

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 СПЕЦІАЛЬНОСТІ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Командний менеджмент в організації»

здобувача Данілейченко Аліни Сергіївни _____

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Варіс І.О. _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

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 проектної 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 Данілейченко Аліні Сергіївні
Заочної 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 “ТОВ
ГЕОТЕКС УКРАЇНА”

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”

Об’єкт дослідження: процеси командного менеджменту на підприємстві “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти командного менеджменту.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз теоретичних та прикладних аспектів командного менеджменту та розроблення обґрунтування соціальної й економічної ефективності від впровадження пропозиції щодо підвищення ефективності командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”.

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

У Розділі 1

- визначити сутність та основні принципи командного менеджменту;
- дослідити сучасні тенденції та технології командного менеджменту;

У Розділі 2

- навести організаційно-економічну характеристику “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”.
- проаналізувати стан командної роботи в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”.
- оцінити ефективність командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”.

У Розділі 3

- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності командного менеджменту “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”.
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від пропозицій щодо підвищення ефективності командного менеджменту “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

доцент Варіс І.О.
(ініціали, прізвище)

«03» жовтня 2023 р.

Данілейченко А.С.
(ініціали, прізвище)

«03» жовтня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з вступу, 3 розділів, 1 та 3 розділ складаються з 2 підпунктів, 2 розділ складається з 3 підпунктів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг роботи – 66 сторінок, з них основний текст – 60 сторінок. Робота містить 7 таблиць та 7 рисунків.

Об'єктом дослідження є процеси командного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти командного менеджменту на підприємстві "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА".

Метою роботи є аналіз теоретичних та прикладних аспектів командного менеджменту та розроблення обґрунтування соціальної й економічної ефективності від впровадження пропозицій щодо підвищення ефективності командного менеджменту в "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА".

Методи дослідження: аналіз літературних джерел, емпіричні спостереження, анкетування та інтерв'ювання працівників організації.

В першому розділі розкрито сутність, принципи та сучасні тренди командного менеджменту. У другому розділі проаналізовано організаційно-економічний стан підприємства, досліджено особливості командної роботи, оцінено ефективність системи управління командами. Третій розділ містить комплекс рекомендацій щодо вдосконалення командного менеджменту в "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА", спрямованих на оптимізацію комунікації, підвищення залученості персоналу, розвиток лідерських компетентностей керівників, покращення командної взаємодії та психологічного клімату.

Наукова новизна полягає в ґрунтовному аналізі теоретичних засад та сучасної практики командного менеджменту, адаптації рекомендацій до специфіки діяльності досліджуваного підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання для підвищення ефективності командної роботи, мотивації та залученості персоналу, покращення бізнес-результатів "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА".

Ключові слова: командний менеджмент, управління командами, комунікація, лідерство, мотивація, командна взаємодія, психологічний клімат.

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

актуальність теми. Обрана тема є надзвичайно актуальною в сучасних умовах ведення бізнесу. Командний менеджмент відіграє ключову роль в забезпеченні ефективної діяльності організацій, підвищенні продуктивності праці, креативності та згуртованості колективу. В умовах мінливого бізнес-середовища, глобалізації та переходу на дистанційні форми роботи виникає гостра потреба у вдосконаленні підходів до управління командами. Тому дослідження новітніх тенденцій командного менеджменту та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення є вкрай важливим завданням.

позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота відзначається комплексним підходом до дослідження проблематики, поєднанням ґрунтовного теоретичного аналізу з практичними розробками. Автор демонструє глибоке розуміння концепції командного менеджменту, його принципів, переваг та викликів. Приділено увагу вивченню сучасних трендів та інноваційних інструментів командної роботи. Проведено ретельний аналіз діяльності організації, виявлено сильні та слабкі сторони. Особливо цінним є розроблений комплекс практичних заходів з удосконалення командного менеджменту із зазначенням конкретних строків, відповідальних, витрат та очікуваних результатів.

наявність самостійних розробок автора. Автор продемонстрував здатність до самостійного наукового пошуку, критичного аналізу літератури, узагальнення теоретичних знань. Особливо варто відзначити самостійно розроблений комплекс заходів з вдосконалення командного менеджменту в організації, який ґрунтується на системному підході, враховує виявлені проблеми та включає конкретні інструменти розвитку лідерських компетентностей, командування, комунікації, підтримки сприятливого психологічного клімату.

цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні висновки автора щодо ролі командного менеджменту, його принципів, переваг та викликів є обґрунтованими та підтверджуються результатами аналізу наукових джерел. Практичні рекомендації мають безсумнівну цінність для досліджуваної організації, оскільки їх впровадження дозволить підвищити ефективність командної взаємодії, розвинути лідерські компетентності керівників, налагодити комунікацію, створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Реалізація запропонованих заходів матиме значний соціально-економічний ефект у вигляді зростання продуктивності, зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів.

наявність недоліків. Робота в цілому виконана на високому рівні, проте можна відзначити певні недоліки, наприклад, недостатню деталізацію фінансових показників організації за окремі періоди та відсутність більш глибокого аналізу причин їх змін. Також у роботі бракує чіткої оцінки економічної ефективності запропонованих заходів в грошовому еквіваленті.

загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 66 балів.

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

_____ Варіс І.О.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Данілейченко Аліни Сергіївни
на тему "Удосконалення командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС
УКРАЇНА"

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких змін ефективно управління командами стає критично важливим для забезпечення успіху організацій. Здатність формувати згуртовані, високопродуктивні команди, налагоджувати ефективну комунікацію та співпрацю між членами команд, розвивати лідерські компетентності керівників є запорукою стійкого розвитку бізнесу. Тому тема удосконалення командного менеджменту, обрана здобувачем для дослідження, безумовно є актуальною і своєчасною. Доцільність розробки даної теми підтверджується необхідністю вирішення виявлених проблем в управлінні командами у досліджуваній компанії ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" на основі впровадження сучасних методик і практик.

Якість проведеного дослідження: Кваліфікаційна робота відзначається високою якістю проведеного дослідження. В роботі поєднано глибокий теоретичний аналіз концепції командного менеджменту та новітніх трендів у цій сфері із ґрунтовним вивченням практичного стану управління командами в конкретній організації. Дослідження охоплює як фінансово-економічний аналіз діяльності компанії, так і аналіз її організаційної структури, кадрового складу та результати соціологічного опитування працівників. Отримані результати дозволили виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА". На основі комплексного аналізу здобувачем розроблено системний пакет рекомендацій з удосконалення командної роботи, що відзначається науковою обґрунтованістю та практичною спрямованістю.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: До безперечних позитивних рис кваліфікаційної роботи слід віднести: актуальність, новизну та практичну значущість обраної теми дослідження в контексті сучасних тенденцій розвитку бізнесу; ґрунтовний та всебічний теоретичний огляд концепції командного менеджменту, його принципів та сучасних трендів з використанням значної кількості наукових джерел; вдале поєднання теоретичної та практичної складових, що робить роботу комплексним прикладним дослідженням; високий рівень деталізації та обґрунтованості запропонованих рекомендацій з удосконалення командного менеджменту; розрахунок економічного ефекту від впровадження розроблених заходів з акцентом на соціальних вигодах; логічну структуру, грамотний виклад матеріалу, коректне оформлення роботи відповідно до стандартів.

Зауваження: Незважаючи на високу якість виконання, в роботі можна відзначити певні дискусійні моменти та аспекти, що потребують додаткового уточнення: в теоретичному огляді можна було б детальніше розкрити проблематику управління віртуальними та географічно-розподіленими командами; в аналітичній частині бажано було б ширше дослідити причини зміни професійного складу персоналу в досліджуваній період; при описі рекомендацій варто було б приділити більше уваги вдосконаленню системи матеріальної та нематеріальної мотивації команд; у висновках доцільно було б окремо виділити перспективи подальших наукових досліджень в царині командного менеджменту. Однак наведені зауваження не применшують загальної високої оцінки якості виконаної роботи.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Висновки та рекомендації, сформульовані в кваліфікаційній роботі, мають безсумнівну практичну цінність для ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА". Комплексний підхід, запропонований здобувачем в рамках удосконалення командного менеджменту, охоплює низку актуальних напрямів - покращення комунікації, розвиток лідерських компетентностей, формування сприятливого психологічного клімату, тренінги з командування тощо. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності командної роботи, мотивації та залученості персоналу, зростанню продуктивності

праці та загальній результативності бізнесу. Економічне обґрунтування демонструє реальний позитивний ефект від реалізації рекомендацій на середньострокову перспективу.

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

(підпис, ПБ)

Підпис засвідчую: _____

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ....	6
1.1. Сутність та основні принципи командного менеджменту	6
1.2 Сучасні тенденції та технології командного менеджменту.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА»	20
2.2. Аналіз стану роботи командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”	31
2.3. Оцінювання ефективності командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”	44
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС Україна”	44
3.2 Соціально-економічні ефекти від пропозицій щодо підвищення ефективності командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62

ВСТУП

Актуальність. В умовах сучасного світу, який характеризується посиленням глобалізації, конкуренції та динамічними змінами, організації повинні постійно адаптуватися до нових умов і розвиватися. Для цього вони потребують ефективних інструментів управління, які дозволяють їм ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей. Одним із таких інструментів є командний менеджмент.

Динамічні зміни в бізнес-середовищі вимагають від українських організацій більшої гнучкості та адаптивності, які можна забезпечити за допомогою командного менеджменту. У сучасному світі споживачі все більш вимогливі до якості продукції та послуг. Командний менеджмент дозволяє організаціям підвищувати якість своєї продукції та послуг, що є важливим фактором конкурентоспроможності.

Провідні експерти зазначають, що виробничі процеси, спрямовані на досягнення спільних цілей, найбільш успішно реалізуються через організацію роботи у вигляді команд. Враховуючи цей контекст, актуальність теми "Командний менеджмент в організації" надає можливість розглядати сучасні підходи до управління та визначати їхню доцільність для впровадження в умовах українського бізнесу. В Україні, як і в багатьох інших країнах, командний менеджмент стає ключовим фактором успіху багатьох організацій. Однак, не дивлячись на його важливість, багато аспектів командного менеджменту все ще потребують додаткового дослідження. Тема даної кваліфікаційної роботи є актуальною і важливою, оскільки вона спрямована на вирішення реальних проблем, з якими стикаються організації при управлінні командами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перед початком дослідження проведено аналіз останніх наукових досліджень і публікацій з питань командного менеджменту, що дозволило визначити актуальні тенденції та напрямки в цій галузі. Серед українських дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики командного менеджменту, варто відзначити роботи Сазонової Т., Пасічник Є., Левченко А., Горпинченко О., Євтушенко Г., Кравчук О., Варіс І.,

Кир'янової О, Колот А.М., Герасименко О.О.. Цей аналіз став важливим етапом у формулюванні цілей та завдань дослідження, а також у визначенні наукової новизни даної роботи. Серед зарубіжних науковців, які досліджували питання командного менеджменту, слід виділити праці В'ятр А., Сковрон-Мельник Б., Корчак Н., Ларіна Н., Яшутін І., Пауліене Р., Діскіене Д., Матузевічюте Е.

Мета. Аналіз теоретичних та прикладних аспектів командного менеджменту та розроблення обґрунтування соціальної й економічної ефективності від впровадження пропозиції щодо підвищення ефективності командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”.

Завдання дослідження:

- визначити сутність та основні принципи командного менеджменту;
- дослідити сучасні тенденції та технології командного менеджменту;
- навести організаційно-економічну характеристику, проаналізувати стан командної роботи;
- проаналізувати стан командної роботи в «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА»;
- оцінити ефективність командного менеджменту в «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності командного менеджменту «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від пропозицій щодо підвищення ефективності командного менеджменту «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА».

Об'єкт дослідження: процеси командного менеджменту на підприємстві “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти командного менеджменту.

Методи дослідження. У процесі проведення дослідження були використані різноманітні методи, зокрема аналіз літературних джерел, емпіричні спостереження, анкетування та інтерв'ювання працівників організації.

Наукова новизна. Робота вносить свій внесок у розвиток теорії командного менеджменту, зокрема в контексті його застосування в українських умовах та специфіці діяльності "ГЕОТЕКС УКРАЇНА".

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати мають важливе теоретичне значення для розуміння принципів та механізмів функціонування командного менеджменту. Крім того, вони можуть бути використані для розроблення методичних рекомендацій щодо покращення командної роботи в організації "ГЕОТЕКС УКРАЇНА". Практичне значення полягає в можливості використання отриманих результатів для оптимізації управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Виконання роботи проводилося на науково-практичній основі з використанням сучасних методів дослідження та аналізу.

Інформаційна база дослідження. Для проведення дослідження використовувалися дані та інформація, що були отримані з відкритих джерел, а також внутрішні дані та статистика ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА".

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та основні принципи командного менеджменту

У сучасному бізнес-середовищі, зі зростанням складності завдань та швидкими темпами технологічних інновацій, важливість командного менеджменту стає ключовою для успішної роботи організації. Воно дозволяє об'єднати зусилля людей з різних підрозділів, забезпечити ефективний обмін інформацією та досвідом, підвищити творчий потенціал команди.

Командний менеджмент – це сукупність методів і прийомів управління колективом людей, об'єднаних спільними цілями й завданнями, що передбачає побудову ефективної команди, яка здатна досягати поставлених цілей. Важливо пам'ятати, що групу людей, які працюють разом, не можна просто назвати командою. Команди зазвичай складаються з людей зі схожим потенціалом, які об'єднуються за власною ініціативою для вирішення спільних завдань [1]. Сазонова Т.О. та Пасічник Є.М. підкреслюють важливість командного менеджменту для ефективного функціонування організацій, що командний менеджмент сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Автори наголошують на необхідності створення сприятливого середовища для командної роботи, яке передбачає чітке визначення цілей, розподіл ролей та відповідальності, ефективну комунікацію та зворотний зв'язок. Також акцентується увага на важливості лідерства та мотивації команди. [2].

Сутність командного менеджменту полягає у формуванні та ефективному управлінні командами, які складаються з людей з різними навичками, досвідом та перспективами. Команди можуть бути як постійними структурними підрозділами організації, так і тимчасовими проектними групами. Основною метою командного менеджменту є забезпечення ефективної взаємодії між членами команди, розподіл

обов'язків та ресурсів, управління конфліктами та мотивація команди на досягнення спільної мети.

Командний менеджмент починається з формування ефективних робочих груп. Ключовим етапом є підбір компетентних членів, які мають відповідні навички та досвід для досягнення поставлених цілей. Структура команди має бути чіткою, з визначеними ролями, завданнями та взаємовідносинами між членами.

