

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

**Кафедра психології**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ  
КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Студентки 2м курсу, 2  
групи,  
спеціальності  
053 «Психологія»  
спеціалізації «Психологія»

Науковий керівник  
доктор психол. наук,  
професор

Гулевець Уляни  
Олегівни

Осьодло Василь  
Ілліч

Гарант освітньої програми  
доктор психол. наук,  
професор

Корольчук Валентина  
Миколаївна

Київ 2021



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Поняття команди в організації.....	8
1.2. Командний метод в управлінні організації.....	17
Висновки до розділу 1.....	40
2 АНАЛІЗ І ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОБУДОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	41
2.1 Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	41
2.2. Оцінка рівня ефективності використання методу командоутворення в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	64
Висновки до розділу 2.....	72
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	73
3.1 Аналіз використання методу командоутворення для підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	73
3.2 Ефективність впровадження методу командоутворення в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	94
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Специфіка нашого часу полягає в тому, що ринкове середовище за рахунок своєї динамічності і конкуренції має суттєвий вплив на організації, і ефективне управління будь-яким економічним об'єктом передбачає наявність відповідної організаційної структури, з одного боку, та її забезпечення кадровим складом – з іншого. На сьогоднішній день активно розвиваються виробничі технології, але спостерігається значне відставання в розвитку організаційних систем, тому необхідно чітко розуміння сучасних концептуальних підходів і парадигм, які могли б сприяти виживанню, розвитку та функціонування будь-якої організації.

У такій ситуації багато керівників організацій усвідомлюють, що необхідність швидко реагувати на зовнішні зміни і підвищена складність управління внутрішньоорганізаційними процесами, змушує формувати групи висококласних фахівців на рівні топ-менеджменту для ефективного управління організаціями, які представляють собою якісно нові спільноти людей. Найбільш продуктивно ці групи фахівців працюють в тому випадку, коли утворюються управлінські команди, які мають значний сукупний професійний потенціал за рахунок синергетичного ефекту. У зв'язку з цим управлінська команда передбачає високу якість аналізу оцінки ситуації, прогнозування та вироблення стратегії. Основою формування такого роду концепції є виникнення нових управлінських

комунікацій і зв'язків, що призводить до появи колективних форм в підготовці і прийнятті рішень, передбачає якісно інше культурно-організаційне середовище, засноване на творчості і зацікавленості кожного члена команди в загальному успіху, а також ефективне використання особистісного потенціалу окремих працівників, їх здатність до саморозвитку і самоорганізації.

В сучасних умовах команда визнається в якості тієї групи, яка забезпечує організації конкурентну перевагу. Найчастіше слово «команда» трактується невірно. Як правило, використовуючи його, мається на увазі будь-яку групу людей або робочий колектив. Робота в будь-якому колективі має на увазі під собою особисту відповідальність перед кожним працівником. Вона полягає як в правильному ставленні до спільній справі, так і в енергії, що витрачається людиною на досягнення мети. Є велика кількість факторів, що впливають на успіх команди, але ці два – найголовніші. Без них взаємодія в колективі буде утруднена, а співробітники не зможуть працювати в повну силу. Колективи, що працюють на підйомі, направляють всю свою енергію на досягнення командних цілей – так вони стають більш згуртованими. Така концентрація сил на спільній справі допомагає справлятися з перешкодами, що виникають у будь-якої команди.

Відчуття єднання, яке дає загальна мета, позитивно впливає на людину як на командного гравця і на здатність колективу працювати в якості єдиного діючого організму. Багато вітчизняних дослідників відзначають, що термін «команда» несе в собі відбиток особливостей сучасного суспільства і відповідного підходу до психологічних особливостей групового суб'єкта, відзначаючи головну відмінність команди від колективу – високу організаційну ефективність дій, спрямованих на ціль.

В якості універсального визначення можна розглядати наступне



визначення команди, сформульоване вітчизняними дослідниками: команда – це група людей, взаємодоповнюючих і взаємозамінюючих один одного в ході досягнення поставлених цілей.

Командний менеджмент стає однією з найважливіших стратегій управління в умовах концептуального оформлення нової парадигми, основними принципами якої виступають принцип гуманізму, гармонізації управлінської діяльності в усіх сферах суспільства, принцип синергії, що виділяє тему дипломного проекту, як актуальну.

Особливої актуальності процес командування набуває в зарубіжній, і, перш за все, американській практиці, де поняття «команда», а тим більше «управлінська команда» в останні роки значно поширюється і набирає досить помітні результати. Що стосується вітчизняного економічного ринку, тільки в самий останній час з'явився значний інтерес до формування управлінської команди, пов'язаний зі збільшенням числа власників: окремих громадян, громадських організацій, приватних підприємців, що породжує побудову більш гнучкої моделі, обумовленої інтенсивною динамікою сучасного життя.

Проте, не дивлячись на великий інтерес до теми командної роботи в управлінні організацією багато різнопланових і різнопредметних досліджень призводять до дезінтеграції теоретико-методологічних основ осмислення управлінської команди, показуючи відсутність єдиного підходу і слабо розробленої єдиної концепції до вивчення цього явища. Проблема дослідження полягає в тому, що діяльність багатьох вітчизняних організацій пов'язана з нестандартними ситуаціями і впливами адміністративного характеру, які в більшості випадків є неефективними. Однак, незважаючи на зростаючу потребу командної роботи в управлінській діяльності, потенційні можливості команд в діяльності вітчизняних організацій до сих пір практично не використовуються. Причиною такого факту є

те, що керівники недостатньо чітко розуміють, як створити і правильно використовувати команду.

Таким чином, виявлення особливостей формування управлінських команд, їх використання для підвищення ефективності організації і розробка спеціальних методик стають важливими для сучасної української практики в управлінській сфері.

Основними передумовами дослідження є теоретичні і практичні праці вітчизняних і зарубіжних авторів. Значною мірою дозволили впритул підійти до розкриття специфіки визначення команди і управлінської команди, такі дослідники: Т.Д. Зінкевич-Євстигнеєва, Г.В. Ковтун, О.С. Калинець, М.В. Боровикова, Н.В. Савіна та ін. Серед зарубіжних авторів можна виділити таких, як: Х. Роббінс, М. Фінлі, Г. Манфред, Г. Паркер, Р. Кроп, Д.Є. Фішбейн, Б. Швальбе та ін.

До числа найбільш відомих дослідників, хто вивчає фактори і критерії, що впливають на ефективність роботи команди, слід віднести наукові праці таких авторів, як: О.І. Козлова, Д.В. Родін, І.В. Конев, Я.В. Федосюк та ін. У зарубіжній літературі можна виділити праці таких авторів: Г. Лазарус, Дж. Шанахан, А. Фрідман та ін.

Дослідження, присвячені становленню управлінських команд в організації, а також різними технологіями формування команд, представлені серед таких авторів, як: А. Адізес, Л.Д. Моргунова, Д. У. Кейрсі, М.Р. Белбін та ін.

**Мета дослідження** – обґрунтувати практичні рекомендації формування ефективної управлінської команди в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Реалізація мети цього дослідження вимагала розв'язання таких завдань:

1. Розглянути поняття команди в організації.
2. Описати командний метод в управлінні організацією.
3. Сформувати організаційно-управлінську характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».



4. Оцінити ефективності функціонування команди в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

5. Провести емпіричне дослідження командоутворення в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

6. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування команди в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

**Об'єкт дослідження** – процеси формування та функціонування ефективної управлінської команди.

**Предмет дослідження** – технології формування управлінської команди для підвищення ефективності управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

**Методи дослідження.** Методологічною основою написання роботи була використовувана в процесі проведених досліджень сукупність різних методів і прийомів: метод узагальнення, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, класифікації, порівняння, середніх і відносних величин, метод абсолютних різниць, збір первинної та вторинної інформації; метод емпіричного дослідження; спостереження і аналіз документів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

**Практична значимість** проведеного дослідження полягає в об'єктивній оцінці командоутворення досліджуваної організації, а також в розробці на основі отриманої оцінки комплексу першочергових заходів.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу; основної частини, що складається з трьох розділів; висновків, а також списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Поняття команди в організації

На сучасному етапі все більшого значення в соціально-економічних процесах набуває ефективна управлінська команда; саме вона в значній мірі визначає стиль і специфіку управління, характер взаємин, стабільність і ефективність діяльності організації або підприємства. Однак у вітчизняній соціологічній науці поняття «команда», а тим більше «управлінська команда» поки не достатньо визначені.

В українській мові слово «команда» має два поширених значення: команда як наказ і команда як група людей, організована



для певної мети [23]. В основі розуміння інтерес представляє другий зміст, але слід зазначити, що термін «команда» не має єдиного визначення.

У вітчизняній літературі поняття команда, на думку Т.Д. Зінкевич-Євстигнєєва, визначається як кілька людей (від 2 до 7 осіб), зацікавлених в досягненні мети, розподіляючих між собою робочі операції [12].

Командою можна назвати групу людей, які мають необхідну кваліфікацію в певній сфері і гранично вірних загальній місії і цілям діяльності свого підприємства, для досягнення яких вони разом взаємодіють, регулюючи і погоджуючи свою діяльність [18].

Дослідження авторів свідчать про те, що особливе значення має розмір команди: чим менше членів в команді, тим вона є більш згуртованою: учасники активно обмінюються думками, отримують більше задоволення від спільної праці, прагнуть пристосуватися один до одного. У великих командах (12 і більше осіб) спостерігаються розбіжності в думках, з'являються конфліктуючі підгрупи.

О.В. Устинов вважає, що чисельність команди може бути будь-якою. За його твердженням, деякі заводи, чисельність яких перевищувала тисячу чоловік, мали особливий дух команди [38].

В.В. Горбунова вважає, що команда передбачає довіру між членами команди і чітке бачення мети. Будь-яка команда ґрунтується на певних цінностях і «кодексі» поведінки. Вище керівництво не повинно контролювати і вторгатися в діяльність команди, але якщо втручання – це фасилітація, тобто організація процесу без нав'язування власної позиції, то це є плюсом з точки зору орієнтації на кінцевий результат [24].

Такі автори, як О.В. Журавльов, О.М. Павлова стверджують, що повноцінної командою можна називати групу людей, які взаємозамінюють один одного в ході досягнення загальних

результатів, що використовують особливу форму організації спільної діяльності, яка заснована на продуманому позиціонуванні учасників, що мають узгоджене бачення ситуації і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії [45].

На думку Г.В. Ковтуна, команда розглядається як група односторонніх, об'єднаний колектив людей, що мають щось спільне, здатних швидко реагувати на зміни. Для членів команди характерна сумісність особистісних і професійних якостей [27]. Автор говорить про те, що команда – це група, але група специфічна і особлива. Взаємодоповнення є ключовим елементом, який означає, що члени команди залежать один від одного.

В.І. Борщ розглядає команду як групу індивідів, які розподіляють між собою ролі, зробивши основний акцент на розподілі відповідальності [8].

В роботі Є.Г. Кахрамана виділені наступні особливості команди: регламентований склад і диференціація ролей між ними. У разі якщо будь-яка роль не зайнята необхідним людиною, то це стає перешкодою для всієї роботи [30].

У зарубіжній практиці існує безліч досліджень в галузі команд, можна виділити деякі з них. Так, наприклад, В.Л. Гайдапідкреслює, що командою може вважатися будь-яка група людей: студенти, які спільно виконують поставлене викладачем завдання; робочі, які здійснюють будівництво і т. д. Слід зазначити, що особи, які просто звітують перед начальством співробітники, не є командою [11].

На думку Х. Робінса термін «команда» застосовуємо до різних значень, що описують економічні операції, розробку і продаж нової продукції, проектування, зниження витрат [52].

Д. Шустерман вважає, що термін «команда» позначає команду в спорті і саме звідти це слово прийшло в соціологію. Науковець вважає, що в чистому вигляді поняття «команда» для управлінської



діяльності не підходить з багатьох причин [53].

На відміну від Д. Шустермана, Р. Евангелісто, навпаки, коли займав посаду менеджера великого виробничого відділення фірми «GeneralMotors», не знайшов в літературі з менеджменту рішення для існуючих проблем, звернувся до свого багатого спортивного досвіду, на основі якого і створив успішну команду [24].

Деякі автори визначають команду як групу людей, зі взаємодоповнюючими і взаємозамінними навичками, які вирішують певне завдання або проблему. Прийнятна чисельність учасників не повинна перевищувати восьми чоловік. Також автори вважають, що для командної взаємодії має бути формальне закріплення [34].

С. ДеМюсе описує команду як групу людей, які спільно відповідають перед організацією за отримані результати. Автор акцентує увагу на взаємній відповідальності між членами команди [15].

У дослідженнях Г. Паркера, Р. Кроппа можна виявити, що будь-яка команда переслідує певну мету і способи її досягнення. Акцент робиться саме на спільної мети, а не на індивідуальній. Проте, автори вважають, що командне управління, засноване на принципах лідерства, завжди буде ефективно. Дослідники виявили, що при розподілі 80% заохочень нарівно між всією групою та решта 20% – краще працівникові групи, сприяло до зниження темпів продуктивності праці, ніж розподіл всіх 100% між усіма учасниками. Нерівномірність у розподілі нагород знижує бойовий дух і призводить до конфліктів між членами команди, тим самим знижуючи їх згуртованість і відданість спільної мети. Завдання лідера полягає в тому, щоб продумати, як заохотити всіх членів команди однаково [46].

Згідно Ж. Фатреллу, команда повинна містити п'ять ключових характеристик, таких як: спільна мета, взаємозалежність, обмеженість (постійний склад), стабільність, володіння

повноваженнями, широкий соціальний контекст (команда виконує свою роботу в більш широких рамках, більш того, команди часто потребують в залученні ресурсів ззовні) [17].

Слід відзначити дослідження Д.У. Кейрсі, який вважав, що для спрацьованості команди необхідна психологічна сумісність і збіг характерів всіх членів команди. Автор виявив, що саме психологічна сумісність може бути покладена в основу технології формування будь-якої команди [27].

Таким чином, можна зробити висновок, що у вітчизняній і зарубіжній теорії управління поняття «команда» отримало досить різноманітне уявлення. У всіх визначеннях є щось схоже і щось різне. Дослідники наголошують на тій ознаці, яку вважають головним. Однак відмінності в дефініціях або наборах ознак відображають, скоріше, відмінності в завданнях, які ставлять перед собою автори. При цьому всі автори стверджують, що командний метод роботи є більш ефективним в управлінні організацією в умовах сучасної економіки на відміну від жорсткого адміністративного управління, тому організації створюють управлінські команди, які є носіями нестандартного мислення і творчого перетворення, що вимагають переосмислення всієї кадрової політики організації і побудови дієвої системи управління персоналом. У зв'язку з цим сьогодні є актуальним питання про роботу управлінської команди. Для цього необхідно прояснити характеристики управлінської команди.

Наприклад, В.О. Петрова вважає, що діяльність управлінської команди базується на специфічних функціях – командному виробленні рішення і гнучко взаємозв'язку між усіма учасниками команди. Управлінська команда представляє певний функціональний підрозділ, який виробляє стратегію управління організацією для вирішення виникаючих проблем, об'єднуючи високопрофесійних і взаємодоповнюючих фахівців, які прагнуть до загальної мети [38].



О.О. Безсонов бере за основу у визначенні управлінської команди найближче оточення керівника, вважаючи, що це повинні бути родичі або близькі друзі керівника, саме тоді команда буде фокусуватися на збільшенні продуктивності [9].

На думку Д.О. Лісіцина, навпаки, головне – не набрати членів команди, а об'єднати їх загальним принципом взаємодії, націленістю на результат і забезпечити прозорість способів досягнення цих результатів, тому що для компанії, яка налаштована на розвиток, головне – досвід. Досвід досягнень і помилок, який дає подальший імпульс для розвитку [20].

О.М. Папонова вважає, що діяльність управлінської команди природним чином складається у випадках, якщо керівник усвідомлює можливість підкріплення своїх особистих здібностей здібностями своїх заступників. Класична команда – це сім чоловік (плюс-мінус дві особи) [41].

У соціології управління інтерес представляє дослідження Н.В. Савіної, в якому автор визначає управлінську команду як синергетичний ефект, припускаючи, що спільно керівники можуть зробити більше, ніж кожен окремо. Вперше наслідок ефекту «синергії» визначив К. Маркс в «Капіталі» описуючи нову силу, яка виникає з злиття багатьох сил в одну загальну [22].

З точки зору О.Д. Морозова, управлінська команда – це згуртована, самоорганізована група керівників, з чітко визначеними ролями, яка здатна виявляти творчість і домагатися високих результатів в нестандартних ситуаціях [33].

В.І. Мухін говорить про те, що управлінська команда є потужним інтелектом для організації, яка вміє аналізувати, прогнозувати, передбачати і здатна оновлювати і нарощувати свої якісні характеристики [29].

Зарубіжні автори інтерпретують визначення управлінської

команди наступним чином. Д.Г. Бойета пропонує наступне визначення управлінської команди – це група фахівців-керівників, які обмінюються між собою думками, відомостями, де кожен учасник отримує багато інформації про стан справ в організації [5]. Автор підкреслює, що інформація всередині управлінської команди повинна бути гнучкою і без труднощів передаватися кожному члену команди.

На думку Б. Карлофа, в управлінській команді задіяний кожен, на будь-якому етапі роботи управляє той, хто більше впевнений, компетентний, обізнаний в конкретній галузі. Кількість учасників не повинна перевищувати 15 осіб [20].

Д.Є. Фішбейн аналізує управлінську команду як створену для прийняття рішень за всю організацію і несучу загальну відповідальність [56].

Д. Коллінз досліджував процеси створення управлінських команд, розглядаючи у своїй роботі специфіку розподілу ролей і функцій членів управлінських команд, показав, що тривалих успіхів змогли домогтися ті компанії, яким вдалося створити ефективні управлінські команди [28].

Д. Шустерман вважає, що управлінська команда діє за суворими законами, і це не просто кілька людей, які йдуть до однієї глобальної мети, а оперативно і злагоджено приймають управлінські рішення для досягнення ефективних результатів [54].

Г. Лазарус вказує на те, що управлінська команда передбачає малу групу керівників вищої ланки, які поділяють управлінську діяльність, взаємодіючи і обмінюючись досвідом між собою, тобто управлінська команда повинна складатися з різноманітного досвіду і проактивного лідера [31].

П.Ф. Друкер прийшов до висновку про те, що управлінська команда – це вищий ступінь автономності. Управлінська команда є системою, що самоорганізується, де члени команди самі формують



принципи побудови і функціонування команди [9].

Р. Мертон в своїх дослідженнях говорить про те, що останнім часом у визначенні управлінської команди зустрічається такий популярний вислів, як «група однодумців». Автор вважає, що це якийсь стереотип, що не представляє для визначення ніякої практичної цінності. Управлінська команда не повинна складатися з однодумців, а, навпаки, повинна володіти різноспрямованим мисленням, яке сприяє різноманітному думку і породження дійсно цінних ідей [30].

Р.М. Белбін почав вивчення управлінських команд в 1970-і роки і прийшов до висновку, що успішна управлінська діяльність не відділяється від функціонально-рольової стратифікації. Спочатку в моделі командних ролей Р.М. Белбін фігурувало вісім позицій: генератор ідей, дослідник, командний гравець, координатор, виконавець, аналітик, контролер, мотиватор. Трохи пізніше була додана фігура фахівця [3].

За І. Адізесом, менеджмент повинен виконувати чотири основні ролі: виробник результатів (Р), адміністратор (А), підприємець (Е) і інтегратор (І). Саме гармонійне поєднання всіх чотирьох ролей є запорукою успішного розвитку компанії на всіх етапах її життя [2].

Автори вважають, що роль, з одного боку передбачає заданість деяких функцій або завдань, реалізації яких очікує команда, об'єднана спільною діяльністю. З іншого боку, успішне виконання ролі передбачає, що людина не тільки знає про ці очікування, а також має бажання і можливості їх виконувати.

Таким чином, можна сформулювати наступні характеристики управлінської команди:

1. Функціонально взаємопов'язані фахівці-керівники (класична формула  $7 \pm 2$ , тобто від п'яти до дев'яти осіб);
2. Об'єднання взаємодоповнюючими навичками;

3. Відданість принципам і цілям організації;
4. Наявність формальних відносин працівників з неформальними відносинами всередині команди;
5. Прийняття відповідальності за результати;
6. Гнучкий розподіл ролей і функцій;
7. Регулююча система взаємодії всередині команди;
8. Об'єднання відбувається навколо проактивного лідера [37].

Поряд з характерними особливостями управлінської команди, виділеними зарубіжними авторами, вітчизняні вчені акцентують увагу ще на деяких моментах:

1. Процес саморегуляції і самоорганізації команди;
2. Ціннісні орієнтири учасників команди переростають з особистих в колективні [11].

Таким чином, проаналізувавши різні характерні особливості щодо визначення управлінської команди, можна сформулювати наступне визначення цього явища. Управлінська команда – це група взаємодоповнюючих фахівців-управлінців, які пов'язані між собою чітким розумінням місії, мети і методів управління, здатні здійснювати повний закінчений цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи творчість, беручи на себе відповідальність і задовольняючи особисті потреби і інтереси.

На відміну від просто команди управлінська команда має низку специфічних функцій:

1. Постійний склад. Ефективності досягають команди з чисельністю до 9 осіб, всі члени команди повинні навчитися розуміти один одного, довіряти, враховувати особливості кожного. У команді спостерігається своя субкультура, норми, традиції, де проявляється сильне почуття «ми»;
2. Командні правила. Управлінська команда передбачає особливі ефективні правила взаємодії, працює в нестійких, швидко



мінливих зовнішніх і внутрішніх процесах;

3. Спільна справа. Управлінська команда повинна формуватися для спільної справи, спільного бізнесу, єдиного об'єкта управління, де кожен керівник є носієм певного сегмента управлінської інформації (технічної, технологічної, економічної та ін.);

4. Предмет роботи. Головною відмінністю управлінської команди від будь-якої іншої, є, перш за все, те, що вона займається виробленням перспективних рішень.

5. Рішення приймаються командою. Спільна діяльність керівників не прирівнюється до суми результатів окремих керівників. Управлінська команда базується на синергетичному ефекті управління всіма процесами за допомогою синхронізації і кооперації дій учасників команди [43].

Отже, управлінська команда здатна функціонувати в такий спосіб:

1. У верхньому ешелоні управління компанією. Управлінська команда здійснює все управління організацією: приймає і аналізує рішення, визначає стратегію розвитку, планує роботу;

2. Керівники самостійно можуть сформувати управлінську команду не тільки для управління всією організацією в цілому, але і для управління окремими підрозділами;

3. На рівні підрозділів з жорсткою ієрархічною структурою управління дії здійснюють функціональні команди керівників. Керівники і фахівці з різних функціональних підрозділів організації, наприклад, – маркетингу, фінансів, відділу кадрів і продажів, одночасно фокусуються на певній меті і повинні працювати як єдина управлінська команда для поліпшення координації між відділами, введення інновацій та вирішення нагальних проблем;

4. Створення цільових управлінських команд під спеціальні проекти або програми. До складу можуть входити співробітники будь-

яких підрозділів організації. В основному це невеликі команди, що працюють з нестабільними технологіями в рухомий зовнішньому середовищі;

5. Також існують команди виробничих підрозділів. Такі команди утворюються на нижньому рівні ієрархічної структури організації, в основному це керівник і працівники первинного підрозділу. Проте, діяльність такої команди не може вважатися управлінською, так як вона спирається на завдання і цілі, розроблені управлінською командою підприємства [22].

Виходячи зі встановлених в ході дослідження ознак командної роботи, інтерпретація ключового поняття в нашому розумінні звучить наступним чином: команда – це згуртований, компетентний, високомотивований склад співробітників організації, що володіє здатністю до командної роботи, що має спільні цілі і завдання і розділяє відповідальність за результати спільної роботи.

