

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система командного менеджменту на підприємстві»

(за матеріалами ПП «Тойота-Україна», м. Київ)

Студентка 2 курсу 6м
групи спеціальності
073 «менеджмент»
спеціалізації «менеджмент
персоналу»

Остапенко Марії
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних
наук, доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська Валентина
Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність, значення та різновиди команд в менеджменті	6
1.2. Поняття системи командного менеджменту та процесу її формування на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»	15
2.1. Діагностика процесу командоутворення на підприємстві.....	15
2.2. Оцінка ефективності командної роботи на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»	31
3.1. Розробка інформаційного проекту в системі командного менеджменту на підприємстві	31
3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування системи командного менеджменту на підприємстві	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що ефективність роботи підприємства пов'язана з командним підходом до управління як одним із факторів її організаційного розвитку та високоефективного менеджменту. Команда і командна робота стають культовими явищами в сучасній системі менеджменту. Це пояснюється тим, що по-перше, командна робота демонструє високу якість та ефективність у вирішенні багатьох організаційних питань, по-друге, приналежність до команди мобілізує людину взагалі та підвищує її задоволеність умовами життєдіяльності, зокрема.

Командний менеджмент почав інтенсивно розроблятися, починаючи з 90-х років представниками зарубіжного менеджменту – М.Белбін, М.Бронштейн, М.Геллерт, К.Камерон, Я.Катценбах, Р.Кропп, К.Макроссон, С.Маргсрисон, К.Новак, Х.Роббінс, Л.Томпсон, С.Хексшер тощо. Окремі аспекти формування команд в діяльності українських організацій досліджували в різні роки О.А.Філь, В.І.Барко, Л.М.Карамушка, М.Коваленко, І.П.Миколайчук, С.Д.Максименко, Л.Слободянюк та ін.

Проблема діяльності команд та особливостей їх формування в сучасних організаціях знайшла відображення в дослідженнях таких зарубіжних вчених – таких як Д.Веттен, Р.Кропп, П.Мучинські, Г.Паркер, Х.Пейро, М.Уест, Т.Грабенко, А.Єрошинін. Питанням дослідження командної роботи, моделям управління проектними командами, законами групової динаміки та особливостями розвитку команд з часом займалися такі відомі вчені, як: К.Левін, Д.Прістлі, Б.Такман, Дж.М.Лейхіфф та Дж. М.Пенроуз, Л.Е.Орбан-Лембрик, С.Таббс, Дж.Р.Хакман та Г.Олдхем, К.Герсик та інші.

Не зважаючи на значну кількість наукових підходів до даної проблематики, залишається невирішеними повноцінно питання щодо реалізації командного підходу у практиці втчизняних підприємств, в т.ч. із застосуванням інформаційних технологій.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування системи командного менеджменту на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- визначити сутність поняття «команда» та основ командоутворення як як інноваційного методу в управлінській діяльності;
- виконати організаційно-економічну характеристику діяльності компанії;
- діагностувати процес командоутворення на підприємстві;
- оцінити ефективність командної роботи на підприємстві;
- розробити та обґрунтувати ефективність впровадження інформаційного проекту в системі командного менеджменту на сучасному підприємстві;
- розрахувати прогностичні значення впровадження заходів в систему командного менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система командного менеджменту на підприємстві з іноземними інвестиціями «Тойота-Україна», що функціонує у сфері оптового продажу автомобілів, м.Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо формування системи командного менеджменту на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження технології тимблдингу у систему роботи з персоналом ПП «Тойота-Україна» із застосуванням SCRUM-інструментарію.

Методологічну основу дослідження становлять розробки вітчизняних та закордонних вчених-фахівців з проблематики формування системи командного менеджменту на підприємстві. Зокрема, при написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні сучасні методи дослідження: метод економічного аналізу (при оцінці фінансових показників), порівняльний аналіз, порівняння та використання та побудова системи показників (використання системи показників в процесі роботи з персоналом).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що автором розроблено методичний підхід до формування команди керівників на підприємстві з використанням інструментарію SCRUM (с.35).

Практична цінність результатів роботи полягає у можливості використання результатів дослідження в поточній діяльності підприємства.

Апробація дослідження. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи були опрацьовані в статті «Формування системи командного менеджменту на підприємстві» та подані до публікації у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Управління і адміністрування», 2019 рік, частина 1 (дод. А).

Структура та обсяг роботи. Робота викладена на 52 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 15 таблиць та 10 рисунків; 20 додатків, список використаних джерел нараховує 46 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та різновиди команд в менеджменті

Команди виникають наприкінці 80-х – на початку 90-х років в Америці та Західній Європі, як сучасний метод розвитку організацій, та швидко здобувають популярність по усьому світу і в сучасній Україні. Команди стали провідним інструментом для ведення роботи в організаціях. Вони є дійовим інструментом мотивування персоналу. Робота в команді направлена на підвищення продуктивності праці в компанії, здатна покращити якість як самої праці так і кінцевого товару, сприяє розвитку інновацій та креативності, забезпечує капіталізацію технологічних досягнень.

Команди відрізняються від інших типів груп тим, що їх члени орієнтуються на загальну мету, а використовуючи знання, вміння та навички своїх учасників, команда може створювати якісно нові продукти. В компаніях команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; їм надаються усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть повну відповідальність [13].

У загальному розумінні команда – це колектив (об'єднання людей, які здійснюють спільну діяльність і мають загальні інтереси), здатний досягати мети автономно і злагоджено за мінімальних управлінських впливів [4]. Наукові підходи різних дослідників до визначення сутності команди представлені в таблиці у дод. Б.

Існує декілька основних причин створення команд (рис.В.1 дод. В) [36]. До загальних характеристик вискоефективних команд відносять: наявність лідера, який є безпосередньо ядром команди; висока якість підсумкових результатів; високий рівень взаєморозуміння і внутрішньоконандна взаємодія;

навчання на своїх помилках, орієнтація результатів діяльності на споживача; висока мотивація членів команди.

В контексті управління персоналу, розглядатимемо команду, як групу людей з чітко регламентованим складом та диференціацією ролей між ними. При цьому суттєвим є те, що члени команди володіють уміннями, які доповнюють уміння інших учасників групи. У випадку, коли будь-яке місце (роль) не зайнято потрібною людиною, то це перешкоджає роботі усїєї команди. Кожен у команді посїдає те місце, яке відповідає його здібностям та можливостям, кожен почуває себе значущим та незамінним, а це, як відомо є найважливішою умовою задоволеності професійною діяльністю.

Український науковець К.С.Калинець зазначає, що створення команди є необхідним в процесі розв'язання двох важливих проблем функціонування організації – для вирішення невідкладних завдань (подолання кризи, створення нового продукту тощо) та для здійснення регулярного моніторингу організаційної ситуації з метою вирішення стратегічних рішень у разі виникнення нестабільної ситуації. При цьому він стверджує, що «..команда потрібна організації як новий потужний ресурс її розвитку..» в проблемних ситуаціях з відповідальністю за досягнення результатів [15].

У науковій літературі описується такі головні типи команд: *робочі команди*, які виготовляють продукцію або надають послуги; *проектні команди і команди розвитку*, які працюють над довгостроковими проектами; *паралельні команди*, які є тимчасовими і концентруються на рекомендації вирішення певних проблем; *команди управління*, які координують і забезпечують діяльність підрозділів підприємства під їх юрисдикцією [30].

Т.Ю.Базаров згадує наступні типи команд: проектні групи, що займаються підготовкою рекомендацій, реальні виробники чого-небудь і керівники процесом [3].

Г. Паркер виділяє такі види команд як: функціональні команди, прикладом яких можуть служити пірамідальні організаційні структури; команди самокеровані, в яких члени команд відповідальні за повний робочий процес або

за якусь відносно самостійну його частину; крос-функціональні команди, представлені співробітниками різних підрозділів і рівнів організації [27].

Дещо відмінним від звичайної команди виступає таке утворення як управлінська команда, згуртована на основі взаємозалежності інтересів група людей, які складають верхівку управлінської піраміди організації і при цьому створюють повноцінну команду, що об'єднується, як правило, навколо першої особи (керівника) [31]. Управлінська команда складається з команди спеціалістів, які належать до різних сфер організаційної діяльності та працюють спільно над вирішенням конкретних проблем.

Під впливом глобальної трансформації на сучасних підприємствах через інноваційно-орієнтовану конкуренцію, ускладнену світовими кризовими явищами, відбуваються зміни в процесі управління проектом. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність появи нового підходу до формування та розвитку проектних команд. А. Дебор такий новий вид команд пропонує назвати «команда Х». Характерними ознаками такої команди є: створення окремого підрозділу з розробки інноваційних проектів; членам команди необхідно відстоювати доцільність впровадження свого проекту та його фінансування; команди сприймаються як партнери вищого керівництва; усі завдання взаємозалежні, більш складні та динамічні [32; 16].

Відповідно доцільно порівняти традиційний та сучасний тип команд, який наведений у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика команди традиційного і сучасного типу

Критерії оцінки команди	Команди	
	Традиційний тип	Сучасний тип (Команда Х)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Структура команди	Жорстка	Гнучка
Функціональні обов'язки	Стандартні	Надання певних функцій, що притаманні вищому керівництву
Підпорядкованість вищому керівництву	У межах чинної структури управління	Відокремлена, самостійна
Використання командою необхідних знань, вмінь і навичок	Використовуються внутрішні резерви команди	У разі необхідності залучаються сторонні організації

1	2	3
Функціональні команди	Створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається	Створюються на період реалізації проекту і після його завершення продовжує роботу над іншим проектом
Ступінь впливу на подальший розвиток підприємства	Впливає тільки в рамках проекту	Від ефективності роботи команди залежить подальший розвиток підприємства
Лідерство	Пасивне	Активне

Джерело: [24]

Отже, команда є основним елементом стратегії успішних організацій. Основна уваги організації може бути зосереджена на сервісі, якості, вартості, швидкості, ефективності, продуктивності, але команди залишаються центральними методами досягнення успіху більшості організацій у будь-якій сфері діяльності.

1.2. Поняття системи командного менеджменту та процесу її формування на підприємстві

Переваги командної форми групової роботи в тому, що вона дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації: своєчасно, а то і завчасно, реагувати на погрози, використовуючи можливості, що відкриваються і ефективно експлуатуючи різноманітні таланти всіх своїх членів. Ще однією перевагою командного менеджменту є те, що його використання дозволяє, принаймні теоретично, суттєвим чином скоротити кількість рівнів управління [11; 35].