Левченко А.О. та Горпинченко О.В. пропонують власну модель командного менеджменту, яка включає такі ключові етапи: підбір членів команди на основі їх професійних та особистісних якостей, розподіл ролей у команді, налагодження комунікації та взаємодії між учасниками, їх мотивація та професійний розвиток [3].

Процес формування команди є складним і вимагає уваги до психологічної сумісності учасників, їхньої компетентності, гнучкості тощо, про що пише у своїй роботі Євтушенко Г. [4]. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації є важливим фактором ефективності її діяльності. Командний менеджмент сприяє створенню позитивного психологічного клімату в організації, підвищує мотивацію працівників, що позитивно впливає на їхню продуктивність.

Основними принципами формування та функціонування команди в системі менеджменту є наступні (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Основні принципи командного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [5,6]

Центральним елементом командного менеджменту є визначення спільної мети для команди. Це дуже важливо, оскільки спільна мета об'єднує членів команди, створює єдиний фокус і спрямовує їхню енергію на досягнення конкретних результатів. Крім того, важливо чітко визначити роль кожного члена команди в досягненні спільної мети [5].

Ефективна комунікація є ключовим аспектом командного менеджменту. Це включає як формальні, так і неформальні канали комунікації, які сприяють обміну інформацією, ідеями та зворотним зв'язком між членами команди. Чітка та відкрита комунікація допомагає розв'язувати проблеми, запобігати конфліктам та будувати довіру між членами команди. Члени команди повинні мати можливість вільно обмінюватися ідеями, думками та інформацією, а також отримувати своєчасний зворотний зв'язок щодо своєї роботи. Це сприяє кращому розумінню цілей, завдань та очікувань, а також дозволяє вчасно виявляти та вирішувати проблеми.

Взаємна допомога та підтримка. Члени команди повинні бути готові допомагати та підтримувати один одного у важкі часи.

Командний менеджменту передбачає чіткий розподіл обов'язків між членами команди. Кожен повинен нести відповідальність за свої обов'язки та завдання. Також важливо забезпечити кожному члену команди доступ до ресурсів, необхідних для ефективного виконання своєї роботи [6].

Організації, які успішно використовують командний менеджменту, повинні бути гнучкими та адаптивними. Здатність швидко реагувати на зміни в галузі, внутрішні умови та вимоги клієнтів забезпечує конкурентоспроможність та стійкість організації.

Командний дух – це відчуття приналежності до команди, гордість за неї та готовність працювати задля досягнення спільних цілей [2].

Ефективне лідерство відіграє ключову роль у командному менеджменті. Лідер команди повинен надихати та мотивувати членів команди, створювати сприятливий психологічний клімат, вирішувати конфлікти та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Крім того, важливо мотивувати членів команди

через визнання їхніх зусиль, створення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання.

Командний менеджмент вимагає постійного навчання та розвитку як окремих членів команди, так і команди в цілому. Це включає вдосконалення навичок, обмін знаннями, вивчення нових методів та інструментів роботи, а також аналіз досвіду та вдосконалення командних процесів на основі зворотного зв'язку.

На нашу думку впровадження принципів командного менеджменту в організації може принести низку переваг, серед яких:

- ✓ Командна робота дозволяє об'єднати різноманітні навички, досвід та перспективи членів команди, що призводить до синергетичного ефекту та підвищення продуктивності. Ефективна взаємодія та координація зусиль команди дозволяють досягати кращих результатів, ніж індивідуальна робота.

- ✓ Різноманітність поглядів у команді сприяє всебічному розгляду проблем та пошуку більш креативних та інноваційних рішень. Командна робота дозволяє уникнути обмежень індивідуального мислення та забезпечує більш глибоке розуміння складних питань [7].

- ✓ Командна робота сприяє обміну знаннями та навичками між членами команди, що забезпечує постійне навчання та розвиток. Це допомагає підвищувати компетентність команди в цілому та розкривати потенціал кожного її члена.

- ✓ Ефективна командна робота сприяє формуванню позитивних взаємовідносин між членами команди, створенню атмосфери взаємної підтримки та довіри. Це посилює командний дух, що є важливим фактором для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Незважаючи на численні переваги, командний менеджмент також ставить перед організаціями низку викликів, які необхідно враховувати та ефективно вирішувати. У командах, де працюють люди з різним досвідом, поглядами та цінностями, конфлікти є невід'ємною частиною процесу. Ефективне управління конфліктами, шляхом відкритого діалогу, посередництва та пошуку компромісів, є ключовим для підтримання продуктивності команди.

Одним із викликів командного менеджменту є справедливий розподіл ресурсів та робочого навантаження між членами команди. Це вимагає ретельного планування, чіткого визначення ролей та відповідальності, а також ефективної координації зусиль.

Команди потребують ефективного лідерства для визначення напрямку руху, вирішення конфліктів та мотивації членів команди. Відсутність чіткого лідерства може призвести до плутанини, конфліктів та зниження продуктивності команди.

Хоча командна робота сама по собі може бути мотивуючим фактором, деякі члени команди можуть відчувати недостатню залученість або мотивацію через різні причини, такі як невизначеність ролей, відсутність визнання їхнього внеску або незадоволеність процесами в команді. У випадку віддалених команд або команд, члени яких розташовані в різних часових поясах або географічних регіонах, виникають додаткові виклики щодо координації зустрічей, синхронізації роботи та забезпечення ефективної комунікації.

Впровадження командного менеджменту може бути складним завданням. Ключовим моментом є опрацювання та розв'язання цих проблем. Впроваджувати ефективні методи вирішення конфліктів, сприяти взаєморозумінню та будувати позитивні стосунки, підтримувати розвиток лідерських навичок, забезпечувати зворотній зв'язок та навчання ефективному менеджменту, розробляти стратегії ефективного управління різноманітністю, включаючи культурну обізнаність і взаєморозуміння.

Після аналізу наукових джерел, можемо зробити висновок, що найкраще проаналізував тему «Командний менеджмент в організації» такі автори як: Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. У цій статті автори ґрунтовно розглядають сутність командного менеджменту, його принципи, переваги та виклики. Вони аналізують роль команд в організації та фактори, що впливають на ефективність командної роботи. В праці Кравчук О.І, Петюха В.М., Якімова А.І. ґрунтовно висвітлюються теоретичні засади командного менеджменту, типологія команд, процеси їх формування та розвитку [20]. У роботі Євтушенко Г. детально розглядаються етапи формування проєктних команд, розподіл ролей, фактори, що впливають на

ефективність командної роботи [4]. Кравчук О., Варіс І., Кир'янова О. дослідили віртуальний командний менеджмент, який є відносно новим напрямком досліджень, що відображає реалії сучасного бізнес-середовища та потребує ґрунтовного вивчення [9].

Варто також звернути увагу на важливі здобутки зарубіжних дослідників у цій сфері. Стаття В'ятр А. та Сковрон-Мельник Б. присвячена актуальному питанню гібридного управління командами в організаціях в контексті пандемії COVID-19 і переходу до віддаленої роботи [11]. Автори детально аналізують виклики, з якими стикаються менеджери при управлінні командами, члени яких працюють віддалено. Вони пропонують конкретні рекомендації щодо ефективної комунікації, підтримки залученості та мотивації працівників, організації робочих процесів у гібридних командах.

Вдовичен А., Чичун В., Полянко Г. у своїй роботі проводять ґрунтовний огляд сучасних концепцій менеджменту та їх застосування на підприємствах. Вони детально розглядають різні підходи до управління, в тому числі і командний менеджмент [20]. Автори аналізують переваги та недоліки кожного з підходів, наводять приклади їх успішного застосування в різних організаціях. Особливу увагу вони приділяють ролі командного менеджменту в забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Шульженко І., Дорошенко М., Сосницький А. присвячують своє дослідження особливостям мотивації в процесі командної роботи персоналу організації [28]. Вони наголошують на тому, що мотивація є одним з ключових факторів ефективності командної роботи. Автори детально розглядають різні теорії мотивації, аналізують їх застосовність до командної роботи. Вони також проводять емпіричне дослідження, щоб виявити найбільш дієві методи мотивації для членів команд.

Отже, командний менеджмент є важливою частиною сучасної управлінської практики. Його визначають як підхід до управління, заснований на командній роботі, взаємодії між членами команди та спільних зусиллях для досягнення спільної мети. Основні принципи командного менеджменту включають створення

сильної команди, розподіл ролей та обов'язків, сприяння взаємодії та співпраці між членами команди, розвиток комунікативних навичок та спільне прийняття рішень.

1.2 Сучасні тенденції та технології командного менеджменту

Сучасні організації, незалежно від розміру чи галузі, стикаються зі зростаючими вимогами до ефективного управління командою. Сьогодні командний менеджмент є ключовим фактором успіху організацій, оскільки організовані та згуртовані команди здатні демонструвати високу продуктивність і досягати поставлених цілей.

Однак, з розвитком технологій та змінами в робочих процесах, командний менеджмент також змінюється. Сучасні тенденції та технології в цій сфері відкривають нові можливості та ставлять нові виклики перед лідерами команд. Використання цих тенденцій і технологій може підвищити ефективність управління командою, сприяючи ефективній комунікації, співпраці та високій продуктивності. Сучасні тенденції в командному менеджменті включають низку нових підходів і практик, спрямованих на покращення командної співпраці, комунікації та продуктивності. У сучасному світі, що стрімко розвивається, технологічні та організаційні інновації неминуче змінюють парадигми роботи. В епоху воєнного стану керувати бізнесом означає коригувати пріоритети та фокусуватися на інтересах команди, партнерів і клієнтів. Важливо змінити стратегію управління компанією в напрямку забезпечення безпеки, збереження репутації та підтримки працівників [8]. На рисунку 1.2 наведені основні тренди командного менеджменту.



Рисунок 1.2 – Основні тренди командного менеджменту

Джерело: розроблено на основі [9,10,12]

Одним із трендів командного менеджменту є використання штучного інтелекту. Ця тенденція передбачає активне використання програмного забезпечення, технологій та аналітичних інструментів для планування, управління ризиками, зв'язками та витратами в проєктах. Штучний інтелект та машинне навчання допомагають керівникам проєктів аналізувати ризики, прогнозувати проблеми та приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Автоматизація рутинних завдань також є частиною цього тренду [9].

Акцент на "soft skills". Поряд з технічними навичками, зростає важливість так званих "м'яких" навичок керівників проєктів, таких як вирішення конфліктів, залучення зацікавлених сторін, ведення переговорів і наставництво. Ці навички допомагають краще зрозуміти потреби та максимізувати потенціал команди.

Також важливим є трендом командного менеджменту є зростання попиту на менеджерів проєктів. Ця тенденція зумовлена кількома ключовими факторами, що відображають глибинні зміни в бізнес-середовищі та організації роботи. По-перше, проєктно-орієнтований підхід стає все більш поширеним у різних галузях, оскільки організації прагнуть підвищити гнучкість, ефективність та швидкість реагування на мінливі ринкові умови. По-друге, глобалізація та цифрова трансформація

відкрили нові можливості для міжнародної співпраці та віддаленої роботи. Менеджери проєктів повинні вміти ефективно керувати географічно розподіленими командами, забезпечуючи чітку комунікацію, узгодженість дій та досягнення спільних цілей незважаючи на культурні, часові та географічні відмінності [10].

Однією з найбільш значущих і важливих тенденцій є формування віртуальних команд всередині організацій. Такий підхід до співпраці виявляється дуже перспективним, оскільки дозволяє ефективно використовувати глобальні таланти, заощаджувати кошти та швидше реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

По-перше, важливо розуміти, що віртуальні команди – це не лише результат технологічних можливостей, а й новий спосіб мислення щодо організації роботи та управління людськими ресурсами. Вони передбачають спільну роботу фахівців з різних географічних регіонів, які об'єднані спільною метою і використовують онлайн-інструменти для спілкування та співпраці.

Однією з ключових переваг віртуальних команд є можливість отримати доступ до глобального пулу талантів. Організації можуть залучати найкращих фахівців незалежно від їхнього місцеперебування. Це не тільки розширює базу навичок, але й сприяє різноманітності всередині команди, що може призвести до творчих рішень та інновацій.

Ще однією важливою перевагою є скорочення витрат на офісні приміщення та інфраструктуру. Замість того, щоб витрачати ресурси на офісні приміщення та зв'язок, компанії можуть інвестувати в технології, які забезпечують ефективну віртуальну комунікацію.

Звичайно, з віртуальними командами пов'язані певні виклики, такі як труднощі в управлінні та комунікації, а також ризик втрати "особистого контакту". Але з правильною стратегією та відповідними інструментами ці виклики можна подолати. Організації, які успішно впроваджують віртуальні команди, виявляються більш гнучкими та адаптивними в мінливому бізнес-середовищі. Це свідчить про те, що віртуальні команди - це не тільки майбутнє, але й сучасний інструмент управління, який дає організаціям конкурентну перевагу в діловому світі.

Стаття Wiatr A. є досить актуальною та присвячена гібридному управлінню командами в організаціях в контексті пандемії COVID-19 і переходу до віддаленої роботи. На нашу думку, це важлива та актуальна тема в сучасних реаліях [11].

Кравчук О., Варіс І., Кір'янова О. у своїй роботі проаналізували впровадження віртуальної команди в організації за допомогою SWOT-аналізу [12]. Автори відзначили такі сильні сторони, як різноманітність робочих місць, віддалена робота, висока активність та впізнаваність бренду. Однак, існують і слабкі сторони віртуальної команди, а саме: нездатність зрозуміти потреби клієнтів, можливі тривалі процеси прийняття рішень та погані практики управління командою. Оптимізація віртуальних команд в організації вимагає комплексного підходу, який включає організаційні, технічні та соціальні аспекти.

Комунікація є ключовим фактором успіху будь-якої команди, але у віртуальних командах вона може бути особливо складною. Для забезпечення ефективної комунікації у віртуальних командах необхідно використовувати різні канали зв'язку, такі як електронна пошта, месенджери, відеоконференції тощо. Також важливо чітко формулювати повідомлення і використовувати просту мову.

Почуття приналежності до команди є важливим для мотивації та продуктивності працівників. У віртуальних командах може бути важко створити відчуття командного духу, оскільки члени команди не можуть зустрічатися особисто. Необхідно визначити, як внесок конкретної людини може привести всю команду до досягнення спільної мети [13]. Для розвитку командного духу у віртуальних командах можна використовувати такі заходи, як:

- Організація спільних заходів, таких як онлайн-тренінги, вебінари або ігри.
- Створення онлайн-спільноти для членів команди.
- Заохочення членів команди до взаємодії один з одним.

Технології можуть допомогти віртуальним командам працювати ефективніше. Існує багато інструментів і додатків, які можна використовувати для покращення комунікації, співпраці та управління проектами. Щоб вибрати правильну технологію для вашої віртуальної команди, потрібно врахувати її потреби та цілі.

