021 році, але згодом дещо знизився до 53,33% у 2023 році. Отже, статистика демонструє певне скорочення частки висококваліфікованих кадрів із вищою освітою та компенсацію їхнього дефіциту працівниками із середньою спеціальною підготовкою.

В 2023 році на підприємстві працювало 65,3% чоловіків та 34,7% жінок.

Проаналізуємо якісну структуру персоналу ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Загальна структура персоналу ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках

Категорії персоналу	Кількість працівників					
	2021		2022		2023	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Керівники	327	7,98%	444	8,97%	531	8,60%
Фахівці	656	16,02%	791	15,99%	1 042	16,87%
Інший персонал	3 113	76,00%	3 713	75,04%	4 602	74,53%
Всього	4 096	100,00%	4948	100,00%	6175	100,00%

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

Отже, частка управлінського персоналу виросла з 7,98% до 8,6%, частка фахівців виросла з 16,02% до 16,87%. Інший персонал (переважно виробничий) складав 74,53% в 2023 році. Частка працівників виробництва в розрахунку на одного управлінського працівника зменшилась з 9,52% в 2021 році до 8,7% в 2023 році.

Проаналізуємо показники руху персоналу ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках (табл.2.4).

Коефіцієнт обороту за прийомом зменшився з 38,31% до 24,16%. Коефіцієнт обороту за звільненням зменшився з 7,67% до 4,29%. Коефіцієнт загального обороту знизився з 45,97% до 28,45%. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з

7,32% до 3,89%, що вказує на зростання стабільності персоналу, а тому, вказує на ефективне управління персоналом компанії.

Таблиця 2.4 – Показники руху персоналу ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках

Показники	роки			Відхилення (+/-), %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Чисельність працівників, осіб.	4096	4948	6175	20,80	24,80
2. Прийнято на роботу, осіб.	1569	960	1492	-38,81	55,42
3. Вибуло працівників, осіб, у т. ч.:	314	108	265	-65,61	145,37
а) за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб.	12	9	21	-25,00	133,33
б) через скорочення штату та з інших причин, передбачених законом, осіб.	2	5	4	150,00	-20,00
4. Коефіцієнт обороту за прийомом, %	38,31	19,40	24,16	-49,35	24,53
5. Коефіцієнт обороту за звільненням, %	7,67	2,18	4,29	-71,53	96,61
6. Коефіцієнт загального обороту, %	45,97	21,58	28,45	-53,05	31,82
7. Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,32	1,90	3,89	-74,06	104,59

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

Проаналізуємо динаміку продуктивності праці ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках (рис.2.4).

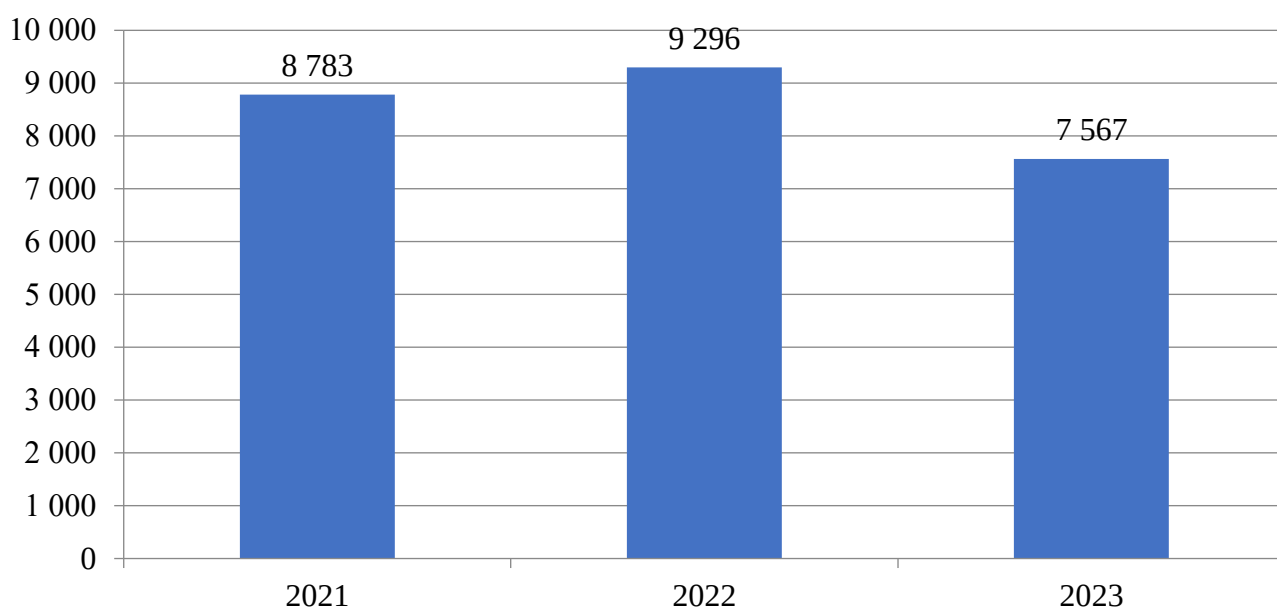


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках, тис.грн./особа

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

Продуктивність праці працівників компанії зросла в 2022 році на 5,85% та зменшилась в 2023 році на 18,6%, при цьому, за 3 роки продуктивність праці знизилась на 12,75%. Зростанню продуктивності праці в 2022 році сприяло як

підвищення цін (продуктивність продукції вимірюється в грошовому еквіваленті), так і мотивація персоналу. Зниження продуктивності праці в 2023 році обумовлене війною в країні, яка ускладнила вирощування зернових та взагалі, здійснення виробничої діяльності компанії.

ПрАТ «МХП» за період 2021-2023 років відзначається значними змінами у фінансово-економічних показниках, таких як зростання чистої виручки від реалізації продукції та зменшення чистого прибутку у 2023 році, що можна пояснити низькою рентабельністю. Ліквідність та платоспроможність підприємства також погіршилися, в той час як рух персоналу та продуктивність праці зазнали значних змін в зв'язку з внутрішніми та зовнішніми факторами, такими як пандемія та війна. Організаційна структура та динаміка персоналу свідчать про збільшення частки управлінського персоналу та зниження продуктивності праці у 2023 році.

2.2 Аналіз стану командного менеджменту в ПрАТ «МХП»

Командою ПрАТ «МХП» є його трудовий колектив. При цьому, можна виокремити окремі колективи на рівні окремих відділів компанії. Також, за потреби реалізації певних проєктів, формуються тимчасові проєктні команди (наприклад, для відкриття нового відділу).

Команди ПрАТ «МХП» були сформовані для забезпечення виробництва, маркетингу, логістики, продажу продукції. Окрім того, допоміжними процесами компанії є ведення бухгалтерського та управлінського обліку

Компанія відповідає за усі етапи виробництва курятини, починаючи від вирощування інкубаційних яєць до розповсюдження та продажу готової продукції. Вона також контролює виробництво зерна для кормів та виготовлення необхідних комбікормів для годування птиці. Такий підхід забезпечує повний контроль над якістю та витратами.

Розглянемо більш детально основні процеси вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ «МХП»:

1. Вирощування зернових культур, передусім кукурудзи, на власних земельних угіддях для повного самозабезпечення виробництва комбікормів. Починаючи з 2008 року компанія досягла 100% покриття потреб у кукурудзі за рахунок власного врожаю.

2. Унікальне впровадження інноваційної технології отримання соняшникового протеїну, що робить ПрАТ "МХП" єдиним виробником курятини у світі, який використовує цей інгредієнт.

3. Виробництво комбікормів з належним збалансованим вмістом протеїну, вітамінів, мінералів та інших поживних речовин для забезпечення належного розвитку курчат на основі власної зернової сировини.

4. Формування батьківського поголів'я курчат-бройлерів шляхом отримання від провідних німецьких виробників високоякісних одностатевих курчат породи Cobb 500 на першому етапі виробничого циклу вирощування м'яса курки.

5. Інкубація яєць, отриманих з батьківських ферм, в автоматизованих інкубаторах на птахофабриках з вирощування бройлерів із суворим дотриманням необхідного температурного режиму, вологості та циркуляції повітря протягом 21 дня інкубаційного періоду. Після виходу з яєць новонароджені курчата проходять вакцинацію та транспортуються до пташників.

6. Замкнутий цикл вирощування курчат-бройлерів на спеціалізованих підприємствах, які включають зони утримання поголів'я, інкубатори та комплекси з переробки продукції.

7. Будівництво біогазових станцій для досягнення енергетичної незалежності, виробництва екологічно чистих органічних біодобрих та покращення екологічної ситуації поблизу виробничих потужностей. Зокрема, у 2013 році була введена в експлуатацію перша в Європі потужна біогазова станція на курячому посліді з генеруючою потужністю 5 МВт/год.

8. Виробництво широкого асортименту м'ясної продукції, де основною сировиною є курятина власного виробництва, що становить понад 50%

переробленої продукції, а решта - яловичина, свинина та інші види м'яса, включно з преміальними продуктами.

9. Завершальний етап вертикальної інтеграції - дистрибуція охолодженої та замороженої продукції через власну розгалужену мережу з 11 розподільних центрів та автопарк із 450 вантажівок-рефрижераторів, що забезпечує контроль за якістю продуктів до точок продажу.

10. Реалізація близько 40% продукції через мережу з 2600 власних франчайзингових магазинів, а також постачання провідним національним та міжнародним торговельним мережам супермаркетів.

ПрАТ «МХП» постійно рухається у напрямку вдосконалення. З метою збільшення обсягів здійснюваних операцій на підприємстві щорічно зафіксовується зростання кількості працівників, зокрема, з 4096 осіб у 2021 році до 6175 осіб у 2023 році.

Безліч взаємодій з підлеглими, вищими та суміжними організаціями, перевантаження інформацією та значний обсяг документації, а також обмежена комунікація між вищим керівництвом та виконавцями, визначають основні недоліки даної організаційної структури управління для підприємства.

Ефективність діяльності підприємства залежить від прийняття рішень менеджерами компанії. В ПрАТ «МХП» рішення щодо стратегічних питань ухвалюються на раді засновників компанії. Голова правління є топ-менеджером підприємства. Фактично, він має вплив на всі команди підприємства. У веденні заступника голови правління з комерції та маркетингу перебувають такі питання, як координація діяльності зі збуту та реалізації продукції. Керівником конкретного підрозділу ведеться робота з вирішення проблем, координація діяльності співробітників, відстеження правильності виконання процесів, контроль за якістю відповідного етапу робіт. Передача інформації між підрозділами здійснюється у вигляді внутрішньої мережі підприємства.

В статуті компанії наведено структуру (додаток В) управління підприємством. Згідно зі статутом, ПрАТ "МХП" має однорівневу систему корпоративного управління. Керівними органами компанії є загальні збори

акціонерів як вищий орган та рада директорів. До складу ради входять виконавчі директори, які здійснюють оперативне управління поточною діяльністю, а також невиконавчі директори, частина з яких є незалежними.

Рада директорів виконує функції єдиного колегіального органу з контролю та керівництва компанією. Виконавчі директори відповідають за управління повсякденною операційною діяльністю, тоді як невиконавчі директори забезпечують контроль за роботою виконавчого менеджменту та управління ризиками в масштабах усього підприємства.

Найвищим органом ПрАТ "МХП" є загальні збори акціонерів, які скликаються та приймають рішення відповідно до законодавства, статуту і внутрішніх документів товариства. Вони визначають стратегічний напрямок розвитку компанії.

Отже, в компанії діє класична однорівнева система корпоративного управління з чітким розподілом повноважень між зборами акціонерів, радою директорів та виконавчим менеджментом.

Також на ПрАТ «МХП» розроблений Статут корпоративного управління та Заява про різноманітність, відповідно до якої компанія заохочує кожного працівника максимально реалізувати свій потенціал незалежно від його раси, віку, статі, сексуальної орієнтації, релігії, етнічна приналежність, інвалідність або інший тип різноманітності. Підхід ПрАТ «МХП» до різноманітності ґрунтується на переконанні, що одним із найважливіших факторів успіху бізнесу є різноманітність думок і поглядів серед працівників.

У ПрАТ "МХП" формування команд відбувається шляхом ретельного відбору окремих працівників. Для кожної посади в компанії визначено перелік обов'язків та функцій, виконання яких забезпечує ефективність бізнес-процесів у відповідному відділі чи департаменті. Успішність виконання функційних обов'язків безпосередньо залежить від наявних у працівника або кандидата на вакансію компетенцій.

Департамент кадрів ПрАТ "МХП" зосереджений на пошуку висококваліфікованих фахівців та оцінці їхньої відповідності вимогам конкретних

посад. Для керівництва важливо не лише знайти працівника з необхідним досвідом, а й визначити, чи володіє він ключовими компетенціями, здатністю до їх розвитку та належною мотивацією. При цьому компанія гарантує неупереджений підхід у підборі персоналу.

Для створення ефективних команд компанія використовує корпоративну культуру, яка покликана формувати спільні цінності та принципи, що визначають спосіб співпраці та взаємодії в команді. ПрАТ «МХП» має розвинену корпоративну культуру, що сприяє формуванню єдиного командного духу та відчуття спільної мети у колективі.