Геллерт Манфред та Новак Клаус розглядають як одну з форм колективного управління командний менеджмент, тобто менеджмент, здійснюваний за допомогою створення і функціонування управлінських команд, заснований на процесі делегування повноважень [5, с.35]. Командний менеджмент, разом із професійною і апаратною бюрократією, є одним із різновидів опосередкованого менеджменту. Тим самим він відрізняється від безпосередніх видів управління, найбільш відомими з яких є автократія і анархія. Але характер опосередкування тут інший. Якщо в апаратній бюрократії

ухвалення рішень регулюється списками правил і інструкцій, а професійна бюрократія функціонує на засадах певних компетенцій і документально підтверджених кваліфікацій, то команда діє, орієнтуючись на реалії іншого роду. До таких відносяться насамперед загальне бачення і вироблені самою командою процедури взаємодії її членів [5; 6].

Процес командування, який прийнято називати «тімбілдингом», впливає на діяльність будь-якого підприємства однозначно позитивно, оскільки побудова команди спрямовується на створення груп фахівців, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності й на рівних засадах здійснюють розподіл праці в команді.

В Україні тимбілдинг з'являється із середини 1990 років, однак широке застосування став одержувати тільки в цей час. Серед причин його популярності – зростання числа злиттів і поглинань у вітчизняному бізнесі, а також необхідність змінювати корпоративну конфігурацію, підбудовуючи її під вимоги часу. Тимбілдинг як проект має дві стадії. Перша – створення колективу при відкритті організації. Друга – щоденна робота з підтримки "командного духу", зміцненню взаємин і уникненню конфліктних ситуацій. Створення ефективної команди – процес складний і досить кропіткий. Ефективну команду можна охарактеризувати не тільки загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, але й специфічними рисами – націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива й творчий підхід до розв'язку завдань. Висока продуктивність і орієнтованість на кращий варіант розв'язку, активне й зацікавлене обговорення виникаючих проблем його доповнюють характеристику [13].

Формування команди у організації доволі складним процесом, що вимагає високої компетенції керівника, а для його здійснення необхідні кваліфіковані кадри, які мають бажання працювати разом.

Як зазначають А.А.Шиян та Л.О.Нікіфорова тимбілдинг (командотворення) (англ. team building – побудова команди) – термін, що часто використовується в контексті бізнесу й може бути застосованим до широкого

діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди. Наразі це одна із перспективних моделей кадрового менеджменту, що забезпечує розвиток працівників та організації в цілому та один з ефективних інструментів управління [42].

Варто погодитися із позицією М.Мілера, який вважає, що процес управління командами (team management) – це дисциплінована методологія, що включає всіх працівників організації, щоб створити культуру високої продуктивності, щоб кожен співробітник став справжнім бізнес-менеджером з його особистими цілями, узгодженими з бізнес-цілями компанії. Структурування організації в колективи слід розглядати як стратегічну ініціативу для досягнення оперативної ефективності. Стратегічне позиціонування має важливе значення для довгострокової роботи. Створення команд є не самоціллю, а засобом залучення людей до ефективнішого управління бізнесом [40].

Загалом, під командним менеджментом доцільно розуміти сучасний підхід до створення команд, заснований на спільній участі працівників з керівником в управлінні організацією при розв'язанні нестандартних завдань, і так само, використання керівником потенціалу кожного працівника або групи в цілому.

До його основних ознак належать: можливість підвищити безпосередню участь працівників в самоорганізації і самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомогу; майже не регулюється положеннями, правилами і інструкціями, але він ґрунтується і на професійних стандартах; рішення в команді ухвалюються на підставі бачення ситуації і узгоджених цілей; загальнокомандні цілі мають бути зв'язаними зі стратегією і політикою організації; команда самостійно виробляє правила і процедури обговорення проблем і способи вирішення поточних завдань; команда несе колективну відповідальність перед організацією, а індивідуально кожен відповідає перед усією командою [42].

Управлінська команда повинна формуватися таким чином, щоб її члени одночасно досягали фінансового добробуту та соціального статусу і водночас якісно виконували свої функції. Ключовим фактором такої ефективної діяльності

команди є розподіл рольових функцій. Усі ролі в команді поділяються на цільові і підтримуючі. Члени команди, що виконують цільові ролі, направляють свою енергію на вирішення проблем, що стоять перед командою, а члени команди, що виконують підтримуючі ролі, сприяють підтриманню й активізації діяльності членів команди.

Командний менеджмент передбачає дотримання низки принципів, на яких базується процес створення та функціонування команди (рис.1.1).



Рис. 1.1. Базові принципи командного менеджменту

Джерело: складено автором за [42]

Існує комплексний підхід щодо формування команди, заснований на формуванні спільного бачення в команді. В основі підходу лежать ідеї «Action Research», «effective Practitioner» і «Total Quality Management».

Варто зазначити, що у сьогоденні існують ще ефективні технології формування управлінських команд. Однією з таких технологій є інструмент сучасної бізнес-психології *LAB-profile*, або *метапрограмний профіль*. Застосування методу *LAB-profile* дає можливість визначити міру відповідності співробітника займаній посаді, його сильні сторони (що допомагає бути успішним) і зони розвитку (що необхідно посилити). Діагностика проводиться у формі інтерв'ю. Використати результати діагностики можна впродовж трьох років: *LAB-profile* описує стійкі характеристики людини, вони змінюються досить повільно [9].

До апробованих у світовій практиці методів відбору і оцінки кандидатів на керівні посади належить технологія *ассесмент-центр*. Вона заслужила репутацію точного і ефективного методу оцінки ділових і особових якостей співробітників, особливо управлінців. Це метод комплексної оцінки кандидатів на вакансії, що ґрунтується на використанні взаємодоповнюючих методик, які дозволяють оцінити реальні якості кандидатів, їх кваліфікацію і психологічні особливості, відповідність вимогам посадових позицій, а також виявити потенційні можливості фахівців. При проведенні ассесмент-центру оцінюється виконання кандидатом різних практичних завдань в модельованих робочих ситуаціях. Власне ассесмент-центр включає наступні етапи: самопрезентація; участь в груповій дискусії; участь в «управлінських поєдинках»; надання зворотного зв'язку кандидатам [2].

Новим інструментом тимблдингу є *Re-teaming* метод формування бізнескоманд. Послідовність кроків *Re-teaming*-процесу: вибір мети; виявлення зиску від досягнення мети; побудова плану майбутніх змін; виявлення можливих перешкод досягнення цілей складання списку ресурсів, необхідних для реалізації вибраних цілей; оцінка минулого досвіду у зв'язку з реалізацією намічених цілей; реалізація планів; оцінка змін, що сталися, виявлення причин змін.

Програма *Ретімінгу* (від англ. «*e-teaming*» – *перетворювання команди*) розроблена і використовується як інструмент формування управлінських команд підприємств. В ході виконання програми *Ретімінгу* учасники освоюють сучасну технологію командної форми роботи на прикладі рішення проблем, актуальних для команди. В результаті спільної роботи відбувається узгодження особистих і корпоративних цілей, виробляється орієнтований на результат підхід до управлінських проблем, відбувається об'єднання учасників в команду, формуються навички командної роботи.

Однак, поряд з перевагами, командна робота має ряд обмежень, які визначаються особливостями командної діяльності та рисами самих команд. Так, в рамках традиційного управління виникають складнощі оцінки командної діяльності та надання їй підтримки. Впровадження командної роботи передбачає

проведення організаційних змін в системах прийняття рішень, контролю, оцінки, інформації та стимулювання тощо [4].

У сучасному комунікаційному світі більшість підприємств почали частіше застосовувати проектний підхід до своєї діяльності. Поступово зростає кількість підприємств, які використовують у своїй роботі Agile-технології.

Agile-менеджмент (від *англ. Agile* – «рухливий», «спритний», «еластичний») – ітераційний метод планування та керування процесами та проектами [10]. У Agile необхідно, перш за все, звертати увагу на взаємодію між командами та оптимізацію процесів як всередині команди, такі і на підприємстві в цілому. Ключовий момент – це комунікації між різними структурними підрозділами. Agile акцентує увагу на безпосередньому спілкуванні членів проектувальної команди, не включає практики, а визначає цінності та принципи [10, с.21]. Унікальність Agile-менеджменту дає можливість розкрити ролі методології Scrum (рис. Г.1., дод. Г).

Scrum – управління, згідно з яким одна чи кілька функціонально-самоорганізованих команд створюють продукт поетапно. Кращі команди це ті, які мають сім осіб в своєму професійному оточенні. Scrum широко застосовується і буде застосовуватися в різних бізнес-галузях для успішної розробки різних проектів. У свою чергу гнучка та адаптивна модель Agile – це концептуальний каркас, у рамках якого виконується розробка проекту [41].

Таким чином, на проектні команди нового типу покладаються нові завдання і функції, які дозволяють не тільки ефективно здійснювати управління кожним конкретним проектом, а й мають суттєвий вплив на підтримку конкурентоспроможності та подальший напрямок розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»

2.1. Діагностика процесу командування на підприємстві

Дослідження виконано за матеріалами підприємства з іноземними інвестиціями «Тойота-Україна» (ПІІ «Тойота-Україна») - офіційний імпортер та дистриб'ютор автомобілів і запчастин Toyota і Lexus, що було засновано в Україні у 2003 році. Офіційна дилерська мережа ПІІ «Тойота-Україна» налічує 29 дилерських центрів та 30 сервісних станцій Toyota по всій території України та 5 дилерських центрів Lexus у Києві, Дніпропетровську, Львові та Харкові [25].

Історія активного розвитку бренду «Тойота» в Україні почалась на початку 90-х років, коли почали продаватися перші автомобілі Тойота. В Україні просуванням бренду Toyota та реалізацією автомобілів цієї марки займається компанія «Тойота-Україна». У структурі і підрозділів корпорації «Тойота Мотор Корпорейшн» вона є національною компанією із збуту та маркетингу і працює з 2004 року за дистриб'юторською угодою з європейським відділенням «Тойоти» - «Тойота Мотор Маркетинг Юроп».

Станом на кінець 2017 року, у компанії «Тойота» працює близько 364 тис. осіб по всьому світу, а її автомобілі продаються у понад 170 країнах. 90% надходжень підприємства припадає на діяльність у сфері виробництва автомобілів, включаючи автокредитування. У 2017 році її консолідована виручка склала 27,59 трлн. ієн. До інших видів діяльності компанії «Тойота» належать телекомунікації та виробництво збірних будинків.

Компанія «Тойота-Україна» є офіційним імпортером автомобілів Toyota та оригінальних запасних частин до них на території України. Компанією «Тойота-Україна» в Україні сформована дилерська мережа, в якій нараховується більше 30 офіційних дилерів. На українському ринку компанія «Тойота» дотримується стратегії просування одинадцяти основних моделей.

«Toyota Motor» уже більш ніж 80 років успішно веде свою діяльність як один із провідних автовиробників світу, займає 8 місце в рейтингу 500 найбільших світових компаній. Японія займає друге місце в світі по індексу значення автомобільної промисловості в національній економіці (53%), поступаючись лише США (89%).

Станом на кінець 2018 року, у компанії «Тойота» зайнято близько 364 тис. осіб по всьому світу, а її автомобілі продаються у понад 170 країнах [29] (дод.Д).