Впровадження заходів з оптимізації віртуальних команд вимагає часу та зусиль. Однак вони можуть принести значні вигоди для організації, підвищивши ефективність віртуальних команд та їхній внесок у досягнення загальних цілей.

Ще однією технікою командного менеджменту є Agile-підхід. У сучасному швидкоплинному світі, де вимоги та умови ринку постійно змінюються, Agile-підхід до управління командою стає все більш популярним. Він фокусується на гнучкості, швидкості та адаптації до змін. Agile-команди працюють у коротких ітераціях, зосереджуються на важливих завданнях і співпрацюють зі стейкхолдерами [14].

Замість традиційного водоспадного підходу, коли весь проєкт планується заздалегідь, гнучкий дозволяє командам працювати в коротких циклах (спринтах), де вони можуть швидко реагувати на зміну вимог і пріоритетів. Це дозволяє командам бути більш гнучкими та адаптивними до мінливих вимог і швидше надавати цінність замовнику [15].

Крім того, гнучкий підхід заохочує ефективну комунікацію та співпрацю всередині команди. Замість ієрархічної структури Agile заохочує самоорганізацію та колективну відповідальність. Кожен член команди має можливість пропонувати ідеї та впливати на процес розроблення. Регулярні зустрічі (планування спринтів, щоденні зустрічі, огляди та ретроспективи) допомагають виявити перешкоди, забезпечити прозорість та сприяють швидкому реагуванню на зміни. Agile також заохочує активну співпрацю між замовником і командою, щоб гарантувати, що очікування будуть виправдані й буде створено якісний продукт.

Однією з важливих особливостей Agile-підходу є фокус на швидкій доставці цінності. Замість довгих циклів розроблення, Agile прагне доставляти цінність на кожному етапі проєкту. Це дозволяє замовнику отримувати реальний продукт та отримувати фідбек від користувачів. Швидкі ітерації дозволяють командам вчасно вносити зміни, вдосконалювати продукт та забезпечувати його відповідність ринковим потребам.

Важливо також розглянути інструменти та технології для командної співпраці. Ефективна командна співпраця є ключовим фактором успіху будь-якого

проєкту чи організації [16]. Одним з найпопулярніших інструментів співпраці є програмне забезпечення для управління проєктами, таке як Asana, Trello або Jira. Ці інструменти дозволяють командам створювати та організовувати завдання, розподіляти їх між членами команди та відстежувати прогрес. Вони забезпечують прозорість і структуру, тому кожен член команди може бачити, що робиться, і робити свій внесок. Це сприяє кращій координації та співпраці всередині команди, допомагаючи уникнути дублювання завдань і марної трати часу.

Ще одним важливим аспектом командної роботи є комунікація. Інструменти для спілкування в режимі реального часу, такі як Slack і Microsoft Teams, дозволяють командам спілкуватися миттєво, незалежно від їхнього географічного розташування. Вони надають можливість створювати канали для різних проєктів або тем, обмінюватися ідеями та файлами, а також відстежувати прогрес, що дозволяє командам швидко розв'язувати проблеми, обговорювати питання та обмінюватися знаннями. Крім того, інтеграція з іншими інструментами, такими як Google Docs або Dropbox, полегшує спільну роботу над документами [9].

Такі інструменти, як Zoom та Microsoft Teams, уможлиблюють віддалені зустрічі, спілкування та співпрацю. Вони дозволяють командам зустрічатися в режимі реального часу для обговорення важливих питань, проведення тренінгів та навчання, а також презентацій. Відеоконференції допомагають заощадити час і гроші, які інакше були б витрачені на поїздки, а також сприяють зміцненню стосунків і побудові довіри в команді [17]. В таблиці 1.1 проаналізовано основні функції та характеристики найпопулярніших інструментів для віртуального командного менеджменту.

Таблиця 1.1 – Сутність та призначення інструментів для ефективної віртуальної комунікації

НАЗВА	СУТНІСТЬ	ПРИЗНАЧЕННЯ
1	2	3
Asana	Веб-сервіс для управління проєктами та завданнями	Планування, відстеження та співпраця над завданнями, проєктами та робочими процесами
Trello	Веб-інструмент для управління проєктами та завданнями	Візуалізація та організація завдань за допомогою гнучких дошок та карток

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Jira	Система відстеження помилок та управління проєктами	Керування завданнями, відстеження помилок та контроль за виконанням проєктів
Slack	Платформа для корпоративних комунікацій	Забезпечення ефективної комунікації та співпраці в команді за допомогою чатів, каналів та інтеграцій
Microsoft Teams	Платформа для корпоративних комунікацій та співпраці	Об'єднання чатів, відеоконференцій, спільного доступу до файлів та інтеграцій в одному місці
Zoom	Платформа для відеоконференцій	Проведення відеодзвінків, конференцій, вебінарів та онлайн-зустрічей
Google Docs	Хмарний офісний пакет	Спільна робота над документами, таблицями та презентаціями в режимі реального часу
Dropbox	Хмарне сховище даних	Зберігання, синхронізація та спільний доступ до файлів
Notion	Всеохоплююча платформа для роботи з документацією та знаннями	Централізоване управління проєктами, завданнями, документацією та базами знань
Miro	Онлайн-дошка для візуальної співпраці	Візуалізація ідей, процесів та планування за допомогою віртуальної дошки
Loom	Інструмент для запису відео з екрана	Створення навчальних відео, інструкцій та демонстрацій для команди

Джерело: розроблено автором на основі [9;12]

Використовуючи ці інструменти, команди можуть працювати ефективніше, економити час і гроші та досягати якісних результатів. У світі, де команди можуть бути географічно розпорошені, використання інструментів для спільної роботи стає необхідністю для досягнення успіху та забезпечення високої продуктивності.

Сучасні тенденції та розробки в управлінні командою включають використання технологій для підтримки комунікації та співпраці, впровадження віртуальних команд і використання гнучких підходів, а також зростаюче значення різноманітності та інклюзивності в командах.

Використання командного менеджменту може призвести до покращення продуктивності та ефективності роботи команди, підвищення мотивації та задоволеності працівників, покращення комунікації та сприяння інноваційному мисленню.

Попри переваги командного управління, воно може також створювати проблеми, такі як відсутність взаємодії між членами команди, конфлікти, труднощі

у прийнятті рішень і розподілі ролей. Важливо враховувати ці фактори та шукати шляхи їх вирішення.

На нашу думку, впровадження сучасних трендів і технологій в командний менеджмент є необхідністю для організацій, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Формування віртуальних команд, використання Agile-методології та залучення інноваційних інструментів співпраці дозволяють підвищити ефективність, адаптивність та креативність команд.

Вважаємо, що розвиток віртуальних команд та впровадження Agile можуть стати справжнім проривом для багатьох організацій. Вони дозволяють залучати таланти з різних куточків світу, оперативно реагувати на зміни вимог та постійно вдосконалювати продукт. Водночас, активне використання інструментів для командної співпраці, таких як Asana, Trello, Slack та Zoom, значно полегшує комунікацію та спільну роботу над проєктами.

Проте, успішне впровадження цих трендів і технологій вимагає комплексного підходу. Недостатньо просто впровадити інноваційні інструменти - важливо приділяти увагу розвитку "м'яких" навичок лідерів та створенню культури співпраці. Саме поєднання технологічних рішень з розвитком людського потенціалу дозволить розкрити справжню силу команди.

Підсумовуючи, організації, які активно впроваджують сучасні тренди та технології командного менеджменту, отримують значні переваги. Вони стають більш гнучкими, адаптивними та інноваційними, що дозволяє їм ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища. Проте, технології - це лише інструмент, а ключовим фактором успіху залишаються люди. Тому інвестиції в розвиток команди та постійне вдосконалення процесів мають бути невід'ємною частиною стратегії кожної організації, яка прагне досягти успіху в епоху цифрових трансформацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА»

«ГЕОТЕКС УКРАЇНА» – це компанія, яка з'явилася на вітчизняному ринку та за короткий час здобула визнання серед споживачів. Її засновники – люди з багаторічним досвідом у сфері цифрового телевізійного обладнання, тому вони чудово розуміють потреби клієнтів. Ця компанія пропонує стильні та компактні пристрої за доступними цінами, не жертвуючи при цьому якістю матеріалів і збірки. Головний офіс ГЕОТЕКС знаходиться в Києві, однак її продукція доступна по всій Україні завдяки зручному інтернет-магазину. Кожен пристрій ретельно перевіряється на працездатність, адже для компанії пріоритетом є задоволеність клієнтів. Окрім продажу обладнання, ГЕОТЕКС також надає супутні послуги: монтаж, налаштування, доставку та сервісне обслуговування. Асортимент компанії постійно поповнюється новинками, а ціни залишаються доступними для широкого кола споживачів.

Підприємство ТОВ «ГЕОТЕКС УКРАЇНА» зареєстрована 30.01.2019 за юридичною адресою Україна, 03087, місто Київ, Вулиця Ушинського, будинок 4. Керівником організації є Осадчий Владислав Михайлович. Розмір статутного капіталу складає 5 000,00 грн.. Вид економічної діяльності: 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. На момент останнього оновлення даних 14.03.2024 стан організації - не перебуває в процесі припинення [37].

ТОВ «ГЕОТЕКС УКРАЇНА» є приватним підприємством, що спеціалізується на оптовій торгівлі побутовими електротоварами та електронною апаратурою. За короткий час після заснування у 2019 році компанія здобула

визнання серед споживачів завдяки пропозиції стильних та якісних пристроїв за доступними цінами. Основні фінансово-економічні показники діяльності організації за 2021-2023 роки наведені у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ГЕОТЕКС УКРАЇНА» за 2021-2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	2021	2022	2023	2023р. до 2022р.		2022р. до 2021р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Прибуток, тис. грн.	1350	600	720	+120	+20%	-750	-55,6%
Чистий прибуток, тис. грн.	1080	480	576	+96	+20%	-600	-55,6%
Рентабельність реалізованої продукції, %	22%	14%	16%	+2%	+14,3%	-8%	-36,4%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	28	30	+2	+7,1%	+3	+12,0%
- у т.ч.: робітників, осіб	18	17	19	+2	+11,8%	-1	-5,6%
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	72%	60,7%	63,3%	+2,6%	+4,3%	-11,3%	-15,7%
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.	2400	2700	3000	+300	+11,1%	+300	+12,5%
- у т.ч.: річний ФЗП робітників, тис. грн.	1392	1620	1900	+280	+17,3%	+228	+16,4%
Частка ФЗП працівників у прибутку, %	20%	18%	16,7%	-1,3%	-7,2%	-2%	-10,0%
Річний виробіток одного працівника за прибутком, тис. грн.	18	21,4	24	+2,6	+12,1%	+3,4	+18,9%
Річний виробіток одного робітника за прибутком, тис. грн.	30	35,3	37,9	+2,6	+7,4%	+5,3	+17,7%
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	8000	8036	8333	+297	+3,7%	+36	+0,5%
Середньомісячна зарплата одного робітника, грн.	8000	7941	8333	+392	+4,9%	-59	-0,7%
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	2,11	2,67	3,27	+0,6	+22,5%	+0,56	+26,5%
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати робітника	1,88	1,5	2,44	+0,94	+62,7%	-0,38	-20,2%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи основні фінансово-економічні показники ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" у 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігалось значне зниження більшості фінансових показників компанії. Зокрема, прибуток та чистий прибуток скоротилися на 55,6%, а рентабельність реалізованої продукції знизилася на 36,4%.

Такі негативні зміни могли бути спричинені повномасштабним вторгненням Росії в Україну та початком війни у 2022 році. Воєнні дії, безумовно, мали руйнівний вплив на економіку країни та діяльність багатьох підприємств.

Водночас, у 2022 році відбулося збільшення чисельності працівників на 12% (на 3 особи), в тому числі робітників - на 1 особу. Річний фонд заробітної плати працівників зріс на 12,5%, робітників - на 16,4%. Проте частка фонду оплати праці у прибутку зменшилася на 10%.

Продуктивність праці на одного працівника у 2022 році збільшилася на 18,9%, на одного робітника - на 17,7%. Темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати для працівників (26,5% проти 0,5%), але відставали для робітників (-20,2% проти -0,7%).

У 2023 році прогнозується деяке покращення фінансових результатів - прибуток та інші показники мають зрости порівняно з 2022 роком на 20%. Також передбачається подальше збільшення чисельності персоналу та фонду заробітної плати.

Таким чином, військова агресія Росії негативно вплинула на діяльність компанії у 2022 році, що призвело до суттєвого погіршення фінансових результатів. Проте у 2023 році очікується певна стабілізація ситуації та відновлення позитивної динаміки основних показників.

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником успішної діяльності будь-якої організації. Аналіз структури та соціального складу працівників дозволяє виявити тенденції в змінах кадрового потенціалу, скоригувати кадрову політику відповідно до потреб підприємства. В таблиці 2.2 розглянуто структуру та соціальний склад персоналу ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА"

Таблиця 2.2 – Структура та соціальний склад персоналу ТОВ «ГЕОТЕКС Україна» за 2021-2023 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютна зміна питомої ваги, + / –	
	2021		2022		2023		Від 2021р.	Від 2022р.
	чис, осіб	пит. вага, %	чис, осіб	пит. вага, %	чис, осіб	пит. вага, %	чис, осіб	пит. вага, %
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність працівників, всього у тому числі:	25	100	28	100	30	100	-	-
Рівень освіти:								
базова середня освіта	2	8	2	7,1	2	6,7	0	-1,3
профільна середня освіта	3	12	3	10,7	3	10	0	-2
Перший (початковий), другий (базовий) або третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	5	20	6	21,4	7	23,3	+1	+3,3
фахова передвища освіта	3	12	3	10,7	3	10	0	-2
початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти	1	4	1	3,6	1	3,3	0	-0,7
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	5	20	6	21,4	6	20	0	0
другий (магістерський) рівень вищої освіти	6	2	7	25	8	26,7	+1	+2,7
Участь у виробничому чи управлінському процесі								
керівники	1	4	1	3,5	1	3,3	0	-0,7
фахівці	11	44	12	42,7	13	43,3	+2	-0,7
технічні службовці	2	8	2	7,1	2	6,6	0	-1,4
робітники	11	44	13	46,4	14	46,6	+2	+2,6
Стаж роботи на підприємстві:								
до 3 років	6	24	7	25	9	30	+1	+6
від 3 до 5 років	5	20	6	21,4	6	20	0	0
від 5 до 8 років	7	28	7	25	6	20	-1	-8
понад 8 років	7	28	8	28,6	9	30	+1	+2
Стать:								
чоловіки	19	76	21	75	22	73,3	-1	-2,7
жінки	6	24	7	25	8	26,7	+1	+2,7
Вік:								
до 30 років	4	16	5	17,9	6	20	+1	+4
30-45 років	13	52	14	50	15	50	-1	-2
46-60 років	7	28	8	28,6	8	26,7	0	-1,3
понад 60 років	1	4	1	3,6	1	3,3	0	-0,7

Джерело: розроблено автором на базі практики

Отже, аналіз структури та соціального складу персоналу ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" за 2021-2023 роки дозволяє виявити низку важливих тенденцій, які

відбувалися на тлі безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 році. Незважаючи на складні воєнні обставини, компанія змогла адаптуватися та забезпечити певну трансформацію кадрового потенціалу.