## **1.2. Командний метод в управлінні організації**

Розвиток сучасних технологій сприяв формуванню підходу, сформульованого як концепція контрактації відповідальності. Цей підхід вимагав індивідуальної відповідальності і повноважень, вироблення індивідуального стилю професійної діяльності. Відповідно проявилися інші тенденції в оцінці персоналу. На перше місце виходить оцінка індивідуальних здібностей, потенціалу можливого зростання. В останні десятиліття відбувається ускладнення діяльності організацій, і поява принципово нових безпосередніх завдань привела до формування нової парадигми – парадигми командного менеджменту, в якій змінилося уявлення про ідеального співробітника, в якому високі індивідуальні досягнення цінуються не менше, ніж уміння працювати з колегами в цілісній



команді над вирішенням нестандартних завдань. При цьому приділяється увага і з'являється потреба оцінювати такі здібності співробітника як:

- творчий потенціал;
- здатність працювати в різних галузях;
- вміння навчатися в процесі практичної діяльності;
- орієнтація і вміння прогнозувати можливі зміни, орієнтація на зміни і можливість передбачити зміни;
- здатність працювати з фахівцями інших професій [20].

Основним завданням формування команди та управління повинно стати збереження працездатності її членів, яка може бути ще краще використана за умови вдалого входу в команду.

Команда складається, як це часто буває, під довгострокові проекти з великим числом учасників, які, можливо, не беруть участь безпосередньо в управлінні процесами проекту, але визначають політику і стратегію проекту, виходячи з власних інтересів. Особливістю команди в менеджменті є те, що вона одночасно займає зовнішню (суб'єкт управління) і внутрішню (змінюється по ходу проекту елемент) позицію по відношенню до проекту (як об'єкту управління) і до процесів його здійснення [16].

Для створення ефективної команди необхідно грамотно з'єднати різні системи цінностей, ментальності та образи дій, носіями яких є члени команди – індивідууми, в інтегрованому просторі проекту.

У створенні окремої команди розкривається процес формування ефективного колективу. Створення команди дає можливість сформулювати сильну зв'язну одиницю, що має загальну спрямованість і мету. Необхідно включити координування членів команди, щоб збільшити її ефективність. При побудові команди потрібно розкрити сильні і слабкі сторони окремих особистостей

групи [67].

Побудова команди є кращим вибором для компанії, тому що давно доведено, що група робітників працює краще і більше, ніж одна людина. Кілька людей мають виразно більше енергії, ніж одна людина.

Виробнича ефективність команди в основному залежить від відносин і настрою працівників всередині неї. Співпраця при формуванні команди має максимальне значення. Члени групи мають різні знання і навички, які координуються всередині групи для досягнення спільної мети, вони створюють стратегію для вирішення різних робочих завдань.

Є кілька можливих способів формування ефективної команди. Щоб ефективно створити компетентний колектив, потрібно чітко уявляти собі цілі і завдання, поставлені перед співробітниками. Кожному працівникові необхідно знати, якими є його завдання всередині групи. Будь-який працівник має одну або більше певну здатність, яку можна ефективно використовувати, що дозволяє досягти максимальних результатів для команди. Однією з найбільш позитивних сторін формування команди є те, що співробітники несуть велику відповідальність за свою діяльність.

Останнім часом дослідженням формування команди стали приділяти набагато більше сил і не тільки корпоративні організації, а також різні інститути освіти, групи щодо самовдосконалення, соціальні підприємства та інші. Командоутворення виявляється, як правило, не тільки захоплюючим процесом, але і є фактором об'єднання окремих особистостей в групі. Це дає можливість людям рости в соціальній сфері, люди різних вікових груп знаходять спільну мову. Ці навички і знання допоможуть їм у подальшому повсякденному житті.

У нинішній час в умовах постійного розвитку і змагань робота в



команді є самим правильним вибором. Завдяки роботі в команді можна багато чому навчитися. У сформованій команді є можливість висловитися всім учасникам, з'являється велика ймовірність контакту з іншими учасниками групи, ділитися знаннями і досвідом не тільки в робочій сфері, але і в інших галузях [14].

Формування команди – це неупереджена відповідь на індивідуальні провали. Якщо людина не відбулася в робочій сфері як окрема особистість, то робота в команді, швидше за все, дасть можливість відкрити в собі нові горизонти і досягти необхідних цілей. І найголовніше, що ефективна сформована команда допомагає стати впевненіше в собі, учасники згуртованої команди підтримують один одного, мотивують один одного, за допомогою конкуренції або натхнення спонукають долати нові висоти.

На сучасному етапі ведуться розробки як теоретичних концепцій побудови команди, так і практичних. Вся суть останніх полягає в конкретних покрокових описах утворення команди, її динаміки успішного розвитку, в характеристиці поведінки лідерів команди та ін.

Зміна параметрів організаційної культури, наповнення її якісно новим змістом зумовлює зміну управлінських технологій і практик, які використовує керівник організації як суб'єкт управління щодо персоналу як об'єкта управління. Отже, в контексті зміни організаційної культури використання команди як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для розробки і реалізації стратегічних програм, спрямованих на перехід організації до якісно нового рівня функціонування.

Формування команди необхідно в тих випадках, коли хоча б кілька з перерахованих тверджень присутні на підприємстві:

- керівник бажає знайти додаткові нематеріальні ресурси для підвищення продуктивності співробітників;
- керівник бажає підвищити творчу активність співробітників;

- з'явилася необхідність зміни корпоративної культури, норм, правил поведінки;
- особисті цілі співробітників починають переважати над загальними цілями підприємства: співробітники працюють більше на себе, ніж на підприємство;
- нерозуміння і неузгодженість цілей підприємства на різних рівнях ієрархії;
- погане розподіл функцій – у одних виникає відчуття, що вони роблять більше, ніж інші;
- керівництво приділяє обмежено уваги оцінці діяльності підлеглих:
- система мотивації побудована односторонньо (тільки матеріальне стимулювання або покарання);
- нерозуміння співробітниками того, що на сьогоднішній момент відбувається на підприємстві;
- недоліки в системі делегування: співробітники погано підкоряються, керівники незадовільно керують;
- неузгодженість роботи між підрозділами, відділами;
- невіра в можливість досягнення загальних цілей;
- співробітники не застосовують на робочих місцях отримані знання під час навчання тощо [45].

Якщо хоча б кілька з перерахованих тверджень присутні, то керівнику слід подумати про проведення побудови команди, починаючи з верхнього рівня керівництва. Для подібного заходу необхідно запросити фахівців з побудови команди. Керівник при цьому повинен пам'ятати, що процес побудови команди полягає не тільки в проведенні тренінгу. Необхідно знати і враховувати специфіку підприємства, прийняті норми і правила поведінки керівників і співробітників. З метою формування ефективної команди в організаціях необхідно застосовувати ряд відповідних методів [47].



Отже, ефективна команда – це така група людей, співробітників, чия кількість відповідає необхідному числу для виконання поставлених завдань, в складі якої є люди з різними рисами характеру, способом життя і мислення, чії норми і правила відповідають позиції організації та формуванню позитивного морального духу, де правильно дотримані цільові і соціальні ролі і де немає окремого домінантного статусу членів групи [47].

Варто позначити ключові умови формування команди на початковому етапі:

1. Кожен член команди чітко знає цілі, заради досягнення яких спільно працює команда.
2. Розподілені ролі і функції, про які знає кожен учасник групи.
3. Організаційна структура команди відповідає масштабам поставлених завдань.
4. У групі опрацьовані стратегії і методи, які учасники готові вдосконалювати в подальшому.
5. Передбачається самодисципліна, яка дає можливість використовувати правильно час і ресурси для роботи.
6. Є необхідний час, місце і можливості для обговорення ключових питань.
7. Члени команди хочуть співпрацювати один з одним, підтримувати один одного.
8. Команда готова долати перешкоди труднощі на шляху до досягнення мети [22].

Необхідні принципи, які забезпечують діяльність команди:

1. Співробітники є кваліфікованими у своїй робочій сфері і готові вирішувати проблеми, використовуючи свої специфічні знання та навички;
2. У сукупності таланти і навички учасників перевищують ті ж показники у кожній особистості окремо;

3. Учасникам цікавіше виконувати поставлені завдання, якщо вони самі можуть впливати на робочу діяльність команди, брати участь у прийнятті рішень;

4. У кожного з учасників є нереалізований творчий потенціал, який можна використовувати для участі в проблемних зонах [31].

Перешкоди на шляху до створення ефективної команди:

1. Неясні або неправильно поставлені цілі;
2. Відсутність координації діяльності команди;
3. Негативний і пригнічуючий настрій;
4. Комунікаційне перевантаження;
5. Відсутність аналізу ситуації або неповне її бачення [47].

Команда є більш ефективною за таких умов:

1. Координування діяльності, постановка завдань і розробка стратегії в умовах невизначеного середовища;
2. Різноманіття і розмитість критеріїв відбору стратегічних варіацій;
3. Діяльність спрямована на одночасну реалізацію декількох стратегій;
4. Є необхідність координації складної діяльності;
5. Великий розкид у думках співробітників, що стосуються оцінки альтернатив стратегії;
6. Присутність протистояння думок зацікавлених позицій;
7. Високий ступінь опору стратегічній нестабільності [8].

Ефективність діяльності робочої групи залежить від:

1. Контролю кількості членів командного складу;
2. Розподілу функціональних обов'язків членів групи;
3. Координування робочих ролей учасників командної діяльності [8].

Важливо розуміти механізм впливу на ефективність діяльності команди за допомогою управління кількістю членів командного



складу.

Найпоширеніші проблеми при побудови команди:

- командні цілі та інтереси не визначені або не донесені до всіх членів команди;
- командні та особисті цілі / цінності / інтереси діаметрально протилежні;
- недостатньо висока особиста відповідальність;
- «подвійна» або «розмита» відповідальність в регламентах і стандартах взаємодії;
- відсутність особистої установки на взаємодопомогу і підтримку;
- присутній деякий рівень конфліктності, заснований на відмінностях в індивідуальних особливостях учасників, амбітності і проблемах лідерів;
- відсутність або нечітке розуміння показників кінцевого результату;
- недолік або неправильний розподіл ресурсів;
- небажання співробітників ділитися знаннями і надавати допомогу;
- цілісність стає самоціллю, і команда втрачає свою конкурентоспроможність;
- під згуртованістю і спрацьованістю увазі тільки неформальні відносини;
- відсутність у лідера необхідних компетенцій;
- неправильний розподіл ролей в команді;
- недостатня, обмежена комунікація, обмеження в отриманні інформації;
- розбіжність інтересів розвитку команди з інтересами розвитку членів;
- неактуальні (нечіткі, нефункціональні) командні норми;
- недостатня мотивація на групову роботу;

- низька професійна кваліфікація окремих членів;
- немає домовленостей щодо процедури прийняття колективного рішення;
- недостатньо довіри до авторитетної думки формального [34].

Багато в чому ефективність і результативність організації в короткострокових і довгострокових перспективах визначена тим, яка управлінська команда стоїть на чолі і здійснює управління, тому ефективно діюча управлінська команда є запорукою стабільного майбутнього. Поняття «ефективна управлінська команда» набирає популярність, і зараз представляється інтерес в питанні про те, як за допомогою цього інструменту ефективно і продуктивно досягати поставлених цілей і завдань для багатьох організацій.

Багато вітчизняних підприємств в останні роки, пов'язані з явищами непередбачуваності, нестабільності розвитку зовнішнього середовища зіткнулися з процесом комплексної перебудови управління. Це пов'язано зі зміною набору управлінських функцій, технологій, техніки, організаційних структур управління, де вирішити такі завдання здатна лише ефективна управлінська команда.

Ефективний – значить такий, який дає ефект, що приводить до потрібних результатів, діючий. Звідси – ефективність, результативність [39]. Згідно з цим визначенням діяльність ефективної управлінської команди базується на досягненні максимальних результатів і отримання якісного продукту. Як показують соціально-економічні явища і процеси, метою існування будь-якої організації є отримання прибутку і задоволення сьогоденного попиту клієнта. Система ефективної роботи дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, поліпшити ринкову позицію. Саме ефективна управлінська команда веде до розширення ринку збуту, зниження браку, дефектів, скорочення часових і енергетичних витрат. Вона базується на



збільшенні продуктивності.

Створення ефективної управлінської команди передбачає зниження рівня ризиків при прийнятті управлінських рішень в організації, по-перше – стратегічних, тому що рішення приймаються командою, потім тактичних і оперативних. Цільова функція ефективної управлінської команди – це нарощування доданої вартості у вироблених товарах та послугах, для цього вона ґрунтується на використанні свого людського капіталу, представляє собою процес відтворення специфічної продукції – інформації у вигляді управлінських рішень. Ці рішення є не тільки джерелом доходу, але і в цілому визначає ефективність функціонування підприємства в умовах кон'юнктури ринку [50].

Ефективна робота команди веде до зниження плинності кадрів, скорочення чисельності працівників і керівників, об'єднання фахівців підвищує кадровий потенціал і якість всієї системи управління, що є ключовим елементом, основою життєздатності мережі спільнот. Наприклад, нерідко за допомогою командного організації праці вдається виправити негативні наслідки і помилки, породжені бюрократичним, ієрархічним, авторитарним управлінням; завдяки ефективній діяльності команд зовнішні і внутрішні клієнти отримують своєчасний сервіс вищої якості. У діяльності успішної командної роботи передбачається розвиток лідерських якостей у кожному з її учасників, домагаючись того, що всі члени команди більше беруть на себе відповідальності і досягають поставлених цілей, що стимулює участь персоналу в капіталі компанії. Ефективна робота викликає у кожного учасника відчуття того, що вони є власниками.

Отже, ефективна управлінська команда створює середовище, яке максимально сприяє співпраці, яке дозволяє проводити перехресну підготовку і забезпечує взаємну підтримку, що гарантує зростання ефективності та продуктивності. Також за допомогою

колективної думки ефективна команда в змозі забезпечити виконання завдання в умовах дефіциту тих чи інших ресурсів і знаходити рішення щодо запобігання дефіциту.

Як показує практика великих зарубіжних компаній, командна робота в управлінській діяльності є популярною і дає переваги, адже саме тоді діяльність будь-якої організації швидко і ефективно може привести до високого практичного результату. В Україні ж тільки останнім часом з'явилося практичне застосування управлінських команд як суб'єктів управлінської діяльності і носить вельми обмежений характер [34].

В сучасних умовах процес командної роботи пов'язаний, в першу чергу, з головним ресурсом соціально-економічного розвитку – діяльністю професіоналів, які утворюють управлінську команду, ефективно взаємодіючи між собою. Однак головною метою управлінської команди є досягнення того, щоб ефективно управляти процесами і досягати соціально значущих результатів в розвитку організації. У багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідженнях значне місце відводиться командній ефективності, методам і розробці стратегій цими процесами [39].

Проте, для ефективної командної роботи необхідні чіткі критерії успішності її діяльності, при відсутності яких процес функціонування команд і перспектива досягнення ефективності буде сумнівною. У ряді робіт поширена думка про те, що ефективність командної роботи залежить від двох взаємопов'язаних підходів до визначення критеріїв. До першого критерію відноситься ефективність управлінської команди з точки зору організаційних процесів. До другого – позиція задоволеності кожного члена команди, що розглядається як необхідна умова для спільної діяльності [41].

Як відомо, правильний підхід з боку керівництва організації до всіх організаційних процесів, врахування здібностей, інтелектуально-



емоційної складової і лідерського потенціалу, сприяє перетворенню людського потенціалу в самомотивовану систему. У нашому розумінні ефективна управлінська команда – це висококваліфіковані, найбільш талановиті, високопотенціальні співробітники. Саме члени команди задають стандарт максимальної ефективності і постійно демонструють високі результати. Будь-яка управлінська команда передбачає наявність довіри, визначеного набору цінностей, які заохочують кожного її члена приймати чужу точку зору, стояти на позиціях співпраці, визнаючи успіхи і інтереси інших.

Ефективність роботи команди тісно пов'язана з ефективністю управління, тому найбільш повно відображають ефективність діяльності управлінської команди такі критерії:

1. Ефективність управління за рівнем прибутку і тенденції зниження або збільшення цього показника;
2. Соціально-економічний критерій ефективності діяльності пов'язаний зі стабільністю (положення на ринку, виробництво, структура) здатністю пристосовуватися до зовнішніх змін середовища (взаємозв'язок діяльності організації з показниками зовнішнього середовища) зростанням (темпи зростання виробництва, кількість нововведень, чисельність зайнятих) здатністю планувати і прогнозувати діяльність організації в довгостроковому масштабі;
3. Показник економічності, що характеризує результативність організаційної системи, тобто відповідність результатів діяльності організації з діями менеджменту, при яких отримані показники будуть критерієм ефективності управління;
4. Ефективність управління в системі – «входи» і «виходи», які вимірюють отримані віддачі від рішення, тобто співвідношення «виходу» до «входу». В цьому випадку визначається ефект від прийняття управлінських рішень в організації, здійснення конкретних кроків і швидкості прийняття рішення;

5. Ефективність системи управління з використанням кожного елемента – кваліфікації керуючих кадрів та їх вміння підходити творчо до вирішення конкретних проблем, застосування передових методів управління, швидкість, повна інформаційна складова;

6. Ефективність, заснована на принципі: своєчасність, кількість, якість;

7. Ефективна вироблення цілей і завдань, що є функціями самого управління та здійснюється як в рамках керованого об'єкта, так і в рамках функціонування управління (тобто функціонування засобів і сил в системі техніко-організаційної та соціально-психологічній сфері);

8. Від ефективності процесів управління і раціональної структури залежать кінцеві результати діяльності організації. Зростає роль науково технічного прогресу, загострюється конкуренція за допомогою використання енергетичних і сировинних впливів на навколишнє середовище. Так само зростає рівень нововведень – пов'язаний з творчим процесом пристосування організації до зовнішніх і внутрішніх змін, тобто з точки зору споживача підтримується придатність продукції;

9. Ефективність управління, пов'язана з характеристиками організації, які впливають на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і т.д. Командне управління передбачає забезпечити «задоволеність» кожного учасника, створюючи відчуття впевненості і безпеки;

10. У процесі діяльності управлінської команди, між усіма учасниками встановлюється особливий тип взаємин, заснований на особистісному прийнятті один одного, взаємній повазі і визнання. Спільна командна діяльність сприяє виникненню інтелектуальної, емоційної і вольової єдності, що передбачає ефективну побудову діяльності організації в цілому. У зв'язку з цим посилюється



прихильність цілям компанії, а також надається можливість перетворення відносин виробництва, зміни організаційної структури та процесу управління [51].

Отже, визначені критерії ефективності командної роботи в управлінській діяльності. Для досягнень вищевказаних показників необхідні такі умови в діяльності ефективної управлінської команди:

1. Самоорганізація команди;
2. Постійний склад команди;
3. Єдиний лідер, визнаний командою;
4. Рефлексія команди над власною діяльністю;
5. Компетентність і професіоналізм членів команди;
6. Самомотивація членів команди;
7. Синергетичний ефект від спільної діяльності;
8. Принцип гештальту, що виражає розуміння членам команди цілей і завдань діяльності;
9. Командна відповідальність членів команди;
10. Психологічна сумісність членів команди;
11. Гнучка комунікація – довіру, амбіції, правила взаємодії членів команди;
12. Гнучка інформація – зміст робочих процесів, цілі, завдання [4].

Таким чином, для ефективності командної роботи в управлінській діяльності, необхідна, в першу чергу, система, що самоорганізується, створена на основі адхократичних принципів. До них відносяться організаційні механізми та неформальні об'єднання людей, спрямовані на вирішення нових проблем, але, тим не менш, особливу роль у формуванні ефективної управлінської команди займає перший керівник, саме він направляє внутрішньокорпоративні процеси в потрібне русло і задає основу існування команди [23].

Досвід більшості керуючих компаній показує, що занадто

великий або занадто маленький кількісний склад команди не буде таким ефективним, як найбільш оптимальна для вирішення завдань кількість співробітників в команді, хоча, як правило, прагнення як до збільшення чисельності членів групи, так і до його зменшення її виправдано. У першій ситуації збільшення числа кваліфікованих працівників збільшить обсяги і кількість виконання завдань. У другій – збільшується швидкість комунікативних зв'язків між учасниками, а, відповідно, і швидкість виконання завдання. Найідеальнішою позицією було б прагнення до меншої чисельності учасників, але з великим рівнем компетентності учасників для вирішення завдань [35].

Найзручніше команді, яка складається з двох учасників, тому що при цьому максимально короткий комунікаційний зв'язок. У групі з великим числом учасників присутня невпорядкованість комунікацій, яка веде до функціонального розладу і можливої розтрати часу даремно.

Варто пам'ятати, що будь-яка взаємодія між учасниками команди містить в собі потенційну конфліктну ситуацію, з підвищенням командного складу з'являється висока ймовірність організаційних проблем.

Якщо чисельність в команді стає занадто великою, варто розділити її на деякі підгрупи, після цього надати кожній підгрупі окрему частину завдання і зберегти загальне керівництво групою. Якщо не організувати такий розподіл, то група розділится сама на неформальні підгрупи, ґрунтуючись, наприклад, на симпатіях один до одного. Це ускладнює контроль і організацію виконання завдання і знижує результативність роботи групи. Відповідно краще контролювати процес поділу команди на підгрупи, чітко уявляючи рішення командних завдань.

Можливо також здійснювати вплив на ефективність діяльності команди за допомогою розподілу функціональних обов'язків членів



групи.

Ефективність командної діяльності в значній мірі залежить від особистих якостей членів команди та їх взаємин. Необхідно, щоб будь-який учасник міг застосувати свої навички та здібності на досягнення командних цілей.

Варто часто оцінювати співвідношення між рівнем досягнення результатів команди і необхідний рівень компетентності для того, щоб своєчасно помітити проблеми і встигнути реорганізувати відповідні функціональні обов'язки, влаштувати необхідні тренінги тощо

Також можливо здійснювати вплив на ефективність діяльності команди за допомогою координування робочих ролей учасників командної діяльності.

При відборі людей в команду зазвичай ми враховуємо їх досвід, навички, знання, простіше кажучи – рівень кваліфікації, але для формування ефективної команди слід включити в критерії відбору та особистісні якості учасників [56].

У робочій діяльності команди співробітники в основному виконують ролі двох видів: командну, в основі якої закладені особливості особистостей команди, і функціональну, яка базується на кваліфікаціях співробітників [23].

Дослідники виділяють дев'ять основних командних ролей. Практика показує, що один учасник команди може і найчастіше виконує не одну, а кілька ролей. Кожна роль необхідна до виконання в певні часові рамки і найбільш максимально використана для ефективності робочого процесу. Наприклад, на початку роботи для розробки стратегії потрібно креативність, нові ідеї, гнучкість розуму, тобто потрібен «мислитель» [4].