За даними фінансової звітності було розглянуто процес формування прибутку підприємства, результати якого представлені в дод.Е. Проведений аналіз показує, що чистий дохід від наданих послугу 2017 році, порівняно з 2016 роком збільшився на 9,9%, а у 2018 – на 186,2%, порівняно з 2017 роком та склав 2724,4 млн. грн.

Чистий прибуток у 2016 році дорівнював 135,5 млн. грн., у 2017 році спостерігається його зростання на 14,0%, а вже у 2018 році прибуток знову збільшився до на 219,5% (за рахунок зменшення інших операційних витрат та зростання цін на автомобілі), що характеризує в цілому діяльність підприємство досить позитивно. Як ми бачимо, витрати підприємства зростають помірними темпами. Станом на 01 січня 2019 року найбільшу частку в ній займають інші операційні витрати (74,3%) та витрати на оплату праці (14,0%), що зростають в зв'язку з розширенням штату працівників.

На рис. 2.1 представлено темпи зростання витрат підприємства порівняно із темпами зростання доходів від реалізації автомобілів та надання послуг.

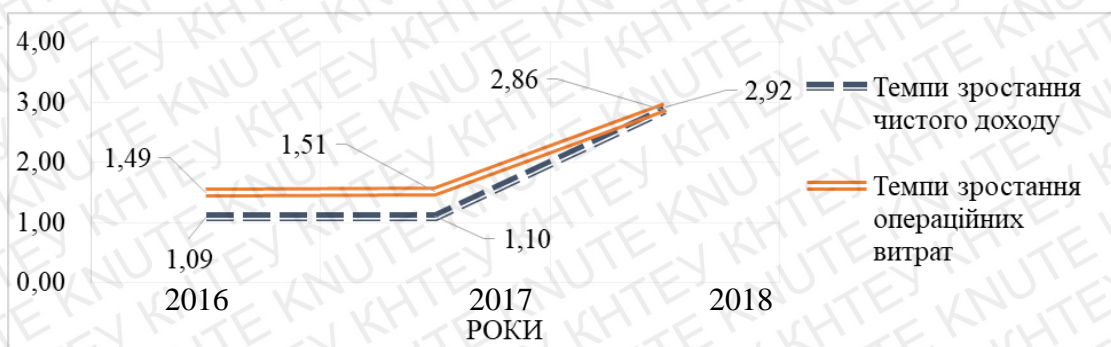


Рис. 2.1. Динаміка темпів зростання доходів та витрат ПП «Тойота-Україна» в 2016-2018 рр..

Джерело: складено автором за матеріалами дод. Е

Як зазначено на рис. 2.1, темпи зростання витрат сповільнюються в 2018 році що призводить до підвищення ефективності функціонування підприємства.

У додатку I наведена організаційна структура управління ПП «Тойота-Україна». Вона має лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури. Цей тип повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів. Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Серед переваг лінійно-функціональної структури управління, що притаманні для досліджуваної організації, можна виділити наступне: швидка реакція на розпорядження та вказівки від постановки до виконання; оперативність у прийнятті управлінських рішень; раціональне поєднання двох моделей: лінійної та функціональної, що зумовлює більш сталі взаємозв'язки та їх ефективність; висока відповідальність керівництва та лінійних працівників, єдність і чіткість у менеджменті; висока професійність спеціалістів функціональних підрозділів.

Для проведення комплексного аналізу діяльності ПП «Тойота-Україна» слід також провести оцінку основних принципів ведення бізнесу. 14 принципів менеджменту компанії Тойота (Toyota Production System) наведено у дод.Є [25].

Працівники «Тойота» узагальнили філософію управління в «Керівних принципах Тойота» (в 1992 році з'явилася перша версія, а в 1997 – друга, в 2001 – третя перероблена), де відображено уявлення про те, якою компанією вони хочуть бути, перелік яких наведено у дод. Е.

Національна компанія з маркетингу та продажу автомобілів, запасних частин і аксесуарів Toyota та Lexus на території України і Молдови – ПП

«Тойота-Україна», подібно всім підприємствам, що входять до команди компаній «Тойота», при визначенні стратегії свого розвитку і у поточній діяльності керується принципами політики корпоративної соціальної відповідальності та повністю усвідомлює свою відповідальність перед суспільством, напрями реалізації яких зазначено в дод. Ж. Відповідно з принципами корпоративної соціальної відповідальності керівництво ПП «Тойота-Україна» бачить свої завдання не лише у виробництві необхідної для суспільства продукції, а й у сприянні соціальному прогресу, зростанню добробуту суспільства в цілому та підвищенні рівня життя своїх співробітників зокрема.

Грунтуючись на матеріалах веб-сайту компанії «Тойота», зазначимо, що для його сталого розвитку важливим є взаємодія керівництва з усіма стейкхолдерами – у відповідності до принципів, наведених у дод. Ж.

У процесі вивчення принципів менеджменту «Тойота» було з'ясовано, що компанія досягла такого високого рівня продажів завдяки синтезу численних факторів – цілеспрямована старанна робота зі стейкхолдерами та благодійність. Керівництво компанії Toyota переконане, що без сильної культури у всіх підрозділах та у всіх країнах світу вона втратить свою конкурентну перевагу.

Як можна побачити із матриці SWOT-аналізу (дод. 3) , сильними сторонами ПП «Тойота-Україна» є: PR-менеджмент; маркетингові дослідження; висока конкурентоздатність продукції, що реалізується; наявність заходів по стимулюванню збуту; якість продукції; зростання зноуту автомобілів; фінансова стабільність підприємства; корпоративний мікроклімат; поведінка керівників підприємства; професіоналізм менеджменту; взаємовідносини з інвесторами.

Доцільним буде провести порівняння чисельності персоналу ПП «Тойота-Україна» із обсягами діяльності, що вони виконують за даними дод.К. Приклад процесу початкового відбору та найму персоналу в компанії Toyota в Джорджтауні, США наведено у дод. И.

Щодо динаміки чисельності та структури персоналу ПП «Тойота-Україна» наведені дані у табл. 2.1. за 2016-2018 рр., які показують, що середньооблікова

чисельність працівників у 2017 р. зростає на 6 осіб, а в 2018 р. – ще на 4 особи. Таким чином протягом останніх 3-х років функціонування підприємства на ринку середньооблікова чисельність працівників зростає на 5,0% у 2017 році і на 3,17% у 2018 році, що характеризує позитивно кадрову роботу на підприємстві у напрямі комплектування штату персоналу. Найбільшими темпами відбувалося зростання спеціалістів та керівників – а саме менеджерів з продажу автомобілів, що свідчить про постійне розширення обсягів діяльності торговельної мережі підприємства, не зважаючи на зовнішні політичні та економічні чинники, що впливають на роботу відділу персоналу.

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності та структури персоналу ПП «Тойота-Україна»
протягом 2016 – 2018 р.р.**

№ пор	Категорії посад персоналу	Роки, осіб			Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
		2016	2017	2018	2017 р. До 2016 р.	2018 р. До 2017 р.	2017 р. До 2016 р.	2018 р. До 2017 р.
1	Адміністративно-управлінський персонал, всього	77	82	86	5	4	6,49	4,88
	у т.ч. керівники	22	23	25	1	2	4,55	8,70
	- спеціалісти	47	51	52	4	1	8,51	1,96
	- технічні виконавці	8	8	9	0	1	0,00	12,50
2	Виробничий персонал, всього	43	44	44	1	0	2,33	0,00
	- основні робітники	18	19	19	1	0	5,56	0,00
	- допоміжні робітники	25	25	25	0	0	0,00	0,00
3	Середньооблікова чисельність персоналу	120	126	130	6	4	5,00	3,17

Джерело: складено за даними звітності підприємства

Проаналізувавши динаміку структури підприємства, спостерігаємо, що в середньообліковій чисельності працівників найбільш чисельною є спеціалісти (у середньому 40%), що обумовлено специфікою діяльності. Основну частку співробітників (66,1%) становлять люди віком від 30 до 49 років. Переважну більшість працівників становлять чоловіки – 72% (це досягається за рахунок того, що в таких підрозділах як станція технічного обслуговування, відділ

запасних частин, розхідний матеріалів та супутніх товарів, а також ділянка ТО та ТР СТО, на яких зайняті лише чоловіки).

Розглянемо динаміку чисельності персоналу, яка наведена у дод. К. Важливим моментом у аналізі персоналу підприємства є невисокий рівень плинності кадрів. За 3 роки плинність кадрів знизилася на 2%, що є доволі позитивним явищем і характеризує в цілому стабілізацію роботи колективу підприємства. За досліджений період в середньообліковій чисельності працівників частка звільнених працівників становила у 2016 р. – 12%, в 2017 р. – 10%, а в 2018 р. – 10%.

Варто зазначити, що незначною на підприємстві є кількість звільнених за порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, що свідчить про сприятливий клімат у колективі і в цілому задоволеність працівників умовами праці.

Протягом досліджуваного періоду зменшилась чисельність працівників за причини скорочення кадрів, що пов'язане із зростанням обсягів діяльності підприємства більше ніж вдвічі.

Проведений аналіз свідчить про те, що кількість працівників підприємства є в цілому стабільною (коефіцієнт загального обороту робочої сили в 2017 році становив 0,22, в 2018 – 0,16). Зменшення значення цього коефіцієнта пояснюється тим, що чисельність персоналу впродовж 2018 року було збільшено на 4 особи і на початок 2019 року становить 130 осіб.

Варто зазначити, що Тойота навчає своїх працівників конкретним навичкам та прийомам уже після прийому на роботу. У людях, яких відбирають у цій компанії, немає нічого особливого. Але є три обов'язкові вимоги до претендентів. Майбутній співробітник повинен володіти здатністю до навчання, хотіти вчитися і вміти працювати в команді.

Також в роботі досліджено освітні показники працівників компанії. З рис. 2.2 видно, що більша частина працівників мають освітній ступінь магістра (в т.ч. спеціаліста). Також на підприємстві є працівники з незакінченою вищою

освітою – більша частина цих працівників є студенти, що свідчить про зацікавленість Компанії в студентах та їх розвитку.



Рис. 2.2. Структура працівників ПП «Тойота-Україна» за рівнями освіти

Джерело: складено за даними звітності підприємства

Таким чином, за результатами аналізу можна дійти висновку, що позитивних результатів діяльності ПП «Тойота Україна» досягає за рахунок якісного формування команди, про що свідчить низький рівень плинності кадрів та стабільність структури персоналу.

2.2 Оцінка ефективності командної роботи на підприємстві

Важливий фактор продуктивності будь-якого підприємства – задоволеність його працівників. Так як задоволеність клієнтів підвищує їх бажання платити гроші і купувати продукцію компанії, так і задоволеність працівників підсилює їх бажання працювати в інтересах і на благо свого підприємства. Таким чином було проведено анонімне опитування задоволеності працівників роботою ПП «Тойота Україна».