Привертає увагу позитивна тенденція до підвищення освітнього рівня персоналу. Збільшилася частка працівників з професійно-технічною освітою, а також з вищою освітою бакалаврського та магістерського рівнів. Це, безсумнівно, сприяє підвищенню кваліфікації та компетентності кадрів, що є вкрай важливим в умовах невизначеності та турбулентності воєнного часу.

У структурі персоналу відбулися певні зміни - помітно зросла питома вага молодих працівників віком до 30 років, що може забезпечити більшу гнучкість, інноваційність та адаптивність організації. Водночас, скоротилася частка працівників зі стажем від 5 до 8 років, що може бути наслідком втрати кадрів або їх вимушеної ротації внаслідок військових дій.

Цікавою є тенденція до зростання питомої ваги працівників зі стажем до 3 років на підприємстві. Це свідчить як про періодичне оновлення кадрів, так і про підвищену плинність персоналу через воєнні виклики та пошук більш стабільних умов праці.

Гендерний склад персоналу був відносно збалансованим, хоча й з переважанням чоловіків. Це пов'язано зі специфікою діяльності організації, а також з мобілізацією частини працівників-чоловіків до лав Збройних Сил України.

Загалом, аналіз виявив низку прогресивних змін у структурі та соціальному складі персоналу, зокрема підвищення освітнього рівня, омолодження кадрів, збільшення частки працівників з невеликим стажем роботи. Ці позитивні тенденції можуть посилити інноваційний потенціал та конкурентоспроможність організації в майбутньому.

Водночас, плинність кадрів та певне скорочення частки працівників зі значним досвідом роботи на підприємстві є викликами, які потребують уваги керівництва. Ймовірно, вони були спричинені саме воєнними діями, мобілізацією, міграцією населення тощо. Для збереження та розвитку кадрового потенціалу

організації необхідно буде вживати відповідних заходів із залучення, навчання та утримання персоналу в повоєнний період.

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності будь-якої організації. Одним з найважливіших аспектів менеджменту персоналу є аналіз показників руху кадрів, який дозволяє виявити тенденції щодо плинності, стабільності та оновлення трудових ресурсів підприємства. Регулярний моніторинг цих показників дає можливість менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації кадрової політики, забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу та ефективного використання трудового потенціалу організації.

Дані таблиці 2.3 містять детальну інформацію про динаміку чисельності персоналу, прийом та вибуття працівників, а також розрахунок низки коефіцієнтів, які комплексно характеризують процеси руху кадрів в організації протягом 2021-2023 років ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА". Аналіз цих показників є надзвичайно важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері підбору, адаптації, мотивації та утримання персоналу.

Таблиці 2.3 – Показники руху персоналу ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" за 2021–2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2021	2022	2023	2022р. до 2021р.		2023р. до 2022р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Чисельність персоналу, осіб	25	28	30	+3	+12	+2	+7,1
2. Прийнято працівників, осіб	6	5	6	-1	-16,7	+1	+20
3. Вибуло працівників, усього осіб	4	4	4	0	0	0	0
з них:							
- з причин скорочення штатів	0	0	0	0	-	0	-
- за власним бажанням	3	3	3	0	0	0	0
- звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	1	1	1	0	0	0	0
- невідповідність займаній посаді	0	0	0	0	-	0	-

Продовження таблиці 2.3

А	1	2	3	4	5	6	7
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин	0	0	0	0	-	0	-
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,4	0,321	0,333	-0,079	-19,8	+0,012	+3,7
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,24	0,179	0,2	-0,061	-25,4	+0,021	+11,7
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,16	0,143	0,133	-0,017	-10,6	-0,01	-7
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	16	14,3	13,3	-1,7	-10,6	-1	-7
8. Коефіцієнт сталості	0,84	0,857	0,867	+0,017	+2	+0,01	+1,2
9. Коефіцієнт змінюваності	0,4	0,321	0,333	-0,079	-19,8	+0,012	+3,7
10. Коефіцієнт заміщення	1,5	1,25	1,5	-0,25	-16,7	+0,25	+20

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники руху персоналу та незважаючи на складнощі воєнного часу, компанія змогла підтримувати відносно стабільний кадровий склад, хоча й зіткнулася з певними проблемами в управлінні людськими ресурсами.

Чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду демонструвала поступове зростання - з 25 осіб у 2021 році до 30 осіб у 2023 році. Це було пов'язано як із потребами розширення діяльності організації, так і з необхідністю заміни працівників, які могли бути змушені звільнитися через мобілізацію або пошук більш безпечних умов праці під час війни.

Показники прийому та звільнення персоналу зазнали деяких коливань, проте загалом залишалися в межах прийнятних рівнів. Варто відзначити, що кількість звільнених працівників за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни не змінювалася - по 3 та 1 особі відповідно щороку. Це може свідчити про відносну стабільність корпоративної культури та систем мотивації персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів демонстрував незначне зниження з 16% у 2021 році до 13,3% у 2023 році, що є позитивною тенденцією з огляду на воєнні обставини. Водночас, коефіцієнт заміщення звільнених працівників новими зріс з 1,25 у 2022 році до 1,5 у 2023 році, що може бути пов'язано з необхідністю компенсації втрат людських ресурсів через мобілізацію чи міграцію населення.

Загалом, коефіцієнти сталості та змінюваності персоналу свідчать про збереження організацією відносно стабільного кадрового ядра, незважаючи на складнощі воєнного часу. Це, безумовно, є позитивним фактором для підтримання безперервності виробничих процесів та забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Разом з тим, показники обороту кадрів, особливо по прийому працівників, демонструють деяку циклічність змін, що може бути пов'язано з хвилями міграції та релокації трудових ресурсів у рамках пошуку більш безпечних умов життя та праці під час війни. Важливим викликом для організації у найближчій перспективі буде утримання кваліфікованих кадрів та відновлення потенціалу людських ресурсів у повоєнний період.

Загалом, незважаючи на руйнівний вплив російської агресії, компанія змогла пристосуватися до нових умов та зберегти певну стабільність кадрового складу. Проте для забезпечення сталого розвитку в майбутньому необхідно буде ретельно проаналізувати причини кадрової ротації, посилити політику утримання персоналу та створити сприятливі умови для залучення нових талановитих працівників.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо впливу ситуації на командний менеджмент у компанії "ГЕОТЕКС УКРАЇНА". Воєнні дії та пов'язані з ними виклики, безумовно, створюють значний тиск на систему управління персоналом та командну роботу в організації. Плинність кадрів, необхідність залучення нових працівників, мобілізація деяких працівників могли порушити налагоджені командні процеси та згуртованість колективів. Зростання частки молодих працівників до 30 років і збільшення питомої ваги працівників зі стажем менше 3 років вказує на необхідність ретельної інтеграції нових членів у команди, адаптації їх до корпоративної культури та специфіки роботи підприємства. Зниження частки працівників зі стажем 5-8 років може означати певну втрату досвідчених фахівців, які були носіями інституційної пам'яті та традицій командної взаємодії в організації. Хоча освітній рівень персоналу загалом зростає, це не завжди напряму корелює з навичками ефективної командної

роботи, тому може знадобитися додаткове навчання працівників soft skills. Зміни у структурі служби персоналу, посилення плинності її працівників могли негативно вплинути на якість HR процесів, зокрема формування, розвитку та підтримки ефективних команд.

Отже, в умовах воєнного часу компанії "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" доведеться приділити особливу увагу відновленню корпоративної культури, побудові згуртованих команд, залученню та навчанню нових працівників навичкам командної взаємодії, утриманню ключових фахівців з відповідним досвідом. Це забезпечить збереження командного потенціалу і дозволить ефективно впроваджувати командний менеджмент для досягнення цілей організації.

Дослідження професійно-кваліфікаційного складу служби персоналу є важливим елементом комплексного аналізу системи управління людськими ресурсами організації. В таблиці 2.4 проаналізовано професійно-кваліфікаційний склад та структура служби персоналу ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4 – Професійно-кваліфікаційний склад та структура служби персоналу ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" за 2021-2023 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютна зміна питомої ваги, + / –	
	2021		2022		2023		Від 2021р. до 2023р.	
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к- сть, осіб	пит. вага, %	к- сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Всього середньооблікова чисельність, осіб	25	100	28	100	30	100	-	-
у т.ч.								
Ступінь вищої освіти або освітньо-кваліфікаційний рівень								
Молодший фахівець	5	20	6	21,4	7	23,3	+2	+3,3
Молодший бакалавр	0	0	0	0	0	0	0	0
Бакалавр	9	36	9	32,2	11	36,6	+2	+0,6
Спеціаліст	3	12	4	14,3	4	13,3	+1	+1,3
Магістр	8	32	9	32,2	8	26,6	0	-5,4
Доктор філософії/доктор мистецтва	0	0	0	0	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.4

А	1	2	3	4	5	6	7	8
Доктор наук	0	0	0	0	0	0	0	0
За професіями:								
Директор	1	4	1	3,5	1	3,3	0	-0,7
Заступник директора з комерційних питань	1	4	1	3,5	1	3,3	0	-0,7
Економіст	2	8	2	7,1	2	6,6	0	-1,4
Головний бухгалтер	1	4	1	3,5	1	3,3	0	-0,7
Бухгалтер	0	0	1	3,5	1	3,3	+1	+3,3
Торговельні представники	3	12	3	10,7	3	10	0	-2
Менеджер із закупівель	2	8	3	10,7	3	10	+2	+5,3
HR-менеджер	1	4	1	3,5	2	6,6	+1	+2,6
Логіст	1	4	1	7,1	2	6,6	+1	+2,6
Фахівці складського господарства	3	12	3	10,7	3	10	0	-8,7
Оператори call- центру	4	16	4	14,2	4	13,3	0	-2,7
Вантажники	2	8	3	10,7	3	10	+1	+2
Офіс-менеджер	4	16	4	14,2	4	13,3	0	-2,7

Джерело: розроблено автором на базі практики

Аналіз професійно-кваліфікаційного складу персоналу організації за 2021-2023 роки дозволяє виявити низку важливих тенденцій та змін, що відбувалися в компанії протягом цього періоду. Позитивною тенденцією є збільшення питомої ваги працівників з вищою освітою рівнів молодшого спеціаліста та бакалавра. Це демонструє прагнення керівництва підвищувати кваліфікаційний рівень персоналу, створювати сприятливі умови для безперервного навчання та професійного розвитку кадрів. Водночас, дещо знизилася частка працівників з магістерським ступенем, що може бути пов'язано з оптимізацією чисельності управлінського складу організації.

Структура персоналу за професіями зазнала певних трансформацій, які відображають зміни в пріоритетах та бізнес-процесах компанії. Зокрема, помітно зросла чисельність менеджерів із закупівель, логістів та вантажників, HR менеджерів що може свідчити про посилення уваги до логістичних операцій та збільшення обсягів діяльності. Натомість, скоротилася питома вага торговельних

представників та фахівців складського господарства, що може бути результатом оптимізації системи збуту або переорієнтації на інші канали реалізації продукції.

Привертає увагу, що в 2022 році з'явився працівник у відділ бухгалтерії, що пов'язано зі зростанням обсягів обліково-фінансової роботи на тлі розширення діяльності організації. Водночас, частка керівництва та економістів залишалася відносно стабільною протягом досліджуваного періоду.

Загалом, зміни у професійно-кваліфікаційному складі персоналу відображають динамічний розвиток організації, її адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища та оптимізацію бізнес-процесів. Керівництво компанії, очевидно, прагне забезпечити необхідний баланс між різними категоріями працівників відповідно до поточних та майбутніх потреб бізнесу.

Разом з тим, певні аспекти, такі як суттєве скорочення частки фахівців складського господарства, потребують додаткового вивчення причин та можливих ризиків для операційної діяльності організації. Загалом, ретельний моніторинг та аналіз професійно-кваліфікаційного складу персоналу є важливою передумовою ефективного управління людськими ресурсами, досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Отже, проаналізувавши організаційно-економічну характеристика за проведеними аналізами фінансово-економічних та кадрових показників діяльності підприємства у 2021-2023 роках ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" можна зробити такі висновки:

У 2022 році спостерігалось значне погіршення основних фінансових результатів діяльності підприємства порівняно з 2021 роком – прибуток та чистий прибуток знизилися більш ніж наполовину, рентабельність реалізованої продукції скоротилася на 36,4%. Водночас зросла чисельність персоналу та річний фонд заробітної плати.

У 2023 році ситуація дещо поліпшилася – прибуток і чистий прибуток зросли на 20% порівняно з 2022 роком, також збільшилися показники продуктивності праці та коефіцієнти співвідношення темпів їх зростання до темпів

зростання заробітної плати. Проте рівень рентабельності, хоча і підвищився, але залишався нижчим за 2021 рік.

Що стосується кадрового складу, то у розглянутий період зросла чисельність працівників, змінилася його структура за освітнім рівнем – збільшилася питома вага робітників з професійно-технічною освітою та вищою освітою магістерського рівня. Покращилася ситуація з плинністю кадрів – знизилися показники обороту по звільненню та коефіцієнт плинності персоналу.

В цілому, аналіз засвідчив позитивні тенденції у діяльності підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком за більшістю показників, проте рівень прибутковості та рентабельності все ще не досяг докризових значень 2021 року.

2.2. Аналіз стану роботи командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”

Ефективний командний менеджмент є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки сприяє налагодженню продуктивної співпраці між працівниками, підвищенню їхньої мотивації та залученості, а також забезпечує досягнення спільних цілей. Для ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА", яке функціонує у сфері торгівлі, командний менеджмент відіграє особливо важливу роль, адже від злагодженої роботи команди залежить якість обслуговування клієнтів, оперативність виконання замовлень та загальна ефективність бізнес-процесів.

Аналіз буде проведено з урахуванням ключових аспектів командного менеджменту, таких як організаційна структура, склад команди, розподіл ролей та відповідальності, комунікація та взаємодія між членами команди, а також лідерство та мотивація персоналу.

Організаційна структура є фундаментом, на якому будується ефективна командна робота. Від того, наскільки чітко визначені ролі, обов'язки та зв'язки між

різними підрозділами та посадами, залежить злагодженість взаємодії та швидкість прийняття рішень в команді.