Командні ролі можна представити у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Основні командні ролі

Роль	Якості учасника ролі співробітника і його внесок в роботу групи	Можливі негативні сторони
1	2	3
Мислитель	Спрямованість в творчу сторону, розвинена уява, креативність, інноваційне прагнення. Генератор ідей і нестандартного мислення в команді.	Повільність прийняття рішення щодо вибору нової ідеї, брак досвіду і комунікативного спілкування, емоційна нестійкість
Виконавець	Виконує ідею в дію. Втілює рішення в цілком здійснимі завдання. Створює впорядкованість в діях команди	Брак гнучкості в мисленні. Труднощі зі сприйняттям ідей. Небажання змін.
Доводжувач	Відрізняється старанністю і сумлінністю. Контроль за повнотою та своєчасністю виконання завдань.	Зайва схвильованість станом робочого процесу. Невміння делегувати повноваження. Зайве емоційне переживання через несерйозне ставлення до виконання його завдань із зовнішнього боку
Оцінювач	Дотримується позиції неупередженого аналізатора робочої ситуації, точність в оцінках, широта світогляду щодо можливостей вирішення завдань. Заперечення впливу мотивації та емоційної підтримки	Несхильність до творчого мислення. Бажання придушити ініціативу колег.
Дослідник ресурсів	Якісний дипломат, розвинені комунікаційні навички. Володіє мистецтвом імпровізації, шукач сприятливих можливостей. Позитивний настрій, товарицькість.	Нестійкість інтересу, залежить від настрою та ентузіазму Необхідний зовнішній контроль. Мінливість у виборі завдань.
Формувальник	Цілеспрямованість, орієнтир на вирішення завдань, мотивація спонукання до прагнення всієї групи. Орієнтир на перевагу, динамічність, енергійність, висока працездатність.	Легко впадає в стан дратівливості і розчарування. Відрізняється нетерпінням і імпульсивністю. Неприйняття нечітких формулювань і нерішучість позиції в поведінці



1	2	3
Колективіст	Підтримує гармонію у взаєминах колег і сприяє вирішенню конфліктів. Уважний слухач, чуйний співрозмовник, відсутність зайвої самовпевненості	Нерішучий в критичній ситуації, бажання уникнути їх, може перешкодити рішучої позиції в необхідний для цього момент
Голова	Чітко озвучує цілі під час суперечок, дотримується позиції провідної спрямованості на ефективність прийняття рішення. Розвинені комунікативні та лідерські якості	Дії цієї людини схожі з маніпуляціями, прагнення делегувати повноваження. Найчастіше приймає на себе гідності всієї своєї групи
Спеціаліст	Має рідкісні таланти, якості та навички. Здатність концентрації зусиль, прагнення до мети. Бажання брати на себе ініціативу повноцінна віддача роботи	Необхідний тільки в специфічних областях роботи. Часто мовчазний. Сліпий до великих перспектив, націлюючись на дрібні завдання

Для того, щоб «витягти» максимум корисних властивостей з ролей команди, всі учасники групи повинні знати специфіку ролей своїх колег. Ясно, що для цього варто домогтися атмосфери довіри і згуртованості. Найчастіше в сучасних організаціях стикаються з дисбалансом командних ролей, відповідно доводиться працювати з тим, що є, тому існує ймовірність постійної плінності кадрів.

Роль керівника розглядається як система соціальних взаємовідносин між членами управлінської команди, що представляє фасилітацію, тобто організацію процесу без нав'язування власної позиції. Поєднання таких параметрів вказує на згуртованість кожного учасника команди, є мірою взаємного тяжіння як один до одного, так і до команди в цілому. Згуртованість виражається в прагненні залишатися в команді, зберігати постійний склад і не наймати фахівців з боку, прагнути до співпраці для вирішення спільних цілей і завдань. Правильна кадрова стратегія повинна орієнтуватися на підготовку співробітників «під себе», що вимагає попереднього навчання і відбору працівників. Кадрова стратегія забезпечує стабільність роботи організації, командний дух, розвиває корпоративну культуру.

Командоутворення є розвиток групи з формально затвердженим керівництвом в команду з власною субкультурою [41].

Отже, науковці виділяють п'ять етапів цього розвитку:

1. Адаптація. Цей етап охарактеризований аналізом зони відповідальності та ознайомлення членів команди. На цьому етапі команда розробляє стратегію і способи вирішення завдання. Особистісна взаємодія між учасниками обережна, вони перевіряють один одного, намагаються орієнтуватися щодо поведінки та діяльності один одного і шукають прийнятні норми поведінки в групі. Стосунки учасників групи формально примушені і насторожені. На цьому етапі не варто очікувати від команди високих результатів, тому що співробітники ще не знайомі один з одним, а, відповідно, не згуртовані.

2. Групування. Цей етап охарактеризований створенням підгруп, які об'єднуються за інтересами і симпатіями. Члени команди емоційно протидіють вимогам, які пред'явлені їм в досягненні цілей, відбувається розбіжність особистих мотивацій учасників з командними цілями і завданнями. Емоційною реакцією колективу на тиск є поділ на підгрупи. І все ж об'єднання всіх членів підгруп відбувається навколо лідера, некритично сприйнятого з боку окремих учасників команди.

3. Кооперація. У цей момент відбувається осмислення вирішення завдань, тяга до досягнення цілей. Спілкування учасників стає більш відкритим і захопленим, ніж на попередніх стадіях, поява згуртованості, групової солідарності. Індивідуум вперше яскраво відчуває почуття «ми». Головним на цій стадії є групова організованість, спрямованість дій команди, готовність до досягнення цілей, хоча психологічні зв'язки позбавлені яркого вираження.

4. Нормування діяльності. Охарактеризований соціальною



груповою взаємодією. Особистісні відносини учасників стають тісними, головною рисою цього етапу стає емоційна активність групи. Характерна риса цього етапу – відсутність інтергрупового руху. Команда стає згуртованою, висококваліфікованою, єдиною в соціальному відношенні. Команда перетворюється в групу-автономію, охарактеризовану замкнутістю на досягненні своїх цілей.

5. Функціонування. Цей етап можна охарактеризувати як етап прийняття рішень, в основі якого лежить осмислене прагнення до успішного досягнення мети. Етап пов'язаний з утворенням рольової структури групи, тобто утворенням функціональних ролей членів команди, завдяки яким відбувається успішне просування до мети. Команда готова до відкритого прояву і вирішення конфлікту. Присутнє визнання різноманітності підходів і стилів вирішення завдань. На цій стадії команда відрізняється високим рівнем соціальної організованості, психологічної єдності і кваліфікованості.

6. Розформування – етап, який не можна цілком вважати етапом командоутворення, але він є наступним етапом розвитку. Розпадаються навіть найуспішніші і згуртовані групи, соціальна інтенсивність взаємовідносин яких знижується [52].

Б. Такмен виділив п'ять основних стадій розвитку команди, якими є її формування, так званий «шторм», нормалізація, результативна діяльність і розпуск [54].

На першій стадії відбувається знайомство членів групи. Поведінку людей рухає бажання бути прийнятими іншими і уникнути конфліктів, вони збирають інформацію і враження один про одного, а також про масштаби завдання, яке стоїть перед ними, і підходи до його виконання. При цьому члени групи зосереджуються на загальних справах і ще не до кінця розуміють свої ролі і обов'язки. Перебування на цій стадії є відносно комфортним, але відсутність конфліктів і загроз лише означає той факт, що серйозної роботи в

рамках команди поки не було.

Друга стадія, що іменується «шторм», пов'язана з початком серйозної роботи, необхідністю вирішувати важливі питання, які потребують взаємодії. При цьому не всі члени можуть бути готові до цього, у кожного з них може бути своє бачення шляхів вирішення проблеми, тому рішення приймаються нелегко, члени групи намагаються конкурувати між собою, виникають непорозуміння, незгодженість, а також конфлікти – як з приводу діяльності групи як такої, так і по відношенню до розподілу ролей і обов'язків всередині групи. Група на практиці шукає правила і процедури взаємодії, відбувається узгодження і уточнення завдань і обов'язків [17].

Далі, завдяки попереднім дискусіям, члени команди починають слухати, розуміти і підтримувати один одного. Члени групи поступово усвідомлюють себе частиною згуртованої ефективної єдиної команди. Серйозні рішення приймаються за згодою команди, а незначні – делегуються окремим особам або меншим групам.

Пік розвитку команди – стадія «Результативна діяльність», коли результати її функціонування є якісними та істотно перевищують результати індивідуальної роботи. Ролі та обов'язки членів команди змінюються відповідно до потреб майже непомітно, всі члени команди в рівній мірі орієнтовані на досягнення спільної мети.

Б. Такмен виділив і п'яту стадію розвитку команди, охарактеризував її як «розпуск». В її рамках здійснюється припинення роботи команди та її подальше розформування, обумовлене вирішенням завдань, які стоять перед нею. Іноді цей етап супроводжується кризовим станом відносин в рамках колективу, обумовленим виникненням невизначеності щодо нових завдань.

Лідери повинні враховувати цю логіку розвитку команди, усвідомлюючи мотиви діяльності людей, які входять до неї і сприяючи налагодженню командної роботи. Тому акценти в



діяльності керівника можуть змінюватися в залежності від потреб, стадії розвитку окремих фахівців, рівня готовності групи до спільної діяльності. Ці параметри формують контекст лідерства – сукупність параметрів, в рамках яких здійснюється керівництво командою [33].

Крім того, показник чисельності команди є головним елементом ефективності командної діяльності. Загальновідомо, що нечисленні команди більш згуртовані і ефективні, ніж команди з великою кількістю учасників. На сьогоднішній день чисельність учасників команди представляється класичним орієнтиром –  $7 \pm 2$  людини. Але, важливим є не визначення класифікації, велика команда або маленька, а саме її оптимальна чисельність, від якої залежить життєдіяльність команди [40].

Не варто забувати про те, що і занадто великі команди не приносять бажаного результату, тому що люди часто опиняються поза спільної роботи, учасники витрачають час даремно при координації дій, обміні інформацією і з'являється відчуття дезорганізації і невпорядкованою комунікації.

Для створення ефективної управлінської команди необхідний лідер-керівник. Лідерський фактор повинен розглядатися як партнерська взаємодія між лідером і учасниками команди, заснований на харизмі і особистому авторитеті керівника. Ефективність діяльності управлінської команди обумовлена наявністю компетентності та професіоналізму не тільки у лідера-керівника, але і у кожного члена команди. Професійні характеристики членів команди повинні визначатися згідно з кваліфікаційними довідниками посад керівників-фахівців, до названих характеристик також відноситься рівень галузевого досвіду, що складається протягом багатьох років.

Так само в командному управлінні процес делегування є динамічним процесом, що полягає в передачі лідерських функцій від

першого керівника тим членам команди, які є більш компетентними у вирішенні нестандартних завдань і здійснення нових проектів. Крім цього велике значення в команді має рефлексія, яка характеризується формою теоретичної діяльності лідера і членів команди, спрямована на динаміку, осмислення ролі в команді і свого статусу, що дозволяє вибудовувати більш ефективну взаємодію і вибирати адаптивну та гнучку стратегію поведінки [45].

Командна робота вимагає від учасників дотримання морально-етичних принципів, які є важливим елементом, формуючи у керівників уявлення про чесність, порядність, відповідальність, принциповість. При цьому в основі ідентифікації керівників себе та інших членів управлінської команди лежить механізм, який визначається через рефлексію довіри. Діяльність команди повинна припускати взаємну довіру, саме такий контекст лягає в основу формування командної субкультури, яка заснована на філософії спільної справи, де правила гри задаються не інструкціями, а цінностями команди.

Крім того, для системоутворюючого фактора у формуванні ефективної командної роботи виступає організаційна культура, розглянута найбільш характерними для неї рисами, такими як креативність і динамічність, які дозволяють кожному члену команди йти на ризики при досягненні цілей, а експериментаторство і новаторство є визначальною сутністю ефективної діяльності команди .

Одним з основних принципів, який визначає створення організаційної культури управлінської команди, є організація самомотивації її членів. Особливий інтерес управлінців до практичних і теоретичних питань самомотивації поведінки пов'язаний з тенденцією розширення практичного використання самомотивації і, в зв'язку з цим, відчутним зниженням трудовитрат управлінського



персоналу на консультування та планування в результаті застосування самомотивації. Іншими словами, якщо співробітник добре мотивований, він не потребує контролю з питань виконання тих чи інших робіт, тому що такі доручення він виконує самостійно. Самомотивація в діяльності управлінської команди є важливим інструментом, який передбачає позитивний вплив на дохід організації і закріплює кращих фахівців, які самовдосконалюються, самостверджуються і знають, як своєчасно досягати поставлених цілей і завдань [6].

Так само комплексне використання таких мотиваційних методів, як економічні (участь у прибутках, володіння власністю і т. д.), матеріальні компенсації (доплата за вирішення конкретних завдань, за активність і т. д.), соціальний пакет (оплата відпочинку, медичне обслуговування і т. д.), дозволять підвищити ефективність роботи як кожного члена команди, так і управлінської команди в цілому [55].

Управлінська команда повинна бути вищим ступенем розвитку команди за допомогою продуктивної організаційної культури, яка стає самоочевидною для кожного члена. Крім того, управлінська команда представляє собою сукупність взаємодіючих між собою співробітників, що є корпоративним духом, який максимально і безпосередньо об'єднує інтереси персоналу навколо загальної мети, відповідних синергетичних принципів самоорганізації. Ефект синергії в управлінській структурі виникає в результаті ефективного використання основних засобів організації і персоналу. Синергія була пояснена неможливим, але в житті точним рівнянням  $2 + 2 = 5$ . Команда має потенційні можливості, що перевищують суму можливостей її індивідуальних учасників. Спільні синергетичні ефекти, які також називають синергізмом, припускають якісно нові командні відносини і якісно новий спільний вид енергії. Можна виділити наступні умови виникнення синергізму: емоційна

залученість учасників команди, рольовий розподіл і оптимальна структуризація команди [14].

У сфері управління виділяється оперативний синергізм, який включає в себе два аспекти. До першого відноситься робота з персоналом, спрямована на збільшення кадрового потенціалу: обмін досвідом, навчання, внутрішня ротація кадрів. До другого – структура, побудова та зв'язку комунікації між ланками, а також контроль і координація. Для синергії необхідні додаткові фактори, що вимагають прояви уваги до учасників команди: дипломатичний підхід, заохочення творчої ініціативи та раціоналізаторства, а також соціально-психологічні та економічні заходи. Ефект синергії повинен бути присутнім в будь-якій істинній команді, припускаючи, що ціле більше суми частин [28].

У психології популярним умовою для ефективності командної роботи є принцип гештальта, який вказує на те, що команда – це єдине і неподільне ціле. В першу чергу, це робота в цілому, загальне розуміння цілей і завдань для колективу. У другу чергу – це цілісна команда, без опори на кожного працівника зокрема. Грамотна і злагоджена робота буде побудована тоді, коли управлінська команда буде дотримуватися таких умов: близькість (мається на увазі тенденція сприйматися разом), схожість, цілісність (тенденція до цілісності і спрощення), замкнутість (дію тільки на командні цінності), суміжність, загальна зона [40].

Таким чином, в сучасних економічних умовах підприємствам потрібні певні зусилля, щоб залишитися на плаву. Необхідними умовами виживання компанії стають гнучкість, адаптивність до швидко мінливих умов ринку, підвищення продуктивності праці і вміння творчо розвиватися.

Командний метод роботи є більш ефективним в управлінні організацією в сучасних умовах на відміну від жорсткого



адміністративного управління. Перехід до нового методу управління вимагає перебудови мислення, поведінки, способів прийняття рішень, що є вимогами ринкової економіки і шансом якісної зміни системи управління підприємством. Гуманістичні принципи управління, на основі яких розроблені нові технології управління, дозволяють освоїти організаціям нові командні підходи до управління, які в сучасних умовах стають кращою підставою для вироблення групових і організаційних цілей, вирішення виробничих завдань. Об'єднання працівників в єдине ціле і створення системи управління, що відрізняється єдністю цілей і дій, спільністю корпоративних цінностей і інтересів можливо тільки на основі ефективної командної організації.

Організація команди будується на продуманому позиціонуванні учасників, що мають спільне бачення ситуації і стратегічних цілей і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії. Процес формування команд в організації є процесом трудомістким і тривалим.

Однак команди, які пройшли процес формування з проходженням всіх стадій розвитку групової динаміки, досягають високого рівня організованості і навичок командної роботи з поділом лідерства, ротацією ролей, власними правилами і нормами. Члени команди вміють ставити цілі, творчо досягати їх, розкриваючи особистісний потенціал кожного учасника

Процес формування команди може бути, як і випадковим (стихійним), а також цілеспрямованим. Стихійний процес характеризується появою неформальних лідерів і згуртованістю навколо спільної діяльності. Цілеспрямований підхід до процесу формування команди вимагає від керівника ясного уявлення причин серйозних змін в системі управління.

## **Висновки до розділу 1**

Командою можна назвати групу людей, які мають необхідну кваліфікацію в певній сфері і гранично вірних загальній місії і цілям діяльності свого підприємства, для досягнення яких вони разом взаємодіють, регулюючи і погоджуючи свою діяльність.

Командний метод роботи є більш ефективним в управлінні організацією в умовах сучасної економіки на відміну від жорсткого адміністративного управління, тому організації створюють управлінські команди, які є носіями нестандартного мислення і творчого перетворення, що вимагають переосмислення всієї кадрової політики організації і побудови дієвої системи управління персоналом.

Управлінська команда – це група взаємодоповнюючих фахівців-управлінців, які пов'язані між собою чітким розумінням місії, мети і методів управління, здатні здійснювати повний закінчений цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи творчість, беручи на себе відповідальність і задовольняючи особисті потреби і інтереси.

Основним завданням формування команди та управління повинно стати збереження працездатності її членів, яка може бути ще краще використана за умови вдалого входу в команду.

Ефективна робота команди веде до зниження плинності кадрів, скорочення чисельності працівників і керівників, об'єднання фахівців підвищує кадровий потенціал і якість всієї системи управління, що є ключовим елементом, основою життєздатності мережі спільнот.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ І ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОБУДОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**



## 2.1 Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД», іменоване надалі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» створено відповідно до Цивільного Кодексу України. Товариство є юридичною особою і буде свою діяльність на підставі Статуту та чинного законодавства України.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – заснована в 1998 році велика українська мережа супермаркетів. Є частиною торгово-промислової групи FozzyGroup.

Супермаркети «Сільпо» – це магазини самообслуговування, асортимент яких налічує до 20 тис. найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від величини торгової площі об'єкта. В Україні «Сільпо» є однією з найбільш великих торгових мереж, що налічує в 2021 році 297 супермаркетів різної площі, цінового сегмента і концепції, що покриває всі області України, включаючи всі обласні центри, в тому числі в Києві і передмістях – 100 супермаркетів.

Середня площа магазину становить 1200 м<sup>2</sup>. Асортимент орієнтований в основному на продукти харчування, хоча у великих магазинах є також багато допоміжних товарів – побутова хімія, іграшки, а також дрібна побутова техніка. Загальна торговельна площа мережі становить близько 200 тис. м<sup>2</sup>

FozzyGroup працює в Україні з 1997 року. Торгівля продуктами і товарами для дому групи представлена супермаркетами «Сільпо», магазинами преміум-формату LeSilpo, оптовими гіпермаркетами Fozzy, «магазинами біля будинку» «Фора» і «Бумі». Торгівля непродовольчими товарами – аптеками «Будь Здоровий», фармацевтичними супермаркетами «Біла ромашка», персональної

електронікою ringoo.

Товариство є комерційною організацією, воно має право в установленому порядку відкривати банківські рахунки на території України та за її межами. Товариство є власником належного йому майна і грошових коштів і відповідає за своїми зобов'язаннями власним майном. Учасники мають передбачені законом та установчими документами Товариства обов'язкові права по відношенню до Товариства. Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства в межах вартості внесених ними вкладів. Прийняття нових Учасників до складу Товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів Учасників.

Цілями діяльності Товариства є розширення ринку товарів і послуг, сприяння в розвитку фінансового ринку країни, розширення соціально-економічних, побутових проблем громадян України, а також отримання прибутку.

Товариство може здійснювати наступні види діяльності:

- комерційні операції з купівлі-продажу продукції виробничо-технічного призначення, нерухомості, сировини, промислових товарів і товарів народного споживання, продуктів харчування, включаючи оптову та роздрібну торгівлю лікоро-горілчаними та тютюновими виробами, товарообмінні операції, будь-яка торгово закупівельна діяльність;
- реалізацію самостійно виробленої продукції.

Основна мета: діяти оперативно і гнучко, намагаючись передбачати потреби завтрашнього дня, виготовляти і продавати високоякісну і конкурентоспроможну продукцію, яка в повній мірі задовольняє потреби покупців і ділових партнерів, застосовуючи для цього самі передові технології і потенціал накопиченого раніше досвіду.



ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є заснованим однією особою (генеральним директором) господарським товариством.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, що враховується на його окремому балансі, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді.

Документи, які регламентують діяльність товариства:

- Статут ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Кодекс корпоративної поведінки. В цьому кодексі міститься зміст корпоративної поведінки співробітників в компанії. Він включає: загальні принципи корпоративної поведінки, корпоративне управління та корпоративні процедури, захист майнових інтересів інвесторів;
- Положення про інформаційну політику. Це положення містить відомості про інформаційну політику організації. Також цим Положенням організація керується при взаємодії із засобами масової інформації та інвестиційним співтовариством;
- Положення про комітет з винагород і призначень. Це Положення регулює діяльність комітету з призначень і винагород. Це Положення визначає його функції і повноваження;
- Діяльність структурних підрозділів регламентується Положенням про конкретний структурний підрозділ і посадовими інструкціями.

Висловлюючи свої цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи. Керівники середньої ланки будуть мати орієнтир для вирішення поставлених завдань, і також буде легше визначити, наскільки добре організація працює в напрямку здійснення своїх цілей.

Для досягнення цілей в організації як в соціально-економічній системі виділяється підсистема у вигляді структури управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, пов'язаних з функціями і повноваженнями і таких, що знаходяться між собою в стійких відносинах і забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Структура управління визначає ефективність системи управління, її гнучкість, еластичність, адаптивність.

Проаналізуємо структуру управління одеської філії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Керівник ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вибрав цю організаційно-правову форму тому що:

- її легше і швидше реєструвати;
- можна здійснювати підприємницьку діяльність від юридичної особи;
- управління здійснюється одноосібним виконавчим органом;
- відсутність заборони на участь в інших організаціях та громадах;
- перспективи щодо розширення і розвитку бізнесу;
- спрощена система оподаткування.

Незважаючи на всі переваги ТОВ має і певні недоліки:

- кількість засновників, що вступають в товариство з обмеженою відповідальністю, обмежено 50-ма учасниками;
- при виході одного з учасників він забирає певну частку майна товариства, що є ризиком для фірми;
- будь-які зміни статутного капіталу вимагатимуть внесення відповідних виправлень в установчу документацію;
- при будь-яких змінах складу учасників, величини і пропорцій статутного капіталу, структури управління потрібна реєстрація змін в установчих документах;



- виплата дивідендів засновникам ТОВ може здійснюватися не частіше ніж 1 раз в квартал.

В даному випадку для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ці недоліки слабо виражені, тому що Товариство має всього одного засновника.

Аналіз структури управління і характер відносин керівників структур і підструктур, які склалися на підприємстві можна об'єктивно відобразити через комплексний аналіз.

На формування системи, методів і принципів управління впливає маса факторів.

Серед основних елементів організації підприємств торгівлі домінуючим є структура – конституція підприємства, на її основі відбувається управління комерційною діяльністю, а також стійкі зв'язки між ланками організації.

Структура управління одеською філією ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлена на рис. 2.1.

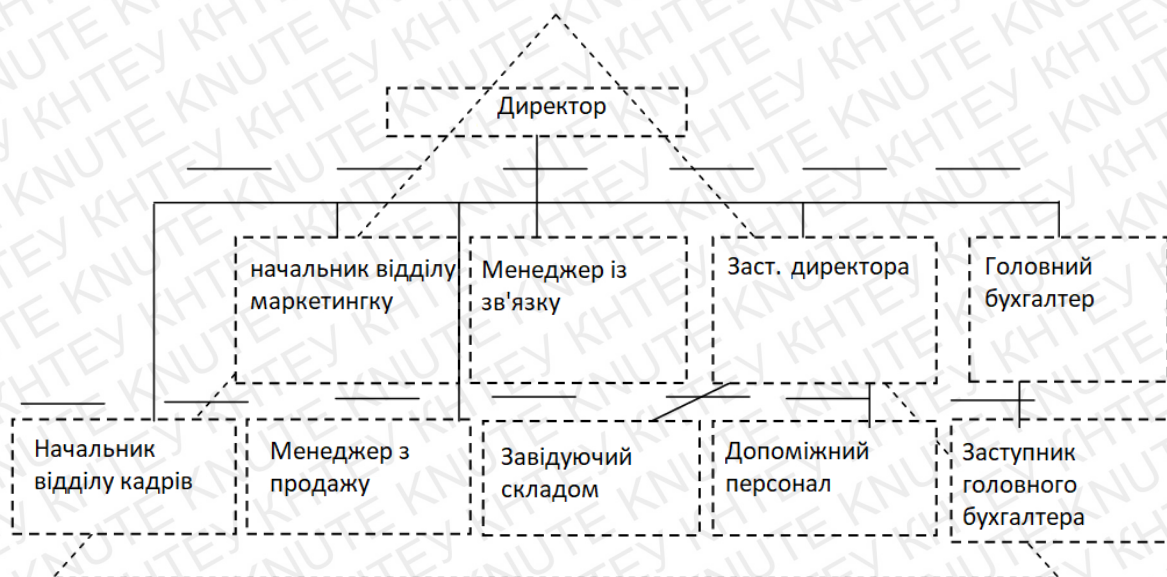


Рисунок 2.1. Структура управління одеською філією ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розглянемо переваги цієї структури. Основні переваги:

- швидке здійснення дій за розпорядженнями і вказівками, які були віддані вищим керівником нижчестоячому;
- раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень і відповідальності за персоналом.