В опитуванні необхідно було відповісти на одне питання «З якою ймовірністю Ви порекомендуєте своїм друзям і знайомим ПП «Тойота Україна» як роботодавця?», оцінивши його за шкалою від 1 до 10, де 10 - «обов'язково порекомендую», 1 - «не порекомендую ні в якому разі». Опитування включало критерії, які мають важливе значення при виявленні рівня задоволеності

роботою персоналу компанії (рівень заробітної плати, умови праці, відносини в колективі, стиль управління вищого керівництва, тощо). У дод. Л можна побачити загальний вигляд опитування та його результати.

За обраною методикою опитування показник індексу задоволеності знаходиться на хорошому рівні та становить 30%. Це означає, що кількість працівників, котрі обов'язково порекомендують Компанію своїм друзям і знайомим, на 30 % більша за кількість працівників, котрі не порекомендують її ні в якому разі.

Таким чином, задоволеність працівників підтверджує те, що на підприємстві менеджери використовують правильні принципи менеджменту та якісно формують свою команду.

Окрім задоволеності, основною запорукою і головною складовою частиною успішних показників господарювання є винятково злагоджена діяльність його колективу, що позитивно відмічена не тільки на самому підприємстві.

Для дослідження кадрової політики було проведено соціометричне опитування в колективі за формальним критерієм «робота». Було опитано колектив центрального офісу ПП «Тойота Україна», розташованого в м. Київ за адресою проспект Степана Бандери 24В. На його основі побудовано соціоматрицю та соціограму стосунків у колективі, а також визначено індивідуальні та групові індекси, що характеризують міжособистісні зв'язки у групі.

Учасниками опитування були: А.Осадчий (заступник генерального директора), А.Боярчук (заступник, відділ обслуговування), І.Ксендчук (заступник, відділ запасних частин та аксесуарів), В.Петренко (головний менеджер, фінанси та адміністрація), Е.Распуркіна (головний менеджер, продажі та логістика), В.Шевченко (головний менеджер, стратегічний відділ) та Л.Укханова (головний бухгалтер). За результатами опитування складено групову соціометричну матрицю (табл. 2.1).

Складені соціограми міжособистісних відносин в колективі ЦО ПП «Тойота Україна» містить дод. М. Використовуючи дані соціометричної матриці та соціограм можна зробити висновок про те, що найвищим статусом в групі володіє Г.Осадчий (№1), що має п'ять позитивних виборів.

Таблиця 2.1

**Групова соціометрична матриця взаємовідносин між працівниками
ЦО ПП «Тойота Україна»**

№	Хто обирає	Кого обирають серед членів команди							Кількість виборів		
		1	2	3	4	5	6	7	«+»	«-»	Всього
1	Г. Осадчий	-	+	0	0	0	-	+	2	1	3
2	А. Боярчук	+	-	-	0	+	-	0	2	2	4
3	І. Ксендчук	+	-	-	0	0	0	+	2	1	3
4	В. Петренко	+	+	-	-	0	+	-	3	2	5
5	Е. Распуркіна	0	+	-	0	-	0	0	1	1	2
6	В. Шевченко	+	0	0	+	0	-	-	2	1	3
7	Л. Укханова	+	+	-	0	0	-	-	2	2	4
Кількість отриманих позитивних виборів		5	4	0	1	1	1	2	14	-	-
Кількість отриманих негативних виборів		0	1	4	0	0	3	2	-	10	-
Всього		5	5	4	1	1	4	4	-	-	24

Джерело: складено автором

Члени колективу Г.Осадчий, А.Боярчук, Е.Распуркіна та Л.Укханова утворюють неформальну групу. А Боярчук і І.Ксендчук, а також В. Шевченко і Л.Укханова відчують взаємну неприязнь один до одного.

Слід зазначити, що жінки володіють і частіше використовують різноманітні стилі поведінки від уникнення і пристосування до співпраці й компромісу. Найменше вони проявляють схильність до боротьби. Чоловіки ж навпаки не уникають конфліктів, виявляють змагальну поведінку, розглядають іншу сторону як супротивника. Незважаючи на однаковий рівень миролюбності як механізму психологічного захисту під час конфліктів, чоловіки частіше схильні до агресії, тоді як жінки – до уникнення.

За результатами аналізу, може бути сформована робоча група (успішна команда для створення певних проектів) у складі працівників: Г.Осадчий, А.Боярчук, Е.Распуркіна та Л.Укханова.

З метою дослідження соціально-психологічного клімату в колективі

розрахуємо індекс згуртованості, що надасть характеристику інтегральній згуртованості в команді [14, с.78]:

$$z_{gp} = \frac{\sum R_{3g}^+}{0,5N(N-1)}, \quad (2.1)$$

де $\sum R_{3g}^+$ – кількість взаємних позитивних виборів;

N – кількість членів команди, що брали участь в опитуванні.

Підставивши дані з табл.2.2 у формулу, отримаємо розрахунок – 0,19, отже, рівень згуртованості у групі є середній.

Важливою характеристикою команди є також показник її інтеграції, що можна розрахувати за формулою (2.2) [14, с.78]:

$$I_{gp} = \frac{1}{N_n} \quad (2.2)$$

де N_n – кількість членів команди, що не отримали жодного вибору.

В нашому випадку $N_n = 0$, тому інтеграція команди є високою.

Найбільш поширеними персональними соціометричними показниками є соціометричний статус члена команди, індекс емоційної експансивності та індекс обсягу взаємодій. Соціометричний статус відображає відношення членів команди до кожного представника та розраховується за формулою (2.3) [14, с.78]:

$$St_i = \frac{Ro_i}{N-1}, \quad (2.3)$$

де Ro_i – кількість виборів, отриманих і-тим представником команди.

Для характеристики ступеню активності кожного члена команди, його відношення до оточуючих використовується індекс емоційної експансивності:

$$E_i = \frac{Rg_i}{N-1}, \quad (2.4)$$

де Rg_i – кількість виборів, відданих і-тим членом команди.

Аналогічно розраховуються й індекси позитивної та негативної емоційної експансивності.

Індекс обсягу взаємодії характеризує кожного члена команди одночасно як

об'єкта і як суб'єкта вибору і розраховується за формулою (2.5) [14, с.78]:

$$A_i = \frac{R_o^+ - R_o^-}{N - 1} \quad (2.5)$$

Розрахункові значення вказаних вище персональних соціометричних показників поміщені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахункові значення персональних соціометричних показників ЦО

№ По р	Член команди	Соціометричний статус			Індекс емоційної експансивності			Індекс обсягу взаємодії
		позит.	негат.	заг.	позит.	негат.	заг.	
1	Г. Осадчий	0,73	-	0,73	0,23	0,17	0,5	0,17
2	А. Боярчук	0,57	0,17	0,84	0,30	0,30	0,66	0
3	І. Ксендчук	-	0,67	0,67	0,33	0,17	0,5	0,17
4	В. Петренко	0,15	-	0,15	0,5	0,33	0,83	0,17
5	Е. Распуркіна	0,17	-	0,17	0,17	0,17	0,34	0
6	В. Шевченко	0,15	0,5	0,65	0,33	0,17	0,5	0,17
7	Л. Укханова	0,33	0,33	0,66	0,32	0,32	0,65	0

Джерело: складено автором

Таким чином, за результатами дослідження можемо сказати, що соціометричні співвідношення досить динамічні в результаті мінливості взаємовідносин між людьми, їх поглядів, сприйняття подій, що відбуваються тощо.

Для забезпечення управління операційною діяльністю на підприємстві сформована команда керівників, яка здійснює організацію та координацію робіт як всього підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів.

Характеристика команди керівників підприємства наведена в дод. Н. Як бачимо, вона складається з 15 осіб, які в ході роботи взаємодіють між собою та забезпечують комунікаційні зв'язки між членами команди, яку вони очолюють. Дані свідчать, що всі члени команди мають спеціальну професійну підготовку – вищу освіту, середній стаж трудової діяльності управлінця складає 22,1 років, а стаж керівної роботи – 9 років.

Для дослідження процесу формування технології тимбилдингу на підприємстві було обрано команду менеджерів саме вищої ланки ПП «Тойота Україна», оскільки формувати успішні робочі та проектні команди може тільки

ефективна команда керівників. Тому потрібно приділити особливу увагу підбору членів команди. Відповідність виконуваних ролей членів команди керівників ПП «Тойота Україна» виконуваним функціям наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Відповідність ролей членів команди керівників ПП «Тойота Україна»
виконуваним функціям**

Назва ролі	Характеристика	
	Член команди	Ролі
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Координатор (Coordinator)	Генеральний директор: спокійний, впевнений у собі, керований; має здатність без упередження оцінювати достоїнства всіх пропозицій, має сильну мотивацію для досягнення цілей організації, є визнаним лідером	Займає лідируюче положення в колективі, здатний розподіляти завдання, знає, коли делегувати відповідальність в групу, а коли прийняти на себе
Оформлювач рішення (Shaper)	Заступник генерального директора (General Manager): чуйний, динамічний. Внутрішній імпульс і готовність боротися з інертністю, бездіяльністю. Має схильність до невдоволення, роздратованості і нетерпіння	Організатор заходів, постійно тягне команду за собою. Витягує групу з рутини. Часто досягає дуже високого темпу. Використовує різноманітні підходи до справи
Новатор (Plant)	Заступник генерального директора (відділ обслуговування): індивідуаліст. Креативний, талановитий, має високу нестандартність і гнучкість мислення. Спрямований до творчості. Недооцінює практичні деталі	Висуває нові ідеї, шляхи рішення поставленої задачі. Обдарований, винахідливий, має інтелект та знання
Радник (Monitor Evaluator)	Головний бухгалтер: розсудливий, передбачливий, спокійний, врівноважений, максимально об'єктивний, схильний до безпристрасного, зваженого аналізу стану справ, не схильний до емоційних поривів. Стратегічно мислить. Має хороші розумові здібності. Повільний у прийнятті рішень, не любить, коли його підганяють. Не уміє мотивувати інших	Схильний до кращої ідеї, а не власної. Здатний оцінити конкуруючі пропозиції. Оберегає колектив від нереальних планів. Заслужує на довіру, але йому не вистачає людського тепла, веселості
Практик- організатор (Company Worker)	Заступник генерального директора (відділ запасних частин та аксесуарів), заступник генерального директора (відділ розвитку бренду): дисциплінований, надійний, передбачливий. Консервативний, виконавчий. Має виражені організаторські здібності. Практичний. Недолік гнучкості, неприйнятність до неперевіраних ідей	Втілює ідеї в практичні справи. Має пристрасть до реалізації поставлених завдань. Любить складати графіки, схеми, плани

1	2	3
Розвідник ресурсів (Resource Investigator)	Заступник генерального директора (координатор): екстраверт, захоплений, допитливий, товариський. Добре контактує з людьми і розробляє щось нове. Втрачає інтерес до роботи, коли проходить її первинна привабливість	Виявляє нове в зовнішньому середовищі: ідеї, ресурси. Налагоджує корисні зовнішні контакти і проводить переговори. Привносить нові ідеї, свіжу інформацію, рідко знаходиться на місці. Він охороняє групу від «загнивання» і втрати зв'язку із зовнішнім середовищем. Недолік - певна імпульсивність і висока емоційність працівника
Душа команди (Team Worker)	Головні менеджери: Соціально орієнтований, спокійний, чутливий. Здатний нести відповідальність за людей і відповідати за ситуацію, створювати і підтримувати командний дух	Розряджає обстановку, згладжує протиріччя між «важкими» особами і допомагає їм конструктивно співіснувати в одній команді, направляючи їх в конструктивне русло
Реалізатор (Finisher)	HR-директор, менеджер з навчання персоналу, менеджер з послуг, головний механік, менеджер юридичного відділу: організований, добросовісний, емоційно нестійкий. Прагнення домагатися досконалості у всьому. Тенденція занепокоєння з приводу дрібниць	Доводить діяльність до продукту. Позбавляє команду від помилок. Звертає увагу на того, що вимагає цього речі. Прагне отримати найкращий результат з можливих

Джерело: складено автором

Дослідження відповідності ролей та характеристики членів управлінської команди показують, що для команди характерна присутність всіх виділених Р.М.Белбіном ролей, що дозволяє їй гнучко вирішувати поставлені завдання та при реалізації поставлених цілей досягати синергічного ефекту. Так, генеральний директор підприємства є загально визнаним лідером і його характеристика цілком відповідає виконуваній ролі.

