

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»**

(за матеріалами ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», м. Лисичанськ)

Студент 2 курсу 8м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Менеджмент  
персоналу»

Зайцев Іван  
Олексійович

Науковий керівник:  
кандидат економічних  
наук, доцент

Миколайчук Ірина  
Павлівна

Керівник освітньої  
програми  
«Менеджмент персоналу»:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та структура мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві .....	13
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», М.ЛИСИЧАНСЬК.....</b>	<b>21</b>
2.1. Діагностика процесу командоутворення на підприємстві.....	21 30
2.2. Оцінка ефективності командної роботи на підприємстві .....	
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», М.ЛИСИЧАНСЬК .....</b>	<b>55</b>
3.1. Імплементация інформаційних технологій в систему командного менеджменту на підприємстві.....	55
3.1. Прогнозна оцінка ефективності функціонування системи командного менеджменту на підприємстві.....	67
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>81</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>86</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>..</b>

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сьогодні людство щоденно зустрічається з багатьма складними завданнями, які потребують об'єднання зусиль кожної особи, згуртованості та взаємної підтримки. Процвітання кожної компанії будується не тільки на професіоналізмі та особистих навичках кожного співробітника, але й завдяки спільним цілям, та єдності організації. Встановлено, що результати завжди набагато краще, якщо співробітники працюють у команді, а не індивідуально, оскільки кожна людина має можливість особисто зробити внесок в тій чи інший процес найкращим чином.

Формування команди – це важливий процес за умови, коли люди зі спільними інтересами та думками хочуть працювати разом для досягнення спільної мети. Управління командою відіграє вагоме значення, як в організації, так і в житті будь-якої людини.

Кожен співробітник залежить від свого партнера по роботі, та задля ефективного просування організації, потрібне якісне управління командою. Досвідчена система командного менеджменту здатна допомогти вести бізнес компанії на високому рівні, та впевнено тримати його на плаву у конкурентному середовищі. З цього можна зробити висновок, що проблематика формування та управління командами актуальна для будь-якого виду діяльності та будь-якої сучасної організації.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Концепція командного менеджменту почала інтенсивно розроблятися, починаючи з 90-х років, такими представниками зарубіжного, в т.ч. російського менеджменту – Кірс Вейн Касьо, Дж.Будро, С.Білоус, М.Белбін, М.Бронштейн, М.Геллерт, К.Камерон, Я.Катценбах, Р.Кропп, К.Макроссон, С.Маргеррісон, Х.Роббінс, Е.Сілас, Л.Томпсон, К.Фопель, С.Хексшер. Окремі аспекти формування

команд на матеріалі діяльності українських організацій досліджували О.Філь, В.Барко, Л.Карамушка, М.Коваленко, Г.Ложкін, С.Максименко, Н.Слободянюк, В.Горбунова та ін. Проблематика діяльності команд та особливостей їх формування в сучасних організаціях знайшла відображення в дослідженнях багатьох зарубіжних вчених – таких як В.Брайан, Дж.Максвелл, Р.Темплар, Б.Трейсі, Г.Десслер, Д.Ульріх, Дж.Янгер, У.Брокбанк, Бр.Беккер, М.Геллерт, Г.Паркер, М.Уест, Т.Грабенко, Г.Сартан та інших. Не зважаючи на численні дослідження науковців, залишаються невирішеними методичні підходи до формування системи командного менеджменту в організаціях різної форми власності у вітчизняних реаліях.

В наукових дослідженнях цих науковців розкриваються питання умов формування та розвитку персоналу, окремі економічні та психологічні аспекти розвитку персоналу, проблеми раціонального розвитку персоналу та їх зв'язок із зростанням конкурентоспроможності підприємства, питання оцінки рівня розвитку персоналу, методи, форми та види розвитку персоналу.

*Метою дослідження є теоретичне та методичне обґрунтування сутності та принципів формування системи командного менеджменту на підприємстві, а також науково-практичних підходів до формування команди як феномену соціальної взаємодії між працівниками та їх ефективного функціонування на підприємстві.*

*Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано наступні завдання:*

- дослідити сутність, значення та різновиди команд в організації;
- визначити методичні підходи до формування системи командного менеджменту;
- провести діагностику процесу командоутворення на підприємстві;
- надати оцінку ефективності командної роботи на підприємстві;

- дослідити імплементацію інформаційних технологій в системі командного менеджменту на підприємстві;
- здійснити прогнозування ефективності системи командного менеджменту на підприємстві.

*Предметом дослідження є* теоретичні та практичні проблеми формування систем командного менеджменту в практиці вітчизняних організацій.

*Об'єктом дослідження* обрано ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», що функціонує у сфері оптової торгівлі хімічними продуктами.

Підприємство було створено у м. Лисичанськ 13 квітня 2009 р. для здійснення виробничої, комерційної, посередницької та інших видів діяльності, з метою задоволення громадських потреб у його продукції, послугах та реалізації на основі здобутого прибутку соціальних та економічних інтересів Власника Підприємства та трудового колективу.

*Методи дослідження.* Під час написання роботи були використані наступні методи: монографічний, систематизації та узагальнення (дослідження сутності поняття управління розвитком персоналу); графічний та табличний методи (відображення статистичної інформації за допомогою графіків та таблиць); порівняння (при дослідженні передумов та факторів управління розвитком на підприємстві); економіко-статистичний та метод аналізу (при оцінці діяльності підприємства) та інші.

*Інформаційною базою дослідження* слугували вітчизняні та закордонні видання з обраної теми дослідження, в т.ч. підручники, посібники, методичні матеріали, матеріали періодичного друку, Інтернет-ресурси, а також звітні та фактичні дані з господарської діяльності ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС».

*Структура магістерської роботи.* **ЩЕ НЕМАЄ**

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність, значення та різновиди команд в організації

У практиці світового менеджменту форма командного стилю обговорюється порівняно недавно, починаючи з початку 80-х рр. Саме у цих роках, розвиток глобальних інформаційних технологій призвів до того, що світові спільноти знову вдалися до форм командного управління для фундаментальної модернізації провислого адміністративного керування. Швидкість реагування на виклики мінливого зовнішнього середовища, а також ефективність досягнення мети, під силу лише згуртованим командам та управлінцям з гнучким мисленням. Навички тимворкінгу, котрим не надавалося особливої уваги у 80-х рр., набули свою актуальність через десять років та стали головним критерієм лідерства. У 1990-і роки вміння працювати у команді стало найбільш необхідною компетенцією, про що свідчать результати досліджень різних організацій по всьому світу. Під час досягнення заданих цілей у команді з'являється усвідомлення колективної відповідальності, та зростає за мірою того, як команда переживає загальних успіхів. Доцільно розглянути основні наукові підходи до визначення сутності поняття «команда» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Наукові підходи різних дослідників до визначення сутності команди

№ з/п	Автор та джерело	Підходи до визначення сутності поняття«команда»
1	Армстронг М. [2, с.46]	Команда – це невелика чисельність людей зі взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність
2	Бусел В. [3, с.10]	«Команда» - це група людей, об'єднаних спільною діяльністю

3	Калинець К. [4, с.2]	Команда – це різні групи: робітники, які здійснюють будівництво; студенти, які спільно виконують поставлене викладачем завдання; проектувальники нової будівлі тощо, а не просто співробітники, які звітують перед керівництвом про різні завдання.
4	Ейдер Дж. [8, с.242]	Команда – це щось більше, ніж група, об'єднана однією метою. Це об'єднання людей, в якому внесок кожного співробітника доповнює роботу іншого, їх пов'язує єдина мета і відповідальність за загальний результат.
5	Міллер Лоуренс М. [10, с.2]	Команда – це група людей з чіткою відповідальністю за ефективність бізнесу. З вбудованою гнучкістю та адаптивністю, котрі поділяють функції та знають своїх клієнтів, постачальників, які відомі всім членам колективу.
6	Міщенко А. [1, с.52]	Команда – це група індивідів, людей-однодумців, що для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля.
7	Мурашко М. [6, с.311]	Команда – це група співробітників, які працюють на досягнення спільної мети, що передбачає е водночас незалежні (індивідуальні) та спільні елементи взаємодії
8	Салас І., Берд Р., Таненбаум С. [12, с.14]	Команда – це невелика кількість осіб (найчастіше 5–7, рідше до 15–20), які поділяють мету, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємо визначають приналежність свою та партнерів до цієї групи.

*Джерело: складено автором*

Підсумовуючи все цитоване, можна зробити висновок, що команда є невід'ємною частиною будь-якої організації. При цьому кожен науковець вкладає у термін «команда» різне значення. Деякі з науковців вважають, що співробітники, які працюють над загальною ідеєю – це команда. Інші у своїх наукових роботах зазначають, що замало лише працювати в одній організації та мати спільну ідею. Адже працівники можуть бути просто колегами та йти до спільної мети фірми, але кожен може діяти у своїх інтересах. Наприклад, один співробітник працює для того, щоб прогодувати сім'ю, а інший – прагне до самореалізації, третій хоче піднятися по

кар'єрних сходах та стати директором фірми. Однак всі вони йдуть до досягнення своєї мети, виконуючи спільні завдання організації, об'єднаних колективом. При цьому варто зазначити, що команда – це, в першу чергу, колектив, однак ці поняття не є взаємозамінними. В сучасному суспільстві люди все частіше розмежують поняття колектив, команда, група, що мають ряд відмінностей [2, с.15].

Існує значна різноманітність типів команд. Для кожного з них характерні свої функціональні особливості. Найчастіше зустрічаються наступні типи команд[1].

1. **Консультативна команда.** Створюються для розширення інформаційної бази управлінських рішень. Це різні типи комітетів і рад, круглі столи, гуртки якості. Тут наведені різні пропозиції та рекомендації. Ці команди характеризуються слабкою координацією з іншими відділами організації. Робочі цикли консультативних команд можуть бути короткими або довгими в залежності від поточної ситуації.

2. **Виробнича команда.** Несуть відповідальність за повсякденну діяльність в організації. Мінімальна підготовка до виконання рутинних завдань пояснюється низьким ступенем технічної спеціалізації. У таких випадках спостерігається високий рівень координації дій, оскільки робота переходить від однієї команди до іншої. Наприклад, команді з технічного обслуговування рейкового шляху потрібна оновлена інформація від бригади, з технічного обслуговування поїздів, про необхідні ремонтні роботи. До цієї категорії відносяться бригади з монтажу та шахтарські бригади, льотні екіпажі та команди з обробки даних. Підсумком роботи таких команд є виробництво певної продукції, надання послуг та ремонт обладнання. Виробничі команди мають високий ступінь координації з іншими організаційними підрозділами, та їх робочі цикли зазвичай повторюються.

3. **Проектна команда.** Потребують творчого мислення при ухваленні перешкод, включаючи спеціалізовані знання. Наприклад, для розробки



літака нової марки необхідна команда з проектування, яка до включає себе інженерів-конструкторів, спеціалістів з виробництва, маркетингологів та фінансистів, а також замовників. До цієї категорії також відносяться дослідницькі групи та групи планування, архітектурні та інженерні групи, а також різні оперативні групи. Підсумками роботи проектних команд є різного типу плани, проекти, дані досліджень та звітів. Життєвий цикл такої команди триватиме до тих пір, поки не буде завершена повна розробка проекту. Ступінь координації дій з іншими підрозділами низька, за винятком міжфункціональних підрозділів (у цих випадках необхідна координація).

**4. Ініціативна команда або команда дії.** Цей тип команд може бути представлений спортивними командами, хірургічними бригадами в лікарнях, альпіністськими експедиціями, зйомочними групами кіно, комітетами з переговорів між менеджментом та профспілками, а також спеціальними поліцейськими підрозділами. Підсумками роботи таких команд є місії, експедиції, контракти, судові процеси, фільми, операції і т.д. Ініціативні команди існують тільки під час своєї діяльності, але через деякий час можуть знову з'явитися практично в тому ж складі. Їх участь вимагає попередньої підготовки або будь-якої спеціальної підготовки.

Слід зазначити, що наведена вище типологія команд не статична, а динамічна, тобто схильна до змін. Деякі команди можуть переходити від одного типу до іншого в міру їх розвитку. Ряд команд являє собою комбінацію деяких з цих типів.

Існують й інші типи команд.[2]. Так, виділяють насамперед робочі команди (відносно постійні та зайняті повсякденною роботою), команди управління (координують діяльність робочих груп у ряді сфер, розробляють пропозиції та підтримують корисні ініціативи) і команди топ-менеджменту.

*Крос-функціональні команди* можуть бути створені в організаціях для всіляких видів діяльності. Деякі такі команди є постійним доповненням до структури організації, але частіше носять тимчасовий характер і існують

до тих пір, поки не буде виконано своє завдання. Члени подібних команд можуть працювати тут як на тимчасовій, так і на постійній основі. У деяких організаціях люди є членами декількох крос-функціональних команд. Фахівці обмінюються думками та розробляють їх, вирішують питання і координують роботу стосовно скрутних питань. Але у такій структурі необхіден деякий термін, щоб встановилася довіра між різними фахівцями. Тому керувати такими командами нелегко. Слід зауважити, що протягом двох останніх десятиліть більшість американських і японських компаній з виробництва автомобілів багато в чому покладалося саме на крос-функціональні команди, що займалися розробкою нових моделей.

*Гуртки якості* іноді виділяють як окремий тип команд. Це невеликі групи, які добровільно та регулярно збираються з метою виявлення проблем якості продукції, щоб розробити певні рекомендації (аж до скорочення витрат). Зазвичай проходять від однієї до півтори годин, декілька раз на місяць. У деяких компаніях дозволяється обмінюватися ідеями протягом робочого часу, в інших такі зустрічі заохочуються лише після закінчення робочого дня. На Заході подібні гуртки часто розглядають в рамках програм з розширення участі працівників у прийнятті рішень. На великих підприємствах може бути багато гуртків якості. Керівництво вносить свій внесок у діяльність, забезпечуючи професійний розвиток учасників за допомогою спеціальної підготовки і прислухаючись до їх рекомендацій на періодичних презентаціях. За винятком, є грошові винагороди. Прийнято вважати, що внутрішня мотивація, що виникає під час навчання новим умінням і участі в прийнятті організаційних рішень, є головною винагородою для працівників-добровольців.