Аналізуючи наявні дані щодо структури персоналу ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА", можна побачити, що компанія має досить розгалужену організаційну структуру, яка включає різноманітні посади та функціональні напрямки діяльності. Серед ключових посад, представлених у звіті, можна виділити: директора, заступника директора з комерційних питань, економістів, головного бухгалтера, бухгалтерів, торговельних представників, менеджерів із закупівель, HR менеджерів, логістів, фахівців складського господарства, операторів call-центру, вантажників та офіс-менеджерів.

Така структура дозволяє чітко розподілити обов'язки та відповідальність між різними членами команди, забезпечуючи спеціалізацію та концентрацію зусиль на конкретних напрямках роботи. Водночас, наявність численних посад та підрозділів вимагає ретельної координації та налагодження ефективної комунікації між ними для уникнення дублювання функцій, конфліктів та непорозумінь.

На чолі компанії стоять директор та його заступник з комерційних питань, це свідчить про розмежування загального стратегічного керівництва компанією та оперативного управління комерційною діяльністю. Вони відіграють ключову роль у визначенні стратегічних напрямків розвитку організації та забезпеченні злагодженої взаємодії між різними відділами. Їхня головна мета – скоординувати зусилля всіх працівників для досягнення спільних цілей.

Економічний та фінансовий відділи працюють пліч-о-пліч, аналізуючи фінансові показники, розробляючи бюджети та контролюючи рух грошових коштів. Їхня тісна співпраця є запорукою ефективного управління ресурсами компанії та прийняття виважених рішень.

Відділ закупівель та логістики відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійного постачання необхідних матеріалів та товарів. Менеджери із закупівель та логісти взаємодіють з фахівцями складського господарства та вантажниками, створюючи злагоджений ланцюжок поставок.

HR менеджери відповідають за підбір та розвиток персоналу, створюючи сприятливе робоче середовище для ефективної командної роботи. Вони забезпечують навчання та розвиток працівників, сприяючи підвищенню їхньої кваліфікації та мотивації.

Відділ продажів та маркетингу тісно взаємодіє з клієнтами, просуваючи продукцію компанії та забезпечуючи ефективні канали комунікації. Торговельні представники та оператори call-центру працюють як єдина команда, об'єднуючи зусилля для досягнення спільних цілей.

Збільшення чисельності персоналу у 2022 та 2023 роках, а також зміни у структурі посад свідчить про ускладнення комунікаційних потоків та необхідність налагодження нових зв'язків і каналів взаємодії між підрозділами. Зростання кількості HR менеджерів та логістів може бути спробою керівництва підсилити координацію дій у сферах управління персоналом та логістики.

Для забезпечення ефективної командної роботи в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" використовуються сучасні інструменти та технології. Системи управління проєктами Trello дозволяє координувати робочі процеси, встановлювати завдання та контролювати їх виконання. Хмарні сховища даних Google Drive або Dropbox забезпечують спільний доступ до документів та файлів.

Крім того, для проведення онлайн-зустрічей, нарад та презентацій компанія використовує платформи для відеоконференцій, такі як Zoom або Microsoft Teams. Месенджери, наприклад, Slack та Telegram, сприяють швидкому обміну повідомленнями та координації дій між працівниками.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють ефективно управляти клієнтською базою, відстежувати замовлення та продажі. Інструменти для спільної роботи над документами, такі як Google Docs або Microsoft Office 365, забезпечують можливість редагування та оновлення документів в режимі реального часу.

Таким чином, ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" створює сприятливе середовище для ефективної командної роботи, де кожен відділ та фахівець вносить свій внесок у досягнення спільних цілей. Злагоджена взаємодія, підтримувана сучасними

інструментами та технологіями, дозволяє компанії забезпечувати стійке зростання та задовольняти потреби своїх клієнтів.

У структурі персоналу ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" ключовими лідерськими позиціями є директор та заступник директора з комерційних питань. Саме на цих осіб покладається відповідальність за загальне стратегічне керівництво компанією, визначення напрямків розвитку, делегування повноважень та мотивацію підлеглих.

На основі проведеного аналізу організаційної структури, для виявлення сильних та слабких сторін, а також потенційних можливостей та загроз для командного менеджменту в «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА» доцільно провести SWOT-аналіз. Цей інструмент стратегічного планування дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище організації, ідентифікувати ключові фактори, що впливають на ефективність командної роботи, та визначити напрямки для вдосконалення (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Чітка організаційна структура з розподілом ролей і відповідальності.	1. Потенційні складнощі в координації дій.
2. Стабільність керівної ланки.	2. Скорочення частки торговельних представників та фахівців складського господарства.
3. Зростання чисельності персоналу та фонду оплати праці в кризовий період.	3. Рівень рентабельності нижчий за довоєнні значення.
4. Позитивна динаміка показників продуктивності праці.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження сучасних методик командного менеджменту.	1. Ризик зниження командного духу та зниження мотивації.
2. Вдосконалення системи мотивації персоналу.	2. Посилення конкуренції на ринку.
3. Моніторинг та оптимізація структури персоналу.	3. Зростання вартості робочої сили та витрат на персонал.
	4. Зміни в законодавстві та регуляторному середовищі.

Джерело: розроблено автором самостійно

Проведений SWOT-аналіз командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" виявив низку сильних сторін, на яких компанія може будувати свою стратегію. Чітка організаційна структура з розподілом ролей та відповідальності створює міцний фундамент для ефективної взаємодії між відділами та працівниками. Стабільність керівної ланки забезпечує послідовність у прийнятті рішень та реалізації стратегії розвитку компанії.

Незважаючи на складні кризові часи, ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" продемонструвала стійкість та здатність адаптуватися, збільшивши чисельність персоналу та фонд оплати праці. Цей крок не лише підтримав робочі місця, але й дозволив зберегти високий рівень продуктивності праці, що є свідченням ефективної організації робочих процесів.

Проте, як і в будь-якій організації, існують певні слабкі сторони та виклики, які потрібно вирішувати. Аналізуючи слабкі сторони та загрози в командному менеджменті ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" за наданими даними SWOT-аналізу, можна виділити такі ключові моменти:

Слабкі сторони:

- ✓ Потенційні складнощі в координації дій через можливі проблеми комунікації, розподілу повноважень та відповідальності в командах в умовах воєнного часу.
- ✓ Скорочення частки торговельних представників та фахівців складського господарства може негативно вплинути на ефективність збутової діяльності та логістичних процесів, що вимагає перегляду командної структури цих підрозділів.
- ✓ Рівень рентабельності нижчий за довоєнні значення свідчить про певні операційні проблеми, що можуть бути наслідком недостатньої командної ефективності.

Загрози:

- ✓ Ризик зниження командного духу та мотивації через вплив воєнних дій, плинність кадрів, невизначеність перспектив може підірвати згуртованість команд.
- ✓ Посилення конкуренції на ринку в майбутньому потребуватиме мобілізації всіх ресурсів, у тому числі командного потенціалу компанії.

- ✓ Зростання вартості робочої сили та витрат на персонал у повоєнний час може спонукати до оптимізації чисельності працівників, що негативно позначиться на командах.
- ✓ Зміни в законодавстві та регуляторному середовищі можуть вимагати адаптації командних процесів та перерозподілу ролей.

Підсумовуючи, ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" має потужний потенціал для вдосконалення командного менеджменту. Спираючись на свої сильні сторони, такі як стабільність керівництва, зростання персоналу та продуктивності праці, компанія може ефективно долати виклики та реалізовувати наявні можливості. Впровадження сучасних методик командної роботи, вдосконалення системи мотивації та оптимізація структури персоналу стануть запорукою успіху та сталого розвитку ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" в майбутньому.

2.3. Оцінювання ефективності командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”

Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від злагодженої роботи команди, де кожен працівник вносить свій унікальний внесок у досягнення спільних цілей. Ефективний командний менеджмент забезпечує налагоджену взаємодію, продуктивну комунікацію, розподіл обов'язків та відповідальності, що, в свою чергу, сприяє підвищенню мотивації персоналу та загальної ефективності бізнес-процесів. У контексті торговельної компанії ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" командна робота відіграє вирішальну роль у забезпеченні якісного обслуговування клієнтів, своєчасного виконання замовлень та підтримання конкурентоспроможності на ринку. Саме тому ми вирішили провести опитування, щоб отримати цінну інформацію безпосередньо від працівників - людей, які щодня працюють пліч-о-пліч та найкраще знають, що працює добре, а що потребує

вдосконалення. Опитування складалося з 10 ретельно продуманих питань, які охоплювали різні аспекти командної роботи, такі як чіткість ролей та обов'язків, ефективність комунікації, атмосфера довіри та поваги, врахування ідей та пропозицій працівників, ефективність командних зустрічей, зворотний зв'язок від керівництва, розуміння цілей та пріоритетів команди, наявність конфліктів та можливості для професійного розвитку. Результати, які ми отримали, дають цінне розуміння поточного стану командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" та вказують на області, які потребують уваги та покращення.

Одним з ключових аспектів ефективної командної роботи є рівень комунікації між членами команди. В нашому опитуванні ми попросили працівників ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" оцінити якість комунікації в їхніх командах. Результати подані в рисунку 2.1



Рисунок 2.1 – Розподіл відповідей респондентів за результатами оцінювання рівня комунікації в команди

Джерело: розроблено автором на основі проведеного соціологічного опитування

Результати опитування показують, що більшість працівників ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" позитивно оцінюють рівень комунікації в своїх командах. Сумарно 76% респондентів (19 працівників) вважають, що комунікація в їхніх

командах знаходиться на відмінному або доброму рівні. Це свідчить про те, що в нашій організації вже існує міцна основа для ефективного спілкування та співпраці.

Регулярний зворотний зв'язок від керівництва є важливим фактором для розвитку та мотивації працівників. Він допомагає працівникам зрозуміти свої сильні сторони, області для вдосконалення та відчувати, що їхній внесок цінується. В нашому опитуванні ми попросили працівників ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" вказати, як часто вони отримують зворотний зв'язок від свого керівництва. Результати подані в рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Розподіл відповідей респондентів за результатами оцінювання регулярності зворотного зв'язку від керівника

Джерело: розроблено автором на основі проведеного соціологічного опитування

Результати опитування показують, що більшість фахівців ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" отримують зворотний зв'язок від керівництва з певною регулярністю. 20% респондентів (5 осіб) вказали, що отримують відгуки регулярно, а 48% (12 осіб) - час від часу. Це свідчить про те, що в нашій компанії вже існує практика надання зворотного зв'язку, що є позитивним знаком.

Однак, також бачимо, що є значна частка працівників, які отримують зворотний зв'язок рідко або ніколи. 24% (6 осіб) зазначили, що рідко отримують відгуки, а 8% (2 особи) - що ніколи. Це може вказувати на нерівномірність надання

зворотного зв'язку в різних командах або відділах, а також на потребу в більш систематичному підході до цього процесу.

Можливості для професійного розвитку є ключовим фактором для задоволеності працівників своєю роботою, їхньої мотивації та довгострокового успіху компанії. Коли працівники відчують, що можуть рости та розвиватися в своїй ролі, вони більш схильні демонструвати високу продуктивність та лояльність до організації. В нашому опитуванні ми запитали працівників ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" про їхнє бачення можливостей для професійного розвитку в рамках їхніх команд.



Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей респондентів за результатами оцінювання можливості для професійного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі проведеного соціологічного опитування

Результати опитування показують, що більшість працівників ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" позитивно оцінюють можливості для професійного розвитку в своїх командах. Сумарно 68% респондентів (17 осіб) вважають, що мають цілком або здебільшого достатньо можливостей для зростання. Це свідчить про те, що наша компанія вже докладає зусиль для підтримки професійного розвитку своїх працівників. Однак 24% працівників (6 осіб) зазначили, що не завжди мають достатньо можливостей, а 8% (2 особи) - що можливостей

недостатньо. Це вказує на потребу в більш систематичному та індивідуальному підході до професійного розвитку в нашій організації.

Конфлікти на робочому місці можуть негативно впливати на продуктивність, мораль та загальну атмосферу в команді. Вони можуть призводити до стресу, зниження мотивації та плинності кадрів. Для ефективного управління командою важливо розуміти, наскільки поширеними є конфлікти та вживати заходів для їх вирішення та попередження. В опитуванні ми запитали працівників ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" про частоту виникнення конфліктів у відносинах з колегами по команді, результати подані в рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей респондентів за результатами оцінювання частоти конфліктів в командній роботі

Джерело: розроблено автором на основі проведеного соціологічного опитування

Результати опитування показують, що значна частина працівників ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" стикається з конфліктами у відносинах з колегами по команді. Сумарно 60% респондентів (15 осіб) зазначили, що інколи або часто мають конфлікти. Це свідчить про наявність певних проблем у командній взаємодії та потребу в заходах щодо покращення ситуації.

Лише 12% працівників (3 особи) вказали, що ніколи не стикаються з конфліктами, а 28% (7 осіб) - що стикаються рідко. Хоча це позитивні показники,

вони все ж вказують на те, що в нашій організації є простір для вдосконалення командної роботи та зменшення кількості конфліктних ситуацій.

Проведене опитування працівників ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" дало цінне розуміння поточного стану командного менеджменту в компанії та виявило як сильні сторони, так і області, які потребують вдосконалення. Результати показали, що в організації вже існує міцна основа для ефективної командної роботи, зокрема, у сфері комунікації та можливостей для професійного розвитку.

Більшість працівників позитивно оцінили рівень комунікації в своїх командах, що свідчить про наявність здорової атмосфери спілкування та співпраці. Це є важливим фактором успіху, адже ефективна комунікація дозволяє членам команди обмінюватися ідеями, координувати зусилля та швидко вирішувати проблеми. Однак, все ж є простір для покращення, особливо в тих командах, де комунікація була оцінена як задовільна або незадовільна.

Опитування також показало, що в компанії вже існує практика надання зворотного зв'язку від керівництва, що є позитивним знаком. Регулярний зворотний зв'язок допомагає працівникам зрозуміти свої сильні сторони та області для розвитку, а також відчувати, що їхній внесок цінується. Проте, результати вказують на нерівномірність надання зворотного зв'язку в різних командах та потребу в більш систематичному підході до цього процесу.

Щодо можливостей для професійного розвитку, більшість працівників вважають, що мають достатньо можливостей для зростання в своїх командах. Це свідчить про те, що компанія вже докладає зусиль для підтримки розвитку своїх працівників. Проте, є також частка працівників, які відчують брак таких можливостей, що вказує на необхідність більш індивідуального підходу до професійного розвитку.

Нарешті, результати опитування виявили проблему конфліктів у командах. Значна частина працівників зазначила, що інколи або часто стикається з конфліктами у відносинах з колегами. Це може негативно впливати на продуктивність, мораль та загальну атмосферу в команді. Тому зменшення

кількості конфліктів та створення більш гармонійної атмосфери має стати пріоритетом для компанії.