До недоліків цієї структури відносяться:

- перевантаження менеджерів вищої ланки управління;
- зловживання владою;
- відсутність горизонтальних зв'язків між підлеглими;
- неузгоджені рішення виконавців;
- слабка система взаємозв'язків між керівником і підлеглим.

Проведена політика формування персоналу в організації спрямована на залучення кваліфікованого персоналу і створення привабливих умов праці. Важливим напрямком політики зайнятості виступає діяльність з набору персоналу.

Проаналізуємо структуру персоналу підприємства за останні 3 роки за наступними критеріями: категорія персоналу, вік, стать, освіта, кваліфікація (табл. 2.1 – 2.2).

Таблиця 2.1

**Структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за категоріями за 2018-2020 рр.**

Категорія персоналу	На 01.01. 2019 р.		На 01.01. 2020 р.		На 01.01. 2021 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Керівники	1	2	1	2	1	2
Фахівці	7	16	7	15	7	14
Робочі	37	82	39	83	41	84
Разом	45	100	47	100	49	100

Таким чином, в структурі персоналу протягом усього аналізованого періоду найбільшу питому вагу займають робочі (~84%), на другому місці за чисельністю – фахівці.

У структурі персоналу найбільшу питому вагу займають



працівники у віці від 26 до 35 років, питома вага працівників передпенсійного і пенсійного віку невисока, в 2020 році він становив 18%, питома вага молодих співробітників вище, ніж питома вага «вікових» співробітників, що свідчить про оновлення персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.2

**Структура персоналу підприємства за віком за 2018-2020 рр.**

Вік, років	На 01.01. 2019 р.		На 01.01. 2020 р.		На 01.01. 2021 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
18 - 25	8	18	9	20	10	22
26 - 35	20	44	21	47	21	47
36 - 45	10	22	10	22	10	22
46 - 55	7	16	7	16	8	18
Разом	45	100	47	100	49	100

Структура персоналу за рівнем освіти представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура персоналу підприємства за рівнем освіти**

Освіта	На 01.01. 2019 р.		На 01.01. 2020 р.		На 01.01. 2021 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Вища	35	78	37	79	38	78
Середня спеціальна	8	18	9	19	10	20
Середня	2	4	1	2	1	2
Разом	45	100	47	100	49	100

У штаті підприємства найбільшу питому вагу займають співробітники з вищою та середньо-спеціальною освітою, в 2020 р. питома вага кваліфікованого персоналу – 98%, що дозволяє забезпечувати високу якість послуг, що надаються підприємством.

Проаналізуємо рух персоналу підприємства, розрахувавши коефіцієнти вибуття, коефіцієнт прийому кадрів, коефіцієнт загального обороту кадрів, коефіцієнт стабільності (сталості) кадрів.

Коефіцієнт вибуття кадрів визначається відношенням кількості працівників, звільненим з усіх причин за даний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається відношенням кількості працівників, які звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт прийому кадрів визначається відношенням кількості працівників, прийнятих на роботу за цей період, до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів визначають відношенням кількості прийнятих та звільнених працівників за цей період до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт сталості кадрів визначається як відношення чисельності працівників, які перебувають в обліковому складі протягом року і більше, до середньооблікової чисельності працівників.

Показники руху персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники руху персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт вибуття, %	6	7,7	13
Коефіцієнт плинності, %	1,63	2,5	4
Коефіцієнт прийому, %	5,4	6,8	11
Коефіцієнт загального обігу кадрів, %	11,3	14,6	24
Коефіцієнт сталості кадрів, %	94,4	92,7	88

Таким чином, слід зазначити, що за три роки кадри підприємства стали більш «мобільними», коефіцієнт загального обороту кадрів збільшився з 11,3 до 24%. Протягом 2018-2020 рр. коефіцієнти вибуття перевищують коефіцієнти прийому, за рахунок цього скорочується середньооблікова чисельність персоналу. За рахунок високої плинності кадрів коефіцієнт сталості кадрового складу знизився з 94,4 до 88%.

У плані стратегії управління персоналом організація орієнтується на найкращу відповідність працівників виробничими



потребами компанії, оскільки, незважаючи на активне впровадження сучасних виробничих технологій, організація як і раніше залежить від професіоналізму працівників. Крім того, значний вплив на конкурентоспроможність послуг має якість їх надання, що також вимагає розвитку персоналу.

У плані виробничої діяльності основний акцент робиться на технологічну складову, оскільки використання сучасних технологій створює значні переваги, в тому числі дозволяє істотно скорочувати виробничі витрати.

З точки зору фінансової стратегії організація прагне до досягнення прийнятної рентабельності продажів і ділової активності, до стратегічних цілей також відноситься відновлення економічної незалежності.

Крім того, організація орієнтується на досягнення прийнятної ліквідності. З точки зору маркетингової діяльності організація орієнтована на зовнішні конкурентні переваги, пов'язані з характеристиками послуг.

Просування послуг організації не ведеться. Основними споживачами організації виступають жителі міста.

Наведемо аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Фінансові результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміни (+,-)	
				2020/2018	Темп росту, % 2020/2018
Виручка	38277	60863	64744	26467	169,1
Собівартість послуг	34120	53825	56368	22248	165,2
Валовий прибуток	4157	7038	8376	4189	201,5
Комерційні витрати	120	-	-	- 120	-
Управлінські витрати	-	-	-	-	-
Прибуток від продажу	4037	7038	8376	4339	207,5
Відсотки до отримання	1085	-	-	-	-
Відсотки до сплати	1557	2410	2353	796	151,1
Прибуток до оподаткування	1801	5829	6338	4537	351,9
Податок на прибуток	194	-	-	-194	-

Інше	670	670	100	-570	14,9
Чистий прибуток	937	5159	6238	5391	10270,9

Отже, виручка на початку періоду збільшується: в 2020 р. виручка збільшилася практично в два рази, її темпи зростання склали 169,1% по відношенню до 2018 року, її розмір збільшився і склав 26467 тис. грн. Зростання виручки пов'язаний з підвищенням обсягу продажів. Чистий прибуток ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зростає з року в рік, на кінець 2019 року її розмір збільшився в порівнянні з 2018 роком на 5391 тис. грн.

Коефіцієнти рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризують ефективність, фінансову результативність, прибутковість діяльності організації і розраховуються по прибутку. Розглянемо динаміку коефіцієнтів рентабельності в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2018-2020 рр., %**

Коефіцієнт	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 до 2018 рр.
Рентабельність продажів	10,55	11,56	12,94	2,39
Загальна рентабельність	2,45	8,48	9,63	7,18
Рентабельність активів	1,76	7,81	7,56	5,8
Рентабельність витрат	2,75	9,58	11,07	8,32

Отже, рентабельність продажів за період з 2018 по 2020 рр. збільшилася на 2,39%. Рентабельність продажів показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції або послуги. Зростання показника може бути викликане збільшенням попиту на продукцію або послуги.

Загальна рентабельність показує, скільки чистого прибутку припадає на гривню всієї реалізованої продукції. Загальна рентабельність показує ефективність діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: за період з 2018 по 2020 рр. цей показник виріс. Збільшення загальної рентабельності в динаміці може бути наслідком зростання платоспроможного попиту на продукцію підприємства.



Показник рентабельності активів з 2018 по 2020 збільшився на 5,8%. Рентабельність витрат показує ефективність поточних витрат.

Проаналізуємо платоспроможність і ліквідність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз динаміки коефіцієнта абсолютної платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 рр.**

Коефіцієнт	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	Темп росту, %
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності продаж	0,001	0,22	0,01	0,009	1000,0
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,9	1,2	1,3	0,29	129,6
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1,1	1,2	1,4	0,35	132,0

За досліджуваний період відбулося зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,22 до 0,01. Нормальне обмеження коефіцієнту 0,2 – 0,25. Однак за досліджуваний період показники в 2018 році відповідають нормативним значенням, а в 2020 році менше нормативного значення.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності збільшувався протягом трьох років і становить значення 0,01, проти нормативного значення від 0,2 до 0,5. Це свідчить про те, що велика частина короткострокових позикових зобов'язань не була швидко погашена за рахунок наявних грошових коштів.

Коефіцієнт проміжної платоспроможності також збільшився на 0,29 або на 29,6%. У 2018 році цей показник відповідав нормативному значенню (від 0,8 до 1), проте далі його значення вище норми. Отже, платіжні можливості підприємства за умови проведення своєчасних розрахунків з дебіторами збільшилися 1,16 – 1,27, однак це набагато вище нормальної межі коефіцієнта (0,7 – 0,8).

Коефіцієнт поточної платоспроможності збільшився на 0,35 або

на 32,0%, і відповідає нормативному значенню від 1 до 2 на всьому досліджуваному періоді.

Проведений аналіз свідчить про те, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має достатній запас коштів, які можуть бути використані для погашення прийнятих короткострокових зобов'язань.

На підставі показників бухгалтерського балансу числі і порівняємо коефіцієнти фінансової стійкості організації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 роки**

Показник	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 до 2018 рр.
Коефіцієнт автономії	0,5	0,158	0,427	0,603	0,445
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	1,0	5,334	1,343	0,659	-4,675
Коефіцієнт фінансування	> 1	0,187	0,745	1,517	1,33
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 0,6	0,813	0,681	0,838	0,025

Значення коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів протягом 2018 р. перевищує максимально допустиме значення, рівне 1,5, і склало до кінця 2018 року 5,33. Це свідчить про фінансову нестійкість організації. На кожен гривню власних коштів приходиться 5,33 грн. позикових коштів. У 2019 році фінансова залежність організації від залученого капіталу зменшилася і склала 1,343 грн. позикових коштів на 1 грн. власних. У 2020 році підприємство практично незалежно від позикових коштів, тому що переважають власні джерела фінансування. Наявність фінансової залежності характеризують коефіцієнти автономії та концентрації залученого капіталу, які свідчать про нефінансову ситуації, тобто якщо в 2018 році власникам належить тільки 15,8% вартості майна організації, то в 2020 році ця значення збільшилося до 60,3%.

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про стабільне становище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», в 2020 році (за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань підприємство фінансує 83,8%



всього майна).

Наявність довгострокового капіталу підвищує фінансову стійкість ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Нормальне обмеження коефіцієнта фінансування більше 1. Таким чином, в кінці 2020 року на 1 грн. позикових коштів приходиться 1,517 грн. власних.

Важливим елементом аналізу є дослідження співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, яке показує, яку частину своїх зобов'язань може погасити підприємство за рахунок коштів, абстрактних в дебіторській заборгованості, представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 роки, тис. грн.**

Показник	Рік			Зміни 2020/2018
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Кредиторська заборгованість	5280	10441	16679	11399
Дебіторська заборгованість	19758	25873	32964	13206
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,27	0,40	0,51	0,24

Зіставлення дебіторської та кредиторської заборгованостей виявило, що протягом 2018- 2020 років воно було рівномірним. Якщо на початок 2018 року дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську в 3,5 рази, то на кінець 2020 року дебіторська заборгованість перевищила кредиторську в 2 рази.

Далі представимо в табл. 2.10 порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 рік.

Таблиця 2.10

**Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 рік, тис. грн.**

Розрахунки	Дебіторська	Кредиторська	Перевищення заборгованості
------------	-------------	--------------	----------------------------

	заборгованість	заборгованість	Дебіторської	Кредиторської
З покупцями і замовниками	21990	6042	15948	X
За авансами	10830	X	10830	X
За оплатою праці	X	9300	X	9300
З державними позабюджетними фондами	X	370	X	370
За податками та зборами	X	802	X	802
З іншими	144	165	X	21
Разом	32964	16679	26778	10493

З табл. 2.10 видно, що кредиторська заборгованість становила на кінець розглянутого періоду 16679 тис. грн., а дебіторська заборгованість 32964 тис. грн.; перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» становить 16285 тис. грн.

Така ситуація тягне за собою погіршення фінансового становища, тому що підприємство не може використовувати цю заборгованість.

Також необхідно відзначити, що в аналізованому періоді спостерігається найбільша прострочена дебіторська заборгованість за розрахунками з постачальниками і замовниками.

Проведемо аналіз показників оборотності для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз показників оборотності для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 рр.**

Показник	Од. виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна +;- 2019 р. до 2018 р.	Зміна +;- 2020 р. до 2019 р.
<b>1. Коефіцієнт оборотності</b>						
1.1. Матеріальних запасів ОТМЗ	оберти	16,36	19,69	12,16	3,33	-7,53
1.2. Дебіторської заборгованості	оберти	1,94	2,35	1,96	0,41	-0,39
1.3. Грошових коштів ОДС	оберти	225,0	140,2	215,8	-84,8	75,6
<b>2. Період обороту</b>						
2.1. Запасів	дні	22	18	30	-4	12
2.2. Дебіторської заборгованості	дні	188	155	186	-33	31
2.3. Грошових коштів	дні	1,6	2,6	1,6	10	-10

За результатами показників, розрахованих у табл. 2.11 можна



відзначити наступне, оборотність матеріальних запасів в 2018 році зросла, а період обороту скоротився, проте в 2019 році по відношенню 2018 спостерігається зниження коефіцієнта оборотності запасів і зростання періоду обороту на 12 днів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підприємства збільшувався протягом 2018-2019 рр., а період обороту дебіторської заборгованості відповідно зменшувався, що є сприятливою тенденцією для компанії, однак у 2020 році період обороту дебіторської заборгованості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виріс.

Коефіцієнт оборотності скорочувався в досліджуваному періоді, а період обороту грошових коштів зростав, так, в 2019 році він зріс на 1 день, а в 2020 р. скоротився, що дозволяє говорити про те, що грошові кошти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стали використовуватися більш ефективно.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» існує і діє, дотримуючись безліч вимог різних юридичних документів і внутрішніх стандартів. У 2017 році компанія реалізувала програму з корпоративних норм, щоб зробити їх частиною щоденної ділової практики. Програма об'єднує заходи, необхідні для відповідності встановленим правилам, нормам і вимогам. Застосування корпоративних норм в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» координується менеджерами з дотриманням корпоративних норм. Програма допомагає працівникам орієнтуватися у всіх встановлених правилах і стандартах і дотримуватися їх.

Основний компонент програми – вісім наступних корпоративних норм:

1. Ми суворо розмежуємо особисті інтереси працівників та інтереси компанії.
2. Ми нікому не пропонуємо необґрунтованих переваг.
3. Ми не використовуємо службове становище в особистих цілях.

4. Будь-яку інформацію про компанію ми вважаємо конфіденційною.

5. Ми поважаємо правила чесної конкуренції.

6. Для нас усі рівні.

7. Ми є чесним роботодавцем.

8. Ми дотримуємося всіх внутрішніх правил і законодавчих вимог.

Спеціально розроблений документ описує корпоративні норми за допомогою практичних прикладів. На додаток, організовується навчання за кожною з діючих норм і проводяться консультації. При необхідності, для оцінки різних ситуацій використовуються інструменти, також доступні нашим працівникам у внутрішньому просторі.

Крім того, працівники інформуються про правила і норми, що безпосередньо відносяться до галузей їх діяльності. Це допомагає їм виконувати свої обов'язки і наповнює життям наші корпоративні норми.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» постійно перевіряє відповідність поведінки своїх працівників встановленим нормам і правилам. Менеджер з дотримання корпоративних норм аналізує будь-яку інформацію. Там, де це необхідно, до перевірки залучаються інші функції (робота з персоналом, аудит, безпека, внутрішні розслідування), проводяться розслідування, розробляються конкретні заходи для запобігання порушень. Якщо виникає сумнівна ситуація, менеджер з дотримання корпоративних норм може дати правильну пораду.

Корпоративні норми ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» формують основу для загального розуміння про те, як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» веде свій бізнес і регулює взаємодію в повсякденній діяльності. Працівники компанії беруть на себе зобов'язання строго дотримуватися корпоративні норми, що сприяє підвищенню захищеності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» від



фінансових та іміджевих втрат.

Розглянемо існуючу організаційну культуру в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». На сьогоднішній день організаційну культуру в компанії можна охарактеризувати як кланова культура з елементами бюрократичної культури (рис. 2.2).



Рисунок. 2.2. Складові організаційної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Існує ієрархічність, яка впливає на відносини межу керівниками

і працівниками. На сьогоднішній день управління організаційної культурою в компанії складається з двох етапів:

1. Розробка заходів, спрямованих на закріплення бажаних цінностей;

2. Реалізація розробленого плану;

Тобто заходи плануються без діагностики і врахування існуючої культури і стратегічної мети компанії. Після проведення заходу не проводиться оцінка ефективності.

У одеській філії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» застосовується сукупність трьох основних груп методів управління організаційною культурою підприємства:

- адміністративні методи характеризуються застосуванням і дотриманням нормативних положень в процесі трудової діяльності;

- економічні методи характеризуються впливом на персонал шляхом застосування економічних законів. За допомогою цих методів можна як заохочувати, так і карати працівників;

- соціально-психологічні методи засновані на використанні законів психології і соціології.

В табл. 2.12 представлений аналіз методів управління організаційною культурою підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», представлені інструменти і позначені засоби, що застосовуються при використанні позначених методів управління.

Таблиця 2.12

**Аналіз методів управління організаційною культурою підприємства у київській філії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Інструменти управління	Характеристика	Застосування засобів
1	2	3
<b>Адміністративні методи</b>		
Організаційний вплив	Методи спираються на дисципліну, відповідальність, владу і права керівника та спрямовані на зміцнення і посилення адміністрування	Статут; штатний розклад; посадові інструкції; правила внутрішнього розпорядку
Розпорядчі дії	Закликають дотримуватися системи	Розпорядження; накази;



	управління підприємством шляхом дотримання внутрішніх нормативних документів	інструкції; вказівки; нормування праці; координація робіт і контроль виконання
Дисциплінарна відповідальність	Застосовуються в разі неналежного виконання або протиправного невиконання трудових обов'язків	Зауваження; покарання; догану; звільнення
Матеріальна відповідальність	Виражається в обов'язку відшкодувати збитки в результаті винної протиправної поведінки або дії	Відшкодування збитку
Адміністративна відповідальність	Потужний важіль для досягнення поставлених цілей, коли необхідно направити колектив на вирішення конкретних управлінських завдань	Попередження; штрафи; дискваліфікація.
<b>Економічні методи</b>		
Господарський розрахунок	Поява економічних стимулів у працівників. Матеріальна зацікавленість працівників в результатах праці	Економічні нормативи; фонди економічного стимулювання (оплати праці)
Матеріальне стимулювання	Є основними мотивами трудової діяльності персоналу. Грошовий вимірник вартості робочої сили	Заробітна плата; премії

1	2	3
	Соціально-психологічні методи	
Соціальне планування	Дозволяють розробити соціальні нормативи та планові показники, а також сприяє досягненню кінцевих соціальних результатів	Зростання кваліфікації; скорочення виробничого травматизму і рівня захворюваності
Соціологічні методи дослідження	Надають необхідні дані для підбору, розстановки, оцінки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення	Співбесіда; анкетування; інтерв'ювання; соціометричний метод, спостереження
Психологічний вплив	Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми впливу на персонал, з метою координації в процесі спільної трудової діяльності	Навіювання; переконання; залучення; примус; спонукання; осуд; прохання; натяк; комплімент; похвала; порада

Після проведеного дослідження методів управління організаційною культурою підприємства у одеській філії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна зробити висновок про те, що застосовується велика кількість методів управління, які об'єднані в три основні групи, а саме адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Кожен метод має свої особливості і заснований на різних поведінкових мотивах співробітників. Ефективне функціонування підприємства залежить від правильного поєднання методів управління персоналом, оскільки методи управління персоналом є тим механізмом управління, завдяки якому можна вирішувати на підприємстві завдання будь-якого типу і походження.

Для дослідження ефективності методів управління організаційною культурою підприємства в одеській філії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було проведено опитування працівників з метою визначення ступеня задоволення персоналу організаційною культурою на підприємстві. Опитування показало наступні результати (табл. 2.13).

1. Розмір заробітної плати. Опитування визначило, що повністю задоволені заробітною платою тільки 36% співробітників, а більше



число опитуваних – 60% – незадоволені, це говорить про те, що важливо приділити цій проблемі увагу. Необхідно уважно перевірити відповідність завантаженості співробітників, порівняти, перш за все, рівень заробітних плат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та інших підприємств цього ж напрямку. Необхідно збільшити матеріальне стимулювання персоналу, але оскільки на це потрібні великі кошти, то варто налагодити систему премій і бонусів для збільшення рівня продажів і ефективності виробничого процесу (рис. 2.3).

2. Матеріальна зацікавленість в результатах праці. Результати опитування показали, що 48% співробітників повністю задоволені системою матеріальної зацікавленості працівників, 30% респондентів однозначно не задоволені даними аспектом, коли 20% вважає, що матеріальна зацікавленість співробітників знаходиться на нормальному рівні, проте хотілося б більшого, решта 2% не змогли з відповіддю.

3. Процес виконуваної роботи. За даним показником ситуація краща, 86% опитуваних роботою цілком задоволені. Це зумовлено тим, що люди свідомо обирали область діяльності. Але є кілька відсотків опитуваних (4%), яких робочий процес в основному не задовольняє. Це, перш за все, робочі, оскільки їх робота вимагає великого фізичного навантаження. Тому потрібно максимально оптимізувати робочий процес.

Таблиця 2.13

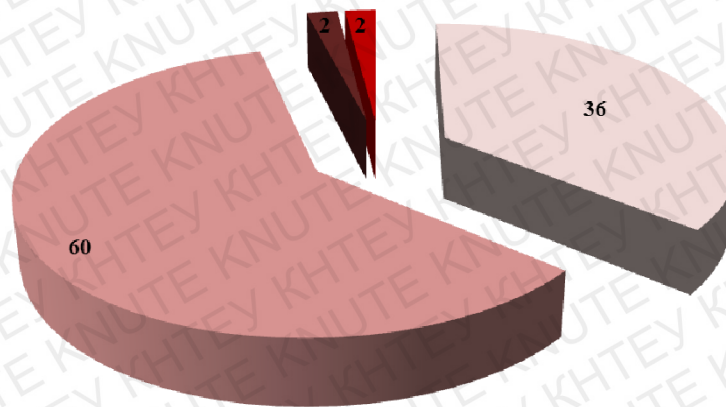
**Результати дослідження ефективності методів управління в одеській філії  
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Питання	Разом, %	Відповіді, у %			
		а)	б)	в)	г)
<b>Економічні методи:</b>					
Розмір заробітної плати	100	36	60	2	2
Матеріальна зацікавленість в результатах праці	100	48	30	20	2
<b>Адміністративні методи</b>					
Процес виконуваної роботи	100	86	4	8	2
Режим роботи	100	84	2	10	4
Відповідність роботи вашим здібностям	100	74	6	12	8
Відповідальність по відношенню до виконуваної	100	64	30	4	2

роботи					
Соціально-психологічні методи					
Перспективи професійного та службового зростання	100	10	32	10	48
Взаємовідносини з безпосереднім керівником	100	78	2	16	4
Умови праці	100	90	2	6	2
Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні	100	48	8	34	10
Соціально-психологічні методи					

Продовження таблиці 2.13

Можливість виконувати роботу, шановану широким колом людей	100	12	62	22	4
Ефективність організації роботи компанії	100	78	12	6	4
Взаємовідносини, що склалися з колегами	100	86	4	4	6
Можливості для прояву ініціативи в роботі	100	52	40	-	8
Робота як засіб досягнення успіху в житті	100	20	10	68	2
Ваша репутація в трудовому колективі	100	90	6	2	2
Розмір соціально-матеріального заохочення в організації	100	28	68	2	2
Підготовка та перепідготовка кадрів	100	50	50	-	-
Організація і здійснення спільних заходів і виїздів співробітників	100	12	84	2	2
Примітка: а) задоволений повністю; б) не задоволений; в) в загальному не погано, але хотілося б більшого; г) важко відповісти					



■ Цілком задоволений
 ■ Незадоволений
 ■ Хотілося б більшого
 ■ Важко відповісти



**Рисунок 2.3. Задоволеність співробітників заробітної платою**

4. Режим роботи. Великий рівень задоволення даними показником (84%) визначений тим, що робочий графік стандартний: 40-годинний робочий тиждень з 8-годинними робочими днями. Іншим 12% було б зручніше працювати за гнучким графіком. Але це нереально через те, що субота і неділя – вихідні дні. Потрібно обговорювати дану проблему з вищим керівництвом.