Ідея гуртків якості полягає не тільки в підвищенні продуктивності, якості та безпеки праці, а й зменшенні витрат, поліпшенні комунікації між менеджментом і робітниками, створенні умов для врегулювання нагальних питань, розширенні діяльності працівників в управлінні, підвищення морального духу співробітників.

*Самоврядні команди.* Формальні групи, що складаються з невеликого числа співробітників, які справляються без менеджера, виконуючи його функції самостійно. Це робота з необхідними матеріалами, планування і розподіл роботи, колективний контроль її темпу, прийняття оперативних рішень і вирішення великих проблем, взаємодія з постачальниками і клієнтами. Члени команди перевіряють якість кінцевої продукції, контролюючи один одного. Обговорюючи різні показники своєї роботи. Характерними рисами самоврядних команд є суворий відбір людей для спільної роботи. Однак для того, щоб така команда ефективно здійснювала всю свою діяльність, необхідно спочатку мати стійку групову структуру взаємин.

Самоврядні команди набувають все більшої важливості, оскільки сучасні компанії повинні швидко і творчим чином реагувати на зміни вимог замовника, поява нових технологій, несподівані економічні умови та інші фактори. Додаючи до цього висновки соціальних психологів, які кажуть, що робота в самоврядних командах дозволяє їх учасникам досягти більш високого рівня особистісної включеності в трудову діяльність і сприяє підвищенню їх самоповаги. Виконання членами команди чисельних і різноманітних завдань підвищує гнучкість, робота стає більш цікавою і дає змогу освоювати нову майстерність. Нарешті перехід до самоврядних команд скорочує число менеджерів і фахівців, що призводить до зменшення витрат.

Доцільно зазначити, що команда та робота у колективі не є універсальним засобом вирішення проблем системи управління, однак є безліч переваг в організації команд. Приміром, завдання, що зазвичай займає багато часу, компетентна команда професіоналів здатна вирішити швидко та ефективно. Діяльність у команді виробляє стиль співпраці та взаємної підтримки. Команді та колективу не потрібен окремий менеджер для координації роботи членів команди, оскільки кожен з працівників бере участь у координації роботи.

Грунтуючись на позиції Дж.Катценбаха і Д.Сміта [9, с.14], командна робота має суттєві переваги у порівнянні з індивідуальною та груповою. Наприклад, при створенні специфічних продуктів команди робиться великий внесок в ефективність та конкурентоспроможність компанії або у вагомий особистісний та професійний розвиток у порівнянні з іншими співробітниками. У ситуації специфічних особливостей колективу та колективної роботи працівники знаходяться в центрі уваги фахівців з персоналу та менеджерів.

Процес командоутворення, більш поширений як «тімбілдинг» (англ. Team building (TB) – побудова команди, або командотворення), позитивно впливає на діяльність компанії, оскільки створення команди спрямоване на формування груп фахівців, які колективно несуть відповідальність за результати своєї діяльності та розподіляють навантаження по різних позиціях команди. З командою компанія має перевагу в отриманні вигідних замовлень, оскільки тимбілдинг формує систему творчих цінностей. Команда завжди сприяє особистісному та професійному зростанню кожного члену команди, тим самим підвищує ефективність роботи в цілому.

## 1.2. Методичні підходи до формування системи командного менеджменту

М.Амодт [1, с.105] визначає поняття командного менеджменту (team-менеджмент) як концепцію, в якій група або команда людей об'єднуються під керівництвом для виконання будь-якого конкретного завдання. На його думку управління командою – це важливе поняття для всіх галузей, де люди з різними навичками, для досягнення спільної мети, працюють разом. В бізнесі управління командою – це колективне та організоване спільне зусилля співробітників для досягнення цілей організації.

Цікаве бачення має Л.М.Міллер [6, с.1] на те, що командний менеджмент (team-менеджмент) – це дисциплінована методологія, що об'єднує всіх співробітників організації для створення культури високої продуктивності за кожною з цих характеристик. Управління командою – це, перш за все, система управління продуктивністю за допомогою повного залучення кожного співробітника, що працює над узгодженими, вимірними цілями продуктивності. Team-менеджмент – це практика повсякденного життя у високоефективній організації, опис нових відносин між співробітниками, їх менеджером та організацією, а також засіб становлення кожним співробітником ефективним керівником в бізнесі, чії особистісні цілі узгоджуються з бізнес-цілями організації.

Існує три широкі категорії стилі керівництва, що мають свої особливості в командному менеджменту: автократичний, демократичний та laissez-faire («дозвольте-робити»), що поділяються на підтипи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Характеристика типів стилів командного менеджменту

№ з/п	Назва стилю та його особливості	Підтипи стилів керівництва та їх характеристика
1	<b>Автократичний</b> – самий контролюючий з	<b>1.Авторитетний</b> – співробітники повинні виконувати накази, не ставити під сумнів авторитет керівництва і виконувати свої завдання

	різних стилів управління, коли керівництво приймає всі рішення на робочому місці і утримує всю владу.	кожен раз однаково. <b>2.Переконливий</b> – менеджери використовують свої навички переконання, щоб переконати співробітників в тому, що односторонні рішення, прийняті менеджером, спрямовані на благо команди, відділу або організації. <b>3.Патерналістський</b> – керівник діє з інтересами своїх підлеглих. Зазвичай організація звертається до співробітників як до «сім'ї» і вимагає від них лояльності і довіри.
2	<b>Демократичний стиль</b> управління –менеджери заохочують співробітників вносити свій внесок у процес прийняття рішень, але в кінцевому підсумку несуть відповідальність за остаточне рішення.	<b>1.Консультативний</b> – менеджер прийме остаточне рішення, але перед цим він розгляне всю інформацію, надану членами команди. <b>2.Партисипативний</b> – менеджери та співробітники є активними учасниками процесу прийняття рішень. Співробітники отримують доступ до додаткової інформації про компанію та її цілі, а також заохочуються до інноваційних рішень. <b>3.Стиль спільного управління</b> – керівництво створює відкритий форум для широкого обговорення ідей, перш ніж приймати рішення, засновані на правилі більшості. Персонал наділений повноваженнями брати на себе відповідальність за результати, що може призвести до підвищення залученості, інновацій та творчості. <b>4.Трансформаційний</b> – менеджери зосереджують свої зусилля на тому, щоб підштовхувати своїх співробітників до ще більших досягнень за допомогою заохочення, регулярно виштовхуючи їх із зони комфорту і послідовно мотивуючи свої команди підвищувати планку досягнень. <b>5.Коучинговий</b> – менеджери бачать себе тренерами, а своїх співробітників-цінними членами своєї команди. Їх завдання полягає в тому, щоб розвивати і направляти свою команду, ставлячи професійний розвиток своєї команди на чільне місце своїх пріоритетів.
3	<b>Laissez-faire («дозвольте-робити»)</b> – керівництво	<b>1.Делегативний</b> – менеджер присутній тільки для призначення завдань, хоча він як і раніше відповідає за успішне виконання завдань. Як тільки завдання поставлено, співробітники

<p>використовує підхід «руки геть» від лідерства. Співробітникам довіряють виконувати свою роботу без нагляду, і вони самі контролюють прийняття рішень і вирішення проблем</p>	<p>отримують право виконувати свою роботу так, як вони вважають за потрібне.  <b>2.Далекоглядний</b> – лідери пояснюють свої цілі та причини, що стоять за ними, переконуючи свою команду працювати над реалізацією свого бачення. Члени команди мотивуються своїм менеджером, а потім отримують свободу для виконання своїх завдань з мінімальним втручанням.</p>
---	--

*Джерело: складено автором за [12, с.135]*

Згідно з науковим підходом Б. Такмана команди формуються та розвиваються за чітко визначеними етапами, починаючи від їх створення як групи людей, - до згуртованих команд, функціонування яких орієнтоване на виконання групових завдань [13, с.387]. Аналізуючи методики формування команди проекту, І.Лебедева [6] пропонує розглядати процес формування команди як створення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатних ефективно досягати мети проекту, що відбувається поетапно – аналогічно життєвому циклу проекту (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Характеристика різних стадій життєдіяльності команди проекту**

№ з/п	Назва стадії	Особливості управління командою
1	<b>Формування</b>	Відбувається знайомство працівників та їх вникання у суть і масштаб проекту, домовленість щодо базових правил поведінки та взаємовідносин, намагання встановити найбільш прийнятну модель поведінки в проекті та у відносинах; працівники переймаються можливістю якісного виконання покладених нових функцій та розподілу ролей в команді.
2	<b>Спробо-вання (конфлікт-вання)</b>	Характеризується високим ступенем внутрішніх протиріч. Працівники чинять опір обмеженням в поведінці при виконанні проекту та по відношенню до членів групи. Наразі існують неузгоджені думки щодо визначення керівника команди та відповідальної особи за прийняття

		рішення.
3	<b>Нормування</b>	Розвиваються тісні взаємовідносини між членами групи та відбувається процес їх згуртування, вирішення конфліктів та адаптації один до одного, встановлення спільних норм взаємодії та комфортності, товариськості та спільної відповідальності за проект, стабілізації розподілу групових ролей, єдності спільних цілей та очікувань.
4	<b>Виконання</b>	Члени команди успішно працюють, отримують задоволення від спільної взаємодії та демонструють високі показники результативності; ця стадія повноцінно відтворює сутність команди та її функціональності. і показують високі результати.
5	<b>Розформування (закриття)</b>	Може бути останньою для тимчасових робочих груп, водночас для проектних команд існує попередня стадія завершення роботи, на якій команда готується до розпуску, а її ефективна робота не є пріоритетом. Деякі члени команди можуть переживати через втрату атмосфери товариства та відчувати тривогу щодо подальших перспектив, можливих проблем, пов'язаних з поверненням на постійне місце роботи.

*Джерело: складено за [5, с. 56; 6, с.8]*

Узагальнюючи зазначені стадії, реалізація проекту включає до конкретні етапи формування командного проекту з її співробітників, які виконують певні завдання протягом усього життєвого циклу на основі постійної зайнятості або по сумісництву.

Кількість членів команди визначається компетенцією проекту, трудомісткістю та тривалістю роботи, а також доступністю задіяння іншого персоналу. При цьому склад членів команди визначається керівництвом проекту, що очолює подальшу роботу.

Відбір членів команди та організація їх спільної роботи є найважливішою складовою процесу утворення команди проекту [13, с.5]. Ефективність роботи організацій багато в чому залежить від підбору та розстановки співробітників, що виконують управлінські функції.

Найчастіше пошук менеджерів здійснюється за тими ж підходами, як і до інших співробітників. На практиці організації успішно залучають



висококваліфікованих менеджерів, використовують такі стимули: високий посадовий оклад, матеріальне стимулювання результатів діяльності, можливість продовження освіти, перспективи реалізації кар'єри, постійна зайнятість, високий ступінь самостійності, соціальні гарантії та пільги, вирішення побутових проблем, масштаби й престиж підприємства, можливість мати вільний час тощо.

Як правило, розробкою цих стимулів займається HR-підрозділ. Для кожної категорії менеджерів (технічні, економічні працівники тощо) є різноманітні стимули залучення до командної роботи. Залучення великої кількості висококваліфікованих менеджерів зі сторони має ряд негативних факторів, тому значну увагу необхідно приділяти підготовці резерву керівників з числа своїх співробітників. Для якісного добору членів команди необхідно володіти повноцінною інформацією про їхні можливості. Орієнтиром для цього можуть слугувати результати тестування. Але перш за все, робітник має відповідати потребам «Портрету працівника» (рис. 1).



Рис. 1. Складові частини портрета працівника для оцінки його здібностей до командної роботи

*Джерело: складено за [1]*

Як вже зазначалося, в раціональному процесі формуванні команди проекту та забезпечені її плідної роботи, велика роль залежить від здібностей та лідерських якостей менеджера проекту. Тому в практиці управління проектами не доцільно призначати на цю посаду працівника, якщо в його особі не поєднані риси фахівця та сильного керівника.



Рис. 2. Характерні риси лідера команди  
Джерело: складено за [1]

Важливо враховувати підходи проект-менеджерів до формування команд. Тому як, різні підходи призводять до різних результатів.

Таким чином керівник проекту призначає проект-менеджера, який здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри та координує діяльність членів команди. Менеджер проекту визначає необхідну кількість фахівців – членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і наймання працівників.

Для ефективного управління командою потрібні кілька ключових характеристик та навичок. Без них може бути важко згуртувати своїх співробітників для досягнення спільних цілей і досягнення найкращих результатів - що може бути згубним як для вашої організації, так і для кар'єри.

Незалежно від віку чи досвіду, кожному професіоналу потрібно оволодівати цілим рядом критичних навичок управління командою, розвиток яких стане вирішальним для їх успіху. На думку Т.Стобескі до них належать такі [11]:

1. *Чітке, ефективне спілкування.* Метою кожного менеджера є допомога членам команди виконувати завдання таким чином, щоб вони були ефективними, послідовними та відповідали загальним стратегічним цілям. Для цього слід чітко їх формулювати, а також детально визначити

конкретну роботу та процеси, які потрібні команді для їх досягнення. Ставши більш ефективним комунікатором, можна усунути плутанину серед команди і забезпечити злагодженість заради спільного досягнення цілей.

2. *Емоційний інтелект* – відноситься до здатності людини керувати своїми емоціями, а також почуттями інших. Високорозвинений рівень емоційного інтелекту є ознакою сильних менеджерів та керівників. Хтось із гострим почуттям самосвідомості, емпатії та інших соціальних навичок – це той, хто може мотивувати та впливати на інших - важлива якість для менеджерів.

3. *Організування*. Потрібно нести відповідальність за контроль за бюджетами та термінами виконання проектів на додаток до щоденних завдань, які виконують члени команди. Жонгливання такою кількістю рухомих деталей та внесення необхідних коригувань на шляху вимагає високого рівня організування.