Загалом, опитування надало цінну інформацію щодо стану командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА". Воно виявило як позитивні аспекти, такі як ефективна комунікація та можливості для розвитку, так і проблемні області, такі як нерівномірність зворотного зв'язку та наявність конфліктів. Ці результати можуть стати основою для розроблення конкретних заходів та ініціатив, спрямованих на вдосконалення командної роботи в організації.

Для покращення ситуації компанія може зосередитися на таких кроках, як проведення тренінгів з ефективної комунікації та вирішення конфліктів, запровадження регулярних сесій зворотного зв'язку, створення індивідуальних планів розвитку для працівників та заохочення культури постійного навчання та співпраці в командах.

Інвестуючи в розвиток навичок командної роботи та створюючи сприятливе середовище для взаємодії, ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" зможе не лише підвищити задоволеність та мотивацію працівників, але й досягти кращих бізнес-результатів завдяки злагодженій та ефективній роботі команд. Регулярний моніторинг та оцінка прогресу допоможуть компанії постійно вдосконалювати свій підхід до командного менеджменту та швидко реагувати на виникаючі виклики.

Аналізуючи командний менеджмент «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА» бачимо стабільність керівної ланки у складі директора та його заступника з комерційних питань, чітку організаційну структуру з розподілом ролей та відповідальності, ефективну комунікацію та збільшення чисельності персоналу та фонду оплати праці в кризовий період. На нашу думку це свідчить про достатньо високу ефективність командного менеджменту, проте існують певні слабкі сторони та виклики, які виникають перед керівництвом та HR менеджерами організації.

Згідно з проведеним SWOT-аналізом, однією із загроз для ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" є ризик зниження командного духу та зниження мотивації.

Низька мотивація персоналу може бути пов'язана з різними чинниками, такими як недостатня винагорода за працю, відсутність можливостей для

кар'єрного зростання, незадовільні умови праці, неефективне лідерство або відсутність визнання та заохочення з боку керівництва.

Важливо розуміти, що мотивований персонал є запорукою успіху будь-якої організації. Працівники, які відчують задоволення від своєї роботи, отримують справедливу винагороду та бачать перспективи для розвитку, будуть більш залученими, продуктивними та відданими компанії.

Коли працівники об'єднані спільною метою, взаємною підтримкою та позитивним настроєм, вони здатні досягати видатних результатів. Однак, низький командний дух може серйозно підірвати продуктивність, знизити мотивацію персоналу та загальмувати розвиток компанії. Низький командний дух може бути спричинений різноманітними факторами, як внутрішніми, так і зовнішніми. Наприклад, напружені стосунки, безперервні суперечки та відсутність взаєморозуміння між членами команди можуть серйозно підірвати командний дух або брак відкритого спілкування, обміну інформацією та зворотного зв'язку може посіяти недовіру та непорозуміння серед членів команди. На нашу думку, це є основними причинами низького командного духу в «ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА».

Низький командний дух та низька мотивація може мати руйнівні наслідки для організації, знижуючи продуктивність, погіршуючи якість роботи та створюючи негативну атмосферу в колективі. Однак, вживаючи відповідних заходів, керівництво може відновити позитивний настрій та згуртованість серед працівників.

Ефективне лідерство, відкрита комунікація, справедливий розподіл навантаження, командні заходи, навчання та підтримка балансу між роботою та особистим життям – ось ключові кроки на шляху до зміцнення командного духу та мотивації персоналу. Коли персонал відчуває задоволення від своєї роботи, бачить перспективи для розвитку та отримує належне визнання, вони демонструють високу продуктивність, лояльність та залученість, коли члени команди об'єднані спільною метою, взаємною підтримкою та позитивним настроєм, вони здатні досягати видатних результатів та забезпечувати стійкий розвиток організації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС Україна”

На основі проведеного аналізу стану командного менеджменту в "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА" було виявлено низку проблем, які потребують вирішення для підвищення ефективності роботи команд. У таблиці 3.1 представлено ключові проблеми та відповідні рекомендації щодо їх подолання.

Таблиця 3.1 – Проблеми та рекомендації щодо вдосконалення командного менеджменту в "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА"

Виявлена проблема	Рекомендації	Очікувані результати
Складнощі в координації дій та комунікації між членами команди	Впровадження регулярних командних нарад та зустрічей. Використання цифрових інструментів комунікації (Slack, Zoom, Asana, Trello)	Покращення обміну інформацією та ідеями. Швидке вирішення проблем та прийняття рішень.
Недостатній розвиток лідерських компетентностей керівників	Впровадження програм навчання та коучингу керівників. Серія тренінгів та індивідуальних коуч-сесій від компанії "Leader Coach" або програма "Leadership Coaching" від Міжнародного Еріксонівського Університету Коучингу.	Підвищенню довіри, мотивації та залученості персоналу.
Недостатній розвиток командної взаємодії та співпраці	Серія тренінгів від компанії "TeamBuilder"	Покращення комунікації та взаєморозуміння між членами команди. Створення більш позитивної та продуктивної атмосфери співпраці.
Недостатня увага психологічному клімату в команді	Програми підтримки ментального здоров'я, які можуть включати консультації з психологом, тренінги зі стресостійкості та емоційного інтелекту.	Зниження рівня стресу та емоційного вигорання серед співробітників. Розвиток емпатії, емоційного інтелекту та навичок управління емоціями.

Джерело: розроблено автором самостійно

Командний менеджмент є одним із ключових факторів успішної діяльності будь-якої сучасної організації. Саме злагоджена та ефективна робота команди забезпечує досягнення стратегічних цілей, адаптивність до мінливих умов ринку, інноваційність та конкурентоспроможність компанії. Це особливо актуально для «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА», яка функціонує у сфері торгівлі побутовими електротоварами та електронною апаратурою, де вимоги до якості обслуговування клієнтів, швидкості реагування та гнучкості бізнес-процесів є надзвичайно високими.

Проведений у попередньому розділі аналіз стану командного менеджменту в «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА» дозволив виявити як сильні сторони, так і зони для покращення. З одного боку, компанія має чітку організаційну структуру, стабільну керівну ланку, позитивну динаміку чисельності персоналу та фонду оплати праці навіть у кризовий період. З іншого боку, існують потенційні ризики зниження командного духу та мотивації працівників, нерівномірність надання зворотного зв'язку від керівництва, недостатня увага до індивідуальних потреб професійного розвитку працівників та наявність конфліктних ситуацій у командах.

Для того, щоб вивести командний менеджмент в «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА» на якісно новий рівень, пропонується комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення комунікації, підвищення залученості персоналу, розвиток лідерських компетентностей керівників, оптимізацію командної взаємодії та створення сприятливого психологічного клімату.

Перш за все, необхідно налагодити ефективні канали комунікації як всередині команд, так і між різними підрозділами компанії. Для цього варто впровадити регулярні зустрічі команд (як очні, так і онлайн), на яких обговорюватимуться актуальні робочі питання, розподілятимуться завдання, аналізуватимуться досягнуті результати та визначатимуться подальші кроки. Важливо, щоб кожен член команди мав можливість висловити свою думку, поділитися ідеями та отримати зворотний зв'язок від колег і керівника.

Окрім робочих зустрічей, доцільно організовувати також неформальні командні заходи (тімбілдинги, корпоративи, спільні святкування), які сприятимуть

зближенню працівників, формуванню довіри та командного духу. Це особливо актуально в умовах гібридної роботи, коли частина команди працює віддалено, а інша - в офісі. Спільні активності допоможуть подолати відчуття ізоляції та підтримати відчуття єдності колективу.

Для покращення вертикальної комунікації між керівництвом і підлеглими рекомендується впровадити практику регулярних індивідуальних зустрічей керівника з кожним членом команди (one-on-one). Під час таких зустрічей керівник зможе приділити увагу особистому та професійному розвитку працівника, обговорити його досягнення, виклики та потреби, надати персоналізований зворотний зв'язок та підтримку. Це сприятиме підвищенню мотивації та залученості персоналу, а також допоможе вчасно виявляти та вирішувати потенційні проблеми.

Не менш важливою є горизонтальна комунікація між різними командами та відділами «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА». Для її налагодження доцільно проводити міжфункціональні наради, на яких представники різних підрозділів зможуть обмінюватися інформацією, узгоджувати спільні дії та вирішувати питання, що потребують крос-функціональної взаємодії. Це дозволить уникнути «силосного» мислення, коли кожен відділ зосереджений лише на власних завданнях, та забезпечити більш цілісний підхід до досягнення цілей компанії.

Окрім очних зустрічей, важливо активно використовувати й цифрові інструменти комунікації, такі як корпоративні месенджери (Slack, Teams), системи управління проєктами (Asana, Trello), платформи для відеоконференцій (Zoom, Google Meet) тощо. Рекомендується придбати корпоративні ліцензії на такі програмні продукти: Asana (Starter план, \$11 на місяць за користувача, тобто близько 100 тис. грн. на рік) та Zoom (Business план \$20 на місяць за ліцензію, необхідна 1 ліцензія, тобто близько 10 тис. грн. на рік.). Сумарно, витрати на цифрові інструменти комунікації складуть близько 110 тис. грн. на рік.

Вони дозволять оперативно обмінюватися інформацією, координувати роботу та підтримувати зв'язок незалежно від фізичного місцезнаходження членів

команди. При цьому важливо забезпечити навчання персоналу ефективному використанню цих інструментів та встановити чіткі правила цифрового етикету.

Наступним напрямком удосконалення командного менеджменту в «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА» є розвиток лідерських компетентностей керівників. Сучасний лідер має не лише ставити завдання та контролювати їх виконання, але й надихати команду, створювати умови для розкриття потенціалу кожного працівника, сприяти їх професійному та особистісному зростанню. Для цього необхідно впровадити програми навчання та коучингу для керівників, спрямовані на розвиток таких навичок, як емоційний інтелект, ситуаційне лідерство, надання зворотного зв'язку, делегування, управління конфліктами тощо.

Для впровадження програм навчання та коучингу керівників, спрямованих на розвиток лідерських компетентностей, пропонується залучити зовнішніх провайдерів таких послуг. Зокрема, компанія "Leader Coach" пропонує комплексну програму розвитку лідерських навичок, яка включає серію тренінгів та індивідуальних коуч-сесій. Вартість такої програми для групи з 10 учасників складатиме близько 150 тис. грн. Альтернативним варіантом є навчання менеджера з персоналу ТОВ «ГЕОТЕКС УКРАЇНА» за сертифікаційною програмою "Leadership Coaching" від Міжнародного Еріксонівського Університету Коучингу. Вартість навчання одного фахівця складе близько 50 тис. грн.

Важливо також заохочувати керівників до застосування трансформаційного стилю лідерства, який передбачає індивідуальний підхід до кожного члена команди, врахування їх сильних сторін та зон розвитку, надання підтримки та менторства. Трансформаційний лідер не лише ставить перед командою амбітні цілі, але й надихає їх своїм власним прикладом, демонструє щире зацікавлення у їхньому успіху та добробуті. Такий підхід сприяє підвищенню довіри, мотивації та залученості персоналу.

Ще одним ключовим аспектом ефективного командного менеджменту є чіткий розподіл ролей та відповідальності всередині команди. Кожен член команди має розуміти свої задачі, сферу відповідальності та внесок у досягнення спільної мети. Для цього рекомендується провести аналіз та оптимізацію функціональних

обов'язків, забезпечити їх відповідність компетенціям та інтересам працівників. Важливо також регулярно проводити планування та пріоритезацію завдань на рівні команди, щоб забезпечити збалансоване навантаження та уникнути дублювання зусиль.

При розподілі ролей варто враховувати не лише hard skills (професійні навички), але й soft skills (соціальні та комунікативні навички) членів команди. Наприклад, хтось може бути генератором ідей, хтось - аналітиком, хтось - координатором, а хтось - реалізатором. Важливо, щоб у команді були представлені різні ролі та стилі мислення, які доповнюють один одного та забезпечують синергетичний ефект.

Окрема увага має приділятися розвитку командної взаємодії та співпраці. Для цього доцільно проводити тренінги з командоутворення, на яких учасники зможуть краще пізнати один одного, навчитися ефективно комунікувати, вирішувати конфлікти та знаходити спільну мову. Такі тренінги можуть включати рольові ігри, симуляції робочих ситуацій, вправи на розвиток довіри та взаєморозуміння. Важливо, щоб вони були не одноразовими заходами, а частиною системної роботи з розвитку команди.

Для розвитку командної взаємодії пропонується провести серію тренінгів від компанії "TeamBuilder": «Ефективна комунікація в команді», «Управління конфліктами» та «Створення високоефективних команд». Ці тренінги охоплюють різні аспекти командної роботи та розраховані на різні категорії персоналу - від рядових працівників до топ-менеджменту. Сумарно, витрати на тренінги з розвитку командної взаємодії складуть 130 тис. грн.

Ще одним дієвим інструментом покращення командної взаємодії є впровадження практики регулярних ретроспективних зустрічей (ретро). Під час таких зустрічей команда аналізує свою роботу за минулий період, обговорює що було зроблено добре, які виникали труднощі та як їх можна подолати в майбутньому. Ретро дозволяють команді вчитися на власному досвіді, удосконалювати процеси та підходи, а також зміцнювати довіру та відкритість у стосунках.

Для формування сприятливого психологічного клімату в команді важливо приділяти увагу не лише робочим аспектам, але й загальному самопочуттю та благополуччю працівників. Зокрема, рекомендується впровадити програми підтримки ментального здоров'я, які можуть включати консультації з психологом, тренінги зі стресостійкості та емоційного інтелекту, практики майндфулнес тощо. Особливо актуальним це є в умовах пандемії та віддаленої роботи, коли люди стикаються з додатковими викликами та ризиками вигорання.

Таким чином, загальна вартість запропонованих рекомендацій складе близько 300 тис. грн. на перший рік впровадження. Ці інвестиції є вигідними для ТОВ «ГЕОТЕКС УКРАЇНА», оскільки вони дозволять підвищити ефективність управління командами, оптимізувати комунікацію та співпрацю в команді, покращити психологічний клімат та згуртованість колективу.

У сукупності, ці заходи сприятимуть зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості та мотивації персоналу, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на фінансові результати та конкурентоспроможність компанії. За нашими оцінками, інвестиції в розвиток командного менеджменту можуть забезпечити зростання продуктивності праці на 15-20% та зниження плинності персоналу на 10-15% вже протягом першого року. Тому, незважаючи на значні початкові витрати, запропоновані рекомендації є економічно обґрунтованими та доцільними для ТОВ «ГЕОТЕКС УКРАЇНА» в довгостроковій перспективі.