Використання цифрових технологій організації роботи команд ПрАТ «МХП» включає в себе:

- електронні засоби комунікації. Використання електронної пошти для швидкого та ефективного обміну інформацією між членами команди. Використання месенджерів, таких як Slack, Microsoft Teams, для спільної роботи, обговорення завдань та обміну ідеями;
- спільні онлайн-платформи та інструменти. Використання спеціалізованих онлайн-платформ для спільного доступу до документів, файлів, графіків та інших матеріалів команди. Використання хмарних сервісів, таких як Google Drive, Dropbox, для зберігання та спільної роботи над документами;
- відеоконференції та онлайн-зустрічі. Використання платформ для відеоконференцій, наприклад Zoom, Skype, для проведення онлайн-зустрічей команди. Організація віртуальних зустрічей для обговорення стратегій, планів дій, вирішення проблем та підтримки комунікації між віддаленими членами команди;
- проєктні та задачні менеджери. Використання цифрових інструментів для керування завданнями та проєктами, наприклад Trello, Asana, Jira. Створення електронних дошок задач, де можна відстежувати статуси завдань, призначати відповідальних, встановлювати терміни тощо;

- онлайн-навчання та тренінги. Використання онлайн-платформ для навчання та розвитку команди, таких як Udemy, Coursera, LinkedIn Learning. Проведення внутрішніх вебінарів, онлайн-тренінгів для підвищення кваліфікації та розвитку навичок;
- моніторинг та аналітика. Використання цифрових інструментів для збору та аналізу даних про продуктивність команди, виконання завдань, витрати часу тощо. Використання систем Business Intelligence для створення звітів та аналізу результатів роботи команди.

Ці цифрові технології допомагають командам ПрАТ «МХП» покращувати комунікацію, координацію, співпрацю та продуктивність, забезпечуючи ефективну роботу навіть у віддаленому форматі роботи. Отже, компанія активно використовує сучасні цифрові інструменти для організації роботи команд, що дозволяє підвищити ефективність спілкування та співпраці між членами команди.

Командний менеджмент у компанії характеризується чітко визначеними ролями та обов'язками членів команд, що сприяє ефективному виконанню завдань. Керівництво компанії активно підтримує командний підхід у роботі, забезпечуючи необхідні ресурси та умови для успішної діяльності команд.

Однак, у разі недостатньої комунікації та непорозумінь може виникати ризик конфліктів між членами команди, що може вплинути на продуктивність роботи. При цьому, не завжди існує ефективний механізм співпраці та взаємодії команд з іншими відділами у компанії, що може ускладнювати роботу та координацію процесів.

Для наочної демонстрації сильних та слабких сторін побудуємо матрицю SWOT-аналізу командного менеджменту у ПрАТ «МХП» в табл.2.5.

SWOT-аналіз командного менеджменту у ПрАТ «МХП» вказує на потенційні можливості, такі як подальший розвиток цифрових технологій та збільшення кількості фахівців.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу командного менеджменту у ПрАТ «МХП»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
• ефективне використання цифрових технологій • стабільна корпоративна культура • чітко визначені ролі та відповідальності • підтримка від керівництва	• можливість виникнення конфліктів • недостатня інтеграція з іншими підрозділами
<i>Можливості (Opportunities):</i>	<i>Загрози (Threats):</i>
• подальший розвиток цифрових технологій (запровадження нових цифрових інструментів та платформ для команд може покращити швидкість комунікації та співпраці) • збільшення кількості фахівців в країні (що дозволить сформувати більш ефективну команду)	• швидкі зміни на ринку можуть вимагати від команд швидкої адаптації та відповіді на нові виклики. • непередбачувані технічні проблеми чи збої в роботі цифрових інструментів можуть ускладнити процес співпраці та координації

Джерело: розроблено автором

Водночас існують загрози швидких змін на ринку та технічних проблем у роботі цифрових інструментів. Сильні сторони включають ефективне використання цифрових технологій та стабільну корпоративну культуру, в той час як слабкі сторони можуть включати можливість конфліктів та недостатню інтеграцію з іншими підрозділами. Необхідні додаткові заходи для покращення включають удосконалення організаційної культури та проведення заходів з урегулювання конфліктів. Також інвестування у розвиток навичок команд і покращення заходів з адаптації персоналу може підвищити командну ефективність та результативність.

2.3 Оцінювання ефективності командної роботи в ПрАТ «МХП»

Оцінювання ефективності командної роботи в ПрАТ «МХП» проведемо за допомогою різноманітних показників та критеріїв. Перш за все, проведемо аналіз результативності досягнень команд у виконанні поставлених завдань та досягнення

цілей підприємства. Ключові метрики включають у себе продуктивність роботи команд, якість виробництва, виконання планів виробництва та реалізації продукції, а також фінансові показники діяльності підприємства.

Загальна продуктивність праці підприємства була розглянута в пункті 2.1, наведемо показники продуктивності праці виробничого персоналу в 2021-2023 роках на рис.2.5.

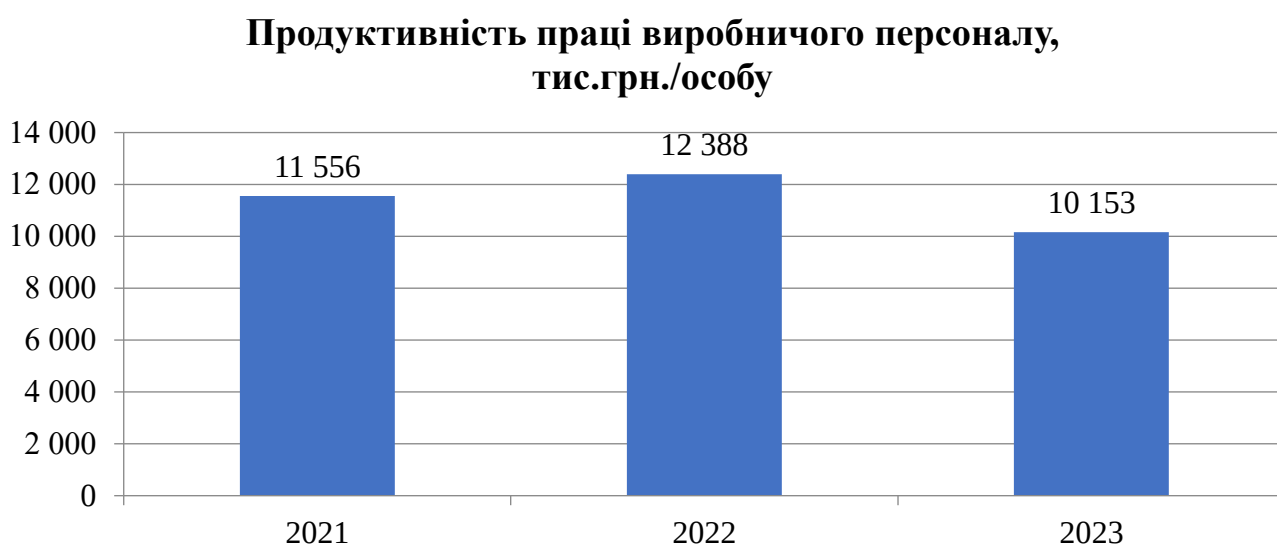


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці виробничих працівників ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках, тис.грн./особа

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

З рис.2.5 бачимо, що продуктивність праці виробничого персоналу зростала в 2022 році на 7,2% за рахунок оптимізації виробничих процесів та мотивації персоналу. В 2023 році продуктивність праці знижувалась на 18,04% через воєнні дії в країні.

Проаналізуємо показники виконання планів виробництва та продажу продукції в 2021-2023 роках (табл.2.6).

З табл.2.6 бачимо, що виконання плану виробництва компанія досягла тільки в 2022 році, а в 2021 та 2023 роках підприємство не виконало свої виробничі плани.

Виконання планів реалізації продукції в 2021-2023 років компанія не змогла досягти виконання планів продаж через невиконання плану виробництва продукції,

логістичних проблем у 2023 році через війну. При цьому, хоча на діяльність компанії і впливали негативні фактори зовнішнього середовища, але невиконання планів продаж вказує на потребу у підвищенні ефективності командного менеджменту на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Динаміка виконання планів виробництва та продажу продукції ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках

Показники	роки		
	2021	2022	2023
План виробництва продукції, тис.грн.	36 900 000	45 900 000	48 000 000
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	36 852 546	45 937 179	46 585 981
Виконання плану виробництва продукції, %	99,87%	100,08%	97,05%
План реалізації продукції, тис.грн.	36 800 000	46 000 000	48 000 000
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	35 973 856	45 996 975	46 726 159
Виконання плану виробництва продукції, %	97,76%	99,99%	97,35%

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

В пункті 2.1 було проведено аналіз фінансових показників діяльності компанії, які показали не задовільний рівень фінансового стану підприємства.

Для вивчення атмосфери в колективі ПрАТ «МХП» була використана методика оцінювання групової згуртованості, розроблена К. Е. Сішором. Усього 100 працівників підприємства брали участь в опитуванні, яке включало 5 запитань і варіанти відповідей, що дозволило отримати результати щодо згуртованості колективу ПрАТ «МХП». Їм було поставлено такі питання:

1. Як би Ви оцінили свою прихильність до колективу?

- А) Не відчуваю жодної прихильності
- Б) Прихильність є, але викликає певні застереження
- В) Почуваюся досить прихильним
- Г) Відчуваю повну прихильність

2. Наскільки часто у Вашому колективі виникають розбрати та конфлікти між окремими членами колективу?

- А) Постійно
- Б) Часто

В) Рідко

Г) Ніколи

3. Як би Ви оцінили згуртованість членів Вашого колективу в важкі періоди виробничої діяльності?

А) Низька

Б) Середня

В) Висока

4. Як би Ви охарактеризували стосунки між більшістю членів Вашого колективу?

А) Холодні, байдужі

Б) Недостатньо теплі

В) Нормальні стосунки

Г) Добрі, теплі стосунки

Д) Дружні стосунки

5. Якби у Вас була можливість змінити колектив, чи скористалися б Ви нею?

А) Так, обов'язково

Б) Скоріше так, ніж ні

В) Навряд чи

Г) Зовсім ні

Дані опитування представлені на рисунку 2.6.

Результати опитування свідчать, що 45,45% респондентів характеризують рівень згуртованості колективу як високий, відчуючи взаємопідтримку та легко знаходячи спільну мову з колегами. Ще 36,36% опитаних вбачають середній рівень згуртованості у колективі, водночас 18,18% працівників вважають його низьким. Це вказує на необхідність підвищення рівня згуртованості колективу ПрАТ «МХП» для забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату.

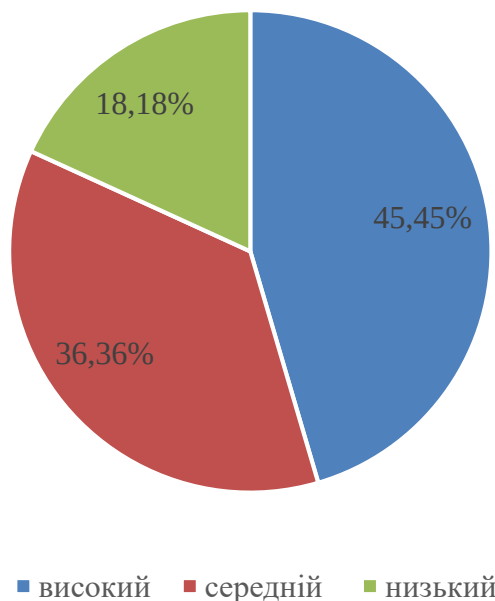


Рисунок 2.6 – Рівень групової згуртованості за методикою К. Е. Сішор у ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Також було проведено експертне опитування персоналу структурних підрозділів. Воно проводилося в трьох департаментах компанії - виробничому, комерції та маркетингу, а також інноваційного розвитку та ресурсоефективності. Від кожного департаменту було опитано по 10 провідних фахівців, загалом взяло участь 30 експертів. Їм було поставлено такі запитання:

- Оцініть рівень ефективності внутрішньокорпоративних комунікацій?
- Наскільки Ви забезпечені програмним забезпеченням для виконання своїх робочих завдань?
- Наскільки досконала політика та процедури внутрішньокорпоративної командної взаємодії?
- Як Ви оцінюєте продуктивність праці Вашого департаменту за останні 2 роки роботи?
- Чи застосовуються на підприємстві інструменти інструментів досягнення балансу між роботою та особистим життям?

Розглянемо результати проведеного експертного опитування за кожним запитання. Результати оцінювання рівня ефективності внутрішньокорпоративних комунікацій наведена на рис.2.7.