4. *Можливість делегувати*. Ефективний менеджер знає, як делегувати роботу іншим. Це передбачає розуміння того, хто найкраще підходить для виконання певного завдання, вимагає забезпечення працівника необхідними ресурсами для досягнення успіху та відчуття повноважень приймати власні рішення.

5. *Відкритість* – поєднується як з емоційним інтелектом, так і з ефективним спілкуванням. Важливо, щоб члени команди почувалися комфортно, коли у них виникають запитання чи сумніви, або коли їм потрібне роз'яснення щодо того, що від них очікується. Якщо співробітники не вірять, що можуть вирішити безпосередньо із керівником проблеми, існує ризик того, що вони залишаться без розв'язання, поки не буде пізно їх виправляти.

6. *Вирішення проблем*. Незалежно від того, наскільки добре підготовлений, організований чи створений проект чи процес, кожен менеджер стикається з проблемами. Це може бути у формі пропущеного терміну або етапу і може мати бюджетний характер, а може спричинити

непередбачений зрив у ланцюзі поставок. Тому менеджери повинні бути кваліфікованими щодо вирішення проблем. Вміння оцінювати виклик, критично думати про потенційні рішення та формулювати відповідь є важливим для кожного, кому доручено керувати командою.

*7. Прийняття рішень.* Протягом дня менеджери можуть нести відповідальність за прийняття ряду рішень, які впливають на їх команду або проект, який вони контролюють. Розстановка пріоритетів завдань, розподіл ресурсів, делегування обов'язків – кожне з них є рішенням, яке належить керівнику. Іноді менеджеру потрібно буде прийняти владне рішення для вирішення проблеми. В інших випадках прийняття рішень може передбачати досягнення консенсусу, коли члени команди запрошуються взяти участь в обговоренні та допомогти керувати процесом. Зрештою, менеджер несе відповідальність за результат рішення.

Таким чином, командний менеджмент є інтегруючою ланкою в системі управління персоналом на рівні мотивації і адаптації, і саме в цьому ракурсі висвітлюється основне його призначення для підприємств в динамічних умовах сучасного бізнес-середовища.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», М.ЛИСИЧАНСЬК

### 2.1 Діагностика процесу командування на підприємстві

Відповідальним за здійснення діяльності з управління персоналом на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» є директор, йому можна присвоїти роль «кадрового технолога та консультанта». В організації не має конкретної програми дій щодо персоналу, кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, відсутній прогноз кадрових потреб, засобів оцінювання праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому, що є ознаками пасивної кадрової політики. В ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» заміщення працівників проходить лише з числа співпрацівників організації, що дає нам право охарактеризувати кадрову політику як закриту.

Для аналізу процесу управління персоналом на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» проведемо аналіз структур персоналу. На першому етапі дослідження проаналізуємо структуру за категоріями посад (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### Структура персоналу на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» за категоріями посад у 2019 - 2021 рр.

Показники, осіб	Роки			Відхилення			
				абсолютне, +/-		відносне, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 від 2019	2021 від 2020
<b>Середньооблікова чисельність штатних працівників</b>	24	25	25	1	0	4,4	0
<b>керівники вищого рівня</b>	3	3	3	0	0	0	0
<b>керівники середнього рівня</b>	2	2	2	0	0	0	0
<b>спеціалісти</b>	1	1	1	0	0	0	0

<b>основні робітники</b>	16	17	17	1	0	5,9	0
<b>обслуговуючий персонал</b>	2	2	2	0	0	0	0

Для аналізу процесу управління персоналом на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» проведемо аналіз структур персоналу. На першому етапі дослідження проаналізуємо структуру за категоріями посад (табл. 2.1).

За даними табл. 2.1 в 2021 р. на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» зареєстровано 25 штатних працівники, з них 3 керівники вищого рівня – це директор, та 2 керівника середнього рівня: начальник відділу постачання та збуту і головний бухгалтер. Зміни впродовж трьох років відбулися серед керівників вищого рівня в 2019 їх становило 3 особи, а в 2021 скоротилося до одного керівника, це було пов'язано із змінами в організаційній структурі управління.

На другому етапі дослідження структур персоналу пропонуємо проаналізувати соціальну структуру персоналу ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», до якої відносять: структуру за стажем роботи (табл. 2.1), віковим складом та рівнем освіти (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Структура персоналу ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» за стажем роботи  
станом на 1 січня 2021 року**

Стаж	У ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»		Загальний	
	осіб	частка в загальній чисельності, %	осіб	частка в загальній чисельності, %
Менше 1 року	3	12	2	8,4
1-3 роки	4	16	5	20
3-5 років	10	40	8	32
Більше 5 років	8	32	10	40
Всього	25	100,0	25	100,0

За даними табл. 2.2 видно, що основну частину працівників ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» складають працівники зі стажем 3-5 років (40%) та 5

років і більше (20%), а отже, можна зробити висновок, що більшість працівників досвідчені, що є позитивною ознакою.

Наступним етапом дослідження є аналіз вікової структури персоналу, яка характеризується часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовано такі групування віку працівників: 18-25, 26-35, 36-45, 46-55 років. Структура вікового складу персоналу ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» станом на 1 вересня 2021 року наведена на рис. 3.

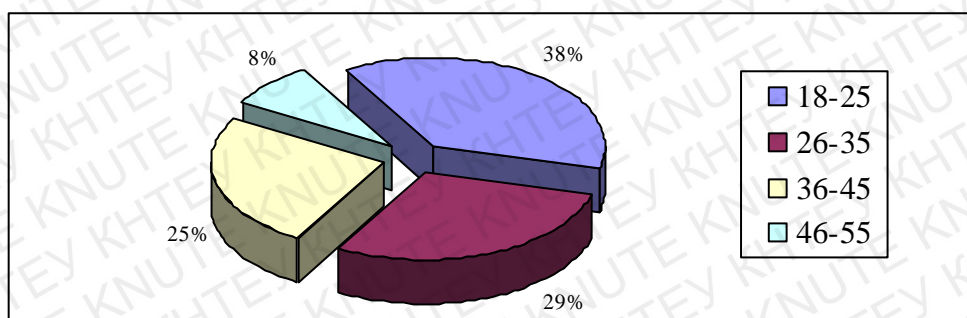


Рис. 3. Віковий склад персоналу ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» в 2021 р.

За даними рис. 3 вікова структура персоналу свідчить про перевагу молоді (67% віком 18-35 років) у складі працівників ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС».

Структура персоналу за рівнем освіти табл. 2.3 характеризує виділення осіб, які мають початкову загальну освіту (випускник 9-го класу), базову загальну середню освіту (випускник школи), повну загальну середню освіту (кваліфікований робітник), професійно-технічну освіту (кваліфікований робітник), неповну вищу освіту (молодший спеціаліст), базову вищу освіту (бакалавр), повну вищу освіту (спеціаліст, магістр).

Таблиця 2.3

Динаміка працівників ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» за рівнем освіти

Чисельність/частка працівників, які здобули освіти	Роки			Відхилення, (+/-)			
	2019	2020	2021	абсолютне,		відносне, %	
				2020 від 2019	2021 від 2020	2020 від 2019	2021 від 2020
Базову загальну середню, осіб	1	1	1	0	0	0	0
Базову загальну середню, %	4,3	4,2	4,2	-0,2	0	-4,2	0
Професійно-технічну, осіб	5	6	7	1	1	20	16,7
Професійно-технічну, %	21,7	25	29,2	3,3	4,2	15	16,7
Неповну вищу, осіб	8	9	8	1	-1	12,5	-11,1
Неповну вищу, %	34,8	37,5	33,3	2,7	-4,2	7,8	-11,1
Базову вищу, осіб	5	4	3	-1	-1	-20	-25
Базову вищу, %	21,7	17	13	-5,1	-4,2	-23,3	-25
Повну вищу, осіб	4	4	5	0	1	0	25
Повну вищу, %	17,4	16,7	20,8	-0,7	4,2	-4,2	25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	23	24	24	1	0	4,3	0

Результатом проведеного аналізу, що наведений в табл. 2.3 свідчить про те, що в ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» найбільша чисельність працівників має неповну вищу освіту – в 2019 році 34,8%, в 2020 – 37,5, в 2021 – 33,3%; трохи менше (29%) професійно-технічну освіту, і 20,8% повну вищу в 2021 році.

Облік персоналу та ведення діловодства й архіву веде головний бухгалтер, також він проводить планові розрахунки з оплати праці. За



останні 3 роки, спостерігається стабільність кадрового складу, в 2020 та 2021 роках у порівнянні з 2019 роком чисельність зросла на 1 особу.

В табл. 2.4 наведена характеристика ситуації щодо чисельності та руху кадрів на підприємстві ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС». Розрахунок наведених в табл. 2.4 коефіцієнтів здійснювався за формулами, що наведені у Додатку КЗ.

Таблиця 2.4

### Характеристика руху кадрів ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»

Показники	Роки			Відхилення, (+ / -)			
				абсолютне		відносне, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 від 2019	2021 від 2020
Прийнято працівників, осіб				-1	-1	-20	-25
Вибуло працівників, люд., у т.ч.:	5	4	3	-1	-1	-20	-25
- за власним бажанням	4	4	2	0	-2	0	-50
- звільнено за порушення трудової дисципліни	1	0	1	-1	1	-100	0
- звільнено за скороченням	-	-	-	-	-	-	-
Фактична чисельність працівників на кінець року, осіб	24	25	25	1	0	4	0
Середня облікова чисельність працівників, осіб	24	25	25	1	0	4	0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,22	0,17	0,13	-0,05	-0,04		
Коефіцієнт звільнення кадрів	0,22	0,17	0,13	-0,05	-0,04		
Коефіцієнт стабільності кадрового складу	0,82	0,86	0,89	0,04	0,03		
Коефіцієнт оборотності кадрів	0,43	0,33	0,25	-0,10	-0,08		
Коефіцієнт заміності	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00		

За даними, наведеними в табл. 2.4 існує певна плинність кадрів, відбулися зміни серед керівників вищого рівня управління. В 2019 році звільнився замісник директора з виробничих питань, а в 2020 – фінансовий директор. Набору на ці посаду нових кандидатур не велось. На підприємстві працює метод непрямого впливу. За попередній рік змінилося два водія і кілька разів відбулася зміна комірників. Це пов'язано з тим, що фірма має не стабільну потужність виробництва, часто зустрічаються простій в роботі, що чергується з досить напруженими днями, коли навантаження на працівників сильне, а також впливає те, що оплата праці має економічну прив'язку до результатів праці менеджерів середньої ланки, в той час як інші працівники не мають можливості впливати на збільшення виплат. Рівень оплати праці практично такий же, як і в аналогічних фірмах.

Напрями впливу, що застосовуються на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»:

- економічний метод управління, коли існує матеріальна зацікавленість менеджерів з продажу. Менеджер з продажу застосовує різні методи для досягнення результативності, економічний метод при цьому є найефективнішим, оскільки існує пряма залежність: чим більше продукції продав, тим більше отримав прибутку. Оплата праці цих фахівців будується за простою схемою: оклад + відсоток від продажів.

- організаційно-розпорядчий метод також. Він заснований на наказах, розпорядженнях, коли вказівки йдуть від вищестоящих працівників. За такою схемою працюють особи, які безпосередньо зайняті на виробництві.

Витрати на здійснення функцій управління персоналом незначні, оскільки всі функції реалізуються власними силами, але від цього страждає якісний рівень їх виконання.

Необхідно відзначити, що деякі функції, такі як атестація персоналу, підвищення його кваліфікації здійснюються не на належному рівні і не регулярно. Оцінка персоналу здійснюється в основному при прийомі на роботу, під час співбесід та оцінки анкетних даних. Оцінка здійснюється, як правило, директором і є чисто суб'єктивною.

Ділова оцінка та атестація персоналу на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» не ведеться – встановлюється відносно, та не фіксується в жодних документах. Кадровий резерв відсутній.

Заходів щодо підвищення освітнього рівня персоналу на в ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» не ведеться, але навчання працівників та самостійне підвищення кваліфікацій заохочується. Мотивація інтересу з підвищення кваліфікацій працівників з боку керівництва ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» не спостерігається.

Розрахунок наведених в табл. 2.5 показників здійснювався нами за такими формулами:

1. Дохід від реалізації товарів на 1 грн. фонду оплати праці, грн.:

$$Д_{на1} = Д / \Phi_{оп} \quad (2.5)$$

2. Прибуток на 1 грн. фонду оплати праці, грн.:

$$П_{на1} = Ч_{п} / \Phi_{оп} \quad (2.6)$$

3. Фонд оплати праці на 1 грн. доходу від реалізації товарів, грн.:

$$\Phi_{ОП_{на1}} = \Phi_{оп} / Т \quad (2.7)$$

Таблиця 2.5

### Оцінка ефективності використання персоналу ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Середньорічне відхилення
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	
Дохід від реалізації товарів, тис. грн. (Д)	6217,8	6100,9	5122,3	-116,9	-978,6	-547,75
Фонд оплати праці, тис. грн. ( $\Phi_{оп}$ )	605,94	698,98	763,58	93,04	64,6	78,82
Чистий прибуток (збиток), тис. грн. ( $\text{Ч}_{п}$ )	170,2	-323,5	-819,1	-493,7	-495,6	-494,65
Дохід від реалізації товарів на 1 грн. фонду оплати праці, грн.	10,26	8,73	6,71	-1,53	-2,02	-1,78
Прибуток (збиток) на 1 грн. фонду оплати праці, грн.	0,28	-0,46	-1,07	-0,74	-0,61	-0,68

Фонд оплати праці на 1 грн. доходу від реалізації товарів, грн.	0,1	0,11	0,15	0,02	0,03	0,03
---	-----	------	------	------	------	------

Як видно з табл. 2.5, дохід від реалізації на 1 грн. фонду оплати праці зменшується протягом періоду в середньому на 547,75 тис. грн. Прибуток на 1 грн. фонду оплати праці нестабільний і зменшується в середньому на 0,68 тис. грн. А фонд оплати праці на 1 грн. доходу від реалізації товарів збільшується на 0,03 тис. грн.