Реалізація цих заходів дозволить «ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА» розкрити потенціал командної роботи, підвищити залученість та мотивацію персоналу, покращити психологічний клімат та в кінцевому підсумку досягти кращих бізнес-результатів. Адже саме люди та їх злагоджена взаємодія є ключовим фактором успіху будь-якої організації в сучасних умовах.

На основі проведеного аналізу пропонуємо наступний графік реалізації заходів з удосконалення командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА", який наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.2 – Графік впровадження рекомендованих заходів щодо вдосконалення командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА"

Етап	Термін	Дії
Підготовчий етап	1 місяць	створення робочої групи з впровадження змін;
		аналіз поточної ситуації, виявлення основних проблемних зон;
		визначення пріоритетних напрямків та деталізація плану дій;
		пошук та відбір постачальників послуг (тренінгові компанії, консультанти тощо);
Налагодження комунікації та оптимізація командної взаємодії	2-3 місяці	впровадження корпоративних месенджерів, систем управління проектами;
		проведення тренінгів з ефективної комунікації в команді;
		організація регулярних командних зустрічей, нарад, ретроспектив;
		оптимізація розподілу ролей та відповідальності в командах;
Розвиток лідерських компетентностей	3-6 місяців	навчання керівників згідно програм розвитку лідерства;
		впровадження практики індивідуальних зустрічей керівників з підлеглими;
		коучинг керівників з ситуаційного лідерства та надання зворотного зв'язку;
Розбудова команд та командної культури	4-8 місяців	тренінги з командоутворення, управління конфліктами;
		проведення тімбілдінгів, корпоративних заходів;
		впровадження програм з підтримки психологічного здоров'я;
		регулярний моніторинг ефективності команд, коригувальні дії;
Інституціоналізація змін	9-12 місяців	закріплення нових практик управління командами в корпоративній культурі;
		аналіз досягнутих результатів, визначення подальших кроків розвитку;
		формування резерву внутрішніх тренерів/фасилітаторів з командної роботи;
		інтеграція програм розвитку команд у систему навчання персоналу.

Джерело: розроблено автором

Такий покроковий підхід дозволить поступово трансформувати систему командного менеджменту, не порушуючи операційні процеси компанії. При цьому важливо забезпечити активне залучення топ-менеджменту, лідерів думок серед персоналу, а також зворотний зв'язок від команд на всіх етапах реалізації змін. Графік є орієнтовним і може бути скоригований з урахуванням потреб компанії, наявних ресурсів та виникнення непередбачуваних факторів, однак загальна тривалість впровадження змін не повинна перевищувати 12 місяців. Варто також зазначити, що зміни в командному менеджменті - це безперервний процес, який вимагатиме постійного моніторингу, коригувальних дій та вдосконалення з плином часу та зміною зовнішніх викликів.

3.2 Соціально-економічні ефекти від пропозицій щодо підвищення ефективності командного менеджменту в “ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА”

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення командного менеджменту в "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА" матиме значний соціально-економічний ефект для організації (рис.3.1).

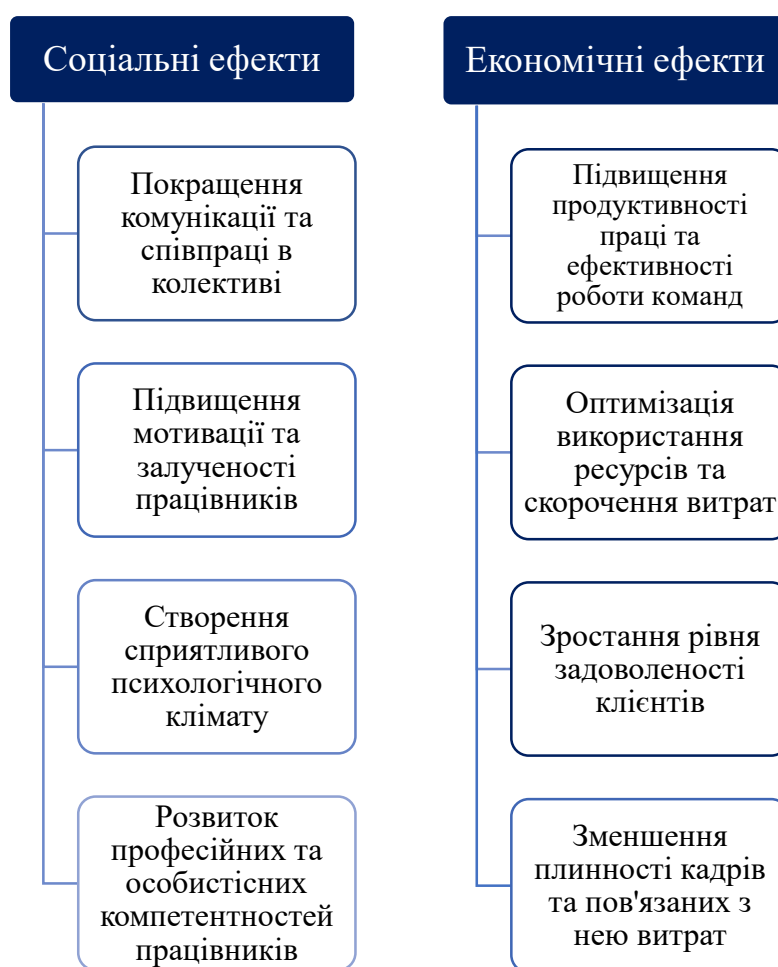


Рисунок 3.1 – Соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих заходів з удосконалення командного менеджменту в "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА"

Джерело: розроблено автором самостійно

Насамперед, налагодження ефективної комунікації як всередині команд, так і між різними підрозділами компанії дозволить покращити обмін інформацією, ідеями та досвідом між працівниками. Регулярні зустрічі команд, на яких

обговорюватимуться актуальні робочі питання, розподілятимуться завдання та аналізуватимуться досягнуті результати, сприятимуть більш злагодженій та продуктивній роботі. Кожен член команди матиме можливість висловити свою думку, поділитися ідеями та отримати зворотний зв'язок від колег і керівника. Це не лише підвищить залученість та мотивацію працівників, але й дозволить швидше ідентифікувати та вирішувати потенційні проблеми. Крім того, неформальні командні заходи, такі як тимбілдинги, корпоративи та спільні святкування, зближуватимуть працівників, формуватимуть довіру та командний дух, що особливо важливо в умовах гібридної роботи.

Покращення вертикальної комунікації між керівництвом і підлеглими через впровадження практики регулярних індивідуальних зустрічей керівника з кожним членом команди матиме позитивний вплив на мотивацію та розвиток персоналу. Під час таких зустрічей керівник зможе приділити увагу особистому та професійному зростанню працівника, обговорити його досягнення, виклики та потреби, надати персоналізований зворотний зв'язок та підтримку. Це дозволить кожному працівнику відчувати свою цінність для організації, зрозуміти свої сильні сторони та області для розвитку. В результаті, працівники будуть більш мотивованими та лояльними до компанії, що позитивно вплине на їх продуктивність та якість роботи.

Налагодження горизонтальної комунікації між різними командами та відділами "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА" через проведення міжфункціональних нарад дозволить забезпечити більш цілісний підхід до досягнення цілей компанії. Представники різних підрозділів зможуть обмінюватися інформацією, узгоджувати спільні дії та вирішувати питання, що потребують крос-функціональної взаємодії. Це не лише підвищить ефективність бізнес-процесів, але й сприятиме розвитку інноваційного мислення та генерації нових ідей завдяки синергії знань та досвіду працівників з різних сфер.

Розвиток лідерських компетентностей керівників через впровадження програм навчання та коучингу матиме довгостроковий позитивний ефект на ефективність командної роботи та загальну продуктивність організації. Сучасний

лідер повинен не лише ставити завдання та контролювати їх виконання, але й надихати команду, створювати умови для розкриття потенціалу кожного працівника, сприяти їх професійному та особистісному зростанню. Розвиток таких навичок, як емоційний інтелект, ситуатійне лідерство, надання зворотного зв'язку, делегування та управління конфліктами, дозволить керівникам більш ефективно управляти своїми командами, забезпечувати високий рівень мотивації та залученості персоналу. Застосування трансформаційного стилю лідерства, який передбачає індивідуальний підхід до кожного члена команди, врахування їх сильних сторін та зон розвитку, надання підтримки та менторства, сприятиме формуванню культури довіри, відкритості та постійного вдосконалення в організації.

Чіткий розподіл ролей та відповідальності всередині команди дозволить оптимізувати робочі процеси, уникнути дублювання зусиль та забезпечити збалансоване навантаження на кожного працівника. Проведення аналізу та оптимізації функціональних обов'язків, забезпечення їх відповідності компетенціям та інтересам працівників, регулярне планування та пріоритезація завдань на рівні команди дозволять кожному члену команди чітко розуміти свою роль та внесок у досягнення спільної мети. Врахування не лише професійних навичок, але й соціальних та комунікативних компетентностей при розподілі ролей в команді забезпечить оптимальне використання потенціалу кожного працівника та синергетичний ефект від їх взаємодії.

Розвиток командної взаємодії та співпраці через проведення тренінгів з командоутворення, на яких учасники зможуть краще пізнати один одного, навчитися ефективно комунікувати, вирішувати конфлікти та знаходити спільну мову, матиме значний позитивний вплив на психологічний клімат в колективі та загальну ефективність роботи. Такі тренінги допоможуть зміцнити міжособистісні зв'язки, підвищити рівень довіри та взаєморозуміння між членами команди, що є запорукою злагодженої та продуктивної співпраці. Регулярні ретроспективні зустрічі, на яких команда аналізуватиме свою роботу за минулий період, обговорюватиме успіхи та виклики, шукатиме шляхи для подальшого

вдосконалення, дозволять постійно покращувати командні процеси, адаптуватися до змін та досягати кращих результатів.

Приділення уваги не лише робочим аспектам, але й загальному самопочуттю та благополуччю працівників через впровадження програм підтримки ментального здоров'я матиме позитивний вплив на їх мотивацію, залученість та лояльність до компанії. Консультації з психологом, тренінги зі стресостійкості та емоційного інтелекту, практики майндфулнес допоможуть працівникам краще справлятися з робочим навантаженням та викликами, підтримувати високий рівень енергії та продуктивності. Особливо актуальним це є в умовах пандемії та віддаленої роботи, коли люди стикаються з додатковими стресовими факторами та ризиками вигорання.

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення командного менеджменту матиме не лише соціальні, але й значні економічні ефекти для "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА". Підвищення ефективності командної роботи, покращення комунікації та співпраці між працівниками, зростання їх мотивації та залученості безпосередньо вплинуть на продуктивність праці та якість виконання завдань. Більш злагоджена та скоординована робота команд дозволить швидше досягати поставлених цілей, оптимізувати використання ресурсів та скоротити витрати часу та коштів на вирішення робочих питань. Зменшення кількості конфліктів та непорозумінь в колективі, покращення психологічного клімату сприятимуть зниженню рівня стресу та емоційного вигорання працівників, що позитивно вплине на їх працездатність та загальну ефективність.

Інвестиції в розвиток лідерських компетентностей керівників, навчання та коучинг персоналу, проведення тренінгів з командоутворення та програм підтримки ментального здоров'я працівників можуть здатися значними витратами для компанії в короткостроковій перспективі. Однак, в довгостроковому періоді ці інвестиції окупляться завдяки підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня задоволеності клієнтів, зменшенню плинності кадрів та пов'язаних з нею витрат на рекрутинг та навчання нового персоналу. Формування сильної та згуртованої команди, в якій кожен працівник розкриває свій потенціал та робить максимальний

внесок у досягнення спільної мети, є запорукою сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Крім того, покращення іміджу "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА" як організації, що піклується про своїх працівників, інвестує в їх розвиток та створює сприятливі умови для роботи, матиме позитивний вплив на її репутацію як роботодавця. Це дозволить залучати та утримувати кращих фахівців на ринку праці, формувати кадровий резерв та забезпечувати стабільність та спадкоємність в управлінні компанією. В умовах високої конкуренції за таланти, здатність компанії створювати привабливе та розвиваюче робоче середовище стає вагомим конкурентною перевагою.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів з удосконалення командного менеджменту в "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА" матиме комплексний соціально-економічний ефект. З одного боку, це дозволить покращити комунікацію та співпрацю в колективі, підвищити мотивацію та залученість працівників, створити сприятливий психологічний клімат та умови для професійного та особистісного розвитку кожного члена команди. З іншого боку, підвищення ефективності командної роботи безпосередньо вплине на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень задоволеності клієнтів та загальні фінансові результати компанії. Інвестиції в розвиток людського капіталу та формування сильної корпоративної культури, заснованої на цінностях співпраці, довіри та постійного вдосконалення, забезпечать сталий розвиток та конкурентоспроможність "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА" в довгостроковій перспективі.

Безумовно, впровадження змін в системі командного менеджменту потребуватиме часу, зусиль та ресурсів з боку керівництва та всіх працівників компанії. Це вимагатиме готовності до перегляду усталених підходів та практик, відкритості до нових ідей та методів роботи, постійного навчання та адаптації. Однак, досвід успішних організацій показує, що саме інвестиції в розвиток людей, в побудову ефективних команд та створення культури співпраці є ключовими

факторами успіху в сучасному мінливому та висококонкурентному бізнес-середовищі.

Особливо актуальним питання вдосконалення командного менеджменту є для українських компаній в умовах війни та пов'язаних з нею викликів. В ситуації невизначеності, стресу та постійних змін саме згуртованість та взаємопідтримка в команді, здатність швидко адаптуватися та знаходити креативні рішення стають вирішальними для виживання та розвитку бізнесу. Тому формування ефективних команд та інвестиції в розвиток людського капіталу мають розглядатися не як опція, а як стратегічний пріоритет для кожної організації, яка прагне бути успішною та стійкою в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення командного менеджменту в "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА" матиме значний позитивний соціально-економічний ефект. Покращення комунікації, співпраці та психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та залученості працівників, розвиток їх професійних та особистісних компетентностей, оптимізація робочих процесів та підвищення продуктивності праці – все це сприятиме зростанню ефективності діяльності компанії, її конкурентоспроможності на ринку та сталому розвитку в довгостроковій перспективі. Інвестиції в людей, в побудову сильних та згуртованих команд завжди окупаються, адже саме людський капітал є найціннішим ресурсом та джерелом конкурентних переваг для будь-якої організації.

ВИСНОВКИ

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження сутності, принципів та сучасних тенденцій командного менеджменту, а також проведено ґрунтовний аналіз його стану та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення в конкретній організації - "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА".