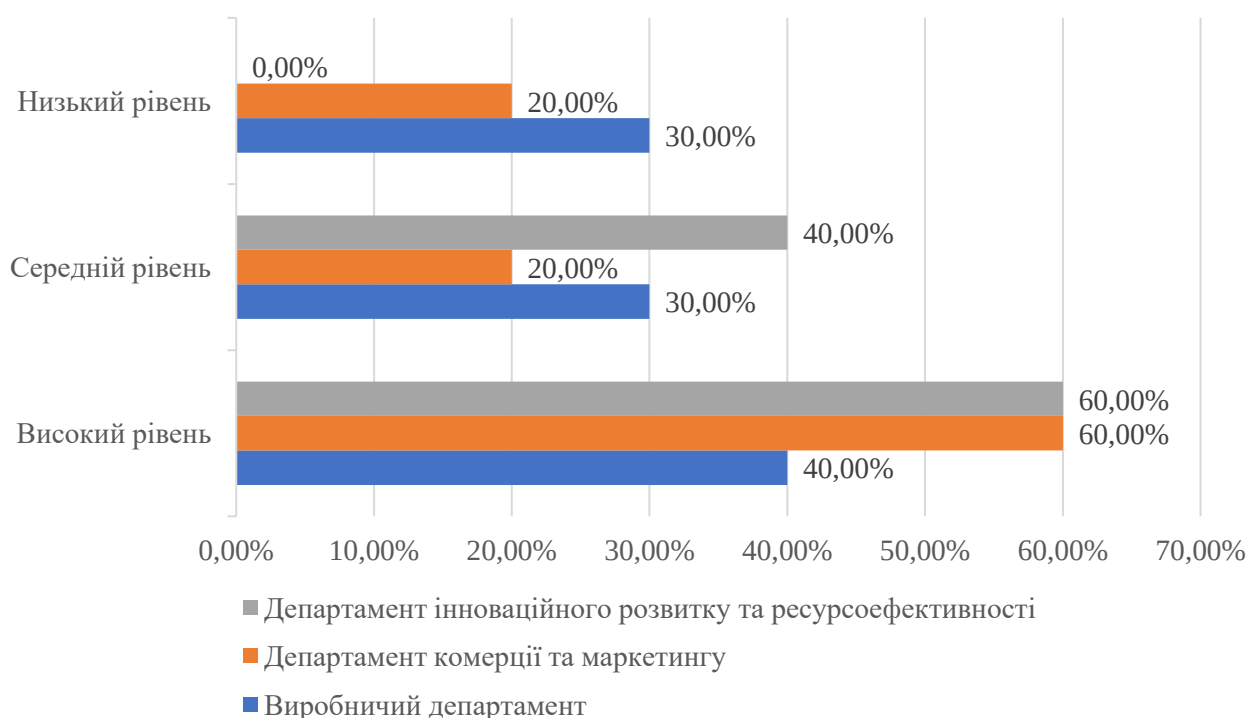


Рисунок 2.7 – Результати опитування щодо ефективності внутрішньокорпоративних комунікацій в колективі ПрАТ «МХП», %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

З рис.2.7 бачимо, що представники виробничого департаменту дали нижчі оцінки ефективності внутрішньокорпоративних комунікацій, 40% працівників вважають їх ефективними, а 30% працівників вважають ці комунікації низькоефективними. На нашу думку, частково це обумовлене тим, що даний відділ є найбільшим в компанії. 60% експертів департаменту комерції та маркетингу оцінили ефективність внутрішньокорпоративних комунікацій на високому рівні, а 20% працівників вважають ці комунікації неефективними. 60% експертів департаменту інноваційного розвитку та ресурсоефективності дали найвищі оцінки ефективності внутрішньокорпоративних комунікацій в колективі, а 40% працівників оцінили внутрішньокорпоративні комунікації в колективі на середньому рівні, а низьких оцінок експерти не поставили.

Результати оцінювання наявності програмного забезпечення для виконання своїх робочих завдань в 3 департаментах наведена на рис.2.8.

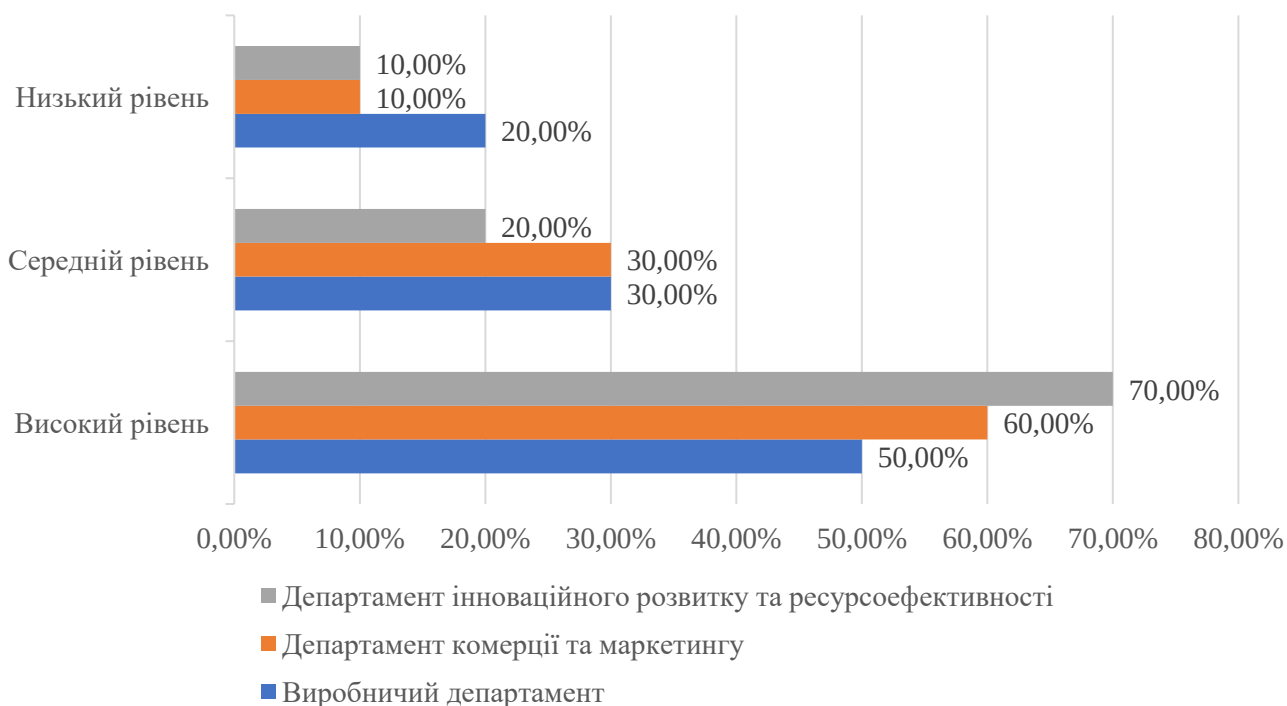


Рисунок 2.8 – Результати оцінювання наявності програмного забезпечення для виконання своїх робочих завдань в 3 департаментах експертами ПрАТ «МХП», %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

З рис. 2.8 бачимо, що 50-70% експертів вважають, що вони повністю забезпечені програмним забезпеченням для виконання своїх робочих завдань (найнижчі оцінку і тут поставили експерти виробничого департаменту). При цьому, на низькому рівні наявності програмного забезпечення оцінило 10%-20% експертів, а 20%-30% експертів вважають, що забезпечені на середньому рівні.

Досконалість політики та процедур внутрішньокорпоративної командної взаємодії наведена на рис.2.9.

Високий рівень досконалості політики та процедур внутрішньокорпоративної командної взаємодії назвали 70% експертів департаменту комерції та маркетингу та департаменту інноваційного розвитку та ресурсоефективності, 50% експерти виробничого департаменту. Низьку оцінку

поставили 20% експертів виробничого департаменту та 10% експертів 2 інших департаментів.

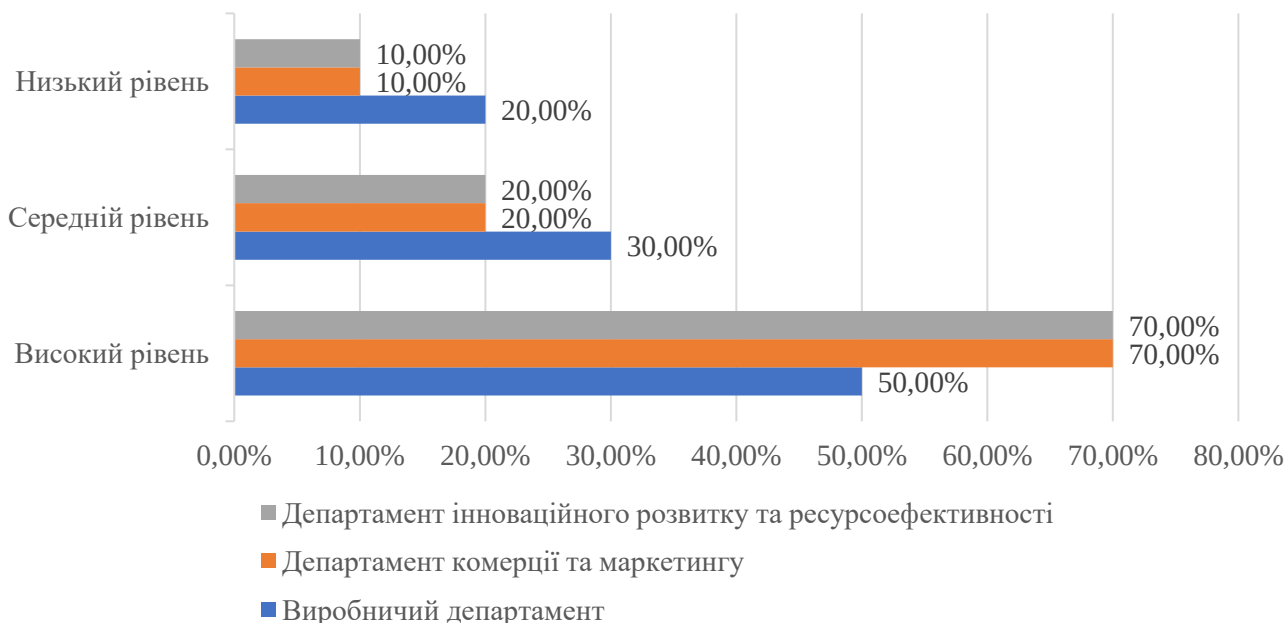


Рисунок 2.9 – Результати оцінювання досконалості політики та процедур внутрішньокорпоративної командної взаємодії, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Результати оцінювання продуктивності праці департаменту його представниками наведена на рис.2.10.

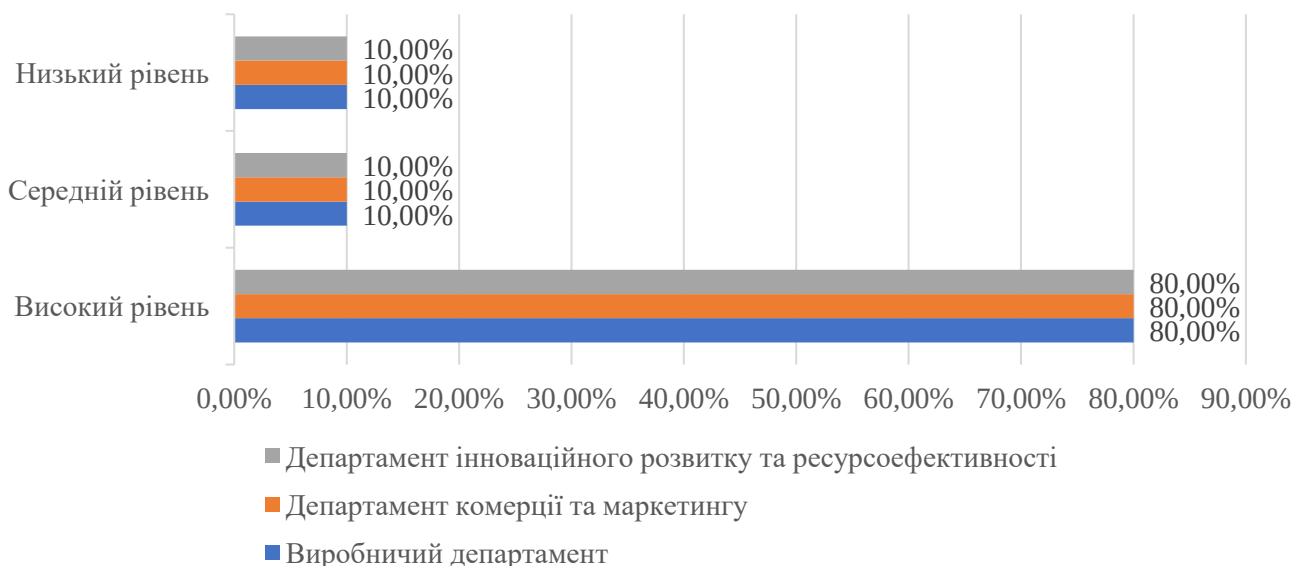


Рисунок 2.10 – Результати оцінювання досконалості політики та процедур внутрішньокорпоративної командної взаємодії, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Цікавим є те, що всі департаменти високо оцінили продуктивність праці своїх підрозділів – 80% експертів зазначили, що продуктивність висока. При цьому, департаменти в 2021-2023 роках не виконували плани (виробничі, плани продаж та інші).