Система мотивації у ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» проявляється лише в матеріальних заохоченнях – це премії та заробітна плата. Аналіз середньої заробітної плати проведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»  
за 2019-2021 роки**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення, (+/-)			
				абсолютне,		відносне, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 від 2019	2021 від 2020
Фонд оплати праці штатних працівників	1156,5	1698,9	1763,6	542,4	64,7	32,35	3,67
керівники вищого рівня управління	185,4	243,1	250,5	57,7	7,4	24,2	2,96
керівники середнього рівня управління	182,7	187	202,3	4,3	15,3	2,3	7,57
спеціалісти	124,3	128,43	129,2	3,13	0,77	3,3	0,6
основні робітники	364,9	483,4	523,2	118,5	39,8	24,52	7,61
обслуговуючий персонал	148,6	156,86	158,4	8,26	1,54	5,27	0,98

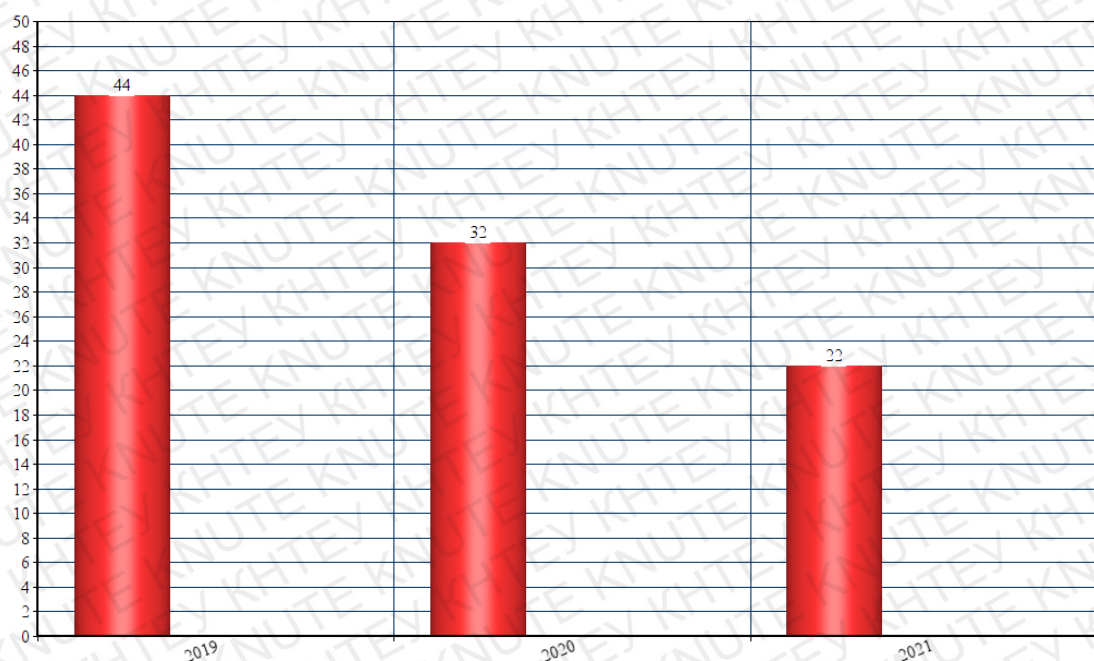
Система мотивації у ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» проявляється лише в матеріальних заохоченнях – це премії та заробітна плата. Аналіз середньої заробітної плати проведено в табл. 2.6.

Аналіз середньої заробітної плати у ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»: фонд оплати праці у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зріс на 32,35%, а відповідно в 2020 з 2021 на 3,67%. Середній обсяг заробітної плати стабільно підвищується, і в порівнянні з 2019, на теперішній час він виріс майже на 50%.

Продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку. Динаміку продуктивності праці (Пп), що розраховується за формулою:

$$Пп = \text{ОВП} / \text{ЗП}, \quad (2.8)$$

де ОВП – обсяг виробництва та реалізації продукції



ЗП – затрати на реалізацію продукції (заробітна плата)

Рис. 4. Динаміка продуктивності праці персоналу в ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» у 2019-2021 рр., тис. грн.

За даними рис. 4, продуктивність праці в порівнянні з 2019 роком знизилася на 15,30 тис. грн. (64,1%) – це дуже негативна тенденція, і в 2021 році вона стала ще менше на 5,49 тис. грн. (79,9%). Це пов'язано з тим, що

обсяг реалізації продукції зменшився, але разом з тим підвищилися затрати на її реалізацію.

Необхідно керівнику ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» звернути увагу на систему мотивації в організації, детальний опис пропозиції наведений в рекомендованому розділі даної магістерської роботи.

Таким чином, система управління персоналом на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» потребує значних структурних та функціональних змін, але існує одна вимога: все, нове що запроваджується повинно повільно вводитися, оскільки можливий опір як з боку виконавців так і з боку керівництва даної організації. Але спостерігається відкрита кадрова політика, що може витягнути підприємство нагору, це є суттєвою перевага, та підприємство все ж таки потребує хоча б на перших етапах балансу між відкритою та закритою кадровою політикою.

## **2.2 Оцінка ефективності командної роботи на підприємстві**

Наступним етапом дослідження є аналіз факторів впливу на формування командних відносин між працівниками ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», в першу чергу – це аналіз соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Існують численні фактори, що формують соціально-психологічний клімат (СПК) в колективі. Основні фактори, що впливають на формування соціально-психологічний клімату в колективі перераховані в табл. 2.7, також в ній зазначена оцінка факторів на досліджуваному підприємстві «ХІМНАФТОТРАНС» за десятибальною шкалою. Оцінка 1 означає негативне значення, характеризують незадовільний стан, а 10 балів – позитивний.

Сприятливий СПК характеризують: міжособистісні симпатії, взаємна підтримка, відкритість комунікації, увага у відносинах, почуття захищеності і безпеки, впевненість, можливість інтелектуально і професійно зростати,



4.	Характер виконуваної діяльності. Моногонність діяльності або навпаки, напружений ритм, обсяг роботи, рівень персональної відповідальності, регламентація професійної поведінки, емоційна насиченість і т.д.								X	
5.	Задоволеність роботою (інтерес людини до своєї роботи, її різноманітність, відповідність або невідповідність професійному рівню співробітника, наявність або відсутність можливості реалізовувати особистісний потенціал, професійно зростати)								X	
6.	Організація спільної діяльності. Формальна структура групи, спосіб розподілу повноважень, наявність єдиної мети, своєчасне інформування співробітників також впливає на СПК.								X	
7.	Психологічна сумісність, під якою розуміється здатність до спільної діяльності, в основі якої лежить оптимальне поєднання особистісних якостей співробітників.								X	
8.	Характер комунікацій. Рівень комунікативної компетентності: в умінні правильно викладати свою точку зору, у володінні навичками активного слухання, прийомами конструктивної критики							X		
	Всього								65	

Також для формування команди необхідне значення показника № 6 та 7 на найвищому рівні, оскільки саме ці фактори впливають на командоутворення в організації.

На другому етапі доцільно дослідити рівень впливу кожної особистості на формування соціально-психологічних відносин в колективі. Ми обрали експрес-методику з вивчення соціально-психологічного клімату О.Михалюк і А.Шалито [20, С. 73-76].

Для проведення даного дослідження на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» нами були обрані 16 респондентів, які представляли основну частину працівників, що безпосередньо впливають на результат діяльності підприємства.

Кожному з учасників була надана опитувальний аркуш (Додаток Н), який складався з восьми питань: питання 1, 4, і 7 відносяться до емоційного



компоненту; 2, 5, і 8 – до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 і 6.

Аналізуються різні сторони відносин до колективу (емоційний, когнітивний, поведінковий) для кожної людини окремо. Як істотна ознака емоційного компоненту розглядається критерій привабливості – на рівні понять «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». При конструюванні питань, направлених на вимірювання поведінкового компоненту, витримувався критерій «бажання – не бажання працювати, вчитися разом». Основним критерієм когнітивного компоненту вибрана змінна «знання – не знання особливостей членів колективу». Кожен компонент тестується трьома питаннями, причому відповідь на кожний з них приймає тільки одну з трьох можливих форм: +1; 0; -1. Отже, для цілісної характеристики компоненту, отримані поєднання відповідей кожного випробовуваного на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені таким чином:

- позитивна оцінка (до цієї категорії відносяться ті поєднання, в яких позитивні відповіді дані на всі три питання, що відносяться до даного компоненту або дві відповіді – позитивні, а третій має будь-який інший знак);
- негативна оцінка (її утворюють поєднання, що містять три негативні відповіді або дві відповіді – негативні, а третя може виступати з будь-яким іншим знаком);
- невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає наступні випадки: на всі три питання дана невизначена відповідь; відповіді на два питання невизначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначена, а два інших мають різні знаки).

В анкеті (Додаток Н) питання 1, 4, і 7 відносяться до емоційного компоненту; 2, 5, і 8 – до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 і 6, причому питання 3 містить два варіанти питання.

Отримані дані зводяться в загальну таблицю (табл. 2.8). У кожній клітці таблиці повинен стояти один з трьох знаків: +1; -1 ; 0.

Таблиця 2.8

**Індивідуальні оцінки окремих компонентів відносин працівників  
ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»**

<b>Учасники опитування (n)</b>	<b>Емоційний компонент (Е)</b>	<b>Когнітивний компонент (К)</b>	<b>Поведінковий компонент (П)</b>
1.	+1	+1	+1
2.	0	0	0
3.	+1	0	+1
4.	+1	+1	0
5.	+1	0	+1
6.	+1	+1	+1
7.	+1	+1	+1
8.	+1	+1	+1
9.	0	0	+1
10.	0	0	+1
11.	0	0	+1
12.	+1	+1	0
13.	+1	0	+1
14.	+1	+1	+1
15.	+1	+1	+1
	+1=11; -1=0; 0=4	+1=9; -1=0; 0=6	+1=12; -1=0; 0=3

В анкеті (Додаток Н) питання 1, 4, і 7 відносяться до емоційного компоненту; 2, 5, і 8 – до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 і 6, причому питання 3 містить два варіанти питання.

Отримані дані зводяться в загальну таблицю (табл. 2.8). У кожній клітці таблиці повинен стояти один з трьох знаків: +1; -1 ; 0.

На наступному етапі обробки для кожного компонента виводиться середня оцінка по вибірці.

$$E = \square(+)-\square(-)/n = (11-0)/15 = 0,73;$$

$$K = \square(+)-\square(-)/n = (8-0)/15 = 0,53;$$

$$П = \square(+)-\square(-)/n = (12-0)/15 = 0,8,$$

Очевидно, що для будь-якого компонента середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від -1 до +1. Відповідно до прийнятої тричленної оцінки відповідей класифікуються отримані середні. Для цього інтервал можливих оцінок (від -1 до +1) ділиться на три рівні частини: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1.

Середні оцінки ( $C_p$ ), що потрапляють в перший інтервал, вважаються негативними, в другій – суперечливими, а третій – позитивними.

$$C_p = (0,73 + 0,53 + 0,8)/3 = 0,69$$

Порахувавши результат, бачимо, що наша середня оцінка,  $C_p = 0,69$ , потрапила в третій інтервал, від +0,33 до +1 – позитивний, і соціально-психологічний клімат трактується як дуже сприятливий. Проте відповіді респондентів №2, №10, №9, №11 свідчать, що їх оцінка соціально-психологічного клімату не узгоджується із загальною оцінкою. Респондент №2 дав невизначену відповідь, тобто емоційні, когнітивні і поведінкові відносини з колективом у нього не сформовані. Респонденти №9, №10, №11 оцінюють емоційний і когнітивний компоненти як нейтральні, невизначені, тобто їм відносини з колективом не подобаються, колектив вони не знають. Отже, ці респонденти не адаптовані в колективі, не задоволені факторами, впливаючими на соціально-психологічний клімат в колективі.

На другому етапі дослідження було досліджено психологічну атмосферу в колективі за методикою А.Фідлера. Згідно даної методики відповідь по кожному з 10 пунктів шкали оцінюється зліва на право від 1 до 8 балів. Чим лівіше респондент розташовує знак √, \*, +, × тим на його думку

сприятливіша психологічна атмосфера в колективі. Підсумковий показник коливається від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна). На підставі заповнених бланків складаються індивідуальний профіль кожного респондента і середній груповий профіль, що характеризує сприйняття СПК всіма членами колективу (табл. 2.9).

Склавши середній груповий профіль, за допомогою простого складання балів, бачимо, що середній показник рівний 16, при можливому найбільш позитивному = 10, а це означає, що сприйняття психологічної атмосфери персоналом ТЦ дуже сприятливе.

Таблиця 2.9

**Середній груповий профіль соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»**

№	Характеристика атмосфери	1	2	3	4	5	6	7	8	Характеристика атмосфери
1.	Дружелюбність			●						Ворожість
2.	Згода			●						Незгода
3.	Задоволеність		●							Незадоволеність
4.	Продуктивність									Непродуктивність
5.	Теплота									Холодність
6.	Співпраця		●							Неузгодженість
7.	Взаємна підтримка		●							Недоброзичливість
8.	Захопленість			●						Байдужість
9.	Цікавість									Нудьга
10.	Успішність			●						Безуспішність

Склавши середній груповий профіль, за допомогою простого складання балів, бачимо, що середній показник рівний 16, при можливому найбільш позитивному = 10, а це означає, що сприйняття психологічної атмосфери персоналом ТЦ дуже сприятливе.

Таким чином, три методики відобразили сприятливий соціально-психологічний клімат: члени колективу ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» добре знають та подобаються один одному, бажають разом працювати, проводити позаробочий час. Респонденти оцінюють психологічну атмосферу в колективі як дружелюбну, теплу, доброзичливу.