5. Відповідність роботи Вашим здібностям. Опитування виявило досить високий рівень задоволеності даними показником – 74%. У процесі трудової діяльності потрібно приділяти найбільшу увагу перевірці істинних знань і можливостей людини, і сприяти її матеріального і вдалому кар'єрного росту.

6. Відповідальність по відношенню до виконуваної роботи. У 64% опитаних співробітників відповідальність по відношенню до здійснюваних обов'язків висока, 4% опитаних не думали про це, 2% опитаних відповіли, що їм, по суті, все одно, у 30% опитаних спостерігається середній ступінь відповідальності (рис. 2.4).



**Рисунок 2.4. Ступінь відповідальності співробітників в одеській філії  
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» по відношенню до виконуваної роботи**

7. Перспективи професійного та службового зростання. Опитування виявило, що 32% респондентів не знаходять перспектив зростання, а 48% не змогли відповісти. Це говорить про те, що вищому керівництву варто проявляти більший інтерес до професійного росту співробітників. Це може проявлятися в тому, що на співробітника буде покладена більш важка робота і буде можливість віддати співробітнику більше відповідальності за виконання будь-якої роботи. Встановлювати оплачувані дні для підвищення кваліфікації персоналу;

8. Взаємовідносини з безпосереднім керівником. На це питання 78% дали відповідь про те, що їм до вподоби взаємини з безпосереднім керівником. Оскільки середній стаж багатьох працівників підприємства більше п'яти років, то цілком можна припустити, що взаємини в основному налагоджені. Однак 16% опитуваних відповіли, що, якби була можливість працювати безпосередньо з керівництвом підприємства без посередників в особі керівників відділу, то їх би це цілком влаштувало;

9. Умови праці. Як показав аналіз, у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» цій характеристиці приділяється дуже вагоме значення. У всіх приміщеннях підтримується порядок, встановлена оптимальна температура, встановлені кондиціонери, є душові кабінки, бойлери для гарячої води, є повноцінна кухня, оснащена всім самим необхідним інструментом, є місця для відпочинку працівників, обладнані тенісними і більярдними столами. Ступінь задоволеності працівників з цього питання становить 90%, а це один з головних чинників задоволеності роботою.

10. Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому



дні. 48% опитаних задоволені роботою за цим показником, але 8% абсолютно не задоволені, 34% співробітників вважає, що, загалом, не погано, але хотілося б більшого. Можливо, це пов'язано, перш за все, з віком підприємства і з нестабільністю вітчизняного ринку.

11. Можливість виконувати роботу, шановану широким колом людей. 12% респондентів задоволені даними показником, проте більшість 62% абсолютно не задоволені даними аспектом, співробітники усвідомлюють значущість своєї роботи, зацікавлені в своїй матеріальній стабільності, а також в стабільності і розвитку самої компанії, проте не відчувають підтримки і не усвідомлюють своєї значущості.

12. Ефективність організації роботи компанії. Висока оцінка – 78% – даного показника зумовлена тим, що підприємство постійно розвивається, умови праці оптимальні, взаємини з вищим керівництвом демократичні. Є можливість для нововведень і підвищення ефективної роботи організації.

13. Взаємовідносини, що склалися з колегами. 86% респондентів задовольняє даний показник, але все ж це не говорить про те, що можна забути про даний показник. У найближчому майбутньому в компанії так само потрібно підтримувати безконфліктні взаємини між співробітниками. Це можна здійснити за допомогою проведення спільних заходів: активна участь в спортивних змаганнях, нарадах та екскурсіях.

14. Можливості для прояву ініціативи в роботі. 52% респондентів дали відповідь, що їх задовольняє цей показник. А 40%, що не задовольняє і 8% не змогли відповісти. Всім керівникам співробітників слід визначити людей з низьким рівнем задоволеності за даним конкретному показником і запропонувати більше ініціативи в виконуваних ними зобов'язання.

15. Робота як засіб досягнення успіху в житті. 68% опитаних

відповіли, що не зовсім задоволені цими показниками. Це має на увазі не тільки трудову діяльність у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а й нинішні тенденції в економіці держави та середній рівень життя.

16. Ваша репутація в трудовому колективі. 90% опитаних вважає, що їхня репутація в колективі на високому рівні, і вони нею повністю задоволені, коли як 6% вважає свою репутацію незадовільною.

17. Розмір соціально-матеріального заохочення в організації. Більшість співробітників, а це 68% вважає, що розмір соціально-матеріального заохочення вкрай незадовільний, і лише 28% задоволені розміром заохочень, 2% не змогли дати відповідь і 2% вважають, що розмір заохочення можна було б збільшити, але їх влаштовує і поточна ситуація.

18. Підготовка та перепідготовка кадрів. Думки респондентів розділилися рівномірно 50% – повністю задоволені і 50% – не задоволені даними аспектом.

19. Організація та здійснення спільних заходів і виїздів співробітників. Всього 12% опитаних задоволені організацією спільного проведення часу колективу, коли 84% співробітників вважає, що організація спільних заходів знаходиться на низькому рівні, вони повністю нею не задоволені, 2% не змогли дати відповідь, 2% респондентів хотіли б поліпшити організацію спільного відпочинку колективу.

Аналіз ефективності методів управління у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою опитування співробітників досліджуваного підприємства, показав, що у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» застосовуються і поєднують між собою всі перераховані традиційні методи управління персоналом.

Однак з аналізу застосовуваних на підприємстві методів управління персоналом, видно, що соціально-психологічні методи представлені неповним інструментарієм – нематеріальна мотивація



персоналу знаходиться на низькому рівні: так, тільки 10% знаходять для себе перспективи професійного та службового зростання в організації, тільки 48% (менше половини) співробітників відчувають впевненість і надійність в плані стабільності місця роботи, 62% абсолютно не відчувають підтримки і не усвідомлюють своєї значущості в розвитку самої компанії, 40% респондентів вважають, що у них повністю відсутня можливість прояву ініціативи, що негативно позначається на трудовому настрою колективу; 68% опитаних не зовсім задоволені своєю роботою в принципі, вони не вважають її якимось досягненням і удачею в своєму житті, важливо, що 68% (більше половини співробітників) вважає, що розмір соціально-матеріального заохочення в організації вкрай незадовільний, підготовка і перепідготовка кадрів викликає спірну оцінку, половина респондентів вважає даний показник на рівні, а половина не задоволені, всього 12% опитаних задоволені організацією спільним проведенням часу колективу, коли як 84% співробітників вважають, що організація спільних заходів знаходиться на низькому рівні і даний напрямок необхідно розвивати.

## **2.2. Оцінка рівня ефективності використання методу командоутворення в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Проведемо оцінку рівня командоутворення в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», простеживши еволюцію команди до піку її діяльності за стадіями життєвого циклу підприємства: дитинство, отрочество, юність, зрілість.

Для цього будемо використовувати табл. 2.14 – життєвий цикл стадій розвитку команди.

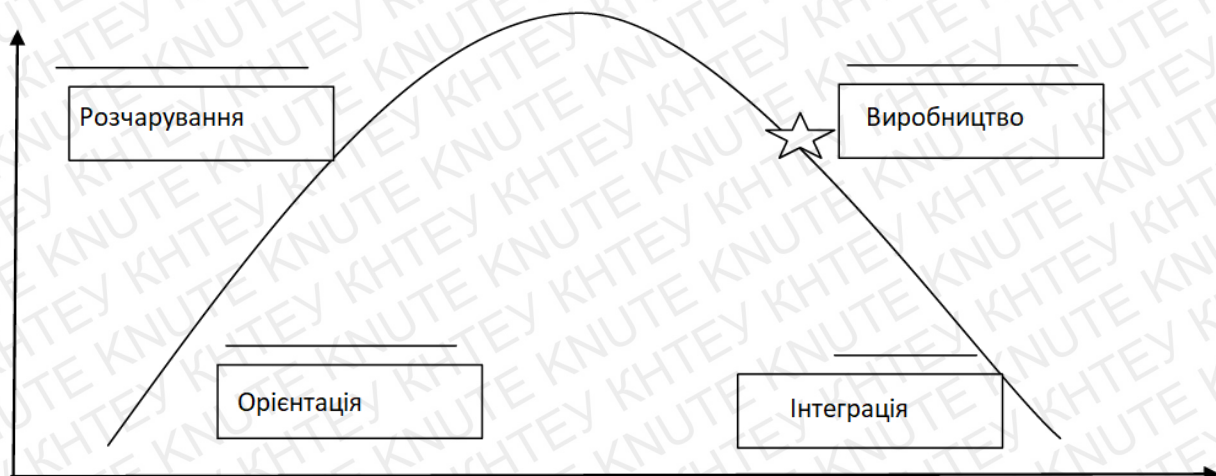
*Таблиця 2.14*

**Життєвий цикл стадії розвитку команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Стадія розвитку команди	Варіанти позицій	Відсоток наявності, на думку співробітників, %
Орієнтація	Помірний ентузіазм	0
	Стурбованість щодо ролей і прийняття з боку інших членів команди	6
	Обережність, чемність в поведінці	0
	Відсутність ясності щодо призначення, цілей, норм, ролей	6
	Невизначеність меж повноважень	7
Розчарування	Розбіжність між очікуваннями і дійсністю	9
	Замішання і роздратування з приводу ролей і цілей	5
	Незадоволеність залежністю від начальства	12
	Конкуренція за владу, авторитет і увагу	8
Виробництво	Ясні призначення, цілі, цінності і ролі	4
	Результативність і високі стандарти роботи	20
	Задоволеність членів колективу і високий моральний дух	18
	Визнання і висока оцінка індивідуальних і командних досягнень	8
Інтеграція	Зросла прихильність колективним нормам і цінностям	2
	Зростання продуктивності	5
	Використання колективного мови – «ми» замість «я»	0
	Готовність ділитися відповідальністю, керівництвом і контролем	0

Виходячи з отриманих даних, на даний момент часу команда ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» перебувати на третій стадії – виробництво.

У міру того як під час стадії виробництва члени команди стають все більш компетентними і результативними, поступово зникає необхідність підкреслювати завдання.





### Рисунок 2.5. Стадія розвитку команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Члени команди встановлюють норми з метою розвитку довіри і поваги.

У міру того як члени команди все більше готові кидати виклик один одному, вони стають навіть ще більш успішними, визнаючи і цінуючи відмінності, вирішуючи конфлікти і виконуючи завдання.

Далі розглянемо стадію розвитку команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», використовуючи методику Б.В.Такмана.

Діяльність команди супроводжує майже постійний прояв синергетичного ефекту. Ознаки команди пов'язані зі стадією розвитку групи-команди, тобто на кожному етапі розвитку вони різні.

На рис. 2.5 зображена трактування стадій розвитку і особливостей групи на кожній стадії, що базується на концепції Б.В. Такман.

Відповідно до цієї схеми команда ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» переживає стадію виробництва.

Переходимо до наступного етапу – визначення ролей в команді.

Роль – перелік функцій, які задані особистості групою і які визначаються специфікою спільної групової діяльності. Група як складна соціальна система постійно функціонує, тому для забезпечення ефективності групової діяльності, досягнення групових цілей потрібні поділ і кооперація функцій.

Кожна роль в команді має на увазі під собою володіння певними особистісними якостями і професійними навичками. Визначимо ролі співробітників в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.15).

З таблиці видно, що директор організації є формальним лідером, організовує роботу команди, звертає увагу на постановку цілей і пріоритетів, надає спрямованість і форму груповим дискусіям, а також закінченість результатами діяльності групи, бере участь у розподілі ролей, розмежовує функції членів команди, визначає їх

обов'язки, ставить завдання і цілі.

Таблиця 2.15

**Визначення ролі співробітників в команді для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Співробітник / категорія співробітників	Роль в команді	Аналіз його ролі в команді
1	2	3
Директор	Формальний лідер	Організовує роботу команди, звертає увагу на постановку цілей і пріоритетів, надає спрямованість і форму груповим дискусіям, а також закінченість результатами діяльності групи, бере участь у розподілі ролей, розмежовує функції членів команди, визначає їх обов'язки, ставить завдання і цілі.
Головний бухгалтер	Генератор ідей	Висуває нові ідеї і стратегії, приділяючи особливу увагу загальним питанням, і здійснює пошук можливих помилок при вирішенні проблем, з якими стикається група, робить критичні зауваження, що може виявитися корисним, якщо призводить до нових пропозицій, пропонує по-новому поглянути на вже узгоджені дії.
Менеджер із зв'язку	Практик	Перетворює ідеї і плани в практичні робочі процедури.
Касир	Практик	Перетворює ідеї і плани в практичні робочі процедури.
Заступник директора	Практик	Перетворює ідеї і плани в практичні робочі процедури.
Начальник відділу маркетингу	Командний гравець	Заохочує команду до прояву їх сильних якостей, покращують спілкування між членами команди і роблять конкретні кроки для зміцнення командного духу.
Менеджер з продажів	Розвідник	Досліджують і доповідають групі про ті ідеї події і ресурсах, які є за



		межами групи; шукають зовнішні контакти.
Допоміжний персонал	Практик	Перетворює ідеї і плани в практичні робочі процедури.

Багато співробітників беруть на себе роль практика і виконують завдання команди, так само співробітники виконують ролі розвідника і командного гравця. Було виявлено, що не всі співробітники організації якісно виконують свої ролі, через що на підприємстві виникають проблеми, пов'язані з продажем товарів і послуг в організації. Наявність конфліктів знижують психологічний клімат в колективі та знижують продуктивність праці.

В даному випадку керівник підприємства повинен забезпечувати контроль і координацію діяльності своїх підлеглих на всіх етапах діяльності.

Так само підприємству потрібно введення нових ролей в свою організацію і формування поведінки кожної ролі всередині організації.

Наступний етап оцінки рівня команди проводився за допомогою показників ефективності командоутворення на прикладі психологічного клімату, який оцінює емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу і дозволяє виявити причини і їх рішення.

Для вивчення психологічного клімату в команді будемо використовувати матрицю, представлену в табл. 2.16.

Далі розрахуємо рівень психологічного клімату в команді ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»:

$$C = 32 - 12 = 20$$

Рівень психологічного клімату дорівнює 20, клімат сприятливий.

Розрахуємо середньогрупову оцінку психологічного клімату ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для розрахунків будемо користуватися наступною формулою (2.1):

$$C = \text{сума } C / N, \quad (2.1)$$

де  $N$  – число членів групи.

$$C = 32 / 60 = 0,53$$



Далі розрахуємо відсоток співробітників, які оцінюють клімат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як несприятливий.

Для розрахунку будемо використовувати наступну формулу:

$$P = n(C-) / N \times 100\%, \quad (2.2)$$

де n (C-) – кількість людей, які оцінюють клімат колективу як несприятливий; N – число членів групи.

$$P = 14/60 * 100\% = 23,33$$

Таблиця 2.16

**Матриця вивчення психологічного клімату в команді ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

№	Властивість психологічного клімату А	Оцінка	Властивість психологічного клімату В
	2	3	4
1	Переважає бадьорий життєрадісний настрій	3 2 1 0 1 2 3	Переважає пригнічений настрій
2	Доброзичливість у відносинах, взаємні симпатії	3 2 1 0 1 2 3	Конфліктність у відносинах, антипатії
3	У відносинах між угрупованнями всередині колективу існує взаємне розуміння	3 2 1 0 1 2 3	Угруповання конфліктують між собою
4	Членам групи подобається разом проводити час	3 2 1 0 1 2 3	Виявляють байдужість до більш тісного спілкування
5	Успіхи або невдачі товаришів викликають співпереживання, щире участь всієї групи	3 2 1 0 1 2 3	Успіх чи невдача товаришів залишають байдужими або викликають заздрість, зловтіху
6	З повагою ставляться до думки інших	3 2 1 0 1 2 3	Кожен вважає свою думку головним і нетерпимий до думки товаришів
7	Досягнення і невдачі групи переживаються як власні	3 2 1 0 1 2 3	Досягнення і невдачі групи не знаходять відгуку у її членів
8	У важкі дні для групи відбувається емоційне єднання	3 2 1 0 1 2 3	У важкі дні група «розкисає»: розгубленість, сварки, взаємні звинувачення
9	Почуття гордості за групу, якщо її відзначає керівництво	3 2 1 0 1 2 3	До похвал і заохочень групи ставляться байдуже
10	Група активна, сповнена енергії	3 2 1 0 1 2 3	Група інертна, пасивна
11	Співчутливо і доброзичливо ставляться до новачків, допомагають їм освоїтися в колективі	3 2 1 0 1 2 3	Новачки відчують себе чужими, до них часто виявляють ворожість
12	У групі існує справедливе ставлення до всіх членів, підтримують слабких, виступають на захист	3 2 1 0 1 2 3	Група помітно розділяється на «привілейованих» і «знехтуваних», зневажливе ставлення до слабких
13	Сучасні справи захоплюють всіх, велике бажання працювати колективно	3 2 1 0 1 2 3	Групу неможливо підняти на спільну справу, кожен думає про свої інтереси

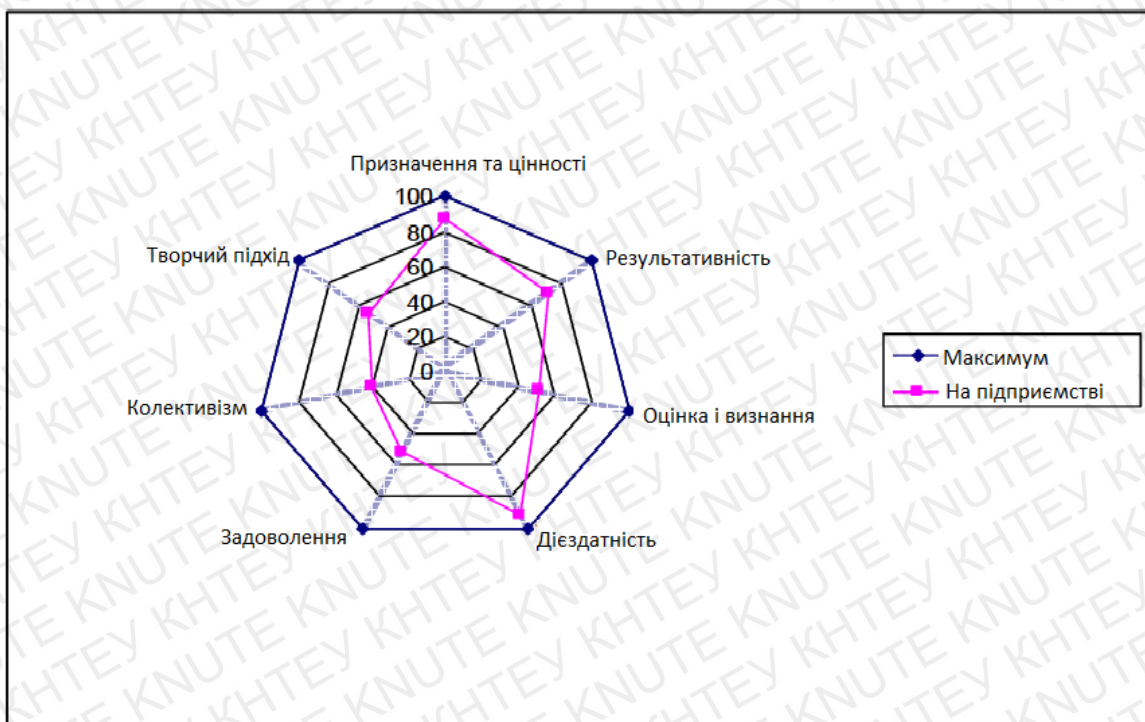
У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 23,33% співробітників команди вважають клімат несприятливим через наявність конфліктів між членами команди.

Проведемо характеристику команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», використовуючи методику «ПРОДУКТ». Для цього складаємо анкету. Отримані результати зобразимо на рис. 2.6.

Методика «ПРОДУКТ» передбачає анкетування співробітників (шкала від 0 до 10) підприємства по наступних позиціях: призначення і цінності, результативність, оцінка та визнання, дієздатність, задоволення, колективізм, творчої підхід.

Характеристика команда ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за методикою «ПРОДУКТ» в розрізі власної ефективності показав, що найбільшою ефективністю володіють наступні характеристики:

- призначення і цінності – 87%;
- дієздатність – 91%.





**Рисунок 2.6. Характеристики команди підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за методикою «ПРОДУКТ» в розрізі власної ефективності,%**

Колективізм команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» володіє низькою ефективністю – 40%, тому підприємству необхідно його покращувати. Інші характеристики володіли середніми значеннями від 50% до 70%.

За проведеною програмою оцінці рівня команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна сказати, що команда знаходиться на стадії продуктивності.

Таблиця 2.17

**Аналіз команди менеджерів в розрізі проблем в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Проблеми	Вплив проблеми	Експерти					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
донесення командних цілей	2	5	4	3	5	4	4,2	0,84
особиста відповідальність	1	1	3	3	2	1	2	0,2
особисті установки на взаємодопомогу і підтримку	2	3	5	1	2	2	2,6	0,52
коригування діяльності і структур від ситуації на ринку	2	4	2	3	1	1	2,2	0,44
врегулювання конфліктів	3	5	5	4	4	5	4,6	1,38
розподіл наявних ресурсів	1	5	2	4	1	2	2,8	0,28
розуміння показників результату	2	1	1	3	2	2	1,8	0,36
вплив сезонності на товари	3	2	2	3	4	3	2,8	0,84
створення нових продуктів, процесів, або вдосконалення старих	3	2	4	4	4	2	3,2	0,96
підтримання зацікавленості співробітників роботи на результат	2	1	1	2	1	2	1,4	0,28
донесення необхідності змін	2	3	5	3	4	5	4	0,8
розподіл завдань між керуючим персоналом	2	1	2	1	2	1	1,4	0,28
діагностика здібностей і можливостей персоналу	2	1	3	2	2	1	1,8	0,36
підтримка стандартів комунікації	1	2	5	4	4	4	3,8	0,38
розгляд пропозицій і побажань від співробітників	2	4	3	4	4	3	3,6	0,72

Отже, були виявлені і слабкі сторони ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»:

- наявність конфліктних ситуацій між деякими співробітниками;
- неякісне виконання своїх ролей деякими співробітниками підприємства.

З проведеного аналізу можна побачити, що існуюча команда має свої недоліки і може працювати краще, ніж зараз. Велика частина проблем пов'язана з комунікацією всередині команди і взаємодією зі співробітниками.



## Висновки до розділу 2

Супермаркети «Сільпо» – це магазини самообслуговування, асортимент яких налічує до 20 тис. найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від величини торгової площі об'єкта.

З точки зору фінансової стратегії організація прагне до досягнення прийнятної рентабельності продажів і ділової активності, до стратегічних цілей також відноситься відновлення економічної незалежності.

Проведено оцінку рівня командоутворення в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» переживає стадію виробництва.