У контексті оцінювання ефективності командної роботи в ПрАТ «МХП», аналіз різноманітних методів відображає комплексну картину, вимагаючи уваги до різноманітних аспектів. Варто відзначити, що невиконання планів виробництва та продажу у 2021 та 2023 роках свідчить про важливість подальшої оптимізації процесів планування та виконання завдань на підприємстві. Низькі показники продуктивності у 2023 році, обумовлені воєнними діями, вимагають додаткового аналізу щодо гнучкості та адаптивності команди в умовах несприятливого зовнішнього середовища. Одним із ключових аспектів, що варто врахувати, є висока згуртованість деяких відділів, яка може сприяти підвищенню ефективності командної роботи. Однак, неефективні внутрішньокорпоративні комунікації залишають простір для подальшого удосконалення. Найбільш незадоволеним щодо організації командного менеджменту на підприємстві виявився виробничий департамент, тому, при формуванні пропозицій з удосконалення командного менеджменту необхідно приділити особливу увагу командному департаменту.

Отже, основними напрямками вдосконалення командного менеджменту є: покращення згуртованості команд, вдосконалення внутрішніх комунікацій, оновлення програмного забезпечення, вдосконалення політики командної взаємодії, підвищення адаптивності команд до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «МХП»

3.1 Проєкт заходів підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП»

Після аналізу командного менеджменту ПрАТ «МХП» та виявлення недоліків, можна запропонувати наступні рекомендації для поліпшення управління персоналом компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо удосконалення командного менеджменту ПрАТ «МХП»

Виявлена проблема	Методи вирішення	Очікуваний результат
Проблеми з комунікаціями у виробничому відділі	Запровадження Google Workspace для комунікацій	Підвищення ефективності комунікацій, краща взаємодія між членами колективу,
Низька згуртованість персоналу виробничого відділу	Запровадження платформи для спілкування Slack	Підвищення згуртованості колективу за рахунок спрощення спілкування між членами колективу, які працюють в різних приміщеннях та не мають часу для комунікацій
Зниження продуктивності праці	Запровадження коучингу	Підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення мотивації, розвитку особистих навичок
Низька інтеграція між підрозділами	Тімбілдинг	Підвищення почуття належності до команди, посилення згуртування

Джерело: розроблено автором

Пропонується запровадження Google Workspace для комунікацій. Мета запровадження Google Workspace для комунікацій в ПрАТ «МХП» полягає в

покращенні ефективності та продуктивності спільної роботи персоналу, спрощенні комунікації та забезпеченні безпеки даних.

Набір інструментів Google для співпраці включає Gmail, Google Drive, Google Docs, Google Meet та інші. Він дозволяє спільно працювати над документами, проводити відеоконференції та ефективно організовувати комунікацію в реальному часі.

Google Workspace пропонує підписки для великих організацій, які включають різні рішення, призначені для вдосконалення спільної роботи та відеоконференцій корпоративного рівня, а також надійні інструменти для забезпечення безпеки та відповідності вимогам.

Нижче перераховані підписки корпоративного рівня, які надає Google Workspace (рис.3.1).

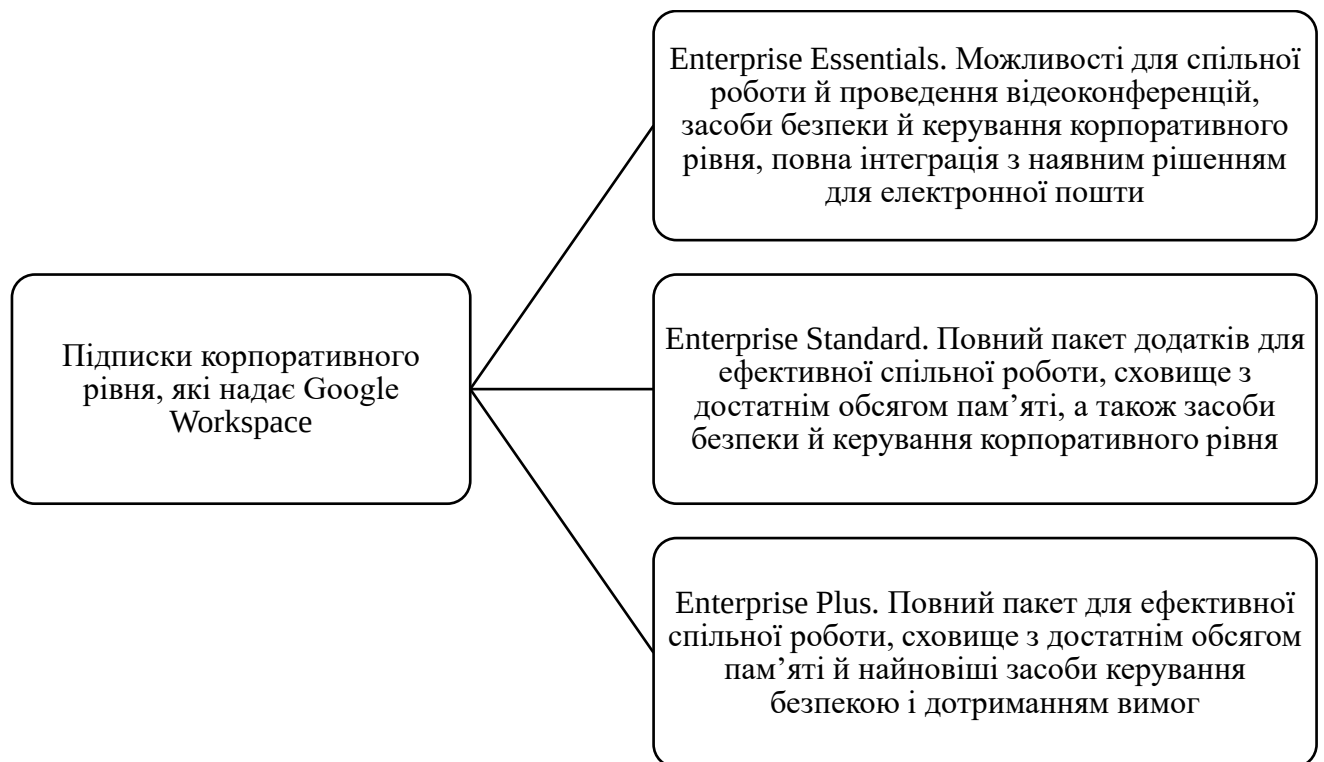


Рисунок 3.1 – Підписки корпоративного рівня, які надає Google Workspace

Джерело: розроблено автором

Для запровадження на ПрАТ «МХП» оберемо підписку Enterprise Standar.

Розглянемо основні переваги запровадження Google Workspace на ПрАТ «МХП» включають:

- покращена комунікація. Google Workspace надає широкий набір інструментів для комунікації, таких як Gmail для електронної пошти, Google Chat для миттєвих повідомлень та Google Meet для відеоконференцій. Це дозволить працівникам ПрАТ «МХП» ефективно обмінюватися інформацією та спілкуватися навіть у віддаленому режимі;
- спільна робота над документами. Google Docs, Google Sheets та Google Slides дозволяють колективно працювати над документами в реальному часі, що сприяє збільшенню продуктивності та швидкості виконання завдань;
- зручний доступ до інформації. Завдяки хмарному сховищу Google Drive, співробітники «МХП» можуть зберігати та звертатися до своїх даних з будь-якого пристрою та місця, що сприяє зручності та ефективності роботи;
- підвищена безпека даних. Google Workspace надає високий рівень захисту даних, включаючи шифрування та двофакторну аутентифікацію, що допомагає уникнути витоків чутливої інформації та зберегти конфіденційність;
- інтеграція з іншими сервісами. Google Workspace легко інтегрується з іншими корпоративними інструментами, що дозволяє підтримувати упорядковану та продуктивну робочу обстановку.

Служба Slack надає можливості для організації комунікації та спільної роботи в команді. Зокрема, вона дозволяє створювати канали для різних проектів чи тем, обмінюватися приватними повідомленнями між колегами, а також ділитися файлами та документами. Інструмент також підтримує закріплення важливих повідомлень, використання реакцій на повідомлення та проведення опитувань. Він інтегрується з різними сервісами та інструментами, такими як Google Drive чи Dropbox, для зручності користувачів. Загалом, Slack сприяє ефективній організації співпраці та комунікації в команді.

Мета впровадження платформи для спілкування Slack в ПрАТ «МХП» полягає в поліпшенні комунікації та сприянні більш ефективній спільній роботі всієї організації. Основні цілі включають:

- покращення внутрішньої комунікації. Slack надає широкі можливості для обміну повідомленнями, створення каналів для різних проектів та тем, а також можливість проведення групових чатів. Це дозволяє працівникам легко зв'язуватися між собою та швидко обмінюватися інформацією.
- підвищення ефективності спільної роботи. Завдяки можливості спільної роботи над файлами, інтеграції з іншими корпоративними інструментами та можливістю використання ботів та автоматизації завдань, Slack допомагає прискорити процеси роботи та забезпечити співпрацю між різними підрозділами організації.
- зменшення завантаження електронної пошти. Використання Slack дозволяє зменшити кількість електронних листів, що надходять у поштові скриньки співробітників, і замінити їх на більш ефективні інструменти спілкування в реальному часі.
- підвищення згуртованості команди. Спільне використання платформи для спілкування сприяє побудові командного духу та зміцненню взаємодії між колегами. Це може підвищити мотивацію та залученість працівників.
- забезпечення централізованого зберігання інформації. Slack дозволяє зберігати всю історію спілкування в одному місці, що полегшує доступ до неї для всіх членів команди і сприяє збереженню та обміну знаннями в організації.

У Slack можна організувати постійний зворотний зв'язок та «one-to-one» спілкування за допомогою різних інструментів і функцій, які сприяють ефективній комунікації між користувачами:

1) Приватні повідомлення (Direct Messages). Це основний спосіб один-на-один спілкування в Slack. Користувачі можуть надсилати приватні повідомлення

один одному безпосередньо, обмінюватися інформацією та обговорювати різні теми.

2) Запрошення в приватні групи (Private Groups). Крім один-на-один спілкування, користувачі можуть створювати приватні групи, в яких можуть брати участь декілька учасників. Це може бути корисно для спільної роботи над конкретним проектом або обговорення конфіденційної інформації.

3) Розширений пошук. Slack надає інструменти для швидкого пошуку повідомлень та інформації. Користувачі можуть шукати конкретні повідомлення, файлів або навіть особи, з якими вони спілкуються.

4) Відзначення повідомлень як важливих. Slack дозволяє відзначати важливі повідомлення, щоб зберегти їх для подальшої роботи чи розгляду. Це допомагає уникнути пропуску важливої інформації та зберегти контекст обговорення.

5) Відправлення реакцій на повідомлення. Користувачі можуть виразити свої емоції або відповісти на повідомлення за допомогою реакцій, таких як емодзі. Це дозволяє швидко підтверджувати отримання повідомлення чи виразити свою позицію без необхідності написання повного відповіді.

Застосування коучингу в ПрАТ «МХП» допоможе підвищити знання та вміння працівників, розвинути їх потенціал і підтримати мотивацію, що відзеркалиться на ефективності та результативності виробництва. Цей метод використовується як у виробничих, так і в адміністративних підрозділах.

Для виробничого персоналу ПрАТ «МХП» рекомендується використовувати коучинг як засіб формування професійних навичок, альтернативу традиційним курсам підвищення кваліфікації. Також можна застосовувати груповий коучинг у виробничих колективах, щоб покращити соціально-психологічний клімат. Наприклад, це може бути корисно в ситуаціях, коли працівник навчається новій технології і потім ділиться отриманими знаннями зі своїм колективом або проводить навчання для декількох колег.

Пропонується запровадити у виробничому відділі:

1. Коучинг для працівників, які зайняли керівну посаду, але раніше не працювали на керівних посадах (коучером буде виступати або працівник, на чие

місце він переходить або менеджер на аналогічній посаді). Коучер буде надавати рекомендації та давати поради протягом місяця.

2. Коучинг для фахівців, які наймаються на роботу в компанію. Коучером буде виступати або керівник відділу, в якому працює фахівець або інший фахівець з аналогічними посадовими обов'язками, які працює на підприємстві не менше року.

3. Коучинг після проходження курсів підвищення кваліфікації фахівцем в іншій компанії або закордоном. Проводиться фахівцем, який пройшов навчання, іншим фахівцям або працівникам відділу (тривалість залежить від складності нових знань).

Розглянемо технології, які можуть бути використані в процесі коучингу на в ПрАТ «МХП» на рис.3.2.