Аналіз відносин в команді і вивчення процесів взаємодії керівника з підлеглими може відбуватися на основі соціометричних вимірювань, що дозволяють виміряти кількісні і якісні оцінки людських відносин, які мають місце в команді на основі взаємних симпатій і антипатій.

У ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» було проведено соціометричне опитування, кожному надали соціометричну картку, в якій кожному респонденту ставлять питання: «З ким би Вам працювати в одній команді: хотілось би, не хотілось би, байдуже». Відповідаючи на запитання, кожен учасник визначає своє відношення до інших членів команди. Для опитування було обрано 6 респондентів, для анонімності прізвища наведені не справжні: Сидорчук, Петренко, Гриценко, Васильчик, Іванчук, Павленко.

Задоволеність працівника системою міжособистісних стосунків, його емоційне благополуччя визначається тим, наскільки популярний він, скільки членів групи претендують на ділові контакти з ним. Слід відзначити, що повне емоційне благополуччя визначається взаємними виборами (у табл. 2.10 позначено «+»).

Таблиця 2.10

### Соціоматриця взаємовідносин між спеціалістами ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»

№ пор	Кого вибирають Хто вибирає	Сидорчук	Петренко	Гриценко	Васильчик	Іванчук	Павленко	Зроблено виборів		
								Позитивних «+»	Негативних «-»	Всього
1	Сидорчук А.Ф.	*	+	-	0	0	-	1	2	3
2	Петренко А.В.	0	*	0	0	0	+	1	0	1
3	Гриценко Р.А.	0	+	*	+	+	0	3	0	3
4	Васильчик О.В.	0	0	+	*	+	0	2	0	2
5	Іванчук О.А.	0	0	+	+	*	+	2	0	2

<b>6</b>	Павленко М.М.	-	0	+	0	0	*	1	1	2
Отримано виборів	Позитивних «+»	0	2	3	2	2	1	10	-	-
	Негативних «-»	1	0	1	0	0	1	-	3	-
	Всього	1	2	4	2	2	2	-	-	13

Кількісними характеристиками міжособистісних відносин є соціометричні індекси, які можна розділити на дві групи: персональні соціометричні індекси (відображають індивідуальні соціально-психологічні властивості особистості, які проявляються у відношенні до членів команди) та групові індекси (характеризують групу в цілому). Найбільш розповсюдженими персональними соціометричними індексами є:

- соціометричний статус ( $C_j$ ) члена групи;
- індекс емоційної експансивності ( $E_j$ );
- індекс об'єму взаємодії ( $A_j$ ).

В Додатку Н 2 наведено опис та формули розрахунку вищенаведених індексів. В табл. 2.11 наведені результати розрахунку вказаних персональних індексів проведені за даними табл. 2.10. Якщо розташувати одержані залучення індексу об'єму взаємодії членів команди в порядку зменшення, то можна сформувати відносні оцінки авторитетності.

*Таблиця 2.11*

**Результати розрахунків**

№ пор	Члени команди	$C_j^+$	$C_j^-$	$C_j$	$E_j^+$	$E_j^-$	$E_j$	$A_j$
1	Сидорчук А.Ф.	0	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	-0,2
2	Петренко А.В.	0,4	0	0,4	0,2	0	0,6	+0,4
3	Гриценко Р.А.	0,6	0,2	0,8	0,6	0	0,2	+0,4
4	Васильчик О.В.	0,4	0	0,4	0,4	0	0,6	+0,4
5	Іванчук О.А.	0,4	0	0,4	0,4	0	0,4	+0,4
6	Павленко М.М.	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0

До групових індексів відносять індекс згуртованості команди, який відображає ступінь емоційної взаємопов'язаності членів колективу, тісноту їх спілкування і розраховується як відношення різниці взаємно позитивних і взаємно негативних виборів по групі до загальної кількості всіх можливих виборів.

$$I_{\text{гр}} = \frac{\text{ВП} - \text{ВО}}{N(N-1)} * 100, \quad (2.9)$$

де ВП – кількість взаємно позитивних виборів в команді;

ВО – кількість взаємно негативних виборів в команді.

Використовуючи результати табл. 2.11, згуртованість в групі така:

$$I_{\text{гр}} = \frac{6-2}{6(6-1)} * 100 = 13\% , \text{що говорить про невисокий}$$

рівень згуртованості в команді, де, як відомо,  $I_{\text{гр}}^{\text{max}} = +100\%$ , а  $I_{\text{гр}}^{\text{min}} = -100\%$ .

Згуртованість групи також може бути виміряна за допомогою індексу взаємності ( $I_{\text{в}}$ ), який проявляється, перш за все, в кількості взаємних позитивних зв'язків:

$$I_{\text{в}} = \frac{\text{ВП}}{N(N-1)}, \quad (2.10)$$

В нашому випадку  $I_{\text{в}} = \frac{6}{30} = 0,2$ , тобто не високе значення міжгрупової взаємності.

Аналіз рівня зв'язаності команди за виділеним критерієм необхідно проводити, використовуючи індекс соціометричної когерентності, який розраховується як відношення кількості відданих (або одержаних) виборів до загальної кількості всіх можливих виборів:

$$I_{\text{ког}} = \frac{K_{\text{o}} (\text{або} K_{\text{n}})}{N(N-1)}, \quad (2.11)$$

де  $K_{\text{o}}$  – кількість відданих виборів по команді;

$K_{\text{n}}$  – кількість одержаних виборів по команді.

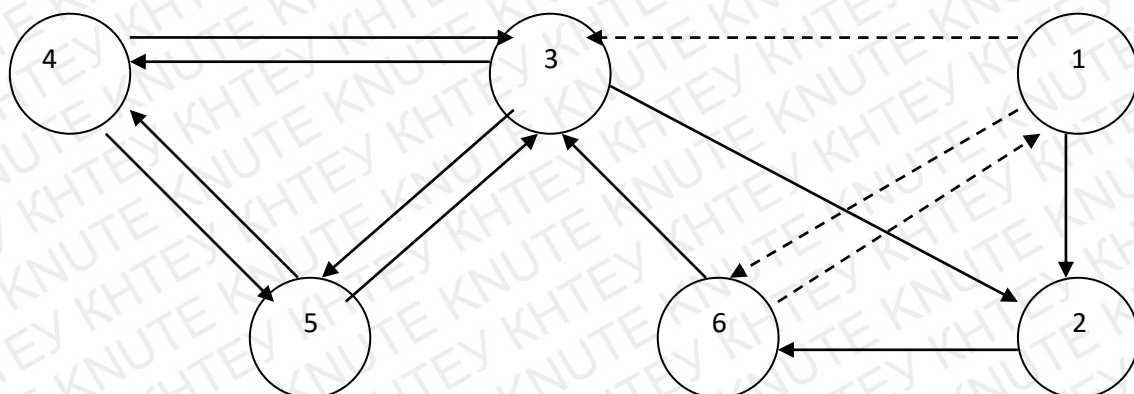


В нашому випадку  $I_{\text{кор}} = \frac{13}{6(6-1)} = 0,43$ .

Структура аналізованих командних відносин може бути представлена і в графічній формі, у вигляді соціограми (рис. 5).

Візуальний аналіз соціограми дозволяє судити про взаємовідносини, що склалися в групі в аспекті того, як члени команди вибирають і того, хто більш активно вибирається, хто частіше відкидається.

За кількістю отриманих виборів можна судити про характер і ступінь впливу того чи іншого члена команди на інших колег по роботі. Використовуючи дані табл. 2.10 і соціограми можна зробити висновок, що найвищий статус в команді має Гриценко Р.А. (№3) – три позитивні вибори. Члени команди №3, 4 і 5 утворюють неформальну групу, обираючи один одного.



Умовні позначення

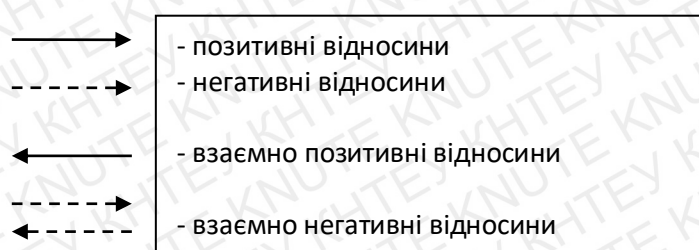


Рис. 5. Соціограма групових відносин у ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»

Із соціограми також видно, що у відносинах, які склалися, співробітники № 2, 3, 6 можуть працювати в єдиній робочій групі, так як мають замкнутий контур позитивних виборів. Єдина робоча група з

врахуванням відносин, які склалися, не може бути сформована з співробітників №1, 3, 6.

Аналізуючи представлені дані, можна стверджувати, що кількість виборів, одержаних кожною людиною, є мірилом положення його в системі особистісних відносин, вимірює його «соціометричний статус». Працівники, що одержали найбільшу кількість виборів, користуються найбільшою популярністю, симпатією, їх називають «зірками» (6 і більше виборів при умові, що кожен член команди робив мінімум по три вибори). Якщо людина отримує середню кількість виборів, її відносять до категорії тих, «кому надають перевагу», якщо менше середнього числа виборів (1-2), то до категорії тих, «кого зневажають», якщо не отримано жодного вибору, то до категорії «ізольованих», якщо отримано тільки негативні вибори – то до категорії тих «ким нехтують». З метою більш достовірного виділення «зірок» використовують деякі статистичні аналізи [15]. В ході статистичного аналізу одержаного первинного матеріалу встановлюють критичні значення кількості виборів, границю довірчого інтервалу, за межі якої одержані вибори можна вважати статистично достовірними. Емпіричні криві розподілу виборів часто асиметричні і апроксимуються біноміальним законом розподілу. Експериментальна ситуація соціометричного дослідження дуже близька до ситуації послідовних дихотомічних виборів (Додаток Н 3).

Проведемо розрахунок в нашій ситуації. Чисельність досліджуваної групи – 6 осіб, учасники якої в цілому зробили 13 виборів. Середня кількість виборів, що приходить на одну особу дорівнює:

$$\bar{M} = \frac{13}{6} = 2,17$$

Оцінка ймовірності бути обраним в даній групі:

$$\bar{P} = \frac{2,17}{6} = 0,37$$

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення:

$$\bar{b} = \sqrt{6 * 0,4(1 - 0,37)} = 1,23$$

Коефіцієнт асиметричності дорівнює:

$$O_q = \frac{|0,37 - 0,7|}{1,23} = 0,27$$

Для визначення поправочного коефіцієнта скористаємося таблицею значень  $t$ . Для обох границь значення дані трьох різних ймовірностей допустимі помилки:

$$p \leq 0,05; p \leq 0,01; p < 0,001.$$

Оскільки  $O_q = 0,27$ , а в таблиці цього значення не має, то шляхом лінійної апроксимації визначимо, що  $t = -0,27$ , другий поправочний коефіцієнт буде рівний 1,72. Тепер можна розрахувати нижню критичну границю:

$$X_{\text{нижня}} = 2,17 + 0,27 * 1,23 = 2,51$$

і верхню:

$$X_{\text{верх}} = 2,17 + 1,72 * 1,23 = 4,29$$

В зв'язку з тим, що кількість отриманих виборів – це завжди ціле число, округлимо одержані значення до цілих чисел. Тепер можна зробити висновок, що респонденти, які отримали 4 і більше виборів, мають високий соціометричний статус, являються «зірками», а ті, що отримали 2 і менше виборів – низький статус, стверджуючи це, допускаємо помилку не більше 5% ( $p=0,05$ ).

Таким чином, із застосуванням соціометричної методики можна одержати відомості не тільки про персональне положення кожного члена команди в системі міжособистісних взаємовідносин, але і узагальнену картину цієї системи (команди).

Перед тим, як створити управлінську команду в організації необхідно запланувати її розмір, розрахувати норму керованості. Французький дослідник обґрунтував залежність, в якій число всіх видів зв'язків між керівником і його підлеглими розраховується за формулою:

(2.12)

де  $N$  – кількість взаємозв'язків;

$n$  – чисельність підлеглих осіб.

Формула Грейкунаса показує, що якщо керівнику безпосередньо підлеглі 4 виконавці, то кількість спірних питань, розбіжностей, а отже, і звертань за їх рішенням до керівника буде порядку 44 разів за робочий день. Якщо підлеглих 5, то звернень – 100, якщо 7 – 490, якщо 15 підлеглих, то кількість звернень до керівника становитиме 245970.

Поза сумнівом, ця формула показує лише загальну тенденцію, оскільки в одиницю часу всі посадові зв'язки здійснюватися не можуть, але беззаперечний той факт, що при великій кількості виконавців, керівник практично не в змозі повноцінно управляти командою.

Звичайна норма керованості коливається від трьох до семи безпосередньо підлеглих керівнику виконавців. В цьому випадку добре видно внесок кожного члена команди. в таких командах зазвичай не виникає субгруп, або, інакше кажучи, не відбувається розділення на підгрупи. Фахівці також вважають, що оптимальною кількістю повинне бути непарне число членів команди, що полегшує спільне ухвалення рішень.

Але навіть достатній розмір команди сам по собі не забезпечує виконання задач, що стоять перед нею. Необхідні дії повинні відповідати можливостям того, хто їх виконуватиме. Люди, у яких не вистачає здібностей для якої-небудь праці, у тому числі і управлінської, витрачають дуже багато часу та енергії, прагнучи зробити те, чого воно зробити фактично не можуть. Тому друга важлива задача, що вирішується при формування команди – це оцінка кандидатів за певними професійними і особово-психологічними якостями.

Для оцінки особово-психологічних якостей кандидатів в управлінську команду можна обрати *10 таких характеристик*, яким повинен відповідати менеджер, що працює в успішній команді [2, С.57-58].

1. Організованість – вміння планувати і чітко регламентувати діяльність: працювати виключно продуктивно; тримати під контролем масу справ і деталей, вчасно реагувати на виникаючі відхилення; уміння коротко і ясно висловлювати думки про справи; уміння створювати корпоративний колектив.

2. Інтелект – глобальна здатність діяти розумно; раціонально мислити і справлятися з життєвими обставинами; здатність миттєво «схоплювати» суть питання і використовувати нові ділові можливості, кмітливість, аналітичність і системність мислення.