Одним з етапів оцінювання рівня компетентності працівників є проведення анкетного опитування працівників підприємства. З цією метою було проведено контент-аналіз професійних компетенцій членів команди керівників ПП «Тойота Україна». Контент-аналіз являє собою кількісний аналіз масивів з метою наступної змістової інтерпретації виявлених числових закономірностей.

Аналіз сучасних підходів до структурування професійних компетенцій дозволив виділити такі види професійних компетенцій членів команди керівників ПП «Тойота Україна», наведених у дод. П.

Оцінка професійних компетенцій здійснювалася для команди керівників підприємства з використанням методу експертних оцінок. При встановленні вагомості професійних компетенцій до складу експертної команди увійшли 15 членів команди ПП «Тойота Україна». Їм було запропоновано оцінити професійні компетенції за 10-бальною шкалою від 1 (найменша важливість) до 10 (найбільша важливість) балів. Результати опитування представлено у дод. П.

Нами була проведена оцінка стану ефективності системи командного менеджменту експертним методом, для якої ми виділили 6 факторів, що наведені в табл. 2.4. Для проведення оцінки використовуємо шкалу від 1 (низький рівень) до 5 (високий рівень відповідно).

Таблиця 2.4

**Оцінка якості виконуваних ролей в управлінській команді
ПП «Тойота Україна»**

№ пор.	Фактори	Описання	Оцінка, балів
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Керівник	Займає достатньо високе положення в команді (в деяких випадках він може не бути формальним керівником, а бути головою). Його характеристики схожі з роллю координатора.	4
2	Генератор ідей	Якщо таких людей більше одного, то ймовірність успіху всієї команди знижується, так як почнеться конкуренція і критика.	5
3	Розподіл інтелектуальних здібностей	У команді є принаймні дві розумних людини, які можуть один одного стимулювати. Деякі з учасників команди можуть мати середній (і вище) інтелектуальний рівень - їх нездатність конкурувати з більш розумними колегами змусить їх шукати альтернативні ролі, в яких вони можуть досягти успіху. В цілому в команді складеться більш повна гама переваг.	4
4	Різноманітність особистісних характеристик	Команда, яка може розподілити між своїми учасниками більшість або всі командні ролі, буде краще працювати, ніж інші. У такій ситуації буде не тільки менше непорозумінь, а й більший шанс кожному отримати ту роль, яка йому необхідна.	4

1	2	3	4
5	Гарне поєднання між стосунками і обов'язками учасників команди	У більшості успішно працюючих команд функціональні обов'язки учасників вписуються в систему властивих їм міжособистісних відносин.	5
6	Визнання незбалансованості команди і здатність її коригувати	Команда, яка усвідомлює свої проблеми і готова адаптуватися або змінювати свої ролі з метою використання щонайкраще своїх рис або компенсувати свої слабкості, знаходиться в переважному положенні.	4

Джерело: складено автором

Підсумовуючи отримані нами бали, ми можемо констатувати, що стан ефективності системи командного менеджменту в досліджуваній нами організації становить 4,3 балів, що становить вище середнього рівня.

Розрахуємо продуктивність праці персоналу ПП «Тойота-Україна» як результативний показник ефективності.

Таблиця 2.5

Продуктивність праці персоналу ПП «Тойота Україна» 2016-2018 рр.

№ пор	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
		2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	Чистий фінансовий результат: прибуток, млн. грн.	135451	154231	492743	187806	338512	138,65	219,48
2	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	120	126	130	6	4	5	3,17
3	Продуктивність праці	1128,7	1224	3790,3	95,29	2566,3	8,44	209,67

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Виходячи з розрахунків бачимо позитивну тенденцію. Продуктивність праці у 2017 році зросла на 8%, а у 2018 році стрімко зросла ще більше. Це свідчить як про гарні фінансові результати підприємства, так і про якісний

менеджмент.

Для дослідження соціально-психологічного клімату на ПП «Тойота-Україна» та його впливу на діяльність організації в цілому був використаний метод анкетування співробітників. В Дод. Р наведено зразок такої анкети. Результати анкетування, проведені серед працівників компанії, представлені у табл.2.6.

Загальний рівень оцінки психологічного клімату (С) визначаємо, склавши оцінки лівої сторони від нуля – сума А 9 (позитивні бали), правої сторони – сума В (негативні бали) та знайшовши різницю: $C = A - B$.

Таблиця 2.6

Оцінка властивостей соціально-психологічного клімату у командній взаємодії працівників ПП «Тойота-Україна»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Су ма
Властивості А	10	15	10	10	10	5	5	10	10	10	15	10	120
Властивості В				5		5			5	5			20
Загальний рівень оцінки С													100

Джерело: складено автором

Якщо С дорівнює нулю або є величиною від'ємною, то можемо говорити про несприятливий психологічний клімат. Якщо С –більше 50-60, то можемо говорити про сприятливий психологічний клімат. У нашому випадку $C=100$, таким чином можемо говорити про високий ступінь сприятливого психологічного клімату.

Таким чином, ефективна робота ПП «Тойота Україна» володіє дієздатною управлінською командою, що є свідченням ефективного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗМЕНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»

3.1. Розробка інформаційного проекту в системі командного менеджменту на підприємстві

Важливим завданням управління проектом є формування системи командного менеджменту. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, які беруть участь у реалізації проекту, на цьому етапі доводиться розв'язувати ряд специфічних завдань, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством і т. д.

Існують спеціалізовані фірми, які поряд з наданням послуг у галузі управління проектами пропонують підготовленого менеджера проекту. Про престиж цієї спеціальності красномовно свідчить той факт, що в США менеджери проектів входять до першої трійки спеціальностей з найвищим рівнем оплати праці. Якщо проектна команда береться за розстановку кадрів, вона повинна враховувати характеристики потенційно доступного персоналу. Ці міркування включають попередній досвід, особисті інтереси, персональні характеристики, доступність.

Перелік типових рис, позитивних рис та слабкостей працівників ПП «Тойота-Україна» представлено у дод. С. Правильна оцінка рис особистості працівника допоможе формуванню ефективної команди. На роль лідера в команді підходять два типи: координатор і формувальник. Звичайно формувальник ставить мету й визначає пріоритети, розробляє форми або схеми групових дискусій, які охоплюють також і результати діяльності членів команди. Він знатний аналізувати можливі підходи до розв'язання проблем і відфільтрувати неперспективних працівників. Координатор же виконує функції контролю й використання ресурсів команди.

У загальному вигляді алгоритм формування проектної команди ПП «Тойота-Україна» можна представити у вигляді наступної блок-схеми (рис. 3.1).



Рис 3.1. Методика формування проектної команди ПП «Тойота-Україна»

Джерело: складено автором

Основна особливість технології Teambuilding – це досягнення цілі шляхом створення синергетичного ефекту командної роботи на основі поєднання сильних сторін кожного працівника та їх інтеграція в єдину стратегію діяльності організації діяльності (рис. 3.2.). Фундаментальними та дуже важливими елементами ефективного Teambuilding є: чітко поставлені цілі – є орієнтир для команди; визначені ролі – забезпечують розподіл повноважень та відповідальності; відкрите і чітке спілкування – формується за рахунок комунікативних навичок; ефективне прийняття рішень – колективний консенсус команди. Особливостями цієї технології для ПП «Тойота-Україна» є: по-перше, врівноважена участь кожного з учасників за рахунок певного внеска у роботу команди; по-друге, враховується диверсифікація на основі перевірки ідей,

методів, думок, переживання, які формують високоєфективну команду; по-третє, управління конфліктами – конструктивне підхід до вирішення конфлікту [43].



Рис. 3.2. Основні компоненти командної роботи та отримання синергетичного ефекту в ПП «Тойота-Україна»

Джерело: складено автором за [43]

Для впровадження ефективних проектів необхідно вибирати до команди кваліфікований персонал. Таким чином, доцільно запровадити програму розвитку персоналу ПП «Тойота-Україна». Розвиток професійної компетентності персоналу організації є складовою частиною підвищення продуктивності праці персоналу та однією з умов покращення результатів фінансової діяльності підприємства. Для збереження і посилення конкурентної спроможності організації необхідно забезпечити постійне навчання та сприйняття знань. Здатність персоналу організації навчатися, акумулювати знання з досвіду може забезпечити її стратегічну перевагу.

Потреби організацій у безперервному удосконаленні з метою подолання кризових явищ і підтримки своєї конкурентоспроможності спрямовують їхні

зусилля на використання різноманітних методів підготовки працівників як на робочому місці, так і поза ним, для покращення основних показників своєї діяльності.



Рис. 3.3. Схема проведення навчання персоналу за компетенціями на ПП «Тойота-Україна»

Джерело: складено автором

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних чинників і цілей підприємства. До методів навчання персоналу належать: стажування, курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари без відриву чи з відривом від робочого процесу, коучинг, консультування на робочому місці, дистанційне навчання. Вибір конкретних методів або їх комбінації потрібно задокументувати та розробити опис плану навчання, який призначений для формування чіткого розуміння потреб підприємства, вимог щодо навчання персоналу, а також цілей навчання.

Для кожної категорії персоналу ПП «Тойота-Україна» доцільно застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації, які ми навели в табл. 3.1, виходячи з описаних і проаналізованих традиційних та інноваційних методів розвитку персоналу у дод. Т.