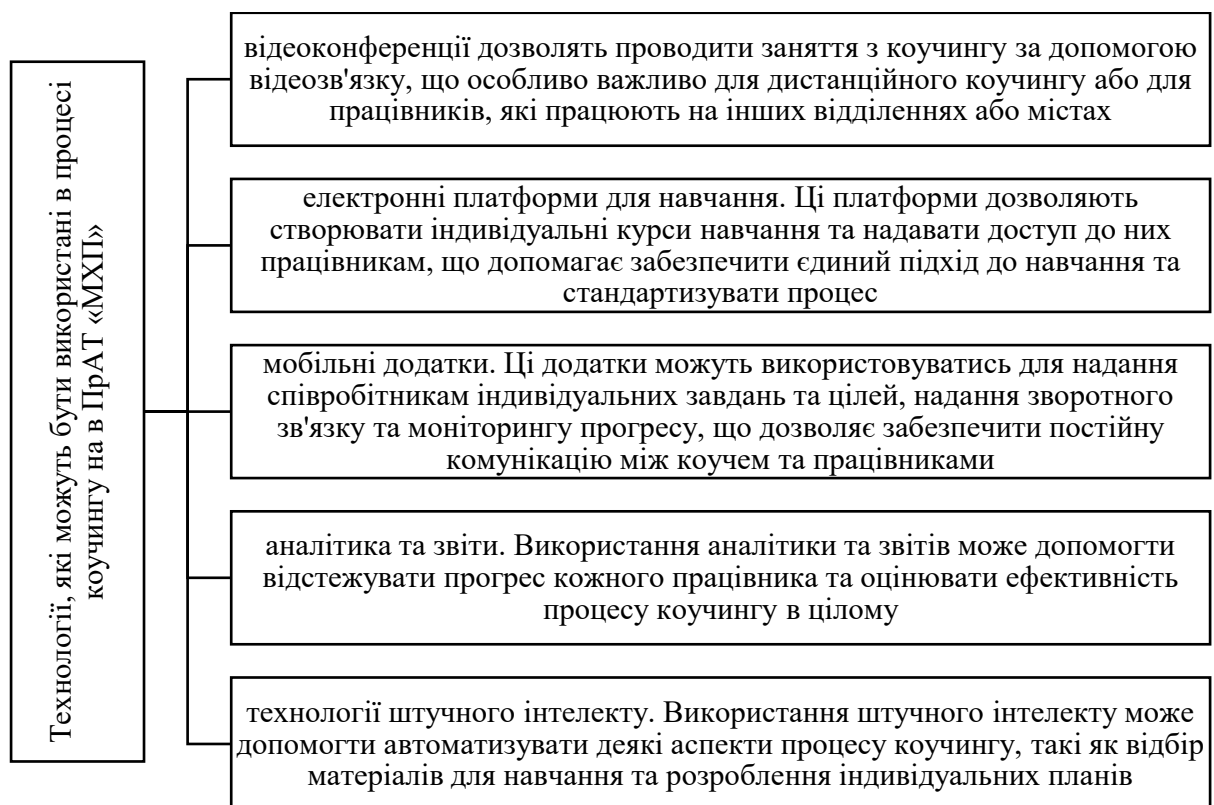


Рисунок 3.2 – Технології, які можуть бути використані в процесі коучингу на ПрАТ «МХП»

Джерело: розроблено автором

Застосування цих технологій може значно підвищити ефективність процесу коучингу на ПрАТ «МХП» та забезпечити більш ефективну взаємодію між коучем

та співробітниками. Використання цих технологій дозволить зробити коучинг більш інтерактивним та адаптивним до потреб та характеристик кожного співробітника. Крім того, за допомогою аналітики та звітів можна виявити проблемні аспекти та забезпечити планування наступних кроків.

Організування різноманітних заходів з тимблдингу може сприяти зміцненню командного духу та підвищенню ефективності роботи персоналу виробничого відділу ПрАТ «МХП». Зокрема, можна проводити командні змагання, творчі майстер-класи, спортивні заходи, екскурсії та відпочинок, розважальні ігри та конкурси, а також спільну роботу в команді над проєктами. Ці заходи сприятимуть покращенню співпраці та підвищенню загального настрою серед персоналу. Необхідно враховувати, що в країні іде війна і проведення заходів вимагає дотримання безпеки персоналу. Тому, складно буде організувати командні виїзди на природу, оскільки потрібно, щоб персонал під час повітряної тривоги міг перейти в укриття і це не зайняло багато часу.

Тому пропонуємо провести на території філії «М'ясний мультикомплекс» екскурсію для працівників компанії у виробничий відділ, для налагодження взаємодії між виробничим підрозділом та іншими підрозділами компанії.

Також пропонуємо проведення конкурсу для виробничого відділу «створення логотипу відділу». В рамках конкурсу працівники можуть об'єднуватись в команди. Кожен учасник чи команда, які нададуть макет логотипу в зазначені терміни будуть готувати презентацію логотипу для 2 туру. Кращі 3 роботи будуть вибрані шляхом колективного голосування. На третьому етапі конкурсу логотипи будуть представлені в кольорі і з презентацією, переможець буде визначений шляхом голосування. Приз для переможця (ців) – 20 000 грн. на перше місце та фірмові куртки для переможців, які посіли 2 місце і кепки з логотипом компанії для учасників, які зайняли 3 місце.

Отже, з метою підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» було запропоновано запровадити використання Google Workspace, платформи для спілкування Slack, проводити заходи з коучингу та тимблдингу.

3.2 Соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП»

Проведемо розрахунок витрат на проведення запропонованих заходів

Для запровадження на ПрАТ «МХП» оберемо підписку Enterprise Standar. Вартість користування послугою 10 дол. на місяць за одного користувача. На платформі будуть зареєстровані керівники структурних підрозділів та фахівці. На підприємстві працює 531 керівник та 1042 фахівця, всього 1573 працівники. Курс долара США 39 грн. Вартість користування платформою за місяць складе:

$$1573 \cdot 10 \cdot 39 = 613\,470 \text{ грн.}$$

Витрати за рік складуть:

$$613\,470 \cdot 12 = 7\,361\,640 \text{ тис.грн.}$$

Річна підписка Pro корпоративного месенджера Slack має вартість 7,25 дол. за користувача на місяць. Розрахуємо вартість, за умови, що користуватись будуть тільки менеджери та фахівці. Вартість користування корпоративним месенджером Slack за місяць складе:

$$1573 \cdot 7,25 \cdot 39 = 444\,766 \text{ грн.}$$

Витрати за рік складуть:

$$444\,766 \cdot 12 = 5\,337\,189 \text{ тис.грн.}$$

Для запровадження коучингу необхідно забезпечити мотивацію коучерів. Для цього пропонуємо ввести доплату за виконання функцій коучера від 5 тис.грн. до 15 тис.грн. (залежно від посади та функціональних обов'язків). За останні 3 роки в середньому за рік наймали на роботу 1340 працівників. Тобто, необхідно запланувати доплату 10 тис.грн. (як середній показник) 1340 коучерам. Річні витрати складуть:

$$1340 \cdot 10 = 13\,400 \text{ тис. грн.}$$

Для проведення заходів з тимбілдингу заплануємо витрати на проведення 3 екскурсій за рік та 1 конкурсу.

Вартість організації 1 екскурсії включатиме:

Оплату за доставку працівників на філію (організація 3 автобусів для 90 працівників): $3 \cdot 15 = 45$ тис.грн.

Організація шведського столу для учасників (чай, кава, бутерброди, нарізка, мінеральна вода, печиво, цукерки): $90 \cdot 400 \text{ грн.} = 36\,000$ грн.

Всього витрат: $45 + 36 = 81$ тис.грн.

Витрати на 3 екскурсії складуть: $81 \cdot 3 = 243$ тис.грн.

Витрати на проведення конкурсу складуть:

Призовий фонд: 20 (грошовий приз) + 20 (на покупку кепок та курток) = 40 тис.грн.

Витрати на друк логотипів, матеріали для презентацій (ватман, маркери тощо) = 5 тис.грн.

Витрати на проведення 2 та 3 етапу конкурсів, що включає кава-брейк: 15 тис.грн.

Всього витрат: $40 + 5 + 15 = 60$ тис.грн.

Загальні витрати на проведення заходів з тимбілдингу складуть:

$243 + 60 = 303$ тис.грн.

Узагальнимо витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат на проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП»

Витрати	Сума, грн.
Витрати на підписку Enterprise Standar	7 361 640
Річна підписка Pro корпоративного месенджера Slack	5 337 189
Витрати на коучинг	13 400 000
Витрати на проведення заходів з тимбілдингу	303 000
ВСЬОГО	26 401 829

Джерело: розроблено автором

Отже, розмір витрат на проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» складе 26 401,83 тис.грн.

Очікуваний ефект від проведення заходів:

- підвищення згуртованості колективу;

- підвищення ефективності командної роботи;
- підвищення ефективності комунікації в підрозділах та між підрозділами;
- підвищення професіоналізму фахівців та менеджерів підприємства;
- підвищення мотивації персоналу.

Все це дозволить підвищити продуктивність праці персоналу на 5% за рахунок скорочення витрат часу на комунікації, покращення зворотного зв'язку між працівниками різних відділів, підвищення мотивації персоналу.

Розрахуємо очікуване зростання доходів компанії після проведення запропонованих заходів:

$$52\,177\,165 * 5\% = 2\,608\,858 \text{ тис.грн.}$$

Собівартість товарів, продукції та послуг складається з постійних витрат 21,23% та змінних витрат 78,77%.

Зростання собівартості товарів, продукції та послуг складе:

$$41\,632\,957 * 78,77\% * 5\% = 1\,639\,714 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо економічний ефект від проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» в табл.3.3.

Таблиця 3.2 – Економічний ефект від проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП»

Зростання доходів, тис.грн.	+2 608 858
Зростання витрат, тис.грн.	-1 639 714
Витрати на проведення заходів, тис.грн.	-26 402
Економічний ефект, тис.грн.	+942 742

Джерело: розроблено автором

Отже, економічний ефект від проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» складе 942 742 тис.грн.

Складемо прогноз продуктивності праці виробничого персоналу після проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» (рис.3.3).

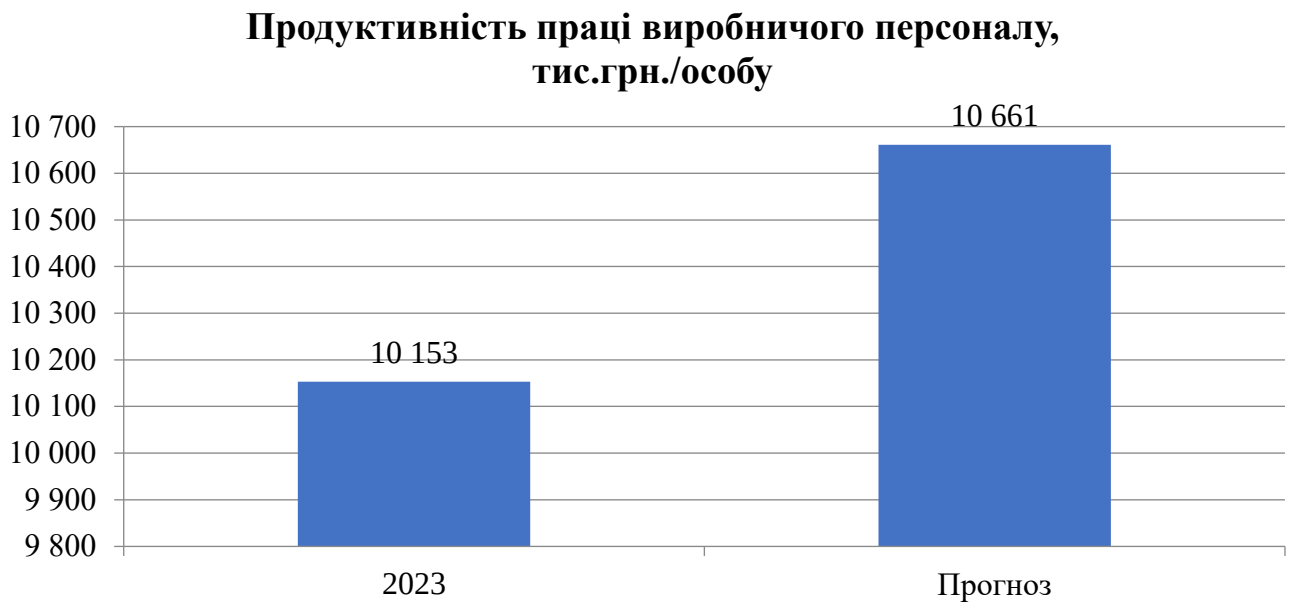


Рисунок 3.4 – Прогноз продуктивності праці виробничого персоналу ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Отже, проведення заходів дозволить збільшити продуктивність праці виробничого персоналу на 508 тис.грн. на працівника за рік.

Складемо прогноз підвищення згуртованості колективу ПрАТ «МХП» на рис.3.4.

Отже, очікується, що згуртованість колективу компанії зросте і показники високого рівня збільшаться з 45,45% до 69,09%, тобто переважатиме високий рівень згуртованості колективу.