3. Корпоративність мислення – націленість на загальний результат фірми; готовність виконувати будь-яку роботу за межами посадових обов'язків; здатність створювати комфортний клімат і дружні відносини; відданість організації.

4. Креативність мислення – здібність до виявлення і постановки проблем; здібність до генерації великої кількості людей; оригінальність і нестандартність мислення, включаючи фантастичні думки; слухова і зорова пам'ять; віра в себе, амбітність.

5. Етичність – в конфліктних ситуаціях залишатися на принципових позиціях; зауваження про недоліки співробітників робити у міру їх виявлення і незалежно від особистих симпатій; вимагаючи виконання яких-небудь правил або норм, строго дотримувати їх особисто, не користуватися сумнівними джерелами інформації про співробітників; вчасно відмовлятися від своїх невірних рішень; відкрито визнавати свої помилки; ніколи не повторювати критичні зауваження на адресу людини, яка виправила помилку; пильно відноситися до людей, які тебе хвалять.

6. Наполегливість – здатність йти до поставленої мети до кінця; ухвалювати рішення з питань будь-якої складності самостійно і компетентно; з розумінням відноситись до вчинків, яких ви не розділяєте.

7. Здоров'я – хороший фізичний, психічний і духовний стан; вміння відволікатися від неприємних думок та знімати нервову напругу; відсутність шкідливих звичок.

8. Здатність до ризику – вміння мислити і вчиняти незалежно, неабияк, з логікою здорового значення, виглядаючи іноді нерозсудливим; присутність строгого розрахунку, що не заважає натхненню; схильність до експериментування.

9. Комунікабельність – здатність з легкістю встановлювати необхідні контакти; координувати дії людей, погоджувати їх інтереси; прислухатися до думки колег та надавати їм необхідну допомогу; вміння слухати і відчувати співбесідника; вміння сказати «ні».

10. Почуття гумору (вміння сміятися самому і дозволяти сміятися іншим над собою).

Для оцінки кандидатів в управлінську команду можна використовувати комплексний показник, який визначається таким чином [2, С.58]:

$$K_j = \sum_{i=1}^n m_i \times \psi_i, \quad (2.13)$$

де  $K_j$  - комплексний показник  $j$ -го кандидата;

$m_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -ї характеристики;

$\psi_i$  - чисельне значення  $i$ -ї характеристики, що визначається в результаті психодіагностичного тестування;

$n = 10$ , число характеристик.

В джерелі наведена статистично оброблені результати експертної оцінки особових характеристик, які ми використаємо в нашому дослідженні:

а) організованість – 1 = 0,25;

б) інтелект – 2 = 0,20;

в) корпоративність мислення – 3 = 0,16;

г) креативність мислення – 4 = 0,10;

- д) етичність –  $5 = 0,99$ ;
- е) наполегливість –  $6 = 0,08$ ;
- ж) здоров'я –  $7 = 0,05$ ;
- з) здатність до ризику –  $8 = 0,04$ ;
- и) комунікабельність –  $9 = 0,02$ ;
- к) почуття гумору –  $10 = 0,01$ .

Чисельні значення і кожної характеристики визначаються за допомогою психодіагностичних тестів, наведених у Додатку П. Тести № 1, 4 та 10 містять у собі питання, що допоможуть визначити коефіцієнт довіри (Кдов).

Результати психодіагностичного тестування кандидатів в управлінську команду, яку нам необхідно сформувати наведено у табл. 2.12. За результатами оцінки необхідно визначити лідера (керівника) управлінської команди, після чого і проводитиметься відбір кандидатів.

Ми виходитимо з того факту, що лідера (керівника) необхідно визначати з наявних кандидатів. Згідно дослідження Р. Аблязова рівень лідерства в кожному кандидаті визначається за такою формулою:

$$L_j = 0,43R_1 + 0,15\Psi_1 + 0,14\Psi_3 + 0,14\Psi_4 + 0,14\Psi_6, \quad (2.14)$$

де  $L_j$  – рівень лідерства  $j$ -го кандидата;

$R_1$  – рівень рольової характеристики «Голова»;

$\Psi_1$  – рівень особистої характеристики «Організованість»;

$\Psi_3$  – рівень особистої характеристики «Корпоративність»;

$\Psi_4$  – рівень особистої характеристики «Креативність»;

*Таблиця 2.12*





### Результати тестування працівників-кандидатів в управлінську команду ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»

№	Показник	Вік	Стать	Організованість, Ψ1	Інтелект, Ψ2	Корпоративність, Ψ3	Креативність Ψ4	Етичність, Ψ5	Наполегливість, Ψ6	Здоров'я, Ψ7	Здатність до ризику Ψ8	Комунікабельність, Ψ9	Почуття гумору, Ψ10	Комплексний показник, Кj	Рівень лідерства, Lj	Коефіцієнт довіри, Кловj
	Посада															
1	Керівник	43	ч	3,4	3,3	4,0	4,0	2,9	3,6	2,9	2,9	3,0	3,2	3,45	4,30	0,60
2	Офіс-менеджер	22	ж	3,3	3,3	3,9	4,0	3,3	3,7	2,7	3,3	2,8	3,5	3,46	3,97	0,73
3	Головний бухгалтер	33	ж	3,0	2,6	3,4	3,6	2,9	3,5	3,4	2,5	3,5	3,5	3,05	3,47	0,66
4	Бухгалтер	31	ж	3,4	3,4	2,9	3,9	3,9	2,7	2,9	2,1	2,5	3,0	3,26	3,19	0,60
5	Начальник відділу	41	ж	3,1	2,6	4,0	4,3	3,2	3,3	3,1	3,0	2,8	3,5	3,39	3,77	0,51
6	Менеджер з продажу	26	ч	3,2	3,4	4,2	4,2	2,8	3,8	2,7	2,7	2,8	3,0	3,46	4,04	0,93
7	Менеджер з продажу	30	ч	3,1	2,9	3,9	3,7	3,0	3,3	3,0	3,5	3,5	3,5	3,28	3,97	0,51
8	Спец. з маркетингу	27	ч	2,9	3,0	4,4	3,8	3,1	3,7	2,8	2,7	3,2	3,0	3,33	3,95	0,67
9	Комплектувальник	22	ч	1,7	1,6	2,9	3,8	3,9	3,8	2,5	2,5	3,6	5,0	2,59	3,40	0,90
10	Завгосп	46	ж	2,2	1,3	2,3	2,6	3,8	2,9	2,3	2,7	4,0	4,0	2,35	2,97	0,80

Умовні позначення:

ч – чоловіча; ж – жіноча;

$\Psi_6$  – рівень особистої характеристики «Наполегливість».

Проведені розрахунки за формулою (2.14), показують, що найвищий рейтинг за рівнем лідерства має кандидат під номером 1 ( $L_j=4,30$ ), який є керівником ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», він і очолить управлінську команду.

Індивідуально-психологічні особливості членів команди повинні виступати як фактор успішної взаємодії різних індивідуальностей, осіб з різними стилями діяльності. Одним з центральних моментів цієї взаємодії – психологічна сумісність, під якою розумітимемо ступінь взаємної відповідності членів команди, яка заснована на зіставленні «портретів» лідера команди з «портретами» суб'єктивно зручних і суб'єктивно не зручних партнерів.

У аспекті психологічної сумісності визначаються допустимі зони по кожній особисто-психологічній характеристиці, в які повинні потрапляти значення відповідних властивостей досліджуваних кандидатів в команду. Область допустимих значень знаходиться в наступному інтервалі:

$$\Psi_{iL} - \frac{C_i}{2P_i\Psi_{iL}} \leq \Psi_{ij} \leq \Psi_{iL} + \frac{C_i}{2P_i\Psi_{iL}}, \quad (2.15)$$

де  $\Psi_{ij}$  – значення  $i$ -ї характеристики  $j$ -го кандидата в команду;

$\Psi_{iL}$  – значення  $i$ -ї особової характеристики лідера;

$C_i$  – константа, що визначається експериментальним шляхом;

$P_i$  – параметр вагомості  $i$ -ї характеристики, нормованої на  $2\pi$ .

У табл. 2.13 приведені результати розрахунку допустимих значень, які формують три зони (повної довіри, пасивної довіри, умовної довіри) в рамках обраного лідера.

Дані табл. 2.13 дозволяють розрахувати кількісні параметри трьох зон з урахуванням особисто-психологічних характеристик обраного лідера. Підсумкові розрахунки представлені в табл. 2.14.

*Таблиця 2.15*

### Аналіз претендентів в команду ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»

Характеристики	Порядковий номер кандидата		
	Зона повної довіри	Зона пасивної довіри	Зона умовної довіри
Ψ1	2, 4, 6	7	3, 8
Ψ2	2, 6	7, 8	3, 5
Ψ3	2, 5, 6, 7	8	3
Ψ4	2, 4, 6	7, 9, 5, 8	3
Ψ5	7, 3, 6, 8	2, 5	-
Ψ6	2, 3	7, 9, 6, 5, 8	-
Ψ7	7, 4, 6, 2, 5, 8	9	3, 10
Ψ8	5, 6, 8, 10	3, 9, 2	7, 3, 4, 9
Ψ9	6, 2, 8	-	7, 4, 3, 9
Ψ10	4, 6, 8	7, 3, 2, 5	-

Аналізуючи табл. 2.12, видно, що кандидатами в управлінську команду є претенденти під такими номерами: 2, 3, 5, 6, 7, 8. Зрозуміло, що кандидатом є претендент під номером 1, але він був обраний як лідер управлінської команди.

Таким чином, ми відібрали працівників в управлінську команду, тепер необхідно розподілити між ними командні ролі, адже гнучкий рольовий розподіл – це ефективний метод підвищення конкурентоспроможності команди, її стійкості до негативного впливу різнорідних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Розподіл ролей в команді – досить тонке питання. З одного боку надзвичайно важливо, щоб кожний член команди грав роль, відповідну його здібностям і можливостям. З іншого, також важливо, щоб кожен в процесі життєдіяльності команди «спробував на собі» якомога більше ролей задля

створення умов необхідної страховки і взаємозамінності членами команди один одного в екстремальних ситуаціях.

Інший аспект розподілу ролей полягає в тому, щоб дати кожному члену команди відчуття значущість і перспективу зростання. Це надзвичайно важливо, оскільки команда – співтовариство «рівних». Проте за рівністю іноді може згубитися індивідуальність кожного. І в цьому випадку відчуття своєї ролі як би страхує індивідуальний внесок кожного члена команди в загальну справу.

Командна роль багато в чому визначається природженими особистими якостями. Тому достатньо важливо підібрати для члена команди роль, відповідну його психологічному профілю. З цією метою може бути використана спеціальна тестова методика (Додаток П), призначена для визначення командної ролі, яку даний учасник краще всього може виконувати. У табл. наведені результати тестування рольової спрямованості.

Таблиця 2.16

**Результати тестування рольової спрямованості кандидатів в управлінську команду ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»**

№ пор	Посада	Голова, R1	Формуватель, R2	Генератор ідей, R3	Арбітр, R4	Виконавець, R5	Колективіст, R6	Постачальник, R7	Завершувач, R8
1	Керівник	5	3,6	2,5	3,2	4,3	4,3	5	2,1
2	Офіс-менеджер	4,3	4,3	1,8	3,9	4,6	3,6	3,6	3,2
3	Головний бухгалтер	3,6	3,2	3,2	3,2	4,3	4,6	5	3,9
4	Начальник відділу	3,9	4,6	3,2	4,6	5	4,3	4,3	3,6
5	Менеджер з продажу	4,3	3,6	3,9	3,9	5	2,5	5	3,9
6	Менеджер з продажу	4,6	3,2	2,8	3,2	5	4,3	5	3,2
7	Спец. з маркетингу	4,3	3,9	1,4	4,3	5	4,3	4,3	2,5

Всього, балів	30	26,4	18,8	26,3	33,2	27,9	32,2	22,4
Всього, %	13,8	12,2	8,7	12,1	15,3	12,8	14,8	10,3

Для візуальної уяви результатів по дослідженню командних ролей в ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» розроблена умовна діаграма (рис .2.8), розділена на 8 секторів. Кожний сектор ( $R_i$ ) відповідає певній ролі.

З даних табл. 2.16 та рис. 6 можна зробити висновок, що серед обраних членів в управлінську команду переважають ролі постачальників ( $R7=14,85\%$ ) та виконавців ( $R5=15,3\%$ ), їх рівень майже однаковий, що створює сприятливий баланс для діяльності команди.

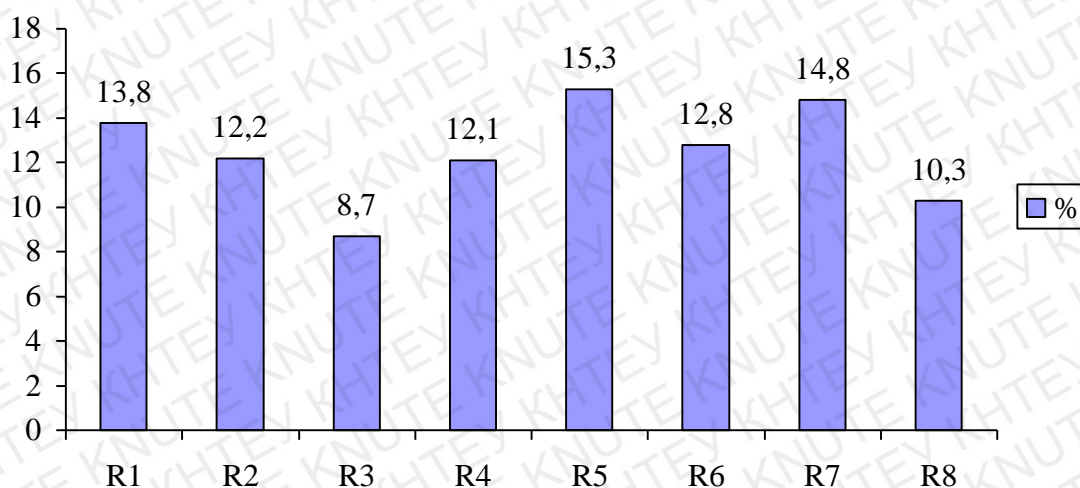


Рис. 6. Рольовий профіль управлінської команди ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»

Найменший показник припадає на роль Генератора ідей, оскільки ця роль у команді досить не стабільна, в допустимих недоліках є такі, які не відповідають цілям команди, то цілком доцільно цю роль враховувати як другорядну, у одного, або кількох членів команди, наприклад менеджер з продажу (№5, табл. 2.16) може функціонувати в головній ролі Виконавця, а в другорядній бути Генератором Ідей.