Кожний із розглянутих методів розвитку персоналу має переваги та недоліки. До переваг можна віднести доступність, різноманітність, інноваційність, свободу вибору місця та часу проведення занять, широкий ринок вибору послуг. Недоліками є фінансові витрати, втрати робочого часу, ризик

неотримання бажаного результату (неефективність). Проте, який би метод не обрало керівництво підприємства, запорукою його ефективності є мотивація персоналу.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо застосування методів навчання за категоріями персоналу

ПІІ «Тойота-Україна»

Категорія персоналу	Традиційні методи			Сучасні методи			
Керівники	Семінари, конференції, кейс-метод	Тренінги	Ділові ігри	Само-навчання	Мозковий штурм	Баскет-метод	Дистанційне навчання
Спеціалісти	Ротація						
Робітники	Лекції, курси підвищення кваліфікації, інструктаж, наставництво				Модульне навчання, buddying, майстер-класи, shadowing		

Джерело: складено автором

Серед найпопулярніших методів командної роботи є так звана «каскадна модель», за якою проект виконується поетапно та просувається крок за кроком аж до остаточної передачі клієнтам. Але, як правило, цей процес повільний, передбачуваний та менш гнучкий до певних зовнішніх та внутрішніх факторів. Заздалегідь розроблені покрокові плани, детально викладені в діаграмах Ганта, переконують вище керівництво, що весь процес повністю контрольований, але можна зіштовхнутися з рядом проблем (великий об'єм часу, перевищення бюджету тощо). Щоб подолати ці проблеми у 1993 був винайдений новий спосіб керівництва проектами та командою – Scrum, який у сьогоднішні часи частіше починає використовуватися у різноманітних компаніях [16].

До основних ролей методології Scrum в Agile-команді відносяться:

1) *Scrum Master* – керівник проекту, що представляє інтереси кінцевих користувачів. Це одна з найважливіших ролей в методології. Scrum Master, що опікується всіма процесами на підприємстві.

2) *Product Owner* – це людина, яка відповідає за розробку продукту. Як правило, це product manager для продуктової розробки, менеджер проекту для внутрішньої розробки і представник замовника для розробки на замовлення. Product Owner є єдиною точкою прийняття остаточних рішень для команди в проекті, саме тому це завжди одна людина, а не група.

3) *Team* – команда. В методології Scrum команда є головною. Команда бере на себе зобов'язання по виконанню обсягу роботи. Робота команди оцінюється як робота єдиної команди. В Scrum внесок окремих членів проектної команди не оцінюється, так як це руйнує самоорганізацію команди.

Таким чином, з метою збільшення продуктивності праці та підвищенню командного духу на підприємстві було прийнято рішення запропонувати вищому керівництву ПП «Тойота Україна» застосовувати елементи Scrum у своїй роботі.

Для початку необхідно провести підготовку для впровадження Scrum на ПП «Тойота-Україна», яка буде включати наступні етапи:

1. *Пошук «власника продукту»* - це людина, яка володітиме баченням того, що необхідно буде зробити чи створити та враховуватиме можливі ризики.
2. *Добір Scrum-команди.* Команди мають бути не великими за чисельністю – від 3 до 9 людей.
3. *Добір Scrum-майстра* – ця людина навчатиме решту команди принципів Scrum.
4. *Складання беклогу (списку вимог) та розставлення пріоритетів.*
5. *Планування спринтів* – головне правило: кожен спринт не менше місяця.
6. *Створення Scrum-дошки з трьома колонками «виконати», «виконується», «виконано».*

Scrum-процес покроково відображений на рис. 3.3.

Як приклад застосування технології Scrum в робочому процесі розглянемо виконання проекту з відкриття нового автомобільного салону в м. Київ. Менеджер (власник продукту за термінологією Scrum) видає мету компанії та

визначає термін його виконання (наприклад, 12 місяців). Орієнтовний кошторис даного проекту представлено у дод. У.

Виконання проекту покладено на Scrum команду працівників у складі 8 працівників, перелік яких представлений у таблиці 3.2.

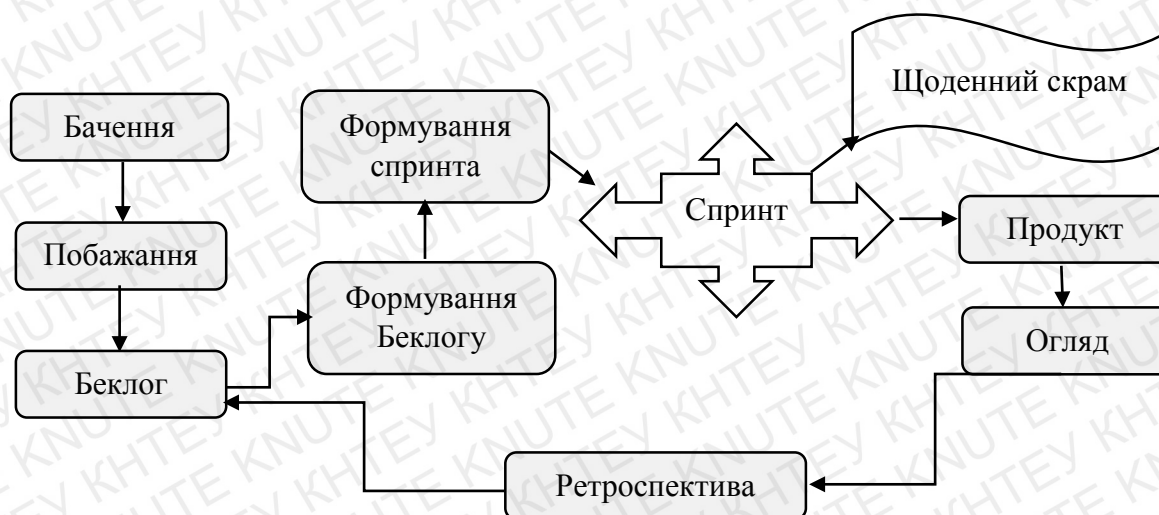


Рис. 3.4. Схема Scrum процесу в ПЗІ «Тойота Україна»

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2

Склад команди для реалізації проекту з відкриття нового автомобільного салону ПЗІ «Тойота-Україна» в м. Київ

ПІБ	Посада	SCRUM роль
1	2	3
А. Боярчук	Генеральний директор	Product owner
Г. Осадчий	General manager	Scrum-майстер
В. Петренко	Financial manager	Team
Л. Укханова	Chief account	Team
І. Ксендчук	Service department GM	Team
Е. Распуркіна	Sales & logistics GM	Team
В. Шевченко	Sales & pricing GM	Team
О. Хомко	Advertising & PR manager	Team

Джерело: складено автором

Першим кроком реалізації будь-якого проекту є створення бачення кінцевого продукту його власником (відкриття нового автомобільного салону).

Далі власник продукту зустрічається зі Scrum-майстром та командою для того, щоби надати їм інформацію про те, яким має бути кінцевий продукт (user-

story). Також на цьому етапі розраховуються трудовитрати для того, щоби зорієнтувати власника щодо термінів виконання проекту. Перелік завдань наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Завдання для реалізації проекту з відкриття нового автомобільного салону

ПІ «Тойота-Україна» в м.Київ

№	Завдання	Виконавець – (вці)	Перелік задач (функціонал)	Час на виконання
1	Пошук приміщення	А. Боячук, Г. Осадчий	Перегляд приміщення для оренди або купівлі	2 місяці
2	Проведення ремонтних робіт	І. Ксендчук	Пошук підрядної організації	3 місяці
3	Закупівля необхідного обладнання та інвентарю	Е. Распуркіна, В. Петренко, Л. Укханова	Складання кошторису, пошук постачальників, закупівлі	1 місяць
4	Пошук персоналу	Г. Осадчий	Проведення інтерв'ю, навчання персоналу	1 місяць
5	Розробка рекламної компанії	О. Хомко	SMM, розробка рекламних банерів, розробка маркетингової стратегії	2 місяці
6	Закупівля автомобілей та запасних частин	В. Шевченко, В. Петренко	Пошук постачальників	2 місяці
7	Відкриття СТО на базі автомобільного салону	В. Шевченко, Г. Осадчий	Пошук підрядної організації, пошук постачальників	4 місяці

Джерело: складено автором

Далі всі члени проекту сортують всі елементи “User-story” для розуміння того, які елементи є обов’язковими до реалізації, а які можуть бути змінені. Слід відзначити, що Беклог може редагуватися (можуть додаватися нові вимоги, видалятися непотрібні, змінюватися та переглядатися пріоритети). Таке редагування є можливим лише після закінчення спринтів.

Наступним етапом є розподіл Беклогу між спринтами. При цьому слід раціонально розподілити всі елементи списку, щоби поставлені задачі можна було реально реалізувати у спринт.

Далі відбувається робота команди над реалізацією елементу проекту в рамках спринту. Виконання завдань контролюється scrum-майстром завдяки Беклогу. Його типовий вигляд наведено на рис. 3.4.

Заплановано	У роботі	Виконано

Рис. 3.5. Вигляд Беклогу для реалізації проекту на ПП «Тойота-Україна»

Джерело: складено автором за [3]

Для Scrum-команди створюється дошка, що ділиться на три колонки: «Заплановано», «У роботі» і «Виконано». Беруться паперові картки, на яких пишуться всі історії і завдання. На момент планування ітерації всі картки поміщаються в колонку «Заплановано» відповідно до пріоритетів (зверху вниз). Кожен день, коли хтось говорить «я почав працювати над ...» картку із завданням переносять в колонку «В роботі». На наступному щоденному плануванні (Daily Scrum), кожен, хто каже «я закінчив роботу над ...» переміщує відповідну картку в колонку «Виконано».

Ідея візуалізації на дошці гранично проста, і її можна використовувати, щоб якісно поліпшити наочність розробки всього проекту. На ту ж дошку завдань команди можна кріпити графіки та інші візуальні елементи. На картках можна робити позначки про пріоритети, модулі, відповідальних за виконання, оцінки і тощо. Можна не обмежувати себе трьома колонками, а додати ще колонки в залежності від етапів, які проходять завдання команди розробки.

Після завершення спринту команда представляє власнику результат роботи на зустрічі. Вона не є формальною, спрямована на контроль проміжних результатів роботи над проектом.

Етап «Ретроспектива» важливий для розуміння подальших дій як команди, так і власника продукту. Так, відбувається аналіз продукту, в результаті чого власник має сказати, що слід почати роботи, що продовжити, від яких елементів слід відмовитися. Таким чином, в результаті Беклог продукту переглядається.

Ключовим елементом методології Scrum є саме людський ресурс. Грамотний розподіл робіт та їх якісне виконання у встановлені терміни детермінують успіх всього проекту. Успіх впровадження Scrum підходу залежить від реального, усвідомленого прийняття учасниками проекту цінностей, на яких базується цей підхід, оскільки це впливає на ефективність команди та підвищенню продуктивності праці персоналу.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування системи командного менеджменту на підприємстві

З метою збільшення рівня реалізації продукції перед керівництвом підприємства постало питання щодо удосконалення системи збуту. Було прийнято рішення щодо підбору кваліфікованого персоналу і сформувати нову ефективну команду для реалізації проекту. Топ-менеджмент прийняв рішення визначити, який персонал потрібен, виходячи з функцій, які необхідно виконувати. На нараді були описані команди бізнес-процесів, які необхідно виконувати при реалізації проекту: управління; фінанси; збут.