Визначено ролі співробітників в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». директор організації є формальним лідером, організовує роботу команди, звертає увагу на постановку цілей і пріоритетів, надає спрямованість і форму груповим дискусіям, а також закінченість результатами діяльності групи, бере участь у розподілі ролей, розмежовує функції членів команди, визначає їх обов'язки, ставить завдання і цілі.

Багато співробітників беруть на себе роль практика і виконують завдання команди, так само співробітники виконують ролі розвідника і командного гравця. Було виявлено, що не всі співробітники організації якісно виконують свої ролі, через що на підприємстві виникають проблеми, пов'язані з продажем товарів і послуг в організації. Наявність конфліктів знижують психологічний клімат в колективі та знижують продуктивність праці.

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 23,33% співробітників команди вважають клімат несприятливим через наявність конфліктів між членами команди.

За проведеною програмою оцінки рівня команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна сказати, що команда знаходиться на стадії

продуктивності.

Отже, були виявлені і слабкі сторони ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: наявність конфліктних ситуацій між деякими співробітниками; неякісне виконання своїх ролей деякими співробітниками підприємства.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

##### **3.1 Аналіз використання методу командування для підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

При виході на командний стиль функціонування організацій людський капітал є не менш значущим чинником комерційного успіху, ніж основні активи, устаткування і технологія. Формування людського капіталу – відсутня ланка практики корпоративного управління, ключова підприємницька стратегія.

Важливою умовою формування команд є тип спільної діяльності. Тільки спільно-творча праця може породити командну роботу, тому що тільки такий вид діяльності забезпечує взаємозалежність по відношенню до загальної мети. Всі члени команди залежать від роботи кожного, а це ключова характеристика команди.

Сильно залежні один від одного члени групи швидше приходять до рішень, виконують більше завдань і роблять роботу краще, ніж команди, члени яких не так сильно залежать один від одного. Велика взаємозалежність базується на більш глибокій спеціалізації, тому що члени команди повинні і змушені спиратися на інших членів команди для виконання своєї частини роботи.

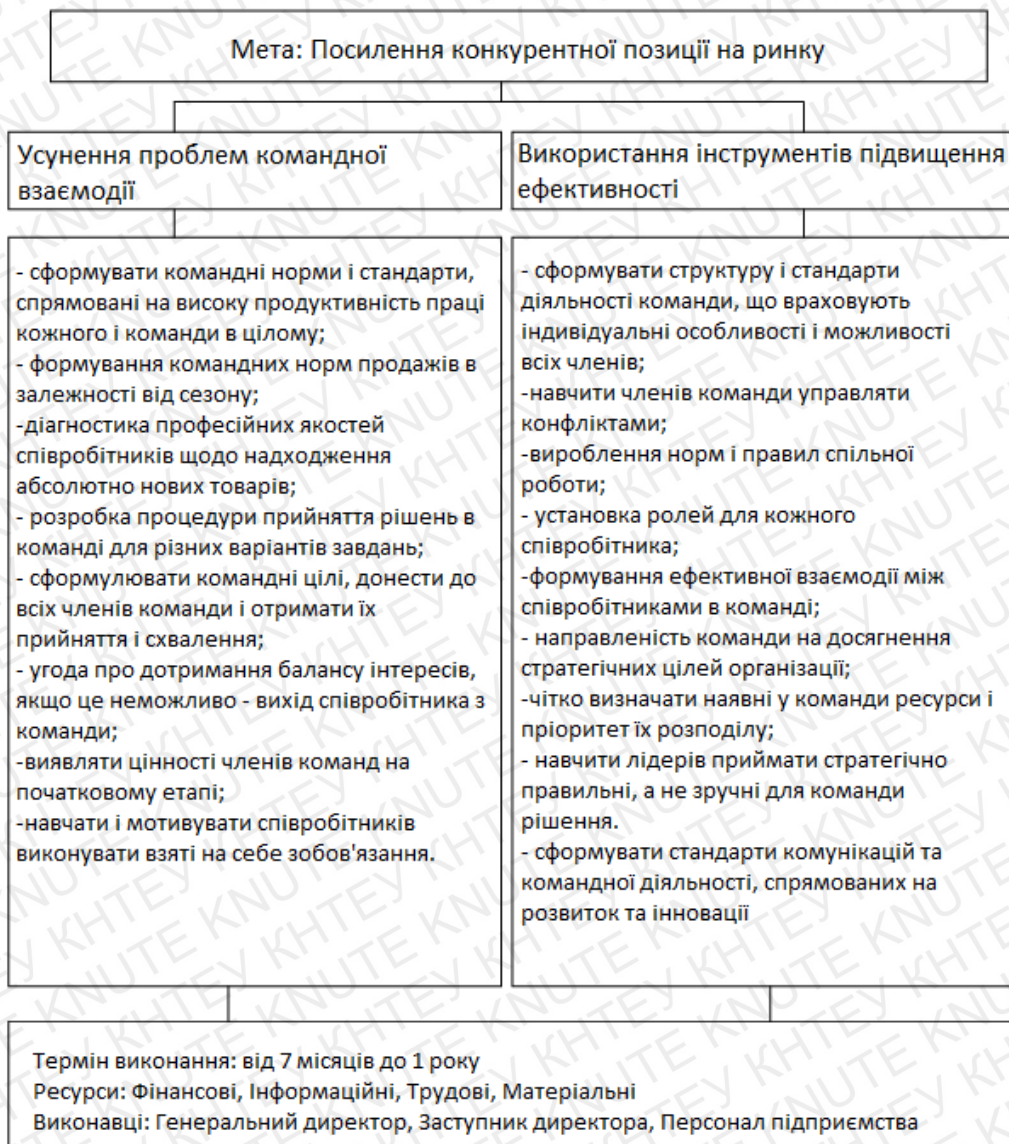


Іншою перевагою для загальної взаємозалежності є те, що члени команди знають спільні цілі і відчують себе більш значимими, що є найважливішим мотиваційним фактором високоефективної роботи.

В якості зручного і апробованого практично інструмента можна використовувати побудову цільової моделі у вигляді дерева цілей.

При аналізі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» була визначена стратегія розвитку роботи підприємства – стратегія посилення позицій на ринку.

Головною метою для підприємства при досягненні цієї стратегії є посилення конкурентної позиції на ринку для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», представленої на рис. 3.1.



**Рисунок 3.1. Програмно-цільовий підхід для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Для визначення оцінки ефективності організації командної діяльності в лютому 2021 року на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



було проведено соціологічне опитування між керівниками, які перебувають в прямому підпорядкуванні у генерального директора. Для збору інформації опитування проводилося за допомогою первинного аналізу даних, за допомогою інтерв'ювання. Також було проведено емпіричне дослідження, яке ґрунтувалося на порівнянні отриманих в процесі опитування результатів з результатами, отриманими в ході соціально-статистичної діагностики через ранжування показників, що характеризують діяльність підприємства в цілому.

На першому етапі в ході соціологічного дослідження було визначено кількість респондентів в складі 16 чоловік. Далі для збору інформації був розроблений текст опитувальника, спрямований на ключових співробітників організації. В рамках соціологічного дослідження респонденти висловлювали свою думку щодо запропонованих питань.

Поточний стан діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» говорить про те, що в значній мірі існує тенденція до посилення негативного навантаження. Інтерв'ю з заступниками генерального директора дозволяє звернути увагу на той факт, що керівники недостатньо знають і оцінюють ризики, з якими зіткнеться компанія.

Абсолютна більшість респондентів (13 осіб) вважають, що в організації відбувається затяжний процес прийняття управлінських рішень, який в ідеалі повинен складати від 3 до 5 днів. Зазначена проблема стає особливо гострою в організації, де істотні зміни повинні бути зроблені без істотних тимчасових витрат.

В якості основних факторів, що перешкоджають своєчасному процесу прийняття управлінських рішень, респонденти виділили такі:

- першою за значимістю перешкодою є відсутність своєчасної та надійної інформації з проблем перспективної спрямованості в діяльності організації (10 осіб);

- недостатнє залучення співробітників в розробку і реалізацію програм змін в компанії (8 осіб).

Процес узгодження, на думку респондентів, триває від 1 до 3 днів, в залежності від складності конкретних дій, і повинен строго відповідати наступним критеріям:

- дотримання ієрархії (6 осіб);
- жорстка дисципліна (12 осіб);
- беззаперечне підпорядкування (4 чоловік).

Більше половини опитуваних (15 осіб) виділяють ще один момент – процес узгодження складніший, тобто повільний і неадаптивний, ніж цього вимагають навколишні умови.

Крім того, при інтерв'юванні з'ясувалося, що багато розпоряджень не завжди можливо виконати, що призводить до невпевненості керівників у своїх можливостях, і в кінцевому підсумку негативно впливає на результати їх діяльності, а також знижує ступінь відповідальності і погіршує психологічний клімат в колективі.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що у керівництва є достатньо підстав для роботи щодо оптимізації функціонування структури управління, перш за все, в галузі зміни принципу централізації, враховуючи конкретні особливості.

Наявність зазначених недоліків в структурі управління служить вихідною причиною багатьох проблем підприємства, пов'язаних, перш за все, з його адаптацією до вимог зовнішнього середовища і подальшим розвитком. З іншого боку, вони поступово приводять до загострення внутрішніх проблем і різкого збільшення навантаження на керівників вищої ланки.

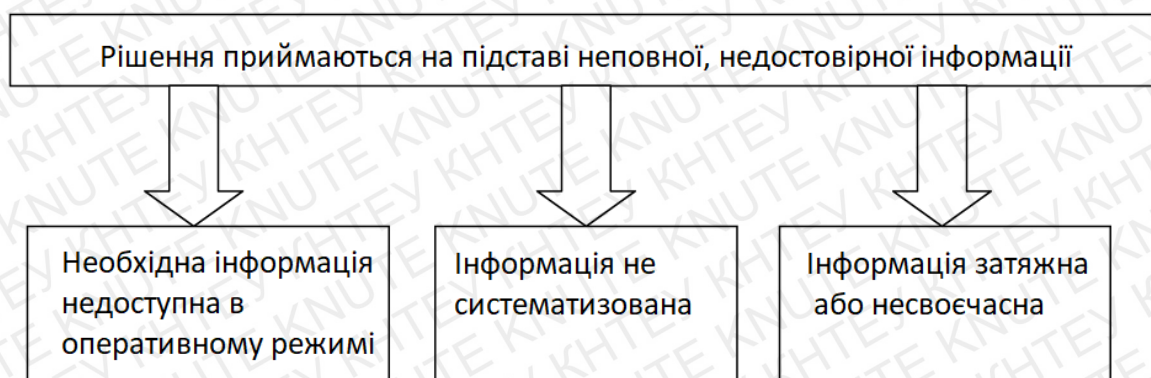
Інформація має велике значення для функціонування всіх систем управління. Зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління здійснюється за допомогою інформації. Від своєчасної і якісної інформації залежить результат управлінського аналізу, рівень



прийнятих управлінських рішень, а також ефективність ведення бізнесу.

Діюча на сьогоднішній день в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підсистема внутрішньофірмового обліку зі своєю методологією і сформованою практикою застосування не забезпечує необхідного рівня інтеграції процесу реалізації ефективних рішень.

Відбуваються регулярні збої і помилки в інформаційному обміні між персоналом, що вказують на те, що інформаційні потоки не оперативні і не систематизовані, відсутня достовірна інформація про внутрішні операції (як по вертикалі, так і по горизонталі), що тягне за собою зловживання інсайдерською інформацією (рис. 3.2).



**Рисунок 3.2. Неефективна модель інформаційного обміну**

Таким чином, було виявлено, що, перш за все це пов'язано з побоюваннями в розрізі особистої відповідальності керівників підрозділів, що приводить до спотворення інформації, що надходить на верхній рівень управління (рис. 3.2).

Діагностика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показала, що існуюча структура управління в достатній мірі характеризує недоліки, представлені через складові її параметри. Організація являє собою складний механізм взаємопов'язаних елементів, розгляд яких дозволило побачити традиційні функції з точки зору досягнення

результату. З огляду на всю сукупність факторів, що впливають, можна зробити висновок, що існуючий в організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» управлінський апарат не забезпечує стійкого розвитку підприємства. В результаті цього в діяльності організації необхідно удосконалювати організаційні форми управління, чітко орієнтувати їх на вирішення виникаючих проблем, а не тільки на реалізацію стабільних функцій управління.

Таким чином, для ефективного функціонування організації, необхідно прагнути до формування структур, які відображають сучасні тенденції розвитку:

- скорочення рівнів управління;
- розвиток колективних методів підготовки і прийняття рішень, орієнтованих на інновації;
- застосування нових організаційних схем керівництва;
- формування ефективної моделі управління.

Все це говорить про необхідність пошуку варіантів підвищення віддачі людського потенціалу, в тому числі – управлінського в рамках найбільш доцільних виробничих і управлінських структур підприємства.

Виходячи з цього, одним з перспективних напрямків розвитку організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є трансформація керівників в соціально-професійну управлінську команду, яка якісним чином змінить традиційну ієрархічну структуру, поступаючись місцем горизонтальним гнучким мережам, які є самоорганізованими. У зв'язку з цим необхідно акцентувати увагу на розробці алгоритму, що супроводжується низкою рекомендацій на основі розглянутих і проаналізованих основних методів формування ефективної управлінської команди, які передбачають підвищення ефективності менеджменту в цілому, а також вдосконалення всіх складових управлінської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».



Початковий етап включає в себе процес підвищення індивідуальної ефективності, припускаючи розвиток кожним членом управлінської команди професійних компетенцій для розуміння власних стратегічних цілей.

Перетворення тих чи інших стилів керівництва в домінуючі пов'язано з фазою життєвого циклу організації. Розуміння того, які стилі менеджменту, а також різноспрямовані знання учасників команди повинні домінувати саме на конкретному етапі розвитку компанії і як керівнику домогтися успіху, уникаючи багатьох серйозних помилок можливо за допомогою застосування методології І. Адізеса PAEI (теорія життєвих циклів). Методологія І. Адізеса – одна з небагатьох системних і цілісних концепцій, яка дозволяє не тільки трансформувати організацію, а й сформулювати теоретичні уявлення про управлінські моделі. По-перше, вона дозволить прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, надає можливість підготуватися до них належним чином. По-друге, теорія життєвих циклів детально описує те, що відбувається всередині організації, тим самим виявляючи закономірні, природні явища і відхилення, що допоможе топ-менеджерам використовуючи правильний розподіл ролей, виражених в коді PAEI зосередитися на вирішенні проблем і подій, що стосуються розвитку і подальшої ефективності діяльності будь-якої організації, в тому числі і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Описані концепції життєвих циклів є центральними моделями при проведенні системного уявлення про організаційні відносини в системі неперервної професійного розвитку, роблячи різні акценти на навичках і компетенціях керівників.

Отже, із застосуванням цієї методики повинні змінюватися практичні підходи до змістового наповнення програм підготовки керівників з метою забезпечення їх наступності і синхронізації

управління в короткострокових і довгострокових періодах. Відповідним чином структурні компоненти управлінської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в процесі своєї взаємодії будуть утворювати більш цілісну і динамічно розвинену структуру управління, що представляє «управлінський багатогранник», що діє в широкому соціальному діапазоні (рис. 3.3).



**Рисунок 3.3. Забезпечення охоплення всіх компетенцій і взаємозв'язку напрямків управлінського багатогранника**

Таким чином, сукупністю послідовно реалізованих і взаємопов'язаних блоків і напрямків, представлених у вигляді «Управлінського багатогранника» забезпечить швидку реакцію підприємства на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, визначаючи аналітичну, раціональну діяльність, спрямовану на вирішення завдань, пов'язану зі стратегічним плануванням. Проте,



формування колективного, рефлексивного мислення зумовить розвиток міцної культури, моделюючи поведінкові техніки відносин між людьми, виражені в узгодженості у взаємодії командної роботи топ-менеджерів.

Також зменшиться адміністративна дистанція між рівнями управління, за допомогою збереження цілісності на виході, забезпеченої збалансованим розвитком компетенцій, ідентифікованих з прийнятою і стратегією для перспективних швидко підрозділів.

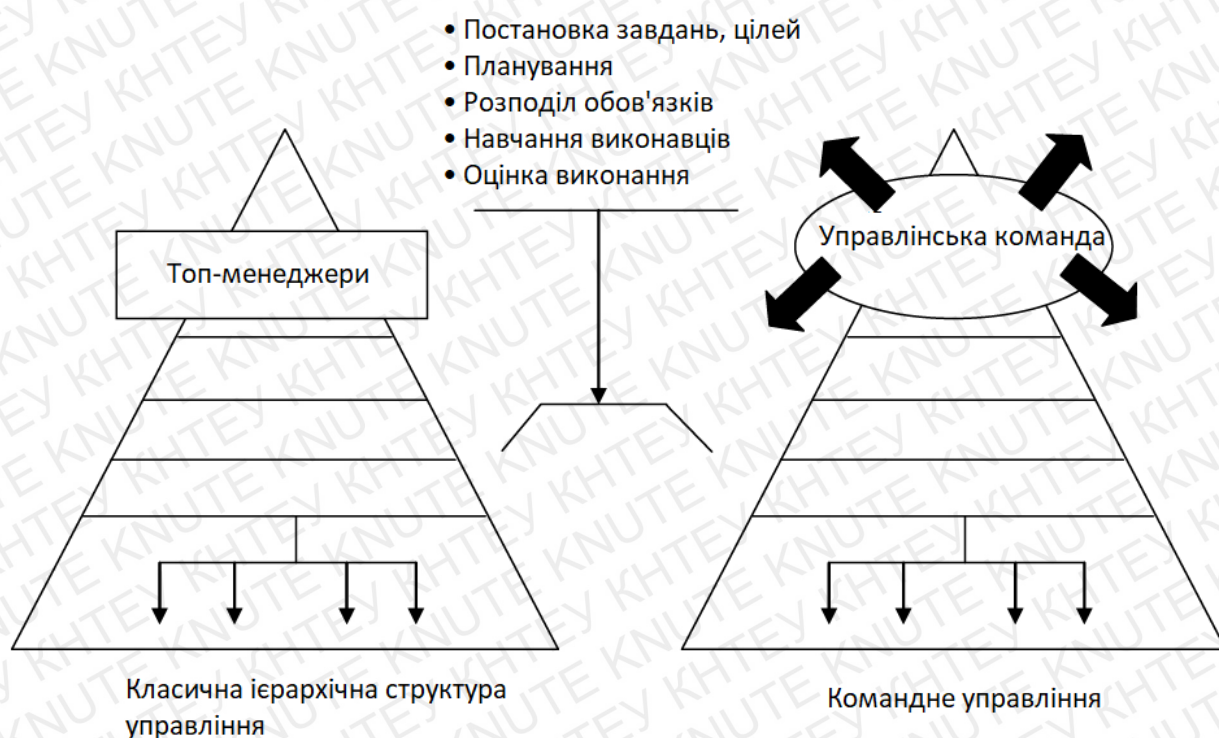
Другим етапом є цілеспрямований соціально- психологічний вплив, що активізує процеси взаємодії в діяльності керівників.

За результатами проведеного дослідження в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було виявлено, що діяльність вищих керівників нерідко тісно пов'язана із зайвою завантаженістю питаннями, які повинні вирішуватися на нижчих рівнях управління.

Матеріал, отриманий в результаті опитування, може бути основою для розуміння причин неефективної роботи підрозділів в компанії, для визначення функціональних обмежень і протиріч в системі управління. В результаті аналізу отриманих даних виділяються галузі, які свідчать про проблемні зони організації, які можуть мати значний вплив на функціонування і тенденції її розвитку. У зв'язку з цим, більш докладно необхідно зупинитися на застосуванні технології «соціометрії». Ця методика дозволить зробити моментальний зріз динаміки сформованих зовнішніх і внутрішніх організаційних взаємодій для того щоб згодом використовувати отримані результати для переструктурування елементів.

За допомогою освоєння соціометричних методик процесі створення самоврядної команди керівників формується здатність організовуватися і управляти своєю діяльністю відповідно до

характерологічним властивостям особистості: виконувати свої функції і завдання належним чином, підвищувати рівень соціального спрямування та активного ставлення особистості до управління зовнішньої і внутрішньої локалізації контролю в процесі отримання кінцевого результату. У зв'язку з цим у свідомості топ-менеджерів компанії оптимізується ступінь залученості в безпосереднє управління поточними процесами. Завдання управлінської команди повинно складатися з рішень, спрямованих на розробку «правил гри», їх перегляд при необхідності, вироблення маркетингової, управлінської та кадрової політики, а також прийняття стратегічних рішень (рис. 3.4).





### Рисунок 3.4. Самокеровані команди в організаційній структурі

Таким чином, впровадження системи самокерованої управлінської команди призведе до оперативного управління, в якому рішення будуть здійснюватися в максимальній близькості від місця їх реалізації. Ще більш важливим є те, що така передача веде до збільшення швидкості прийняття і реалізації невідкладних рішень, передбачаючи перерозподіл навантаження. Передача оперативного управління – це не одномоментний акт наділення співробітника новими повноваженнями, а процес систематичного, планомірного і послідовного розширення кола вирішуваних завдань. Процеси інтеграції забезпечують структурованість, узгодженість, що дозволяють розглядати оптимальну стратегію поведінки як єдине ціле. Ці орієнтири мають позитивний зміст, що веде до спрощення і розвитку міцної організаційної структури.

Третім етапом є процес функціонування управлінської команди для оволодіння новими методами і навичками в галузі управління на основі механізму прийняття і розробки управлінських рішень.

На сьогоднішній день в діяльності компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в розумінні керівників не спостерігається єдиного розуміння процесу управлінського рішення. Діяльність підприємства зосереджена на традиційній системі внутрішньофірмового обліку, яка не дозволяє об'єктивно оцінювати результати управлінського аналізу, а також виступає як джерело зтяжної, неефективної моделі інформаційного обміну. У традиційних умовах професійної діяльності творча активність керівників і фахівців часто стримується з тих чи інших причин, серед яких значне місце займають різноманітні бар'єри: комунікативні, психологічні, соціальні і т.д.

Процес прийняття та розробки управлінських рішень, в першу чергу, залежить від місії організації і від мінливого зовнішнього середовища, яке часто диктує правила виживання. Необхідність

прийняття рішень виникає на всіх етапах життєвого розвитку організації і пов'язана з усіма ділянками та аспектами управлінської діяльності, де самі рішення в сучасній економіці мають, підкреслено, колективний характер, оскільки завжди вписуються в структури, які об'єднують учасників між собою і, отже, моделюють їх вибір.

Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах життєвого розвитку організації і пов'язана з усіма ділянками та аспектами управлінської діяльності.

Підходячи до питання про те, навіщо підприємству потрібна управлінська команда, можна виділити два фактори, критично важливих в сучасній дійсності: швидкість прийняття рішень; швидкість впровадження (виконання рішень).

Саме вони впливають на ефективність роботи компанії. Чим швидше в організації приймаються та впроваджуються рішення, тим вона більш конкурентоспроможна. Виходячи з визначення команди як структурованої групи учасників, спільно керуючих своїми ресурсами для досягнення єдиних цілей, природно уявити, що команда – це та структура, де приймаються не чисто економічні рішення, а, в першу чергу, структуровані соціально-економічні рішення.

Розглядаючи застосування управлінської команди в системі управлінських зв'язків, важливо відзначити, що результативним варіантом переходу до колегіальної формі обговорення проблем може служити періодичне проведення на підприємствах нарад з елементами ділових ігор. Так, наприклад, в цьому контексті можна використовувати досить відомі в практичній діяльності багатьох зарубіжних компаній «мозковий штурм» і «кейс-метод», що дозволяють прибрати певні бар'єри, виступаючи в якості дискусії, яка допомагає вивільнити творчу енергію і, включити людей в інтерактивну комунікацію, залучаючи їх до активного пошуку нестандартних, нетрадиційних ідей. Рекомендовані методики



забезпечують сформулювати чіткий сенс спільної діяльності: вільний обмін накопиченої інформації і доступ до алгоритмів вирішення проблем, що особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції, а також процес своєчасного і якісного управлінського аналізу з метою підвищення фінансово-економічних показників компанії.