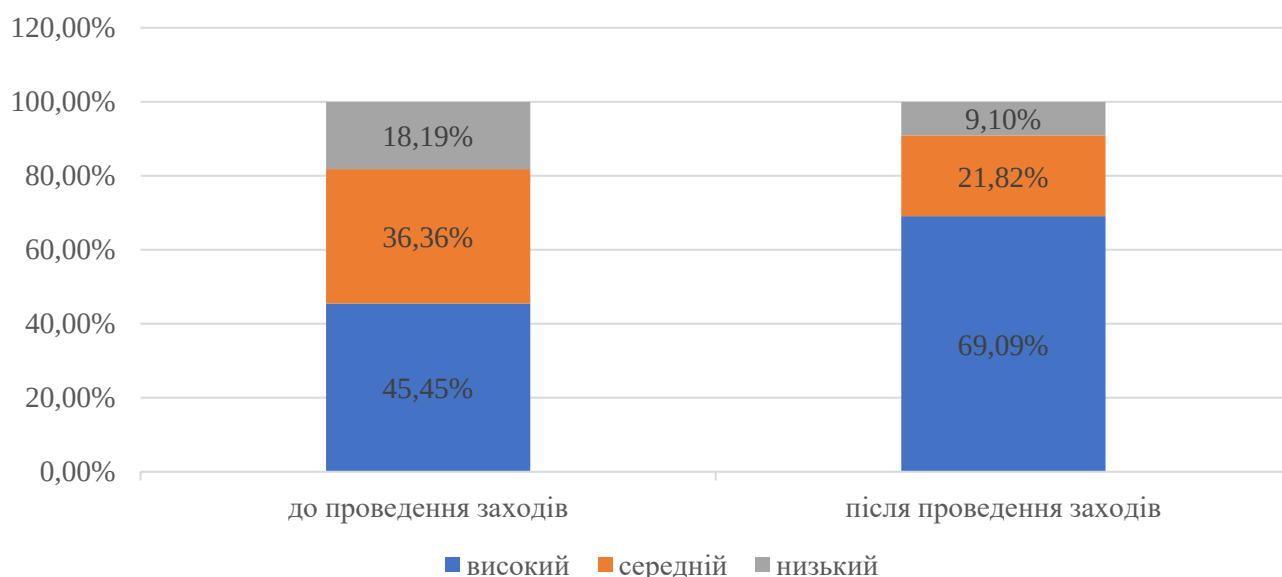


Рисунок 3.4 – Прогноз групової згуртованості у ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Отже, попередні розрахунки показали, що річні витрати на підписку Enterprise Standar складуть 7 361, 64 тис.грн., річні витрати на Pro корпоративного месенджера Slack складуть 5337,189 тис.грн., витрати на проведення заходів з тимблдингу складуть 303 тис.грн. Сукупні витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» складуть 26401,83 тис.грн. Очікуваний соціальний ефект від проведення заходів полягає в підвищенні згуртованості колективу; підвищенні ефективності командної роботи; підвищенні ефективності комунікації в підрозділах та між підрозділами; підвищенні професіоналізму фахівців та менеджерів підприємства та підвищенні мотивації персоналу. Економічний ефект від проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» складе 942 742 тис.грн. Окрім того, очікується збільшення продуктивності праці виробничого персоналу на 508 тис.грн. на працівника за рік та зростання згуртованості колективу компанії зросте з 45,45% до 69,09%.

ВИСНОВКИ

1. В роботі обґрунтовано, що в сучасному мінливому бізнес-середовищі командний менеджмент відіграє все більшу роль, оскільки ефективні команди є ключовим інструментом для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та адаптивності організацій. Визначено теоретичні основи командного менеджменту, а саме поняття "команда" трактується як група людей або працівників, які об'єднують свої зусилля та дії для досягнення спільної мети чи виконання конкретного завдання. Виділяють різні види команд: проєктні, функціональні, самокеровані, інноваційні, віртуальні, міжфункціональні та управлінські. Формування ефективної команди є складним процесом, що включає визначення вимог, відбір членів команди, розподіл ролей, налагодження взаємодії та командної динаміки. Успішна команда проходить етапи формування, конфронтації, нормування, виконання та завершення. Ключовими компонентами ефективної роботи команди є чітке розуміння цілей, відкрита комунікація, розподіл завдань, лідерство, взаємодопомога, довіра та вміння вирішувати конфлікти. Командний менеджмент базується на принципах співпраці, взаємодії, спільної відповідальності, відкритого спілкування та розвитку особистості кожного члена команди для досягнення спільних цілей. Розвиток інформаційних технологій сприяв поширенню віртуальних команд, управління якими потребує врахування специфічних викликів та використання відповідних стратегій і інструментів. Впровадження гнучких методологій, таких як Agile та Scrum, може підвищити ефективність командної взаємодії та результативність в умовах мінливого середовища.

2. Досліджено сучасні тенденції командного менеджменту: дистанційна робота, цифровізація та глобалізація, які зумовлюють стрімке зростання популярності віртуальних команд, що вимагає адаптації підходів до командного менеджменту. Ефективне управління віртуальними командами передбачає вирішення ключових викликів: забезпечення належної мотивації, налагодження

взаємодії та комунікації між членами команди, а також організацію та координацію спільної роботи. Створення "суперкоманд" стає пріоритетом для багатьох компаній, що прагнуть підвищити ефективність та конкурентоспроможність. Ключовими факторами формування суперкоманд є розвиток адаптивності та емоційної стійкості персоналу, безперервне навчання, впровадження нових технологій та активне застосування HR аналітики. Розвиток передатних компетентностей, таких як комунікативні, міжособистісні навички, управління конфліктами, гнучкість, організаційні здібності, лідерські якості та командна робота, відіграє важливу роль для ефективної взаємодії в команді. Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема платформи Microsoft Teams, сприяє налагодженню комунікації, співпраці та продуктивності команд. Впровадження гнучких методологій управління командами, таких як Agile, Scrum та LeSS, дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни, підвищувати ефективність взаємодії та залучати працівників до спільного розвитку продуктів і послуг. Для формування високоефективних команд важливим є коучинг, встановлення партнерських відносин між учасниками, розвиток "тімспіриту" та створення сприятливого середовища для професійного зростання кожного члена команди.

3. Проаналізовано технології командного менеджменту. Технології управління цілями (Goal Management Technologies) використовуються для ефективного визначення, встановлення, відстеження та досягнення цілей команди чи організації. Ключовими принципами командного спілкування є комунікаційна дифузія, паралельні двосторонні комунікаційні потоки та відкритість комунікації. Для успішної роботи віртуальних команд необхідно активно використовувати сучасні комунікаційні технології, визначати чіткі процедури комунікації та заохочувати взаємодію між членами команди. Ефективна система мотивації в команді повинна задовольняти індивідуальні потреби членів та бути зв'язаною з командними результатами. Делегування повноважень та чітке визначення відповідальності є ключовими інструментами ефективного виконання процесів управління в команді. Основними критеріями ефективності роботи команди є продуктивність команди в цілому та індивідуальне задоволення її членів. Сучасні

цифрові інструменти, такі як колаборативні платформи, системи управління проектами, інструменти відеоконференцій та обміну документами, роблять комунікацію та управління завданнями більш ефективними в віртуальних командах.

4. Проаналізовано фінансово-економічні та трудові показники діяльності ПрАТ «МХП». Холдинг є одним з провідних агропромислових підприємств в Україні, що спеціалізується на виробництві та переробці сільськогосподарської продукції, експорті продукції. Чиста виручка від реалізації продукції зростала у 2021-2022 роках, проте у 2023 році приріст склав лише 1,59%. Собівартість продукції також зросла. Чистий прибуток компанії у 2023 році був надзвичайно низьким, зменшившись на 99,55% порівняно з 2022 роком. ПрАТ «МХП» мало низькі показники ліквідності та платоспроможності у 2021-2023 роках з тенденцією до їх зниження. Підприємство було фінансово нестійким у досліджуваній період, про що свідчать від'ємні значення низки коефіцієнтів фінансової стійкості. Діяльність підприємства була нерентабельною у 2021-2023 роках, зокрема через негативний вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні. В організаційній структурі ПрАТ «МХП» частка управлінського персоналу зросла до 8,6% у 2023 році, а частка фахівців - до 16,87%. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 7,32% до 3,89% у 2023 році, що свідчить про ефективне управління персоналом. Продуктивність праці працівників компанії зросла у 2022 році, але знизилася у 2023 році на 18,6% через вплив війни та інших чинників. Отже, незважаючи на лідируючі позиції ПрАТ "МХП" на ринку, компанія у 2021-2023 роках зазнала негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що позначилося на фінансових результатах та інших показниках діяльності.

5. Проаналізовано стан командного менеджменту в ПрАТ «МХП». Компанія є вертикально інтегрованою компанією, яка контролює повний цикл виробництва курятини - від вирощування зерна для комбікормів до переробки та продажу готової продукції та має чітку ієрархічну структуру управління на чолі з радою директорів. Поточною діяльністю керують виконавчі директори. Формування ефективних команд забезпечується відбором кваліфікованих фахівців,

розвиненою корпоративною культурою та використанням цифрових технологій для організації роботи. До сильних сторін командного менеджменту відносяться: використання цифрових інструментів, стабільна корпоративна культура, чіткий розподіл ролей та підтримка керівництва. Слабкими сторонами є можливість виникнення конфліктів та недостатня інтеграція між командами різних підрозділів. Для підвищення ефективності командної роботи рекомендується вдосконалювати організаційну культуру, впроваджувати заходи з вирішення конфліктів, інвестувати в розвиток навичок команд та покращувати адаптацію персоналу. Перспективними можливостями для компанії є подальший розвиток цифрових технологій та розширення кадрового складу фахівців. Загалом, компанія має розвинену систему командного менеджменту, але існують певні виклики, які потребують уваги для підвищення ефективності командної роботи.

6. Оцінювання показників ефективності командної роботи в ПрАТ «МХП» свідчить про певні проблеми та резерви для вдосконалення. Компанія не виконала плани виробництва та реалізації продукції у 2021 та 2023 роках, що вказує на необхідність оптимізації процесів планування та виконання завдань командами. Низька продуктивність праці у 2023 році пов'язана із впливом воєнних дій і потребує підвищення гнучкості та адаптивності команд до змін зовнішнього середовища. Опитування працівників компанії виявило високий рівень згуртованості деяких відділів, що є сильною стороною, проте існують проблеми з неефективними внутрішньокорпоративними комунікаціями. Основними напрямками вдосконалення командного менеджменту є: підвищення згуртованості команд, вдосконалення внутрішніх комунікацій, оновлення програмного забезпечення, вдосконалення політики командної взаємодії та підвищення адаптивності команд. Для покращення ситуації необхідно приділити особливу увагу командам виробничого департаменту, де виявлено найбільше проблем з організацією командної роботи. Таким чином, не зважаючи на наявні сильні сторони, компанії необхідно вжити комплексних заходів для підвищення ефективності командного менеджменту, зосереджуючись на проблемних аспектах і залучаючи команди до процесу вдосконалення.

7. Для вдосконалення командного менеджменту в ПрАТ «МХП» розроблено проєкт заходів, а саме: запровадження Google Workspace та Slack для покращення комунікацій і співпраці; використання коучингу для розвитку навичок персоналу; проведення тимбілдингу для зміцнення командного духу. Очікується покращення комунікації, доступу до інформації, безпечного обміну даними, інтеграції із сервісами від Google Workspace. Slack сприятиме ефективнішому спілкуванню, співпраці, згуртованості команд, централізованому зберіганню інформації. Коучинг допоможе формувати професійні навички, покращити соціально-психологічний клімат, передачу знань. Тімбілдинг (екскурсія на виробництво, конкурс на логотип відділу) зміцнить співпрацю між підрозділами та почуття команди. Заходи охоплюють комунікацію, співпрацю, розвиток персоналу, згуртованість та інтеграцію. Реалізація рекомендацій підвищить ефективність командного менеджменту та вирішить виявлені проблеми. Комплексний підхід із новітніми технологіями, розвитком персоналу та тимбілдингом значно покращить командну роботу.

8. Попередні розрахунки показали, що річні витрати на підписку Enterprise Standar складуть 7 361, 64 тис.грн., річні витрати на Pro корпоративного месенджера Slack складуть 5337,189 тис.грн., витрати на проведення заходів з тимбілдингу складуть 303 тис.грн. Сукупні витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» складуть 26401,83 тис.грн. Очікуваний соціальний ефект від проведення заходів полягає в підвищенні згуртованості колективу; підвищенні ефективності командної роботи; підвищенні ефективності комунікації в підрозділах та між підрозділами; підвищенні професіоналізму фахівців та менеджерів підприємства та підвищенні мотивації персоналу. Економічний ефект від проведення заходів щодо підвищення ефективності командного менеджменту в ПрАТ «МХП» складе 942 742 тис.грн. Окрім того, очікується збільшення продуктивності праці виробничого персоналу на 508 тис.грн. на працівника за рік та зростання згуртованості колективу компанії зросте з 45,45% до 69,09%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бездітко О. Є., Лавриненко С. О. Управління командною роботою в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки, № 2 (61). С. 18–22. <http://dx.doi.org/10.32689/2523-4536/61-3>.
2. Варіс І., Кравчук О., Кир'янова, О. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № (48). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2197/2123>
3. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29–34.
4. Горбачова І.В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 65–69.
5. Гревцева Є.О. Шляхи формування та розвитку команди в закладі освіти. *Pedagogical sciences*. 2021. № 3 (90). С. 13-17. DOI: 10.24412/2520-2480-2021-390-13-17
6. Гринчак Н., Мотузка О. Особливості управління і налагодження комунікацій у віртуальних командах. *SWorldJournal*. 2020. № 18-02. С. 165–172. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-033>
7. Гуцуляк Н., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>
8. Євтушенко Г. І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf

9. Євтушенко Г.І., Філоненко С.М. Сутність команди проекту та особливості її управління. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 2. С.67-81. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html>.
10. Єщенко М., Гречко А. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1457/1/Evaluation%20of%20real%20estate%20market%20value%20in%20Ukraine%20using%20web-scraping.pdf#page=193>
11. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
12. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № (40). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456/1401>
13. Колот А.М., Герасименко О.О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 15. С. 90-102. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/3dcf573a-67d1-4663-8c4c-eeda10212bdb>
14. Кравчук О., Варіс І., Кир'янова О. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21>
15. Ларіна Н.Б. Теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Public Administration and Regional Development*. 2022. №1. С.124-145 DOI: 10.34132/pard2022.15.06
16. Левченко А. О., Горпинченко О. В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8(41). С. 253-258.

17. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Вовченко В. Р. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проєктах. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 139-148. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/02/15/19_luk_1_2019.pdf

18. Макаренко К. Сучасний комплекс заходів управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки, обліку та фінансів в Україні*: Науково-практ. конф., м. Ірпінь, 11 берез. 2021 р. Ірпінь, 2021. URL: <https://iek.irpin.com/assets/images/resources/52/84fb4c81ad2e582e5466cd7519db0fb62db48781.pdf#page=23>

19. Передало Х., Огерчук Ю. Про деякі сучасні аспекти управління командою проєкту. *Economy and Society*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7>

20. Петюх В. М., Кравчук О. І. Управління командами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 512 с.

21. Плаксієнко В. Я., Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Сіренко О. В. Компетентнісно-рольовий підхід до формування робочих команд у топ-менеджменті. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9167>

22. Пшинка Г. В. Інноваційні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Інтернаука*. 2018. № 7. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2018/7/3644/>

23. Радченко Г., Левковська Т., Соболева А. Особливості методології kanban та scrum при реалізації принципів agile-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. № (50). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2381/2302>

24. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 1. С. 147–153. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-18>

25. Ситник Н. І. Управління персоналом: навч. посібник для вищ. навч. закл. К.: «ІНКОС», 2019. 471 с

26. Сорока О. В. Командний підхід в управлінні організаціями соціокультурної сфери. *About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them* : Scientific and Practical Conference, м. Milan, 26–30 жовт. 2020 р. 2020. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yuriy-Biks-2/publication/344941786_THE_ASSESSMENT_OF_ENVELOPES_ENERGY_EFFICIENCY_BY_MULTICRITERIA_DECISION_ANALYSIS_METHODS/links/5f99d29ca6fdccfd7b87e620/THE-ASSESSMENT-OF-ENVELOPES-ENERGY-EFFICIENCY-BY-MULTICRITERIA-DECISION-ANALYSIS-METHODS.pdf#page=167
27. Федорова Ю., Бантуш Л., Удовікова Н. Коучинг як ефективний інструмент управління проєктними командами. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2020. № 9(18). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/326/291>
28. Черкаський А. Психологічні принципи комунікацій при створенні управлінських команд. *Психологічні перспективи*. 2021. № (37). С. 303–313. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2021-37-303-313>
29. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. № (25). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246/234>
30. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
31. Alaiad A., Alnsour Y., Alsharo M. Virtual Teams: Thematic Taxonomy, Constructs Model, and Future Research Directions. *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*. 2019. №62. p. 211–238. DOI: 10.1109/TPC.2019.2929370
32. Alves M.P., Dimas I.D., Lourenço P.R., Rebelo T, Peñarroja V., Gamero N. Can virtuality be protective of team trust? *Conflict and effectiveness in hybrid teams. Behaviour & Information Technology*. 2022. p.1–18. DOI: 10.1080/0144929X.2022.2046163
33. Beirouty Z.A., Demirel A.G. Enrichment of Virtual Teams Management through Communication. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*. 2022. №4. p. 15.

34. Blokdyk G. Team Management Systems Second Edition. Toronto: 5STARCook, 2021. 308 p.
35. da Silva F.P., Mosquera P., Soares M.E. Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. №174. p. 121299 DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121299
36. Glikson E., Erez M. The emergence of a communication climate in global virtual teams. *Journal of World Business*. 2020. №55. P.33-57 DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-033>
37. Guinan P. J., Parise S., Langowitz N. Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*. 2019. T. 62, № 6. C. 717–727. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.005>
38. Guo W., Gan C., Wang D. The mobility of team members and team creativity: exploring the mediating role of team cognition. *Journal of Organizational Change Management*. 2020. T. 33, № 6. C. 1111–1122. URL: <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2020-0073>
39. Horbachenko S., Kharlamova V. Management teams. *Market economy: modern management theory and practice*. 2019. T. 18, № 3(43). C. 122–135. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3\(43\).183665](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3(43).183665)
40. Kneisel E. Team reflections, team mental models and team performance over time. *Team Performance Management: An International Journal*. 2020. T. 26, № 1/2. C. 143–168. URL: <https://doi.org/10.1108/tpm-09-2018-0061>
41. Kravchuk O., Varis I., Kirianova E. Digital communications management in virtual team. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges*: Monograph / ed. by T. Nestorenko, T. Pokusa. The Academy of Management and Administration in Opole. Opole, 2021. P. 454—465. URL: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021_10_2.pdf.
42. Levchenko A., Horpynchenko O. Modern Model of Team Management in the System of Strategic Management of Human Resources. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2022. No. 8(41). P. 253–258. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).253-258](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258)

43. Linkova E., Pikalova Y. Problems of project management in the enterprise. *Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economic sciences)*. 2021. № 4. C. 60–64. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.60>
44. Lopushniak G., Kravchuk O., Babin S. Development of personnel management in response to the COVID-19 pandemic crisis. Society and economy during the COVID-19. Pandemic experiences of Ukraine : monograph. Warsaw, 2021. P. 103—121.
45. Obydiennova T. S., Dudnieva Y. E., Vasylieva M. O. Project team management in modern conditions. *Economic Bulletin of the National Mining University*. 2020. T. 70. C. 168–174. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/70.168>
46. Sazonova T., Kemova Y., Yakovleva K. Methods of team management: the aspect of self-organization. *Economic scope*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-24>
47. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes / A. Kolot та ін. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. T. 20, № 1. C. 322–341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
48. Yarmolyk D., Khlupianets D., Yablonska I. Team building as one of effective human resources methods. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2020. № 3(20). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27>
49. Tabatabaei M. Global Perceptions of Teams in Project Management. *International Journal of Information Technology Project Management*. 2020. T. 11, № 2. C. 15–22. URL: <https://doi.org/10.4018/ijitpm.2020040102>
50. Sharma A., Bhatnagar J. Emergence of team engagement under time pressure: role of team leader and team climate. *Team Performance Management: An International Journal*. 2017. T. 23, № 3. C. 171–185. URL: <https://doi.org/10.1108/tpm-06-2016-0031>
51. Stojadinović-Jovanović S., Bojović I., Dašić B. Team and teamwork in the function of effective management. *Ekonomski signali*. 2021. T. 16, № 1. C. 95–112. URL: <https://doi.org/10.5937/ekonsig2101095s>

ДОДАТКИ

Додаток А

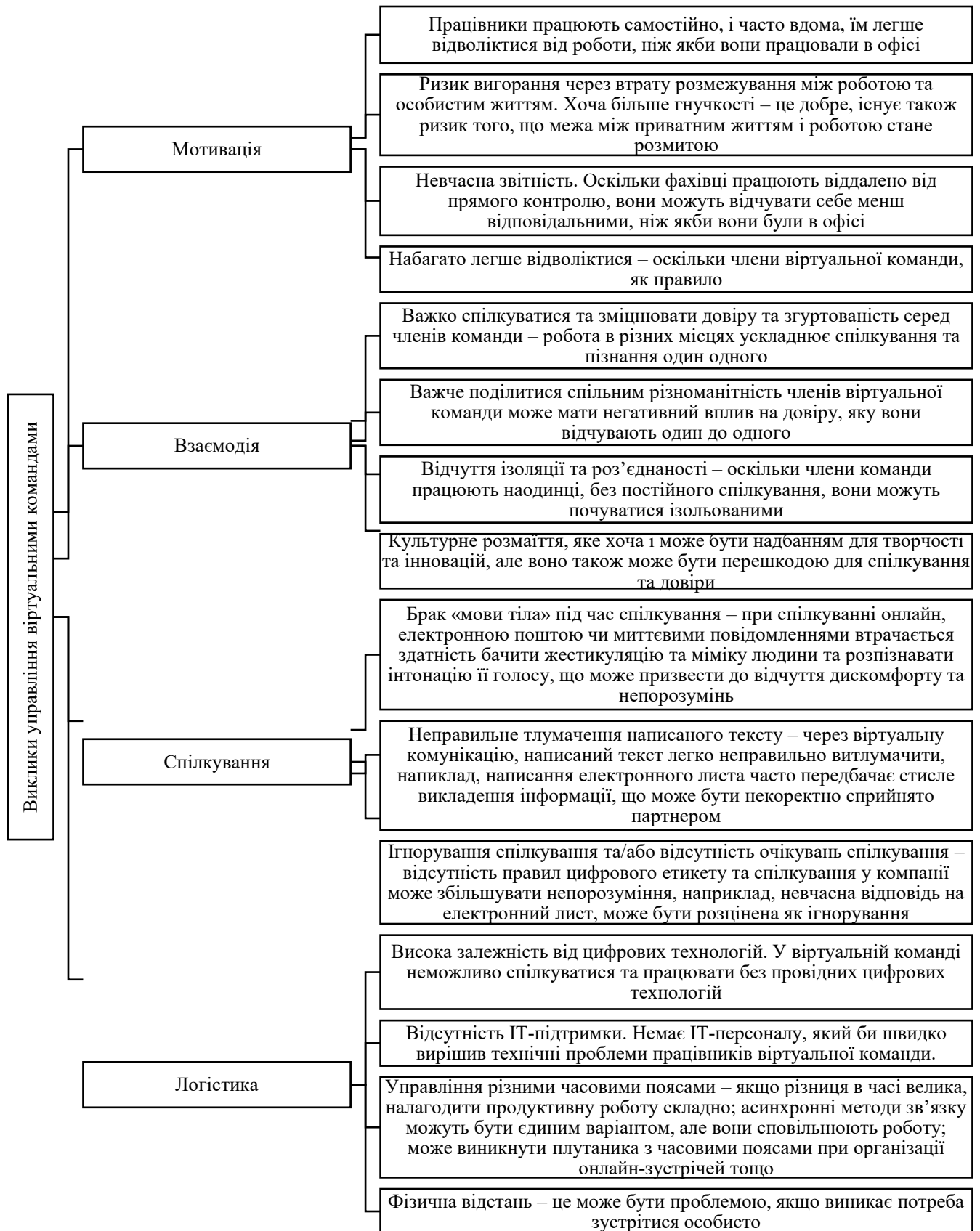


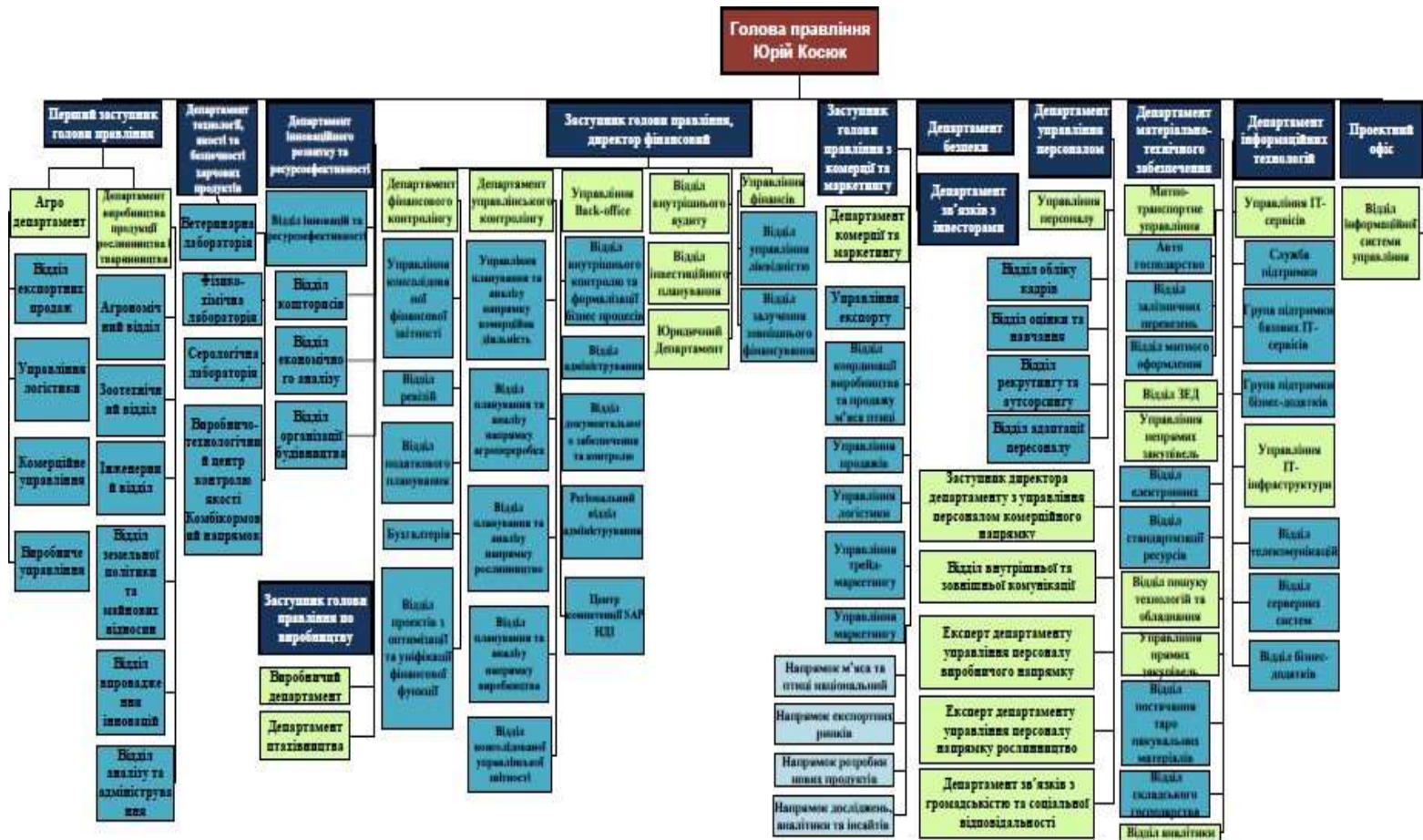
Рисунок А.1 – Виклики управління віртуальними командами [2]