Оскільки мета проекту – збільшення продажу запасних частин та аксесуарів за рахунок впровадження гнучкої програми лояльності для покупців, то для реалізації проекту необхідні менеджери з продажу, які і забезпечать виконання вище згаданих бізнес-процесів. Для визначення кого саме необхідно обрати з числа менеджерів з продажу був використаний метод спостереження. На основі цих даних було відібрано чотири кандидатури. Менеджери з продажу повинні бути головними спеціалістами, один із них має бути схильний стати «душею компанії». Один із цих менеджерів в майбутньому буде керівником проекту, бажано, щоб хтось із них був формувачем людина, яка повна енергії, прагне випереджати інших. Зміст проекту полягає у впровадженні програми лояльності для фізичних та юридичних осіб, яка надаватиметься покупцям при купівлі запасних частин та аксесуарів.

Для забезпечення реалізації продукції необхідно здійснити перерозподіл функцій між менеджерами з продажу, тобто проаналізувати хто з учасників проектної команди продав більше продукції підприємства. Крім того, необхідно визначити, з якими регіонами України (Північ, Південь, Захід, Схід) більше всього працює менеджер з продажу. Це потрібно для того, щоб збільшити обсяги реалізації в окремих регіонах, оскільки на ПП «Тойота Україна» менеджери з продажу, які займають посади головних спеціалістів, здійснюють продаж продукції по всій Україні одночасно, проте кожен із них має своїх клієнтів.

Необхідно оцінити, хто з учасників проектної команди і за який час скільки може реалізувати продукції, що є дуже важливим. Щоб за кожним менеджером закріпити тільки один регіон, робота в якому буде оптимальною, необхідно використати *задачу на призначення*.

В табл. 3.4 наведені результати використання часу, за який кожен з менеджерів з продажу здійснює реалізацію продукції.

Необхідно визначити конкретно, хто з спеціалістів буде займатися реалізацією продукції на регіональних ринках.

Таблиця 3.4

**Результати використання часу менеджерами для продажу продукції
ПП «Тойота Україна» на регіональних ринках**

Менеджери з продажу	Витрати часу, дні			
	Північ	Південь	Захід	Схід
1	4	2	3	1
2	3	1	4	3
3	2	3	2	5
4	5	4	1	4

Джерело: складено автором

Побудуємо економіко-математичну модель задачі.

1. Змінні задачі.

Введем змінні X_{ij} , які приймають два значення:

$X_{ij} = 1$, якщо i -тий менеджер з продажу буде займатися j -им видом продажу,

$X_{ij} = 0$, якщо i -тий менеджер з продажу не буде займатися j -им видом продажу.

2. Обмеження на змінні задачі.

Очевидно, що всі змінні задачі невід'ємні і цілі числа: $x_{ij} \geq 0$ і x_{ij} - цілі.

Крім того, так як кожен спеціаліст може займатися тільки одним видом продажу і всі види продажу повинні бути реалізовані, мають задовольнятися наступні умови:

Кожним видом продажу може займатися лише один менеджер з продажу:

$$\sum_{j=1}^4 X_{ij} = 1, \quad i = \overline{1,4}. \quad (3.1)$$

Кожен менеджер може займатися лише одним видом продажу:

$$\sum_{i=1}^4 X_{ij} = 1, \quad j = \overline{1,4}. \quad (3.2)$$

Іншими словами в матриці (x_{ij}) суми елементів по кожному рядку і суми елементів по кожному стовбцю повинні бути рівними одиницям. Ця умова означає, що вибір претендентів повинен бути таким, щоб в матриці (x_{ij}) , яка відображає рішення задачі, було б по одній одиниці в кожній строчці і по одній одиниці в кожному стовпцю, інші елементи матриці повинні дорівнювати нулю.

3. Цільова функція в задачі на призначення.

Необхідно вибрати менеджерів так, щоб сумарні витрати часу на виконання робіт були б мінімальними. Сумарні витрати часу на виконання робіт визначаються за формулою:

$$F(x) = \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min; \quad (3.3)$$

$$F(x) = c_{11}x_{11} + c_{12}x_{12} + \dots + c_{44}x_{44};$$

при обмеженнях:

$$x_{ij} \geq 0 \quad \text{і} \quad x_{ij} - \text{цілі числа, } i = 1, 2, 3, 4; j = 1, 2, 3, 4;$$

$$\sum_{i=1}^4 x_{ij} = 1, \quad j = 1, 2, 3, 4;$$

$$\sum_{j=1}^4 x_{ij} = 1, \quad i = 1, 2, 3, 4.$$

$$F(x) = 4x_{11} + 2x_{12} + 3x_{13} + 1x_{14} + 3x_{21} + 1x_{22} + 4x_{23} + 3x_{24} + 2x_{31} + 3x_{32} + 2x_{33} + 5x_{34} + 5x_{41} + 4x_{42} + 1x_{43} + 4x_{44}$$

Рішення задачі в MS Excel «Поиск решения» наведено в дод. Ф.

Виконавши дану процедуру, ми отримали у результати, наведені на рис. 3.6.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
8											
9											
10		Менеджери зі збуту	Витрати часу, днів						сума днів		
11		1	Північ	Південь	Захід	Схід		5			
12		2	4	2	3	1					
13		3	3	1	4	3					
14		4	2	3	2	5					
15			5	4	1	4					
16											
17											
18			1	2	3	4					
19		1	0	0	0	1	1				
20		2	0	1	0	0	1				
21		3	1	0	0	0	1				
22		4	0	0	1	0	1				
23											
24			1	1	1	1					

Рис. 3.6. Отримання кінцевих результатів задачі на призначення

Результати показали, що менеджер №1 буде займатися збутом продукції в північному регіоні, менеджер №2 буде займатися збутом продукції в південному регіоні, менеджер №3 буде займатися збутом продукції в західному регіоні, менеджер №4 буде займатися збутом продукції в східному регіоні, що дозволить збільшити обсяг реалізації, ефективність такого перерозподілу зображено на рис. 3.6.



Рис. 3.7. Ефективність впровадження проектної команди на ПП «Тойота Україна»

Джерело: розраховано автором

З рис. 3.7 видно, що після перерозподілу функцій реалізація продукції значно зростає. Якщо раніше кожен менеджер протягом місяця реалізовував

продукції на суму 500 тис. грн., то після перерозподілу, коли кожен займається продажем продукції лише в одному регіоні, реалізація продукції зростає. До перерозподілу за місяць 4 менеджери приносили на підприємство 2000 тис. грн. (500 тис. грн. кожен), а після перерозподілу функцій 1 менеджер може за місяць приносити – 1250 тис. грн., 2 менеджер – 2000 тис. грн, 3 менеджер – 2000 тис. грн., менеджер – 2000 тис. грн., тобто за місяць 4 менеджери можуть принести в компанію: $1250+2000+2000+2000=7250$ тис. грн, що в 3,6 рази більше.

При прогнозуванні фінансових результатів господарської діяльності ПП «Тойота Україна» після створення проектною будемо мати зростання за рахунок збільшення обсягу реалізованої продукції на 11,1%. Тобто за рахунок правильного використання можливостей працівників проектною команди і перерозподілу функцій між ними буде досягнуто синергетичного ефекту.

Таким чином, розроблення проектною команди з використанням методів ЕММ дало змогу побачити, що після перерозподілу функцій між менеджерам реалізація продукції менеджерами, які спеціалізуються на продажах в регіонах, значно зростає.

Як зазначено в п 2.1. (див. табл. 2.1) середньоспискова чисельність персоналу протягом 2016-2018 рр. має тенденцію до зростання, що свідчить про стабільну фінансову ситуацію в компанії, збільшення робочих місць, а також інтерес людей щодо працевлаштування там. У період з 2017 до 2018 р. збільшення персоналу відбулось на 3,17% та становило 130 осіб. Таким чином, прогнозована чисельність персоналу на 2019 рік складатиме 134 особи.

Обґрунтувавши окремі напрямки покращення системи командного менеджменту підприємства, доцільно узагальнити можливі витрати та очікувані результати, які будуть отримані в результаті наведених заходів (табл. 3.5).

У табл. 3.6 наведено прогноз операційного прибутку з урахуванням обґрунтованих пропозицій.

Таким чином, обсяг операційного прибутку у 2019 становитиме 753,2 тис.грн, у 2018 році – 901,8 тис.грн, у 2019 році – 1069,7 тис.грн.

Очікувані прогнозні результати впровадження заходів з удосконалення системи командного менеджменту в ПП «Тойота-Україна» на 2019-2021 рр..

Заходи	Очікувані витрати	Очікувані результати
Формування проектних SCRUM команд	Немає додаткових фінансових витрат	Збільшення продуктивності праці на 10-15%
Навчання персоналу	~10 тис. грн. щомісяця	Збільшення продуктивності праці на 5-10%
Перерозподіл менеджерів зі збуту з метою збільшення продажу запасних частин та аксесуарів	Немає додаткових фінансових витрат	Збільшення обсягу реалізованої продукції на 11,1%.
Відкриття нового автомобільного салону в м. Київ	500 тис. грн. – оренда території та приміщення, ~100 тис. грн. – оплата праці в перший місяць, 60 тис. грн. – проведення рекламної компанії, 600 тис. грн. – комплектація СТО	Збільшення прибутків, збільшення продажу автомобілів на 7-9%

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6

Прогноз прибутків ПП «Тойота Україна» на 2019-2021 рр.

Показники	Ум. позначення	Темп росту 2018/2016 рр.	Факт 2018 р.	Прогноз 2019	Прогноз 2020	Прогноз 2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, млн.грн	ЧД	-	2 724	2 969	3 236	3 527
Собівартість РП, млн.грн	СВ	1,059	1 652	1 749,5	1 852,6	1 961,9
Валовий: прибуток, млн.грн	ВП = ЧД – СВ		1072	1 219,5	1 383,4	1 565,1
Інші операційні доходи, млн.грн	Іод	1,265	63,4	80,2	101,4	128,3
Адміністративні витрати, млн.грн	Ав	1,046	245	256,3	268,1	280,4
Витрати на збут, млн.грн	Взб	1,031	185,2	190,7	196,6	202,7
Інші операційні витрати, млн.грн	Іов	1,189	83,7	99,5	118,3	140,6
Операційний прибуток, млн.грн	ОП = ВП + Іод - Ав - Взб – Іов	-	621,5	753,2	901,8	1069,7
Чистий фінансовий результат: прибуток	Чфр	1,785	492,7	879,7	1569,8	2802,2

Джерело: складено автором

Визначимо доцільність впровадження системи командного менеджменту на ПП «Тойота-Україна», порівнюючи затрати часу на виконання завдань одного працівника та команди.