Ці технології мають велике значення, тому що корисні не тільки для колективного вирішення проблем на діловій нараді, але також для розвитку смислової компетентності керівників при генеруванні ідей. В результаті цього формується зростання мислення, що призведе до ефективної інформаційної системи, стабільного успіху і розуміння більш глибоких причин в кон'юнктурі, трансформуючи поширені управлінські стереотипи і переконання.

Можна зробити висновок, що зростання інформованості забезпечить керівників необхідною інформацією про стан кожної з основних функціональних галузей: стан ринку, виробництва, фінансів і т.д. У такій інтегрованій автоматизованій корпоративній інформаційній системі всі необхідні планово-управлінські функції виконуються сумісними між собою програмами, з'єднаними в єдину вертикально-орієнтовану мережу для підтримки і розвитку стратегічних управлінських рішень.

Крім цього управлінські рішення зможуть виступати як нова інформаційна можливість для обробки даних в довгостроковій перспективі розвитку підприємства. Це призведе до того, що орієнтація на довгострокові цілі компанії, дозволить створити і впровадити стратегічний внутрішньофірмовий облік, сприяє більш стабільному програмно-цільовому плануванню, що особливо важливо, враховуючи стрімкий характер змін, які швидко нівелюють короткострокові переваги і традиційні погляди.

Таким чином, із застосуванням зазначених методик діяльність керівників дозволить правильно організувати і скоординувати роботу

всіх підрозділів, подивитися на діяльність підприємства комплексно, розбиваючи на етапи операції і дії кожного сегмента і ділянки організації, розташувати необхідні ресурси, виконавців, нормативи, обмеження і відповідні результати діяльності.

Четвертим етапом є техніка побудови міцної культури соціальної довіри, заснованої на впливі лідера-керівника і учасників команди.

Для впровадження командного управління на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», необхідне бажання самого директора змінити свої звичні стратегії керівництва, а також прагнути зберегти колектив професіоналів. У діяльності організації кожен співробітник суворо намагається дотримуватися займаного місця в посадовій ієрархії, що діє за умови сильного формального керівника, переважної ініціативи співробітників, знижуючи ступінь довіри і поваги. Керуюча посада створює для керівника необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично намагається звузити процес впливу на людей з позиції неформально-психологічної поведінки. Соціальні характеристики ефективної команди як функціонального цілого, визначаються високою інтеграцією, що ґрунтується на інтенсивній і продуктивній взаємодії членів команди між собою і з командним лідером. Міжособистісні та професійні стосунки в ефективній управлінській команді залежать від ступеня довіри в команді, і, особливо, від довіри до лідера.

Підвищити довіру до лідера-керівника за кожній із цих позицій можливо за допомогою практичних дій, якість результату яких можна буде досить легко і швидко оцінити, але перехід на цей етап може бути можливий лише в тому випадку, коли формальний лідер послабить своє керівництво. Так, наприклад саме методика Стівена Р. Кові «взаємної довіри і поваги» говорить про те, що керівник в процесі своєї повсякденної діяльності в залежності від ситуації





### Рисунок 3.5. Вибір ключових компетентностей лідера-керівника на стадії становлення управлінської команди

Представлена схема відображає особливості реалізації лідерських функцій в управлінській команді. Професійна компетентність лідера-керівника становитиме три типи взаємопов'язаних компетентностей – організаційної, емоційної і експертної.

Саме під цими компетентностями мається на увазі те, що в розподілі функцій в команді велике значення має процес організації кількох людей для досягнення спільної мети. В цьому випадку до організаційної компетентності додається емоційна і експертна компетентність для розуміння того, з чого складається командна реальність і яка композиція команди. Перші дві ролі: Штурман і Зразок можна узагальнити однією організаційної компетентністю. Далі Помічник представляє експертну компетентність, а Натхненник – емоційну.

Розвиток цих компетентностей передбачає: глибокий аналіз проблем та пошук нових можливостей, здатність співчуття, розуміння стану учасників команди, вміння мотивувати правильну професійну поведінку членів команди, щирість і відкритість у спілкуванні між лідером-керівником і учасниками команди.

Перевага запропонованої технології, полягає в тому, що вона забезпечує «запуск» і ефективне функціонування в управлінській команді механізмів особистісної та командної рефлексії. У зв'язку з цим вибудовується оптимальна стратегія поведінки, яка оптимізує психологічний клімат і сприятливу атмосферу для розкриття учасників і їх внутрішнього розвитку.

П'ятий етап – формування і розвиток соціально-економічних відносин як найбільш ефективного механізму для підвищення ефективності управлінської команди як єдиного цілого.



Ще одна особливість, яка властива ефективному побудови управлінської команди, коли об'єднуючись разом, фахівці говорять про себе: «Ми – команда». Командна робота вимагає від учасників дотримання морально-етичних принципів, які є важливим елементом, формуючи у керівників уявлення про чесність, порядність, відповідальність і принциповість. Діяльність компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зосереджена на звичному для керівників укладі роботи, де кожен намагається показати свою перевагу. Тому в питанні формування управлінської команди приділяється велика увага переходу до реальної співпраці, в якому кожен з топ-менеджерів буде виконувати роль послідовника, постійно перебуваючи в «серйозній грі».

В даному випадку є всі можливості для досягнення ключових цілей, позначених в класичному американському тимбілдінізі. Наприклад, проведення корпоративного свята з елементами тимбілдінга нерідко може бути модульною програмою розвитку топ-менеджерів. Також проведення екстрем-тренінгів, за допомогою технології тимспірит для того, щоб учасники, які спільно проходять випробування в ігровій формі, змогли пережити яскраві емоції, отримати незабутні враження, а попутно – вивести взаємодію в колективі на якісно інший рівень, а також досягти посилення командного духу.

Перш ніж вирішити проводити подібні заходи, необхідно визначити бажаний результат, очікуваний і видимий результат від дій. Ефективність командної діяльності багато в чому залежить від розвитку умінь фахівців «вписати» свої дії не тільки в стратегію організації, але і в стратегію команди, домагаючись узгодженості. Ступінь згоди з приводу командного завдання дозволяє говорити про вироблення спільного бачення як фактора, що визначає і прогнозує ефективність і продуктивність команди. В результаті вироблення

спільного бачення розширюються або складаються уявлення кожного конкретного члена команди про команду, її членах, способах і стратегіях вирішення командного завдання, формуються норми і правила поведінки і взаємовідносин.

Таким чином, специфічні методи навчання дозволяють:

- по-перше, поліпшити комунікацію серед співробітників, а саме інтенсивно і продуктивно взаємодіяти між собою, передбачаючи процес соціальної фасилітації, тому що саме цей процес дозволяє учасникам поетапно напрацьовувати і аналізувати ідеї, відмовляючись від менш актуальних, і розвивати систему узгодженого командного бачення;

- по-друге, виробити спільне прагнення до результату;

- по-третє, вміти орієнтуватися на кінцевий результат в поєднанні з синергетичний підходом, який дозволяє використовувати феномен згуртованості і самоорганізації.

Також між членами команди виникає інтелектуальна, емоційна і вольова єдність, з якої випливає, що всі цінності, можливості, дії, навіть оточення людини формуються автоматично, як тільки вона усвідомлює свою ідентичність в бізнесі. Інтелектуальна єдність проявляється в тому, що кожен член команди знає можливості інших і використовує їх в максимальному ступені.

Об'єднання концептуальних положень, що включають сукупність принципів визначення складу управлінської команди, її формування, функціонування та розвитку дозволило розробити концепцію змін управлінської команди органів влади менеджерів організації, і рішення виявлених проблем ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл.3.1).

Наочне уявлення етапів формування і реалізації концепції змін управлінської команди це ілюструє.

Ролі членів – це функція соціального стану людини, нормативно



схвалена модель поведінки кожного з членів команди, яка відображає різноманітність особистісних характеристик, що дозволяє команді функціонувати ефективно.

Головна командна роль - роль лідера. Він займає чільне місце в групі, але домагається цього ненав'язливо. З точки зору організаційної структури це, як правило, начальник відділу продажів (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

**Вирішення виявлених проблем ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Проблема, що виникає в процесі командоутворення	Етап командоутворення, на якому виявилися не враховані особистісні якості	Шлях запобігання, діагностики, вирішення проблеми	Методика, що сприяє діагностики й дозволу проблеми
1	2	3	4
1) Учасники команди не відчують потягу до спільної роботи	Підбір учасників команди	З'ясувати, якою мірою члени команди мають адаптаційними здібностями	Тести відповідних здібностей.
2) Деякі члени команди уникають один друга або конфліктують один з одним	Підбір учасників команди	З'ясувати, наскільки члени команди сумісні за психологічними характеристиками	Багатофакторні особистісні опитувальники (ММРІ, FPI), опитувальник Айзенка
3) В учасників команди немає взаємодії з приводу формулювань рішень	Підбір учасників команди	Визначити стиль мислення кожного з членів команди	Опитувальник визначення стилю мислення

1	2	3	4
Робота в команді йде мляво, безініціативно	Підбір Учасників команди, вироблення стратегії мотивації	З'ясувати, наскільки учасники команди мотивовані	Тест визначення рівня мотивації досягнення мети. Тест по з'ясуванню мотиваційного профілю
5) Команда роздроблена на кілька угруповань, деякі члени команди перебувають в ізоляції	Сполучені команди	Провести соціометричне дослідження і скорегувати склад команди за його підсумками	Соціометричні опитувальники, тести з визначення рівня соціально-психологічного розвитку групи
6) Кілька учасників команди конфліктують з приводу лідерства	Визначення лідера команди	Ліквідувати поділ між формальним і неформальним лідером	Тести, що визначають лідерський потенціал
7) Лідер команди не здатний організувати її роботу	Визначення лідера команди.	Виявити людей, які мають хорошими організаторськ	Тести на визначення організаторськ их здібностей.

На підставі вищесказаного можна виділити основні практичні рекомендації щодо формування команд продажів:

- команда формується навколо лідера, тому в процесі формування колективу необхідно особливу увагу приділити вибору формального керівника – начальника відділу продажів;

- для максимального зменшення можливості виникнення конфліктів необхідно підбирати в команду людей з подібним поведінкою і цінностями;

- для успішного результату колективної діяльності і досягнення



командної мети в команду краще підбирати членів з різноплановими багатофункціональними компетенціями, знаннями і вміннями;

- для ефективної групової роботи складу команди не повинен перевищувати 15 осіб, а й бути не менше 7;

- соціально-психологічна сумісність членів команди та її спрацьованість дозволяє досягати стійкої ефективності продажів.

Звичайно, використовувати психометричні методики, які дозволяють досліджувати кількісні боку, співвідношення, характеристики психічних процесів і явищ, на всіх етапах формування команди і налагодження командної роботи зовсім не обов'язково, це невиправдано ускладнило б процес командування.

Оцінка особистісних якостей персоналу проводиться з метою отримання інформації про властивості особистості кожного працівника. Така інформація дозволяє керівництву компанії знаходити до співробітників індивідуальний підхід, домагатися повноцінної взаємодії між усіма членами колективу, приймати успішні кадрові рішення. Оцінювати особистісні якості працівників можна як в процесі найму, так і в порядку аналізу потенціалу діючих співробітників або колективу організації в цілому.

З даних табл. 3.2, можна зробити висновок, що менеджер з розвитку, з пошуку клієнтів, начальник відділу продажів – це люди, спрямовані на постійне поліпшення діяльності команди і підвищення ефективності підходам до вирішення проблем.

Менеджер з управління запасами, з оформлення угод, менеджер -аналітик, менеджер з продажу відрізняються старанністю.

Таблиця 3.2

## Ролі в команді менеджерів

Роль в команді продажів	Опис особистісних характеристик ролі	Посади (передбачувані)
1	2	3
<b>Ролі, спрямовані на дію</b>		
Shapers (SH) – творці, люди, спрямовані по постійне поліпшення діяльності команди	Екстраверти, динамічні особистості, які спонукають членів команди до ефективних дій і новим підходам до вирішення проблем	Менеджер з розвитку, менеджер з пошуку клієнтів, начальник відділу продажів
Implementers (IMP) – реалізатори, люди, що відрізняються старанністю, які виконують чітко поставлені перед ними завдання	Консерватори, дисципліновані, стримані, працюють систематично і ефективно, добре організовані і відповідальні	Консерватори, дисципліновані, стримані, працюють систематично і ефективно, добре організовані і відповідальні
Completer-Finisher (CF) – завершателі, люди, цілісно сприймають всі етапи дорученої команді завдання	Сумлінні перфекціоністи. Вони переконуються, що в роботі команди немає ніяких помилок і упущень і звертають увагу на дрібниці	Інспектор-контролер, менеджер по роботі з дебіторською заборгованістю
<b>Ролі, спрямовані на людей</b>		
Coordinator (CO) – координатори, командні лідери. Вони чітко розуміють поставлену перед командою мету і знають, яким шляхом вести членів команди до її досягнення	Лідери, організатори, хороші слухачі та розподільники інформації. Вони знають командну мету і бачать цінність, яку приносить кожен член команди	Начальник відділу продажів, керівник напрямку продажів



1	2	3
TeamWorker (TW) – співробітники, люди, що забезпечують підтримку команди, сприятливий соціально-психологічний клімат в ній	Колективісти, беруть участь в обговоренні питань всередині команди, гнучкі, дипломатичні і сприйнятливі	Будь-яка посада
ResourceInvestigator (RI) – шукачі ресурсів, «шукачі – інноватори»	Ентузіасти, досліджують завдання, шукають контакти і ведуть переговори від імені команди	Менеджер з розвитку, менеджер з пошуку клієнтів, начальник відділу продажів
Ролі, спрямовані на мислення		
Plant (PL) – генератори ідей, люди, які розробляють нові оригінальні ідеї та підходи до вирішення проблем	Творці, черпають натхнення з похвали і підбадьорення і важко сприймають критику	Менеджер з продажу, бренд-менеджер
Monitor-Evaluator (ME) – спостерігачі, що оцінюють і аналізують ідеї, які подають інші	Аналітики, спочатку зважують всі плюси і мінуси і потім приймають рішення	Менеджер-аналітик, інспектор-контролер, бренд-менеджер
Specialist (SP) - фахівці, які мають спеціалізовані знання, необхідні для ефективної професійної роботи команди	Експерти, які працюють, щоб підтвердити свій професійний статус. Їх головне завдання в команді – бути експертом в тій чи іншій галузі	Маркетолог, менеджер-аналітик, інспектор- контролер, бренд-менеджер, менеджер по продукту, менеджер з продажу

Інспектор-контролер, менеджер по роботі з дебіторською заборгованістю цілісно сприймають завдання команди. Начальник відділу продажів, керівник напрямку продажів чітко розуміють

поставлену перед командою мету. Менеджер з розвитку, з пошуку клієнтів, начальник відділу продажів – шукачі ресурсів. Менеджер з продажу, бренд-менеджер розробляють нові оригінальні ідеї та підходи до вирішення проблем.

Маркетолог, менеджер-аналітик, інспектор-контролер, бренд-менеджер, менеджер з продукту, менеджер з продажу – це фахівці, які мають спеціалізовані знання, необхідні для ефективної професійної роботи команди.

Отже, команда – основний фактор у будь-якому успішному підприємстві. Величезною проблемою є те, що керівник часто не усвідомлює, що зі своїх підлеглих можна і потрібно зробити команду, а не окремо добре працюючих фахівців. В іншу чергу, самі працівники рідко вважають свій колектив командою, принцип «кожен сам за себе» останнім часом актуальним, як ніколи.

Тому основою основ є створення керівником ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», спільно з побажаннями співробітників правил, які будуть задавати необхідний вектор для розвитку організації.

### **3.2 Ефективність впровадження методу командування в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Оцінимо ефективність впровадження технологій командування в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з економічної, соціальної, організаційної позиції.

В економічному плані ефективність реалізації проекту впровадження технологій командування в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде заснована на зростанні продуктивності праці, представленої в табл. 3.3.

З даних табл. 3.3 видно, що після реалізації проекту



впровадження технологій командоутворення в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продуктивність праці адміністративного персоналу збільшиться на 7%, обслуговуючого персоналу на 8%, допоміжного персонал на 7%.

Таблиця 3.3

**Аналіз продуктивності праці в розрізі категорій персоналу підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в ході реалізації проекту**

Категорія персоналу	2021 рік	Передбачуване збільшення після реалізації проекту
Загальна продуктивність праці, тис. грн. / осіб	4070,13	8%
Продуктивність праці АП, тис. грн. / осіб	23615,31	7%
Продуктивність праці ВП, тис. грн. / осіб	5238,11	8%
Продуктивність праці ВП, тис. грн. / осіб	23615,31	7%

Загальна продуктивність праці збільшиться до 8%.

Таблиця 3.4

**Матриця вивчення психологічного клімату в команді підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в ході реалізації проекту**

№	Властивість психологічного клімату	Оцінка	Властивість психологічного клімату
1	2	3	4
1	Переважає бадьорий життєрадісний настрій	3 2 1 0 1 2 3	Переважає пригнічений настрій
2	Доброзичливість у відносинах, взаємні симпатії	3 2 1 0 1 2 3	Конфліктність у відносинах, антипатії
3	У відносинах між угрупованнями всередині вашого колективу існує взаємне розташування,	3 2 1 0 1 2 3	Угруповання конфліктують між собою





1	2	3	4
4	Членам групи подобається разом проводити час	3 2 1 0 1 2 3	Виявляють байдужість до більш тісного спілкування
5	Успіхи або невдачі товаришів викликають співпереживання	3 2 1 0 1 2 3	Успіх чи невдача товаришів залишають байдужими або викликають заздрість, зловтіха
6	З повагою ставляться до думки інших	3 2 1 0 1 2 3	Кожен вважає свою думку головним і нетерпимий
7	Досягнення і невдачі групи переживаються як власні	3 2 1 0 1 2 3	Досягнення і невдачі групи не знаходять відгуку у її членів
8	У важкі дні для групи відбувається емоційне єднання	3 2 1 0 1 2 3	У важкі дні група «розкисає»: розгубленість, сварки, взаємні звинувачення
9	Почуття гордості за групу, якщо її відзначає керівництво	3 2 1 0 1 2 3	До похвал і заохочень групи ставляться байдуже
10	Група активна, сповнена енергії	3 2 1 0 1 2 3	Група інертна, пасивна
11	Співчутливо і доброзичливо ставляться до новачків, допомагають їм освоїтися в колективі	3 2 1 0 1 2 3	Новачки відчують себе чужими, до них часто виявляють ворожість
12	У групі існує справедливе ставлення до всіх членів, підтримують слабких, виступають на захист	3 2 1 0 1 2 3	Група помітно розділяється на «привілейованих» і «знехтуваних»
13	Сучасні справи захоплюють всіх, велике бажання працювати колективно	3 2 1 0 1 2 3	Групу неможливо підняти на спільну справу, кожен думає про свої інтереси
Z	39		6

Зміна соціальних параметрів після проекту впровадження технологій командоутворення в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде орієнтоване переважно на психологічний клімат в колективі. Дані

оформимо в табл. 3.5.

Вона займає важливе місце в економіці, є критерієм доцільності створення нових підприємств, реконструкції діючих підприємств, заходів щодо вдосконалення організації виробництва, праці та управління.

У порівнянні з попередніми даними, рівень психологічного клімату в команді підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» збільшиться на 7 і складе:

$$C = 39 - 6 = 33$$

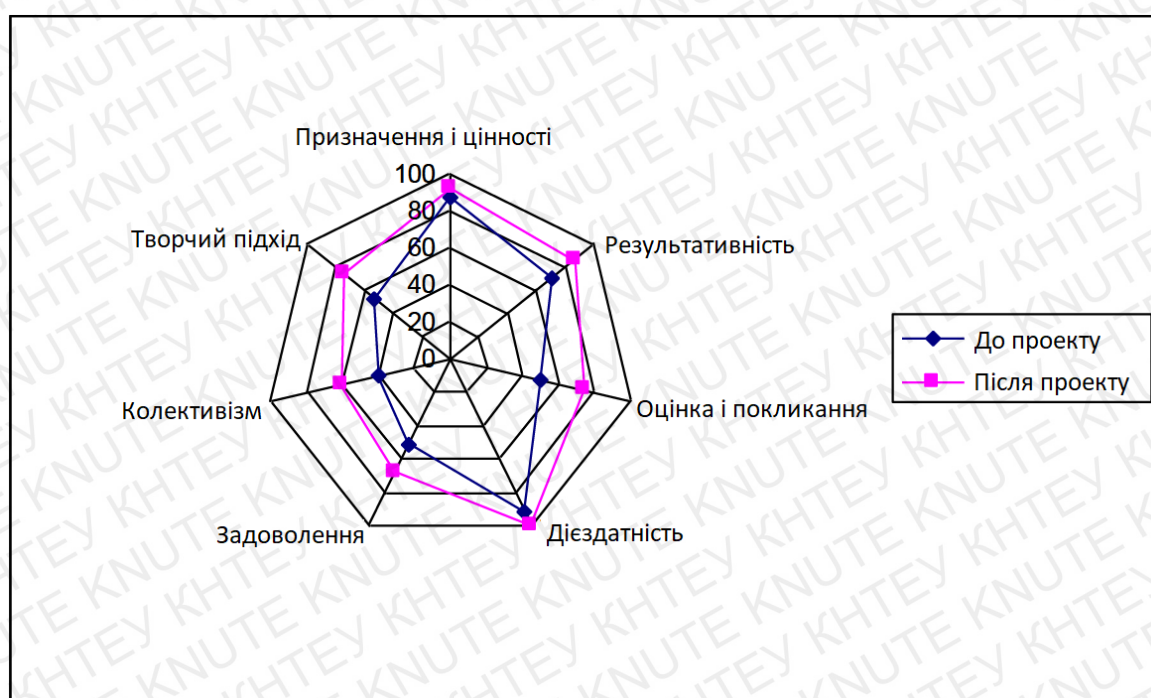
Психологічний клімат в команді ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стане після реалізації проекту більш сприятливим.

Відсоток співробітників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які оцінювали клімат підприємства, як несприятливий, знизиться.

$$П = 6 : 45 \times 100 = 13,33\%$$

Скорочення співробітників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оцінюють клімат, як несприятливий, складе 13,33%.

Розглянемо ефективність проекту на закінчення з організаційної точки зору, використовуючи методикау «ПРОДУКТ». Дані до і після проекту зобразимо на рис. 3.6.





**Рисунок 3.6. Організаційна ефективність проекту впровадження технологій командоутворення в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

З рис. 3.3 видно, що проект впровадження технологій командоутворення в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з організаційної точки зору висловлює ефективність, виражену в зростанні всіх заявлених параметрів.

Вплив пропонованого проекту на загальну ефективність діяльності і менеджменту визначається експертним шляхом за допомогою оцінки 27 критеріїв оцінки ефективності.

При оцінці використовується шкала оцінок від 0 до 1, де 1 – найвища оцінка. Результати аналізу представлені в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Розрахунок показників ефективності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Система напрямків оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах (0-1)	
		до	після
1	2	3	4
Досягнення мети	1. Ступінь досягнення мети.	0,7	0,9
	2. Розширення частки ринку	0,7	0,8
Якість функціонування	3. Збереження організації як цілісності	0,6	0,8
	1. Співвідношення централізації і децентралізації.	0,6	0,9
	2. Зростання гнучкості організаційної форми.	0,6	0,8
Економічність	3. Підпорядкованість дерева цілей і рівнів ієрархії.	0,7	0,9
	4. Ефективність поточної обробленої інформації, включаючи її комплексність.	0,8	0,9
	5. Швидкість і точність виділення інформації за спеціальними запитам.	0,6	0,8
Економічність	6. Надійність і безпека інформації.	0,7	0,8
	7. Своєчасність інформації.	0,6	0,8
	8. Наявність необхідної інформації.	0,6	0,8
	9. Економічність від масштабу збору, обробки, передачі інформації.	0,7	0,8
	1. Питома вага витрат управління в загальних витратах.	0,6	0,7

	2. Витрати на підготовку управлінців.	0,5	0,8
	3. Витрати на управлінське консультування	0,4	0,5
	4. Ефективність управлінських рішень.	0,7	0,8

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
	5. Точність управлінських рішень	0,8	0,8
	6. Надійність рішень.	0,6	0,8
	7. Швидкість підготовки управлінських рішень.	0,6	0,9
	8. Гнучкість і послідовність прийняття рішень	0,7	0,8
Зміна в якості робочої сили	1. Гнучкість в системі просування по службі.	0,6	0,8
	2. Повноваження працівників і їх відповідальність.	0,6	0,9
	3. Ступінь задоволення, виконуваної роботи.	0,8	0,8
	4. Підвищення кваліфікації	0,6	0,9
Зовнішні та внутрішні соціально- економічні умови	1. Здатність СТЕП факторного аналізу.	0,7	1
	2. Наявність обґрунтованих цілей.	0,7	1
	3. Ступінь інтеграційної підтримки.	0,3	0,9
	РАЗОМ:	17,1	22,4

У табл. 3.6 проведений аналіз команди менеджерів щодо наявних проблемам.