Таблиця Б.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МХП» в 2021-2023 роках

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	35 973 856	45 996 975	46 726 159	10 023 119	729 184	27,86	1,59
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	28 110 066	38 956 241	37 467 459	10 846 175	-1 488 782	38,58	-3,82
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,78	0,85	0,80	0	0	8,39	-5,32
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-1 846 825	-1 626 153	-7 285	220 672	1 618 868	-11,95	-99,55
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	4 096	4 948	6 175	852	1 227	20,80	24,80
Середня заробітна плата, тис. грн.	29 751	34 277	33 217	4 526	-1 060	15,21	-3,09
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець року, тис. грн.	16 806 456	16 258 687	13 390 001	-547 769	-2 868 686	-3,26	-17,64
Кредиторська заборгованість за продукцію на кінець року, тис. грн.	8 657 579	22 722 856	14 772 964	14 065 277	-7 949 892	162,46	-34,99
Нерозподілений прибуток(+), непокритий збиток(-), тис. грн.	-15 434 522	-16 189 165	-15 619 485	-754 643	569 680	4,89	-3,52

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «МХП»

Організаційна структура управління ПрАТ «МХП»



Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016278475

Дата перевірки:
24.05.2024 08:38:03 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2024 13:05:42 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: **КБР_Власенко_плагіат**

Кількість сторінок: 75 Кількість слів: 16098 Кількість символів: 129322 Розмір файлу: 353.48 KB ID файлу: 1016070416

7.06% Схожість

Найбільша схожість: 1.09% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014954836)

3.26% Джерела з Інтернету

227

Сторінка 77

5.9% Джерела з Бібліотеки

639

Сторінка 79

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Власенко Т.О.

«Менеджмент персоналу», 4 курс

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом –
Varis I.O.*

СУЧАСНІ ТРЕНДИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕСУ МАЙБУТНЬОГО

Роль командної роботи стає все більш важливою в сучасному світі, оскільки завдання стають складнішими та потребують різноманітних навичок і перспектив. Ефективна командна робота дозволяє об'єднати зусилля, підвищити креативність та забезпечити високу продуктивність. Розуміння та впровадження передових практик командної роботи буде критично важливим для успіху організацій у майбутньому.

Майбутнє роботи дійсно належить командам, і цей тренд стає все більш помітним з плином часу. Розуміння того, як ефективно працювати в команді, стає ключовим фактором для досягнення якісних результатів у сучасному світі. Одна з важливих тенденцій у майбутній командній роботі - це розвиток технологій спільної комунікації. Завдяки швидкому розвитку цифрових інструментів, команди можуть спілкуватися та співпрацювати незалежно від фізичного розташування. Відеоконференції, чати, спільні робочі простори та інші інструменти дозволяють забезпечити постійний зв'язок та обмін ідеями між членами команди, незалежно від їх географічного розташування [1].

Ще одна важлива тенденція - це розвиток розмаїття навичок та експертизи у складі команди. Успішні команди мають різноманітний склад, який включає фахівців з різних галузей та з різними навичками. Це дозволяє команді охопити ширший спектр проблем та знаходити більш творчі та інноваційні рішення. Крім того, розмаїття у складі команди може сприяти розвитку культури інклюзивності та розумінню різних поглядів.

Також варто відзначити значення лідерства та співробітництва в командній роботі. Лідери команди повинні вміти мобілізувати та надихати свою команду, спрямовувати її зусилля на досягнення спільних цілей. Водночас співробітництво та взаємодія між членами команди є ключовими факторами успіху. Відкритий обмін ідеями, довіра та здатність до конструктивного конфлікту допомагають командам досягати кращих результатів.

У майбутньому команди також можуть звертати більше уваги на гнучкість та адаптивність. Вимоги ринку та бізнес-середовища постійно змінюються, і команди повинні бути готовими швидко реагувати на зміни, а також вчитися на своїх помилках та шукати нові шляхи досягнення успіху.

Отже, майбутнє командної роботи полягає в розвитку технологій комунікації, розмаїтті навичок та експертизи, лідерстві та співробітництві, а також гнучкості та адаптивності. Розуміння цих тенденцій та активна праця над ними можуть сприяти покращенню результатів командної роботи у майбутньому [2].

Окремою тенденцією, що визначає майбутнє командної роботи, є зростаюча важливість культури безпосередньої команди працівника у порівнянні з загальною корпоративною культурою організації. Це спостереження не нове, але набуває все більшого значення. Хоча корпоративна культура залишається актуальною, працівники насправді відчують її вплив опосередковано - через призму культури їхнього керівника та команди. Компанії часто намагалися створити привабливу атмосферу в офісах за допомогою різноманітних пільг та зручностей, як от безкоштовне харчування, дитячі кімнати чи медичне страхування. Останні два

роки, коли багато хто перейшов на віддалену роботу через пандемію, ще більше зменшили значущість офісних пільг. Натомість культурний досвід працівників формується передусім командою, з якою вони безпосередньо взаємодіють. Для керівників це означає, що створення позитивної корпоративної культури є важливим, але основна увага має бути зосереджена на тому, щоб керівники всіх рівнів і навіть окремі працівники знали, як формувати позитивну командну культуру [1].

Також ключовою тенденцією є збереження віртуального формату командної роботи, навіть якщо працівники повертаються в офіси. Це явище виходить за рамки гібридних моделей роботи та стосується будь-яких організацій з кількома географічно розподіленими офісами. Замість частих поїздок між локаціями, працівники будуть активніше використовувати інструменти для віддаленої співпраці та координації. Під час пандемії близько 40% американської та ще більша частка світової робочої сили перейшли на дистанційний режим. Мільйони людей опанували нове програмне забезпечення та методи взаємодії з географічно віддаленими колегами. Ці навички сформували нову реальність, де команди формуються не за принципом спільного офісу, а завдяки об'єднанню найбільш відповідних фахівців, незалежно від їхнього місцеперебування.

Визначальною тенденцією майбутнього командної роботи є формування команд навколо конкретних проєктів, а не постійних посадових обов'язків. Традиційно керівники визначали "команду" як групу з 6-8 безпосередніх підлеглих. Однак більшість організаційних завдань сьогодні вимагають залучення більшої кількості фахівців. Спочатку такі розширені групи називали "крос-функціональними командами", згодом з'явився термін "матричні організації", але все це були спроби впасти в рамки усталених ієрархічних структур. Натомість прогресивні компанії відмовляються від жорстких організаційних моделей і формують гнучкі команди під конкретні проєкти, з частою ротацією ролей та звітності відповідно до поточних потреб. Ця тенденція, імовірно, продовжиться, адже компанії, в яких проєкт, а не посада, стане основною організаційною одиницею, будуть більш пристосованими до мінливих ринкових умов і непередбачуваних викликів.

У сучасному динамічному діловому середовищі ефективне управління командами є ключовим фактором успіху організацій. Глобалізація, технологічний прогрес та швидкі зміни ринкових умов вимагають від компаній гнучкості, інновацій та здатності швидко адаптуватися. Щоб залишатися конкурентоспроможними, організації повинні постійно переглядати та вдосконалювати свої підходи до управління командами.

В останні роки з'явилося кілька важливих трендів, які трансформують спосіб роботи команд та відкривають нові можливості для підвищення продуктивності, залучення співробітників та інновацій. Від гнучких методологій роботи до фокуса на благополуччі працівників, від інклюзивної культури до використання сучасних інструментів співпраці - ці тренди відображають фундаментальний зсув у сприйнятті командної роботи.

Розуміння та впровадження цих новітніх підходів в управлінні командами є критично важливим для забезпечення успіху організацій у майбутньому. Розглянемо дев'ять ключових трендів, які визначатимуть, як команди працюватимуть і як вони зможуть досягти максимальної ефективності [3; 4]:

- ✓ *Гнучкі методології роботи, такі як Agile та Scrum* забезпечують більшу гнучкість, адаптивність та швидке реагування на зміни.

- ✓ *Віддалена робота та гібридні моделі роботи.* Пандемія COVID-19 прискорила цю тенденцію, змушуючи команди працювати віддалено та розвивати нові методи співпраці.

- ✓ *Фокус на благополуччі працівників.* Акцент на психічному здоров'ї, балансі між роботою та особистим життям та загальному добробуті команд.
- ✓ *Інклюзивна культура та різноманітність.* Створення середовища, де цінуються різні погляди, досвід та культурні фони.
- ✓ *Горизонтальні ієрархічні структури.* Перехід від жорстких ієрархій до більш плоских структур з акцентом на автономність та прийняття рішень на рівні команди.
- ✓ *Використання сучасних інструментів співпраці, таких як Slack, Microsoft Teams тощо,* для ефективної комунікації та координації робіт.
- ✓ *Нарощування потенціалу лідерів та наставництво.* Фокус на розвитку м'яких навичок керівників та створенні середовища для наставництва.
- ✓ *Дані та аналітика для прийняття рішень.* Використання аналітичних інструментів та метрик для вимірювання продуктивності та прийняття обґрунтованих рішень.
- ✓ *Експериментування та прийняття інновацій.* Заохочення командного експериментування, інновацій та готовності до змін.

Перераховані тренди відображають зрушення в бік більшої гнучкості, залученості, різноманітності та використання технологій для підвищення ефективності командної роботи.

Отже, було розглянуто ключові тренди, що визначають майбутнє командної роботи та управління командами в організаціях. Серед основних тенденцій - розвиток технологій спільної комунікації, різноманітність навичок та експертизи в командах, важливість лідерства та співробітництва, а також гнучкість та адаптивність. Окремо виділили зростаючу роль культури безпосередньої команди порівняно з корпоративною культурою організації. Також розглянули питання віртуального формату командної роботи та формування команд навколо конкретних проєктів, а не постійних обов'язків. Загалом, впровадження цих новітніх підходів є критично важливим для забезпечення успіху організацій у майбутньому, підвищення продуктивності, залучення працівників та інновацій в команді. Слід зазначити, що більшість з цих тенденцій існує вже протягом тривалого часу, але за останні кілька років вони значно прискорилися. Усі тенденції досягли настільки високої швидкості, що їх не можна ігнорувати. Керівники, які проігнорують ці тенденції, відчуватимуть, що їхній вплив зменшується. Однак, керівники, які адаптують себе і свою команду до цих тенденцій, допоможуть всім у своїй команді працювати на найвищому рівні ефективності.

Список використаних джерел

1. Technology Team Management Strategies: Trends 2020 - 2025. *DANAconnect*. URL: <https://www.danaconnect.com/technology-team-management-strategies-trends-2020-2023-and-evolution-2024-2025/> (дата звернення: 18.04.2024).
2. Successful Global Teams - Trends, Challenges and Solutions. *Native Teams*. URL: <https://nativeteams.com/blog/global-team-trends-challenges-and-solutions> (дата звернення: 18.04.2024).
3. What new team management trends are you using? *LinkedIn: Log In or Sign Up*. URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-new-team-management-trends-you-using-skills-team-management> (дата звернення: 18.04.2024).
4. 10 New Trends in Organizational Change - Explained. *CMI*. URL: <https://changemanagementinsight.com/new-trends-in-organizational-change/> (дата звернення: 18.04.2024).