Таблиця 3.7

**Прогнозовані показники продуктивності праці ПП «Тойота-Україна»
на 2019-2021 рр**

Показник	Роки			Темп зростання	Прогноз, роки		
	2016	2017	2018		2019	2020	2021
Чистий фінансовий результат: прибуток, млн.грн.	135451	154231	492743	1,785	879546	1569990	2802432
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	120	126	130	0,04	135	141	146
Продуктивність праці	1128,7	1224	3790,3	2,17	8224,9	17848	38730,4

Джерело: складено автором

Таблиця 3.8

**Ефективність командної роботи в порівнянні з індивідуальною на ПП
«Тойота-Україна»**

	Трудомісткість завдання, людино-годин	Час на реалізацію завдання, днів	Кількість годин на виконання
Індивідуальна робота	160	20	160
Командна робота (7 осіб)	160	3	22

Джерело: складено автором

Таким чином, з однаковим об'ємом роботи команда складом із 7 осіб впорається набагато швидше, ніж одна людина. Це свідчить про те, що впровадження командної роботи на ПП «Тойота-Україна» дозволить економити час на реалізацію проектів, а також сприятиме збільшенню прибутків компанії.

Варто пам'ятати, що людський капітал є досить специфічним ресурсом та потребує особливого відношення. При здійсненні інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства до широкого спектра інвестиційних ризиків додаються також психологічні. З огляду на це, з метою досягнення максимальної

ефективності інвестицій у підготовку перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, підприємствам потрібно не просто вкладати необхідні суми коштів, а й забезпечити найвищий рівень мотивації працівників до максимально результативного використання отриманих знань, вмінь та навичок.

Підсумовуючи, можемо сказати, що все вищесказане ще раз підтверджує необхідність безперервного інвестування у персонал підприємства та засвідчує позитивний вплив таких вкладень на фінансові результати діяльності підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в результаті написання випускної кваліфікаційної роботи ми дійшли до наступних висновків.

1. Команда є основним елементом стратегії успішних організацій. Основна увага організації може бути зосереджена на сервісі, якості, вартості, швидкості, ефективності, продуктивності, але команди залишаються центральними методами досягнення успіху більшості організацій у будь-якій сфері діяльності.

2. У науковій літературі описується такі головні типи команд: робочі команди, які виготовляють продукцію або надають послуги; проектні команди і команди розвитку, які працюють над довгостроковими проектами; паралельні команди, які є тимчасовими і концентруються на рекомендації вирішення певних проблем; команди управління, які координують і забезпечують діяльність підрозділів підприємства під їх юрисдикцією.

3. Процес командоутворення, який прийнято називати «тімбілдингом», впливає на діяльність будь-якого підприємства однозначно позитивно, оскільки побудова команди спрямовується на створення груп фахівців, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності й на рівних засадах здійснюють розподіл праці в команді.

4. Toyota Motor Corporation є однією з провідних компаній світу, запорукою успіху якої є не лише розробка новітніх управлінських та виробничих систем, а й сформована власна корпоративна культура. Компанія поширила свою діяльність по всьому світу. З 2003 року в Україні веде свою діяльність ПП «ТойотаУкраїна», що є офіційним імпортером та дистриб'ютором автомобілів Toyota і Lexus. На сьогодні працюють офіційні дилерські центри Toyota у кожній області України.

5. Позитивних результатів діяльності ПП «Тойота Україна» досягає за рахунок якісного формування команди, про що свідчить низький рівень плинності кадрів та стабільність структури персоналу.

6. Для забезпечення управління операційною діяльністю на підприємстві була внесена пропозиція щодо формування команди керівників, яка здійснює організацію та координацію робіт як всього підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів.

7. В роботі розроблено ряд практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління системою командного менеджменту, частина з яких знайшла своє відображення на ПП «Тойота-Україна»

8. Підбиваючи підсумки, для ефективного функціонування системи командного менеджменту ПП «Тойота-Україна» необхідно:

- удосконалити програму розвитку персоналу;
- впровадити Scrum підхід до управління проектною командою;
- перерозподілити функції між менеджерами з продажу для збільшення рівня реалізації продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / 10-е изд. – Спб.: Питер, 2012. – 848 с.
2. Ассесмент-центр: технология отбора, развития и оценки управленческой элиты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1150>
3. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cpt21.ru/pub/teachers/17/2312031072203368.doc>
4. Бушуева Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку / Н.С. Бушуева, Ю.Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко. – К. : Самміт- Книга, 2010. – 198 с.
5. Геллерт, Манфред. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер.с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. – Москва: Вершина, 2006. – 352 с.
6. Грей К. Управление проектами. / К.Грей, Э.Ларсон. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2013. – 608 с.
7. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / В. В. Горбунова. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.
8. Дебора А. Команды прорыва: источники инноваций и лидерства в отрасли / А.Дебора, Х.Бресман [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.management.com.ua
9. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=818>
10. Карамушка Л. Формування конкурентоздатної управлінської команди: на матеріалах діяльності освітніх організацій : [монографія] / Л.Карамушка, О.Філь. – К. ІНК ОС, 2007. – 268 с.

11. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу / Р.Мереди́т Белбин [пер. с англ. Е. Смолиной]. – 2-е изд. – Лондон: Кивитс, 2017. – 240 с.
12. Корпорации, которые правят миром: Информационно-аналитический портал «Око планеты» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oko-planet.su/politik/politiklist/114646-10-korporaciy-kotorye-pravyat-mirom.html>.
13. Кравчик Л.О. Застосування тимблдингу та тренінгових технологій для підвищення ефективності командного управління [Електронний ресурс] / Л.О.Кравчик, Л.О.Кучерик // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2014. – № 1. – С. 9-13. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2014_1_4
14. Крупнейшие автомобильные компании в мире [Электронный ресурс]. – Total Rating.com. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://total-rating.com/1729-reytingkrupneyshih-avtomobilnyh-kompaniy-2016.html>.
15. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди [Електронний ресурс] / К.С.Калинець. – Режим доступу: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>
16. Команда проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmphelp.net/index.php?id=241>
17. Маргерисон Ч.Д. «Колесо» командного управления: путь к успеху через систему управления командой [пер. с англ.] / Чарльз Дж. Маргерисон. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
18. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студентів ВНЗ. – 3-тє вид., випр. і доп. / Мурашко М.І. – К., 2008. – 435 с.
19. Миколайчук І. Підприємницькі компетентності персоналу з використанням інструментарію бізнес-тренінгів / І.Миколайчук, М.Остапенко // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м.Київ, 22 травня 2019 р.). – К.: КНТЕУ, 2019. – С.147-150.
20. Миколайчук І.П. Колективний інтелект як чинник ефективної командної взаємодії / І. П.Миколайчук // Сучасні тенденції розвитку освіти й науки : проблеми та перспективи: зб. наук. праць / [упорядник Ю.І.Колісник-

Гуменюк]. – Київ – Львів – Бережани – Гомель, 2019. Вип. 4: в 2-х томах. Т. 2. – с. 28-33

21. Миколайчук І.П. Методичний підхід до формування проектної команди на засадах SCRUM-технології / І.П.Миколайчук, М.О.Остапенко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2019. – №1. – с.53-57.

22. Міщенко А.П. Стратегічне управління [Інтернет джерело]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/18800413/marketing/operatsiyuna_strategiya

23. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку [Електронний ресурс] / Р.А.Муха // Ефективна економіка. – 2015. – №8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

24. Оленіч А.В. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах / А.В.Оленіч, З.Я.Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №10(136). – С.136.

25. Офіційний сайт «Тойота» в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.toyota.ua>

26. Офіційний сайт корпорації Toyota Motor Corporation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.toyota-global.com>

27. Пługина Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Пługина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. - № 42. – С. 323–327.

28. Подрядов Д.С. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту [Електронний ресурс]. / Д.С.Подрядов, А.О.Федосова, В.В.Лагодієнко. – Режим доступу: http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/15_11.pdf

29. Сазонова Т.О. Командний менеджмент в системі сучасного управління персоналом [Електронний ресурс]. / Т.О.Сазонова, В.О.Осташова. – Режим доступу: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/84.pdf>

30. Скібіцький О.М. Організація командної роботи [Електронний ресурс]. / О.М.Скібіцький, Т.В.Сівашенко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2014_2/Skibitskiy_211.htm

31. Стремительно меняющийся мир. Новые виды организаций, новые виды команд. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.management.com.ua>.

32. Терлецька А. Тімбілдинг – важлива складова розвитку компанії [Електронний ресурс] / А.Терлецька. – Режим доступу: <https://community.com.ua/news-community/timbilding-vazhliva-skladova-rozvitku-kompaniyi/>

33. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М.Марченко, К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.

34. Тойота: історія моделей культової марки [Електронний ресурс]. – Автопалац, 2013-2017. – Режим доступу: <http://autopalace.com.ua/news/toyota-istoriya-modelej-kultovoji-marky/>.

35. Томпсон Л. Создание команды: [пер. с англ.] / Лей Томпсон. – М.: Вершина, 2007. – 544 с.

36. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці [Електронний ресурс] / Н.М.Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С.109-113. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/126.pdf>

37. Шульженко І. В. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах / І.В.Шульженко, О.М.Помаз // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 23-28.

38. Швабер К. Авторитетний посібник зі Скраму: Правила Гри [Електронний ресурс] / К.Швабер, Дж. Сазерленд. – Режим доступу: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-UA.pdf>

39. Adair J.E., Thomas N. The John Adair Handbook of management and leadership / J.E. Adair, N. Thomas. – London: Thorogood, 2004. – 242 p.

40. Miller M. Team Management: The Core Practice of A High Performance Organization / M.Miller. – Available at SSRN: https://www.academia.edu/28555632/Team_Management_The_Core_Practice_of_A_High_Performance_Organization

41. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time/ Jeff Sutherland – 2018 – 250 c.

42. Shiyan A.A., Nikiforova L. O. Types of Economic Behavior: The Instrument for Management of Individuals, Institutions, Countries and Humankind // Institutions & Transition Economics: Microeconomic Issues Journal, Vol 3, Issue 43, 01 November, 2015. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1952651>

43. Pryimak V., Faichak I. Teambuilding: synergy of team work // Management of the 21st century: globalization challenges, 2017. – C.629.

44. Project Activity of Students in Higher Education Institution: Principles of Project Selection and Criteria for Project Group Formation. By: Сафонова К.И.; Подольский С.В. // Society: Sociology, Psychology, Pedagogics. 2017, Is. 9. P.55–64.

45. Takeuchi H. The Contradictions That Drive Toyota's Success / Hirotaka Takeuchi, Emi Osono, Norihiko Shimizu // Harvard Business Review, June 2008.

46. What is a Daily Scrum? [Электронный ресурс]. – Режим доступа до материалу: <https://www.scrum.org/resources/whatis-a-daily-scrum>

ДОДАТКИ