Таблиця 3.6

#### Аналіз команди менеджерів щодо наявних проблем

Проблеми	Вплив проблеми	Експерти					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
донесення командних цілей	2	5	4	3	5	4	4,2	8,4
особиста відповідальність	1	3	4	5	5	4	4,2	4,2
особисті установки на	2	3	5	2	3	3	3,2	6,4



взаємодопомогу								
коригування діяльності та структури від ситуації на ринку	2	4	4	4	3	5	4	8

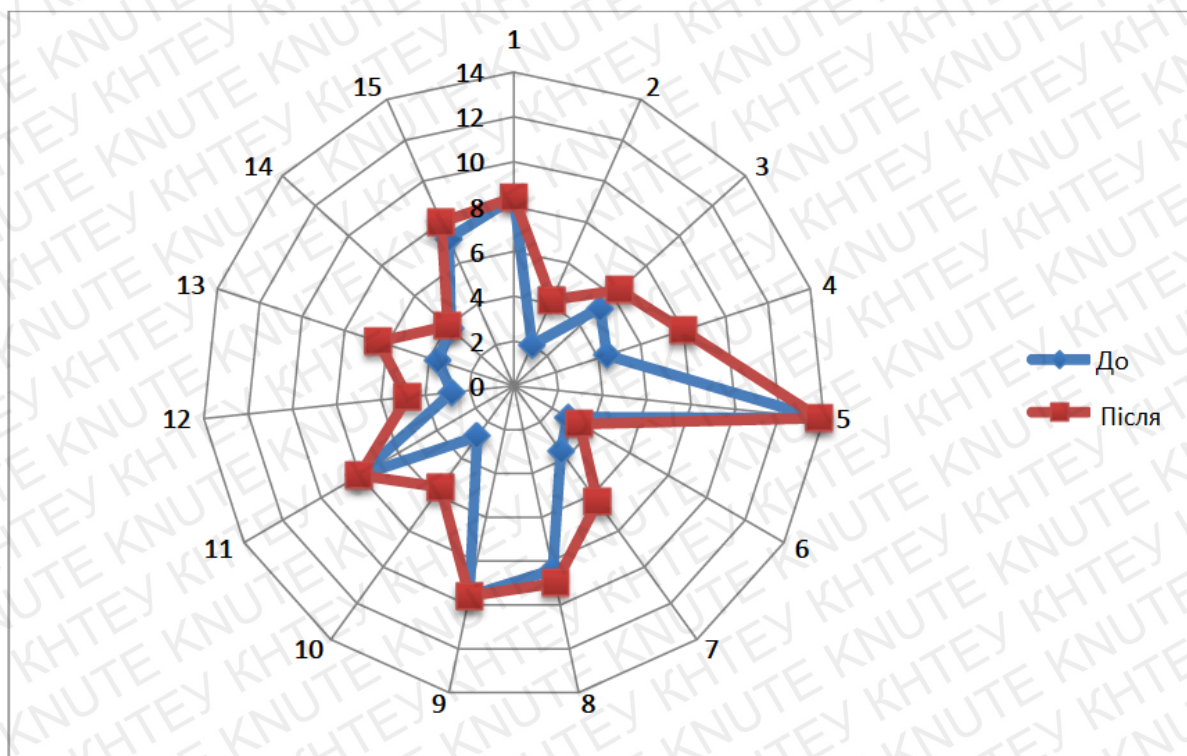
1	2	3	4	5	6	7	8	9
врегулювання конфліктів	3	5	5	4	4	5	4,6	13,8
розподіл наявних ресурсів	1	5	3	4	2	3	3,4	3,4
розуміння показників результату	2	3	3	3	4	3	3,2	6,4
вплив сезонності на дані товари	3	3	2	3	4	3	3	9
створення нових продуктів, процесів, або вдосконалення старих	3	2	4	4	4	2	3,2	9,6
підтримання зацікавленості співробітників роботи на результат	2	2	5	2	3	2	2,8	5,6
донесення необхідності змін	2	3	5	3	4	5	4	8
розподіл завдань між керуючими	2	3	3	2	2	2	2,4	4,8
діагностика здібностей і можливостей персоналу	2	5	3	3	3	2	3,2	6,4
підтримка стандартів комунікації	1	2	5	4	5	4	4	4
розгляд пропозицій і побажань відспівробітників	2	4	4	5	4	3	4	8

Незважаючи на ряд позитивних сторін у ній: простоту, відповідальність, дієвість, єдиноначальність, старанність, централізм, коли вищий в ієрархії відділ виконував весь спектр управлінських дій по відношенню до нижчому відділу, лінійна система



замінюється лінійно-функціональної, або ж в організаціях комбінують різні системи управління.

На рис. 3.7 представлена діаграма з виконання критеріїв.



**Рисунок 3.7. Зміни критеріїв команди**

За діаграмою видно, що після впровадження проекту всі критерії відображають зростання, що позитивно позначається на розвитку підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Діагностика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показала, що

існуюча структура управління в достатній мірі характеризує недоліки, представлені через складові її параметри. Організація являє собою складний механізм взаємопов'язаних елементів, розгляд яких дозволило побачити традиційні функції з точки зору досягнення результату. З огляду на всю сукупність факторів, що впливають, можна зробити висновок, що існуючий в організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» управлінський апарат не забезпечує стійкого розвитку підприємства. В результаті цього в діяльності організації необхідно удосконалювати організаційні форми управління, чітко орієнтувати їх на вирішення виникаючих проблем, а не тільки на реалізацію стабільних функцій управління.

Таким чином, для ефективного функціонування організації, необхідно прагнути до формування структур, які відображають сучасні тенденції розвитку: скорочення рівнів управління; розвиток колективних методів підготовки і прийняття рішень, орієнтованих на інновації; застосування нових організаційних схем керівництва; формування ефективної моделі управління.

Виходячи з цього, одним з перспективних напрямків розвитку організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є трансформація керівників в соціально-професійну управлінську команду, яка якісним чином змінить традиційну ієрархічну структуру, поступаючись місцем горизонтальним гнучким мережам, які є самоорганізованими. У зв'язку з цим розроблений алгоритм, що супроводжується низкою рекомендацій.

Початковий етап включає в себе процес підвищення індивідуальної ефективності, припускаючи розвиток кожним членом управлінської команди професійних компетенцій для розуміння власних стратегічних цілей.

Другим етапом є цілеспрямований соціально- психологічний вплив, що активізує процеси взаємодії в діяльності керівників.



Третім етапом є процес функціонування управлінської команди для оволодіння новими методами і навичками в галузі управління на основі механізму прийняття і розробки управлінських рішень.

Четвертим етапом є техніка побудови міцної культури соціальної довіри, заснованої на впливі лідера-керівника і учасників команди.

П'ятий етап – формування і розвиток соціально-економічних відносин як найбільш ефективного механізму для підвищення ефективності управлінської команди як єдиного цілого.

Після реалізації проекту впровадження технологій командоутворення в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продуктивність праці адміністративного персоналу збільшиться на 7%, обслуговуючого персоналу на 8%, допоміжного персоналу на 7%.

Зміна соціальних параметрів після проекту впровадження технологій командоутворення в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде орієнтоване переважно на психологічний клімат в колективі.

У порівнянні з попередніми даними, рівень психологічного клімату в команді підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» збільшиться на 7 і складе 33.

Психологічний клімат в команді ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стане після реалізації проекту більш сприятливим.

Відсоток співробітників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які оцінювали клімат підприємства, як несприятливий, знизитися.

Скорочення співробітників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оцінюють клімат, як несприятливий, складе 13,33%.

## ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне і методологічне дослідження управлінської команди як суб'єкта управлінської діяльності та механізмів її формування дозволяє зробити ряд узагальнюючих висновків.

На підставі аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури були виявлені характеристики управлінської команди. Управлінська команда представляє собою взаємозалежну специфічну спільність фахівців, які прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільної мети, спираючись на власну субкультуру (традиції, норми), високий ступінь автономності, потужний інтелект, гнучке мислення, великі інформаційні ресурси, здатність нарощувати і систематично оновлювати свої якісні характеристики.

В сучасних умовах команда визнається в якості тієї групи, яка забезпечує організації, підприємству конкурентну перевагу.

Багато дослідників відзначають, що термін «команда» несе в собі відбиток особливостей сучасного суспільства і відповідного підходу до психологічних особливостей групового суб'єкта, відзначаючи головну відмінність команди від колективу – високу організаційну ефективність першої.

Команда – це невелика кількість людей (як правило, від 4 до 7 осіб) з комплементарними (взаємодоповнюючими) навичками, які схильні до єдиних намірів, ефективних цілей і загальному підходу до роботи, в рамках якого вони вважають себе взаємовідповідальними.

Команди в проекті розрізняються своїми цілями, завданнями, компетенцією і мірою відповідальності за результати здійснення проекту, то їх позиція, місце і роль в проекті і по відношенню до проекту визначаються цілями осіб, які входять до них, і представників учасників проекту, ступенем участі команди в процесах проекту та її



відповідальністю.

Перш за все, робота управлінської команди тісно пов'язана з ефективністю управління. Крім цього спільна командна діяльність передбачає забезпечення позиції задоволеності кожного учасника, встановлюючи особливий тип взаємин, заснований на особистісному прийнятті один одного.

Процес формування команди повинен бути цілеспрямованим і орієнтованим на вирішення конкретних проблем, які стоять в даний момент перед організацією.

В рамках дослідження була проведена оцінка організаційної структури управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». В результаті проведеного дослідження, були виявлені наступні проблеми в структурі управління: високий рівень централізації; зтяжні темпи прийняття рішень; повільний і неадаптивний процес узгодження при прийнятті управлінських рішень; перевантаження керівників оперативними проблемами.

На підставі зіставлення результатів соціологічного опитування з параметрами діагностики діяльності підприємства були виділені ще деякі недоліки окремих компонентів управлінської діяльності: тенденція зниження фінансово-економічних показників, пов'язана з відсутністю особистої відповідальності керівників; слабе делегування повноважень на нижчі рівні управління; необґрунтоване розосередження ряду управлінських функцій з планування, викликане неефективними комунікативними процесами.

Зниження рентабельності продажів по прибутку в звітному році також підтверджує, що підприємство неактивно виступає на ринку і його можуть витіснити конкуренти.

Діагностика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показала, що існуюча структура управління в достатній мірі характеризує недоліки, представлені через складові її параметри. Організація являє собою

складний механізм взаємопов'язаних елементів, розгляд яких дозволило побачити традиційні функції з точки зору досягнення результату. З огляду на всю сукупність факторів, що впливають, можна зробити висновок, що існуючий в організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» управлінський апарат не забезпечує стійкого розвитку підприємства. В результаті цього в діяльності організації необхідно удосконалювати організаційні форми управління, чітко орієнтувати їх на вирішення виникаючих проблем, а не тільки на реалізацію стабільних функцій управління.

Таким чином, для ефективного функціонування організації, необхідно прагнути до формування структур, які відображають сучасні тенденції розвитку: скорочення рівнів управління; розвиток колективних методів підготовки і прийняття рішень, орієнтованих на інновації; застосування нових організаційних схем керівництва; формування ефективної моделі управління.

Виходячи з цього, одним з перспективних напрямків розвитку організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є трансформація керівників в соціально-професійну управлінську команду, яка якісним чином змінить традиційну ієрархічну структуру, поступаючись місцем горизонтальним гнучким мережам, які є самоорганізованими. У зв'язку з цим розроблений алгоритм, що супроводжується низкою рекомендацій.

Початковий етап включає в себе процес підвищення індивідуальної ефективності, припускаючи розвиток кожним членом управлінської команди професійних компетенцій для розуміння власних стратегічних цілей.

Другим етапом є цілеспрямований соціально- психологічний вплив, що активізує процеси взаємодії в діяльності керівників.

Третім етапом є процес функціонування управлінської команди для оволодіння новими методами і навичками в галузі управління на



основі механізму прийняття і розробки управлінських рішень.

Четвертим етапом є техніка побудови міцної культури соціальної довіри, заснованої на впливі лідера-керівника і учасників команди.

П'ятий етап – формування і розвиток соціально-економічних відносин як найбільш ефективного механізму для підвищення ефективності управлінської команди як єдиного цілого.

Після реалізації проекту впровадження технологій командоутворення в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продуктивність праці адміністративного персоналу збільшиться на 7%, обслуговуючого персоналу на 8%, допоміжного персоналу на 7%.

Зміна соціальних параметрів після проекту впровадження технологій командоутворення в управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде орієнтоване переважно на психологічний клімат в колективі.

У порівнянні з попередніми даними, рівень психологічного клімату в команді підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» збільшиться на 7 і складе 33.

Психологічний клімат в команді ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стане після реалізації проекту більш сприятливим.

Відсоток співробітників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які оцінювали клімат підприємства, як несприятливий, знизитися.

Скорочення співробітників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оцінюють клімат, як несприятливий, складе 13,33%.

Таким чином, в результаті проведеного в розділі аналізу можна зробити наступні основні висновки:

1. Функціонування управлінської команди в діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» призведе до своєчасної кількісної та якісної оцінки ефективності, яка передбачає здійснення наступної системи критеріїв: поставлені цілі, реалізовані цілі, отриманий економічний результат, задоволення потреб власників, працівників і самої

управлінської команди, що в цілому визначає репутацію організації;

2. Наявність управлінської команди дозволить оцінити ефективність діяльності організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за двома групами факторів: зовнішнім і внутрішнім. До зовнішніх факторів належать: конкурентоспроможність організації як надійного і ефективного учасника ринкових відносин. До внутрішніх факторів належать економічні та інформаційні показники.

3. Разом з тим формування управлінської команди дозволить забезпечити зміну усталених стереотипів мислення топ-менеджерів, представленого параметрами для забезпечення стратегічних установок, за допомогою переосмислення власного управлінського досвіду.

Управлінські повноваження в цьому випадку не мислимі без соціально-психологічних знань і навичок, що дозволяють виконувати конкретну функцію не тільки з позицій професійних якостей, а й з урахуванням професійної, психологічної, моральної, інтелектуальної і т.д. сумісності її членів.

4. Специфічне вироблення командних рішень дозволить розробити спільний алгоритм дій організації, для визначення всього комплексу організаційних проблем і виявлення їх причин. Характерна особливість методів командного прийняття рішень полягає в тому, що думка більшості завжди приймається як істинна. Цей аспект впливає на рушійну силу механізму управління, концентровано впливаючи на компанію з метою її перетворення.

5. Командна робота обумовлена досягненням максимального синергетичного ефекту, який дозволяє найбільш повно реалізувати можливості і творчі можливості кожного учасника команди, а також підвищити якість роботи і мотивацію праці.

Отже, на підставі виявлених проблем в організаційній структурі управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», був зроблений висновок, що існуючий



управлінський апарат може працювати більш ефективно, якщо буде організований за принципом управлінської команди.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум.: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев. М. : КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 152 с.
2. Аверін А.Н. Управління персоналом, кадрова та соціальна політика в організації: Навчальний посібник / О.М. Аверін. К.: Освіта, 2016. 436 с.
3. Алавердов А.Р. Управління людськими ресурсами організації: Підручник / А.Р. Алаверди. М.: МФПУ «Синергія», 2016. 503 с.
4. Анкона Д., Бресман Х. Команды прорыва: источники инноваций и лидерства в отрасли. Минск : ГревцовПаблицер, 2019. 336 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. М.Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. [8-е изд.]. СПб.: Питер, 2014. 832 с.
6. Борщ В.І., Бевзюк Д.В. Сучасні технології формування управлінської команди. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2018. Вип. 17 (38). С. 72–83.
7. Брич В.Я. Психологія управління: навч. посібник / В.Я. Брич, М.М. Корман. Київ: Кондор, 2013. 384 с.
8. Бугаков В.М. Управління персоналом: навчальний посібник / В.М. Бугаков, В.П. Бичков, В.Н. Гончаров. М.: НДЦ ИНФРА-М, 2016. 365 с.
9. Віханський О.С. Наумов А.І. Менеджмент: підручник / О.С. Віханський, А.І. Наумов. 4-е изд., Перераб. і доп. М.: Економіст, 2017. 547 с.



10. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : [навч. посіб.] / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов [та ін.] ; за ред. В.Г. Воронкової. К. : Професіонал, 2020. 506 с.
11. Гайда В.Л. Ефективне делегування повноважень: 6 порад // Комерційний директор. 2015. № 4. С. 5-10.
12. Гертер Г. Работа в команде: практические рекомендации для работы в группе. Харьков: Гуманитарный центр, 2016. 192 с.
13. Герчанівська П.Е. Культура управління: навч. посібник / Герчанівська П. Е. К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2019. 152 с.
14. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
15. Горностай П. П. Психологія малих груп: структура, динаміка, ідентичність // Педагогічна і психологічна наука в Україні. Т. 2. Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. К.: Педагог. Думка, 2012. С. 115-125.
16. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В.М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. К. : КНЕУ, 2017. 398 с.
17. Дроздова А. Ю., Вульчин С. Б. Работа з командою як чинник ефективного управління підприємством. Вісник Львівського політехнічного університету. 2016. С. 711–713.
18. Жуков Ю. М. Технологии командообразования: учеб. пособ. / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. М.: Аспект-Пресс, 2018. 320 с.
19. Журавльов А.В., Павлова Е.Н. Соціально-психологічні чинники організаційних змін // Питання психології. 2018. № 3. С. 131- 143.
20. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд.

СПб.: Речь, 2004. 304 с.

21. Едвідссон Л. Корпоративна довгота. Навігація в економіці, заснованій на знаннях / Л. Едвінсон. М.: ИНФРА-М, 2015. 248 с.

22. Іванова Т.А. Школа лідера: як надихнути своїх співробітників на подвиги // Нова аптека. 2017. №6. С. 45-46.

23. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. Харків – Київ : НМЦВО, 2019. 320 с.

24. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріал діяльності освітніх організацій): Монографія. К.: Фірма «ІНКОС», 2017. 268 с.

25. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством / М.В. Кармінська-Белоброва // Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 192–195.

26. Кахраман Є.Г. Головне в команді - наявність лідера, ідеї і взаємної поваги // Управління персоналом. 2014. № 9. С. 61- 64.

27. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики. Иваново : Иван. гос. энерг. ун-т, 2020. 136 с.

28. Кови С. Восьмойнавык. От эффективности к величю [Текст] / Кови С., Стивен Р.; Пер. с англ. М.: АльпинаБизнес Букс, 2017. 422 с.

29. Ковтун Г.В. Команда як форма взаємодії в різних сферах діяльності // Теорія і практика суспільного розвитку. 2017. № 8. С. 159 -162.

30. Концева В. В. Проблемистворення та функціонування управлінської команди на підприємстві / В. В. Концева, А. А. Зелена // Вісник національного транспортного університету. 2018. № 17. С. 47–51.

31. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А.І.,



Панченко Є.Г., Кредісов В. А. К. : Знання, 2018. 556 с.

32. Кропп Р., Паркер Г. Формирование команды. Спб.: Питер, 2017. 160 с.

33. Леонова А.Б., Чернишова О.М. Психологія праці та організаційна психологія: сучасний стан та перспективи розвитку: Хрестоматія / А.Б. Леонова, О.Н. Чернишова. М. : Радикс, 2016. 448 с.

34. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / Лозниця В.С. К.: ТОВ «УВГПС ЕксСб», 2017. 512 с.

35. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень // Вища школа. Науково-практичне видання. № 5 (107). 2013. С. 93-103.

36. Менеджмент: навч. посіб./ Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін. ; за заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2019. 216с.

37. Менеджмент підприємства: [навч. посіб.] / За ред. В.М. Огаренка, С.Я. Салиги ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2020. 310 с.

38. Мескон М. Основы менеджмента (Management). Мескон М., М. Альберт, Фр. Хедоури.; пер. С англ. Л.Е. Евенко. М.: Дело, 2017. 704 с.

39. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства [Текст] / Н.Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 10. С. 46-49.

40. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія / Н. В. Доценко, Л.Ю. Сабодош, І.В. Чумаченко; за заг ред. І.В. Чумаченко. Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201с.

41. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. Інтелект XXI. 2014. № 5. С. 78–86.

42. Муха Р. А. Команда, їїсутність та особливостірозвитку. Ефективнаекономіка. 2015. №8. С. 23-31.
43. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: монографія / Орбан-Лембрик Л.Е.Івано-Франківськ: Плай, 2018. 426 с.
44. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: Кондор, 2017. 664 с
45. Пак В.Д. Зміст поняття «команда» // Міжнародний науково-дослідний журнал. 2015. № 2. С. 100-103.
46. Помаз О.М. Шульженко І.В. Особливостітворенняефективноїуправлінськоїкоманди в сучаснихумовах. НауковийвісникПолтавськогоуніверситетуекономіки і торгівлі: економіка і управлінняпідприємством. 2016. № 1 (73). С. 23–29.
47. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М. : Фирма «Интерпракс», 2015. 295 с.
48. Психологіятимблдингу: навчальнийпосібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
49. Психологіяуправління : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон ; За заг. ред. Д.І. Дзвінчука. К. : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. 293 с.
50. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить // Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. 304 с.
51. Саакова Л.В. Сталий і ефективний розвиток корпоративних структур в економіці знань: формування інтелектуального потенціалу / Під редакцією професора Багієва Г.Л. СПб. : Изд-во СПбГУЕФ, 2018. 266 с.



52. Сергєєва Л.Н. Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем : [монографія] / Л.Н. Сергєєва, А.В. Бакурова, В.В. Воронцов, С.О. Зульфугарова. Запоріжжя : КПУ, 2020. 200 с.
53. Сорокун А. Тімблдінг: розвагачіефективний HR-інструмент? Кадровик України. 2019. №12. С. 14-19.
54. Тарнавський М.І. Економічнеоцінювання та побудоваорганівуправління персоналом підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04. Львів, 2018, 225 с.
55. Туріщева Л. В. Психологія управління : навч. посібник / Туріщева Л.В. Харків : Основа, 2015. 160 с.
56. Устинов А.В. Лідерство, а не авторитет посади –основний тренд десятиліття // Управління персоналом. 2014. № 9. С. 13-17.
57. Ходаківський Є.І. Психологія управління: навч. посібник / Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. К. : Центр учбової літератури, 2018. 608 с.
58. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. К.: Кондор, 2017. 400 с.
59. Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. К. : ВД «2008», 2017. 624 с.
60. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу / А. Д. Чикуркова // Збірник наукових праць «Економічні науки» ПВНЗ «Буковинський університет».2016. –Випуск 6. С. 35-41.
61. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. К. : Знання, 2014. – 687 с.
62. Щекин Г.В. Какэффективно управляют людьми: психология кадрового менеджмента. К. : МАУП, 2017. 400 с.
63. Шульженко І.В., Помаз О.М.Особливостістворенняефективноїуправлінськоїкоманди в

сучасних умовах//

Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016.

№ 1 (73). С. 18-26.

64. Шустерман Д. Управленческая команда: мода? мечта?  
Инструмент бизнеса? URL:

<http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6275>