Таким чином, ми розглянули фактори, які впливають на формування командних відносин між працівниками в ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», було проведено дослідження по трьом методикам аналізу соціально-

психологічного клімату, побудова соціограми працівників, відбір працівників в управлінську команду та розподіл ролей між її членами.

Практика використання командних форм організації діяльності показує, що швидкість формування команди та ефективність її роботи істотно зростають, якщо вона використовує певні форми самодіагностики. Одним із методів є G.R.P.I. (в перекладі з англ. аббревіатура означає – Цілі – Ролі – Процеси командної діяльності – Міжособистісні відносини та індивідуальні стилі). Для наочності представлення даного методу пропонуємо схему з праці І.П.Миколайчук (рис. 7).

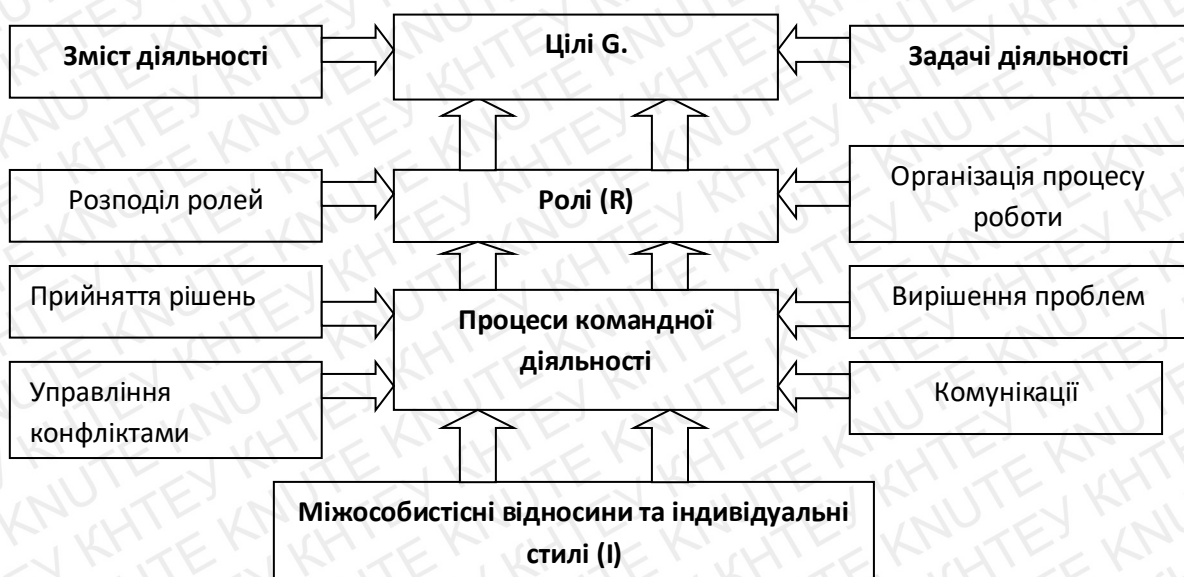


Рис. 7. G.R.P.I. – Метод самодіагностики команди [21, С.116]

Практика використання командних форм організації діяльності показує, що швидкість формування команди та ефективність її роботи істотно зростають, якщо вона використовує певні форми самодіагностики. Одним із методів є G.R.P.I. (в перекладі з англ. аббревіатура означає – Цілі – Ролі – Процеси командної діяльності – Міжособистісні відносини та індивідуальні стилі). Для наочності представлення даного методу пропонуємо схему з праці І.П.Миколайчук (рис. 7).

В Додатку Р наведено анкету G.R.P.I. для виявлення ефективності командної роботи. Проаналізуємо ефективність діяльності управлінської команди за методикою G.R.P.I. З 50 балів, управлінська команда ТОВ

«ХІМНАФТОТРАНС» отримала 29 балів, середній бал за результат 2,9, що характеризує негативну оцінку ефективності команди на сучасному етапі. Робота не організована таким чином, що чітко сприяє досягненню цілей команди, а лідерство розподілено не між членами групи. Конфлікти в команді розглядаються закрито і деструктивно, тобто придушуються на початкових етапах. У проектно-рекомендаційному розділі магістерської роботи наведено рекомендаційні заходи щодо покращення даної ситуації.

## Висновки до розділу 2

В другому розділі магістерської роботи нами було продіагностовано процес роботи управлінських працівників в команді ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», а саме: було проведено аналіз економічних показників результатів господарської діяльності ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», проаналізовано систему управління персоналом, досліджено фактори впливу на формування командних відносин між працівниками ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС».

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності Підприємства показав, що протягом останніх двох років свого функціонування на ринку підприємство зазнало негативних змін у своєму розвитку. У ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» високими темпами зростають витрати, які дохід не покриває, в результаті діяльність збиткова (в 2021 р. збиток склав 819,1 тис. грн.), звідси підприємство не ліквідне та не рентабельне, існує загроза банкрутства.

Дослідження процесу управління персоналом у ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» показало, що в структурі працівників переважає молодь (38% від 18 до 25 р., 29 % від 26 до 35 р.), рівень освіти у працівників досить високий (33,3% мають неповну вищу освіту, приблизно дві третини з них продовжують навчання, 13% мають базову вищу освіту,

20,8% працівників здобули вищу освіту). Протягом досліджуваного періоду, скорочень персоналу не відбувалось.

Аналіз результатів дослідження соціально-психологічного клімату показав, що він сприятливий. Запропоновано оптимальний рольовий склад управлінської команди, що складається з семи працівників підприємства дає всі підстави для розроблення ряду пропозицій щодо формування ефективної дієздатної управлінської команди на підприємстві. Рольовий профіль майбутньої управлінської команди є гарно збалансованим і дає усі можливості для реалізації високоефективної діяльності за для досягнення головної мети.

Методика самодіагностики управлінської команди G.R.P.I. охарактеризувала не дуже позитивну оцінку ефективності, а отже необхідно застосувати певні прийоми та методики щодо покращення командної діяльності.



### **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», М.ЛИСИЧАНСЬК**

#### **3.1 Імплементация інформаційних технологій в систему командного менеджменту на підприємстві**

Комунікація в колективі відіграє дуже велику роль. Якщо розладнається процес комунікації в команді, розладнається і сама команда. ТОВ « ХІМНАФТОТРАНС » необхідно налагодити адекватні, відкриті та ефективні засоби комунікації в колективі. Ці засоби або канали повинні відповідати двом цілям: у співробітників повинна бути можливість вільно і відкрито спілкуватися з керівником (лідером команди) і можливість робити теж саме між собою. Останні досягнення комунікаційних технологій, такі як: електронна пошта, голосова пошта та системи типу ICQ, значно полегшують таке завдання. Тим не менш, ви виграйте від підтримки політики відкритих дверей, такий, щоб співробітники могли з достатнім ступенем комфортності зайти до вас з яких-небудь наявними у них проблем.

Основні труднощі, що виникають на шляху збору і поширення інформації на ТОВ « ХІМНАФТОТРАНС», пов'язані з *комунікаційними проблемами*. Незважаючи на те, що виміри проводять комп'ютери, велика частина інформації обробляється людиною, що пов'язується з можливими перекручуваннями інформації. Тут неминучі суб'єктивні оцінки, небезпечні спонукання співробітників видавати непридатну інформацію, тобто занижені цілі, завищені обсяги необхідних ресурсів і т.д. Тому інформатизация як важливий напрямок підвищення ефективності управління повинна бути осмислена не тільки як технічний, а, головним чином, як соціальний процес. Роль технічної бази значна, але найбільш складні проблеми на цьому шляху знаходяться в сфері соціальних (економічних, юридичних, культурних) перетворень. Не можна зменшувати і роль людини

в управлінні, її свідомості й інформаційної культури, що аж ніяк не зводиться до комп'ютерної грамоти. Це дуже широке поняття, що включає вміння орієнтуватися в інформаційному просторі, загострене почуття часу, бажання підвищити ККД своєї розумової роботи і життя взагалі.

Отже, оптимальна комунікативна взаємодія й інформаційне забезпечення – необхідні фактори командних відносин.

Проста комунікація (рис. 8, а) може відбутися в тому випадку, якщо є автор, якому є, що повідомити, і розуміючий, зацікавлений у сприйнятті інформації від автора.

Комунікація, як будь-яка діяльність, має свою форму і зміст. Зміст комунікації – це предмет, тема обговорення, те, про що йде мова. Форма комунікації – у її позиційності. При відсутності позиції *автора* повідомлення і позиції приймаючого це повідомлення, *розуміючого*, не існує навіть найпростішої комунікації.

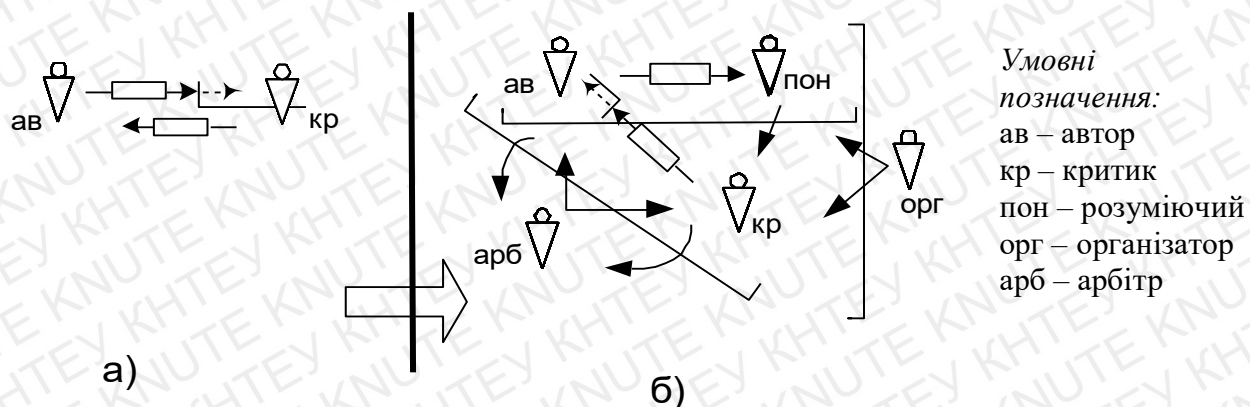


Рис. 8. Схема простої комунікації (а) і складно організованої комунікації (б) [17, С.110]

Проста комунікація (рис. 8, а) може відбутися в тому випадку, якщо є автор, якому є, що повідомити, і розуміючий, зацікавлений у сприйнятті інформації від автора.

Отже, про комунікації можна вести мову в тому випадку, якщо є людина, що переводить своє бачення (або образ) у текст за допомогою мовних засобів, і людина, що переводить цей текст у бачення, подібне авторському. В окремому випадку, текст, який розуміється, може бути

присутнім лише потенційно, наприклад, у ситуації «письменник-читач». Зі сказаного випливає, що автор і розуміючий повинні володіти мовною здатністю по кодуванню і декодуванню тексту. Крім того, для істотного, неформального розуміння в розуміючого і автора за словами повинні стояти схожі змісти. Правильність розуміння обумовлена не тільки сумлінною роботою розуміючого по реконструкції думки автора, але і ступенем ясності і логічності авторського викладу. Перераховані умови необхідні для утворення простої комунікації.

*Складна комунікація.* Якщо розуміючий побудував авторське представлення, але має по цьому питанню свою точку зору, він може перейти в іншу комунікативну позицію – позицію критика. Критик висловлює авторові недосконалість, неповноту, однобічність його версії, указує на недоліки і показує на те, що необхідно змінити. При цьому важливо виділити два полярних типи критики – *конструктивна* критика і *руйнівна* критика. Руйнівник «стирає» авторську версію, як незадовільну, і цілком заміняє її своєю. Конструктивна ж критика припускає збереження позитива в авторському представленні й усуненні наявних у ньому недоліків. Найбільш розвинутий варіант конструктивної критики - критика з підставою, де як підстава виступають організовані представлення.

Для організації взаємодії комунікаторів у зазначених позиціях необхідна четверта позиція – *організатор комунікації*. У функцію організатора комунікації входить контроль і корекція учасників, їхня відповідність комунікативним позиціям. Наприклад, організатор може скорегувати комунікатора, що виходить у позицію критика, не до кінця зрозумівши думку автора. У критичну позицію також можуть увійти всі учасники комунікації, але лише по черзі. І це природно, адже автор не може *розуміти одночасно* дві (і більше) критичні репліки. Він зможе зрозуміти їх лише послідовно, один за одним. Узагалі, учасники культурної комунікації повинні намагатися говорити лише по черзі, інакше комунікація легко перетворюється в так названу «комуналку».

Для зняття триваючого протистояння і напруги між автором і критиком необхідний арбітр.

Арбітр (функціонально) – це представник світу категорій, понять, концепцій, тобто носій теоретичних знань з питань суперечки між автором і критиком. Отож, арбітр доводить їм, що поняття норми вимагає, щоб були тверді нормо реалізаційні відносини, а не просто облік якихось умов. Якщо виконавці усвідомлюють важливість пропонованого нового типу відносин у кооперації з наявністю управлінської позиції – кооперація реалізує свій потенціал розвитку; якщо виконавці не усвідомлюють – розвитку не буде, але тоді, оскільки внутрішні і зовнішні протиріччя уже виникли, є небезпека саморуйнування цієї системи.