1. Теоретичний аналіз дозволив розкрити концептуальні основи командного менеджменту, його роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку сучасних організацій. Командний менеджмент є ключовим для успішної роботи сучасних організацій у складному бізнес-середовищі, оскільки він сприяє ефективній взаємодії, обміну інформацією та досвідом, а також підвищенню творчого потенціалу команди. Формування ефективної команди передбачає ретельний підбір компетентних членів з відповідними навичками та досвідом, чітке визначення ролей та завдань, налагодження комунікації та взаємодії між учасниками. Основними принципами командного менеджменту є наявність спільної мети, ефективна комунікація, взаємна підтримка, чіткий розподіл обов'язків, гнучкість та адаптивність, формування командного духу, ефективне лідерство, мотивація та постійний розвиток команди. Впровадження командного менеджменту приносить низку переваг: підвищення продуктивності, креативності та інноваційності, обмін знаннями та навичками, формування позитивних взаємовідносин та командного духу. Однак командний менеджмент також ставить певні виклики, такі як управління конфліктами, справедливий розподіл ресурсів та робочого навантаження, забезпечення ефективного лідерства та мотивації команди, особливо в умовах віддаленої роботи. Для успішного впровадження командного менеджменту необхідно опрацьовувати та вирішувати ці проблеми, впроваджувати ефективні методи вирішення конфліктів, забезпечувати розвиток лідерських навичок, надавати зворотний зв'язок та навчання, а також розробляти стратегії управління різноманітністю.

2. Особливу увагу було приділено вивченню новітніх трендів та технологій в цій сфері, що є критично важливим для успішного управління

командами в умовах динамічного та мінливого бізнес-середовища. Сучасні тренди в командному менеджменті включають використання штучного інтелекту, акцент на "м'які" навички керівників, зростання попиту на менеджерів проєктів, формування віртуальних команд та застосування гнучких підходів, таких як Agile. Agile-підхід фокусується на гнучкості, швидкості та адаптації до змін, заохочуючи ефективну комунікацію, співпрацю та швидку доставку цінності замовнику. Віртуальні команди стають все більш популярними, оскільки дозволяють залучати глобальні таланти, економити ресурси та швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Однак вони також ставлять виклики щодо ефективної комунікації, формування командного духу та управління. Для підтримки командної співпраці використовуються різноманітні інструменти, такі як програмне забезпечення для управління проєктами (Asana, Trello, Jira), інструменти для комунікації (Slack, Microsoft Teams), відеоконференції (Zoom) та спільної роботи над документами (Google Docs, Dropbox). Успішне впровадження сучасних трендів і технологій в командний менеджмент вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні рішення з розвитком "м'яких" навичок лідерів та культури співпраці. Командний менеджмент із застосуванням інноваційних підходів та інструментів дозволяє організаціям стати більш гнучкими, адаптивними та інноваційними, що є необхідним для ефективного реагування на виклики сучасного бізнес-середовища. Незважаючи на переваги командного менеджменту, він також може створювати проблеми, такі як конфлікти, труднощі у прийнятті рішень та розподілі ролей, що вимагає ретельного управління та вирішення цих питань.

3. Було проаналізовано фінансові та трудові показники компанії. У 2022 році відбулося значне погіршення фінансових результатів компанії порівняно з 2021 роком через негативний вплив повномасштабного вторгнення росії в Україну та початку війни. Прибуток, чистий прибуток та рентабельність реалізованої продукції суттєво знизилися. У 2023 році спостерігалось деяке покращення фінансових показників - прибуток та чистий прибуток зросли на 20% порівняно з 2022 роком, проте рівень рентабельності залишався нижчим за 2021 рік. Протягом 2021-2023 років відбулися позитивні зміни у структурі персоналу: зросла частка

працівників з вищою освітою, збільшилася питома вага молодих фахівців віком до 30 років. Показники руху персоналу демонстрували певну стабільність у військовий період - коефіцієнт плинності знижувався, компанія змогла зберегти стає кадрове ядро. Спостерігалось посилення уваги до логістичних операцій та збільшення обсягів діяльності, про що свідчить зростання чисельності менеджерів із закупівель, логістів та вантажників. Керівництво прагнуло забезпечити баланс між різними категоріями працівників відповідно до потреб бізнесу, хоча певні зміни у професійному складі потребують додаткового вивчення причин. Для забезпечення сталого розвитку в майбутньому необхідно буде відновити потенціал людських ресурсів, посилити політику утримання персоналу та створити сприятливі умови для залучення нових талановитих працівників.

4. Виявлено, що компанія має чітку розгалужену організаційну структуру з розподілом ролей, обов'язків та відповідальності між різними відділами та посадами, що створює передумови для ефективної командної роботи. Стабільність керівної ланки (директора та заступника директора з комерційних питань) забезпечує послідовність у визначенні стратегічних напрямків розвитку та координації дій команд. Для забезпечення командної взаємодії використовуються сучасні інструменти та технології: системи управління проектами, хмарні сховища даних, відеоконференції, месенджери, CRM-системи тощо. Сильними сторонами є зростання чисельності персоналу та фонду оплати праці в кризовий період, що дозволило зберегти високу продуктивність праці. Слабкими сторонами є потенційні складнощі координації дій між командами, скорочення частки торгових представників та складських фахівців, а також рівень рентабельності нижчий за довоєнні показники. Ризики та загрози включають: зниження командного духу, посилення конкуренції, зростання витрат на персонал, зміни в законодавстві. Для вдосконалення командного менеджменту необхідно впровадити сучасні методики, оптимізувати структуру персоналу, покращити систему мотивації, ефективно використовуючи наявні можливості та сильні сторони. Компанія має потужний потенціал для розвитку командного менеджменту, що стане запорукою її сталого зростання в майбутньому.

5. Результати опитування працівників ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" показали, що в компанії існують як сильні сторони командної роботи, так і області, що потребують вдосконалення. Позитивними аспектами є ефективна комунікація в командах, практика надання зворотного зв'язку від керівництва та наявність можливостей для професійного розвитку працівників. Проблемними аспектами виявилися нерівномірність надання зворотного зв'язку в різних командах, брак індивідуального підходу до професійного розвитку для частини працівників та наявність конфліктів у відносинах між колегами. Виявлено загрози для компанії у вигляді ризику зниження командного духу та мотивації персоналу через різні чинники, такі як відсутність можливостей для розвитку, незадовільні умови праці або неефективне лідерство.

6. Для удосконалення командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" запропоновано комплекс заходів, спрямованих на покращення комунікації, розвиток лідерських навичок керівників, оптимізацію командної взаємодії та створення сприятливого психологічного клімату. Для налагодження ефективної комунікації рекомендовано впровадити регулярні командні та міжфункціональні наради, використовувати цифрові інструменти комунікації (Asana, Zoom) та практику зворотного зв'язку керівників з підлеглими. Для розвитку лідерських компетентностей керівників пропонується організувати навчальні програми та коучинг з емоційного інтелекту, ситуаційного лідерства, управління конфліктами та ін. Для оптимізації командної взаємодії рекомендовано провести тренінги з командоутворення, управління конфліктами, регулярні ретроспективні зустрічі команд. Для формування сприятливого психологічного клімату запропоновано впровадити програми підтримки ментального здоров'я, стресостійкості, тимбілдинги та корпоративні заходи. Загальна вартість рекомендацій становить близько 300 тис. грн на перший рік впровадження, але очікується зростання продуктивності на 15-20% та зниження плинності кадрів на 10-15%. Наведено детальний графік поетапного впровадження змін протягом 12 місяців з паралельною реалізацією різних напрямків роботи. Підкреслено

важливість залучення топ-менеджменту, постійного моніторингу та готовності до коригувальних дій в процесі трансформації системи командного менеджменту.

7. Визначено, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення командного менеджменту в ТОВ "ГЕОТЕКС УКРАЇНА" матиме значний соціально-економічний ефект для організації. Налагодження ефективної комунікації всередині команд та між підрозділами, неформальні командні заходи сприятимуть кращій взаємодії, мотивації, залученості персоналу та швидкому вирішенню проблем. Покращення вертикальної комунікації через індивідуальні зустрічі керівників з підлеглими дозволить підвищити мотивацію і лояльність працівників до компанії. Розвиток лідерських компетентностей керівників, впровадження трансформаційного лідерства забезпечать ефективніше управління командами та створять культуру довіри, відкритості й розвитку. Чіткий розподіл ролей та обов'язків в командах, врахування компетентностей працівників дозволить оптимізувати процеси та навантаження. Тренінги з командоутворення, ретроспективні зустрічі зміцнять зв'язки в колективі, довіру та взаєморозуміння між членами команд. Програми підтримки ментального здоров'я сприятимуть кращій стресостійкості, продуктивності та лояльності працівників. Загалом, ці заходи підвищать ефективність командної роботи, продуктивність праці, рівень обслуговування клієнтів, конкурентоспроможність компанії та забезпечать її сталий розвиток. Потрібні готовність до змін, час, ресурси, але інвестиції в людський капітал та командну роботу окупляться завдяки покращенню результатів діяльності.

Підсумовуючи, можна констатувати, що кваліфікаційна робота є комплексним, завершеним дослідженням, яке робить вагомий внесок як у теоретичне осмислення проблематики командного менеджменту, так і в практичне вдосконалення управління командами в конкретній організації. Результати роботи мають безсумнівну цінність для "ТОВ ГЕОТЕКС УКРАЇНА", адже їх впровадження дозволить суттєво підвищити ефективність командної роботи, згуртованість колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сакун Л., Веденіна Ю., Шишлова Ю. Вплив сучасних інформаційних технологій та командної роботи на систему менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 85-92. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-12>
2. 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>
3. 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. № 8(41). С. 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)
4. Євтушенко Г. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 77-82.
5. Гапеев А. А. Принципи та фактори розвитку командної роботи в інноваційному менеджменті. *XXII Міжнародна науково-практична конференція «Слово і справа Антона Макаренка: український та європейський контексти»*. 2023. С. 147-148.
6. Щербакова А. С., Судук О. Ю. Управління командою та комунікаціями як шлях забезпечення ефективного розвитку організації. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2(102). С. 396-406. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/27811/1/Ve10234.pdf>
7. Сазонова Т. О., Яковлева К. В. Командний менеджмент в сучасних умовах. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю*. Полтава, 2022. С. 205-206.
8. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

9. Мотузка О.М. Сучасні тренди в управлінні проєктами. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*, 17 березня 2022 року / Упоряд. О.А. Іващенко. Київ: Інтерсервіс, 2022. С.308-311. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6393>
10. Полякова О. М. Сучасні тренди управління проєктами в умовах глобальних трансформацій. 2022. С. 169-171.
11. Wiatr A., Skowron-Mielnik B. Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*. 2022. P. 100936. URL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
12. 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>
13. Варіс І., Кравчук О., Кир'янова О. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>
14. Перцович Т., Тимків Г. Характеристика Agile-менеджменту як нове слово в системі управління підприємством. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 11(13). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11\(13\)-209-215](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11(13)-209-215)
15. Лапко А. В., Вагонова О. Г. Сучасні тенденції у проєктному управлінні. *Матеріали 78-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки»*. 2023. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163825/Тиждень%20студентської%20науки%20-2023-716-720.pdf?sequence=1>
16. 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>
17. Семенчук Т., Рубан О. Сучасні інструменти організаційної комунікації в системі менеджменту. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної*

конференції "Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці". 2022. С. 100-104.

18. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко та ін. ; ред. В. Брич. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
19. Колот А.М., Герасименко О.О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. Економіка та прогнозування. 2020. № 1. С. 7-31. URL: <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007>
20. Vdovichen A., Chychun V., Polianko H. Modern concepts of management and their application in enterprises. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2020. № 19-20. С. 29. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.29>
21. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Твердохліб Ю. В., Турова К. С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11(234). С. 79-87.
22. Петюх В. М. Менеджмент персоналу: практикум. Київ : КНЕУ, 2014. 380 с.
23. Кравчук О. І., Петюх В. М., Якимів А. І. Управління командами. Практикум: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 275 с.
24. Плахотнік О. О., Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 5(79). URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6107>
25. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>
26. Гапєєв А. А., Школяр С. П. Напрямки командної діяльності майбутніх менеджерів в сфері маркетингу інновацій. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXX КАРІШИНСЬКІ ЧИТАННЯ)*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої розробкам моделей підготовки майбутнього вчителя до педагогічної діяльності в Новій українській школі. м. Полтава, 25–26 травня 2023 р. ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2023. С. 79-80.2023. С. 79-80. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/22034>

27. Borshch V. Modern paradigm of personnel management at the healthcare institutions. *Problems of systemic approach in the economy*. 2019. No. 1(69). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11>
28. Shulzhenko I., Doroshenko M., Sosnitskyi A. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Economic forum*. 2021. Т. 1, № 4. С. 158-163. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-22>
29. Черкаський А. Психологічні принципи комунікацій при створенні управлінських команд. *Psychological Prospects Journal*. 2021. № 37. URL: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2021-37-303-313>
30. Bezditko A. V. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Педагогіка і психологія*. 2012. Т. 20, № 9/1. URL: <https://doi.org/10.15421/101205>
31. Поденко О. Ю., Поденко А. В. Психологічні особливості формування конкурентоздатної команди в організації. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. 2020. С. 276-281.
32. Єщенко М. Г., Флоркевич П. А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 112-118. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.112
33. Сорока О. В. Командний підхід в управлінні організаціями соціокультурної сфери. *About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them*. 2020. С. 166-170.
34. Захарова О. В. Світові тренди як орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. № 65. С. 32-45. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262903>
35. Korchak N., Larina N., Yashutin I. Team management in the civil service in the present-day challenges and threats. *Scientific Journal of Polonia University*. 2022. Vol. 54, no. 5. P. 129-142. URL: <https://doi.org/10.23856/5418>
36. Pauliene R., Diskiene D., Matuzeviciute E. Complex approach on multicultural teams management & leadership. *Journal of Educational and Social Research*. 2019. Vol. 9, no. 2. P. 8-16. URL: <https://doi.org/10.2478/jesr-2019-0008>

37. GTX | Офіційний сайт компанії GEOTEX. *GTX | Офіційний сайт компанії GEOTEX*. URL: <https://geotex.tv/> (дата звернення: 10.05.2024).
38. Карамушка Л. М., Ключко А. О. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у контексті розвитку емоційного інтелекту: зв'язок з психологічними та організаційно-функціональними характеристиками організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 1. С. 47-57. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2019.3.17.5>
39. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 106-120.
40. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1016278063
Дата перевірки: 23.05.2024 22:50:37 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 23.05.2024 22:52:58 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: КБР_Данілейченко_плагіат

Кількість сторінок: 63 Кількість слів: 14200 Кількість символів: 113298 Розмір файлу: 230.26 KB ID файлу: 1016069749

4.22% Схожість

Найбільша схожість: 1.25% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005981208)

2.77% Джерела з Інтернету	314		Сторінка 65
3.68% Джерела з Бібліотеки	468		Сторінка 67

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	1
------------------	---