Арбітражна функція в комунікації вимагає граничної не випадковості руху змісту думки і граничної визначеності тих засобів, що застосовуються в міркуванні, як монологічному (чистому мисленні), так і порівняльному.

Реальний комунікант сполучає багато жанрів мислення. Але саме арбітр є вихідним матеріалом для оформлення досвіду міркувань у логіку, систему абстрактних правил користування пам'яттю і розумом. Арбітр володіє категоріальними системами, а їхнє застосування найбільш строго визначене правилами [17, С. 108-111].

Отже ми вказали основні проблеми при комунікаціях та запропонували схему щодо простої та складної комунікації для працівників ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»

Співпрацівники ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» спілкуються один з одним, для того, щоб:

- висловити свої почуття та емоції (соціальна мета);
- отримати чи надати інформацію (професійна мета);
- здійснювати вплив на поведінку інших членів організації.

Остання мета повністю співпадає з метою управління персоналом ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» – домагатися необхідної для підприємства поведінки своїх співпрацівників, що дасть змогу реалізувати мету

організації. Отже, комунікація може та повинна бути елементом системи управління діяльністю організації.

Для того, щоб сформувати ефективні міжособистісні комунікації у ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», потрібно здійснити наступне:

1. Визначити види фізичної й розумової роботи, яку необхідно виконати для прийняття й реалізації управлінських рішень;

2. Розподілити обов'язки по посадах, тобто вирішити – які роботи потрібно з'єднати, а які відокремити так, щоб можна було успішно приймати рішення, і зробити відповідальними за їхнє виконання певних осіб; здійснювати делегування повноважень;

3. Визначити, які рішення необхідні для одержання потрібних ключових результатів, і на якому рівні управління вони повинні прийматися;

4. Встановити стосунки між особами, що приймають і виконують рішення, для забезпечення працівників всіх рівнів:

- інформацією й іншими засобами, необхідними для найбільш ефективного виконання ними своїх обов'язків, включаючи зворотний зв'язок стосовно якості їхньої роботи;

- мірами ефективності (критеріями), що відповідають цілям і завданням організації;

- стимулами для роботи на повну силу.

Виконання цих дій передбачає рішення наступних проблем:

1. Вивчення здібностей і кваліфікації членів управлінської команди й визначення їхніх потенційних можливостей вирішувати нові завдання управління;

2. Доведення завдань управління до виконавців і формулювання їхніх повноважень;

3. Визначення доцільності й умов делегування повноважень підлеглим.

Основною метою побудови структури міжособистісних комунікацій є розміщення конкретних осіб в організаційній структурі управління таким чином, щоб прийняті рішення на всіх рівнях досягали конкретних результатів, що забезпечують досягнення цілей.

Іншою важливою ознакою поділу управлінської інформації є канали, по яких люди вступають у ділові спілкування. Працівники організації, як усередині її, так і в зовнішнім середовищі, здійснюють ділове спілкування використовуючи формальні й неформальні комунікації.

Формальні комунікації являють собою спосіб передачі офіційної інформації, що має відношення до діяльності організації.

Неформальні комунікації можна назвати способом поширення чуток. Цей вид ділового спілкування дозволяє передавати спеціально заплановану для швидкого поширення інформацію або відомості.

Обмін інформацією в процесі ділового спілкування здійснюється між особами, що перебувають на різних ієрархічних рівнях, тобто в рамках вертикальних комунікацій або між особами одного рівня, тобто в горизонтальних комунікаціях.

Управлінська інформація в рамках вертикальних комунікацій передається з вищих рівнів на нижчі, а також знизу нагору.

Горизонтальні комунікації забезпечують обмін інформацією між різними підрозділами одного рівня для координації їхніх завдань і дій. Різновидом вертикальних комунікацій є ділові відносини між директором та підлеглим.

Ділове спілкування по горизонталі може бути представлене рівноправними комунікаціями. Це, як правило, обмін інформацією між працівниками, що перебувають на одному ієрархічному рівні.

Комунікаційний процес або процес ділового спілкування являє собою безпосередній або опосередкований (лист, документи тощо) контакт між людьми в результаті якого відбувається обмін інформацією. На підприємстві зв'язок між людьми здобуває багато форм. Нами встановлено,

що в ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» використовують дві форми комунікації  
(наведено в табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Форми комунікацій, що використовує ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»**

Форми комунікації		Основні методи (засіб) комунікації
Вербальна (в якості символів використовуються слова)	Усна	конференції, наради, доповіді, презентації, зустрічі на одинці, неформальні бесіди, групове обговорювання
	Письмова	листи, звіти, письмові доповіді, записки, правила та процедури, накази, електронна пошта
Невербальна (передбачає переказ інформації за допомогою руху людського тіла)		міміка обличчя, погляд, інтонація, тембр голосу, поза, жести тощо

Комунікаційний процес або процес ділового спілкування являє собою безпосередній або опосередкований (лист, документи тощо) контакт між людьми в результаті якого відбувається обмін інформацією. На підприємстві зв'язок між людьми здобуває багато форм. Нами встановлено, що в ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» використовують дві форми комунікації (наведено

Оскільки, вибір засобів комунікації залежить від характеру інформації, що передається, ресурсів, які знаходяться у розпорядженні керівника, особливостей одержувача інформації (табл. 3.2), ми рекомендуємо використовувати декілька засобів комунікації одночасно, що доповнюють та посилюють один одного. Наприклад після проведення наради з підлеглими (усна комунікація) відправити їм меморандум з викладкою основних моментів обговорення, що відбулося.

Таблиця 3.2

**Методи комунікації, що використовує ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»**

Методи	Характеристики		Рівень передачі	Галузь ефективного використання
	Зворотний зв'язок	Канали		
Особиста бесіда	негайна	аудіо та візуальний	дуже високий	складна комунікація, що потребує двостороннього



				зв'язку
Телефонна розмова	швидкий	аудіо	високий	комунікація, що потребує двостороннього зв'язку
Документ, відправлений адресату	повільний	візуальний	обмежений	чітка та раціональна комунікація
Документ	дуже повільний	візуальний	низький	офіційна комунікація на організаційному рівні

Ці засоби зв'язку можуть використовуватися як окремо один від одного (одержання документа і його читання), так і в сукупності. Наприклад, співпрацівник підприємства, одержуючи документ, може уточнювати окремі показники в усній формі, і при цьому виражати своє відношення жестами й манерою поведінки.

Тому при організації процесів комунікації необхідно встановити пріоритетний спосіб спілкування. Додаткові способи зв'язку, незважаючи на те, що вони можуть поліпшувати або погіршувати комунікаційний процес, повинні розглядатися лише як фактори, що впливають на пріоритетний спосіб.

Чітка організація формальних зв'язків, правильне делегування повноважень і мотивування поведінки людей на підприємстві створюють необхідні передумови для ефективних комунікаційних процесів. Одні елементи проектуються, інші визначаються сформованою культурою й кропітким, серйозним вихованням працівників підприємства через систему мотивації.

Практично неймовірно, щоб керівники вищого та середнього рівнів поєднував у собі всі настільки різні якості, які вимагає процес вирішення завдань, що віднесені до області ключових результатів. Більше того, склад ключових і допоміжних завдань настільки великий, що вирішити їх одній людині не під силу. Тому ми радимо керівникам ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»:

1. Визначити склад завдань, які ефективно можуть вирішувати менеджери середнього й нижчого рівнів управління. Існує просте правило: якщо роботу може виконати хтось ще, вона не відноситься до обов'язків вищого керівництва.

2. Визначити ту частину власних обов'язків, які доцільно делегувати на нижчестоящі рівні.

3. Визначити чисельність підлеглих, яким делегуються повноваження й розподіляються посадові обов'язки.

Делегування повноважень працівникам психологічно передбачає єдність довіри і вимогливості. Довіряючи, керівник надає працівникам можливість максимально використати їх досвід, знання і здатності у виконанні завдань, а вимагаючи, він підвищує відповідальність працівників за їх якість, обсяги і терміни.

Таким чином, чіткий і обґрунтований розподіл обов'язків, прав і відповідальності – найважливіша передумова ефективної діяльності управлінської команди та організації вцілому.

Недоліком системи управління ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» є концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках директора. У таких випадках говорять про високий рівень централізації повноважень, а стиль такого управління прийнято визначати як авторитарний.

Негативні риси цього стилю управління такі:

- керівник не має можливості зосередитися на вирішенні перспективних питань, що визначають діяльність підприємства, оскільки він постійно завантажений розв'язанням поточних, як правило, другорядних проблем;

- ігноруються, а іноді не помічаються здібності і можливості підлеглих, не стимулюються їх професійне зростання і творча активність;

- створюються перешкоди для демократизації управління, залучення до цього процесу найбільш здібної та активної частини персоналу, що

негативно позначається на якості прийнятих рішень і самому процесі управління в цілому;

- знижується відповідальність безпосередніх виконавців;

знижується оперативність управління, оскільки усі або більшість прийнятих рішень мають бути у тій або іншій формі санкціоновані директором (підпис, затвердження, погодження, досягнення принципової домовленості та ін.);

- збільшується фізичне і нервово-емоційне навантаження на директора ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» та його заступника, їх робочий день триває 10-12 год., багато хто працює без вихідних днів, що негативно позначається на їхньому стані здоров'я. Ефективність діяльності у таких умовах, як правило, невисока, зростанню авторитету керівника вона не сприяє.

Для діагностики стилю керівництва, пропонуємо скористатися експертною системою прийняття рішень на основі моделі ситуаційного лідерства Врума-Яго, яку розробили на кафедрі Інформаційних систем та технологій Київського економічного інституту менеджменту Дробенюк Н.М. та Устінова Г.М. Модель допомагає визначити ефективний лідерський стиль в залежності від ситуації, припускаючи, що один лідер може використовувати різні стилі управління. Головна відмінність даної моделі – орієнтація тільки на один аспект лідерської поведінки залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Діагностика сучасного стилю керівництва на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» відображена в даній програмі у Додатку Т.

Оскільки директору не вистачає часу для ефективного виконання покладених завдань необхідно делегувати повноваження. Метод делегування повноважень формує організаційний діапазон виконання управлінських рішень.

На наш погляд, найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

- директор бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;

- зайнятість не дає змоги директору самому вирішити проблеми;
- директор намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
- директору необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Ми визначили переваги реалізація принципу делегування повноважень:

- підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію;
- у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;
- керівник звільняється від виконання другорядних, рутинних робіт; розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація;

Ми рекомендуємо делегувати: звичайну роботу, спеціальну діяльність, окремі питання, підготовчу справу.

Ми визначили, що делегуванню не підлягають такі функції і напрямки діяльності керівників, як: встановлення цілей; прийняття рішень; контроль результатів; перспективне планування; управління діяльністю працівників; завдання високоризиковані; незвичайні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення та перевірки; задачі суворо довірчого характеру; остаточне визначення організаційної структури організації; остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики.

Практична реалізація принципу делегування повноважень ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» може здійснюватися за такими напрямками:

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства, тобто між керівником та його заступниками. Основна мета – вивільнення керівника від участі у розгляданні і вирішенні питань, які можуть розглянути і розв'язати його заступники.

2. Передавання частини своїх функцій і прав членами керівництва підприємства керівниками лінійних і функціональних структурних підрозділів.

3. Перерозподіл функцій між лінійними і функціональними керівниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями – з іншого. Для цього уточнюють посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, розв'язання завдання та ін.

5. Стимулювання працівників, які у ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за проведення робіт і операцій, які раніше не передбачалися.

6. Надання права керівникам і відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, яка обмежена посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі підприємства (листування від імені підприємства).

7. Застосування методу делегування повноважень передбачає створення певних організаційних передумов, які і забезпечують в сукупності його ефект в реалізації управлінських рішень.

Директор підприємства можуть допускати організаційні помилки, які перекреслять усі їх зусилля в делегуванні повноважень працівникам (Додаток У). Обов'язки працівника при керівництві з делегуванням відповідальності можуть бути сформульовані в наступних вимогах.

1. Працівник зобов'язаний в рамках діапазону, що делегується, діяти і вирішувати самостійно. Він повинен свідомо брати на себе ризик. При цьому працівник повинен дотримуватися законодавчих розпоряджень, загальних інструкцій і рекомендацій, тобто працівник має свободу в наданих йому межах.

2. Про усі випадки, для регулювання яких, повноважень працівника недостатньо, докладається начальнику для прийняття рішення, причому працівник зобов'язаний надати начальнику всю необхідну інформацію.

3. Працівник зобов'язаний завжди думати про те, як можна завтра поліпшити те, що є сьогодні.

4. Працівник зобов'язаний інформувати свого керівника про діапазон, що делегується йому, щоб керівник мав про нього загальне уявлення і міг орієнтуватися у його стані і розвитку.

5. Працівник зобов'язаний контактувати зі своїми колегами. Для регулювання питання начальник повинен підключатися тоді, коли виникають труднощі, нерозв'язані на колегіальній основі. З цього можна зробити висновок про обов'язок координування на одному рівні.

### **3.2 Прогнозна оцінка ефективності функціонування системи командного менеджменту на підприємстві**

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки — найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації.

Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності. За загальним визначенням спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, вміти мобілізувати колектив на досягнення

цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань

Розглядаючи в питанні 2.1 даної магістерської роботи організаційну структуру управління ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», проаналізуємо, якими якостями повинен володіти кожен із його працівників, тому наступним етапом буде розроблення пропозицій з визначення компетентності майбутніх членів команди та оцінки особово-психологічних якостей кандидатів в управлінську команду ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС».

Використовуючи методи інтерв'ю, ситуаційні тести, тести вмінь та навичок та опитувальні тести визначимо індикатори компетентності, що визначають успішність роботи для працівників.

Проаналізуємо як використовуються дані якості в повсякденній роботі. Для цього визначимо важливість даних компетенцій по 10-ти бальній шкалі: 1-2 – неважлива; 3-4 – трохи важлива; 5-6 – помірно важлива; 7-8 – дуже важлива; 9-10 – абсолютно необхідна; та частоту використання на роботі за такою оцінкою: 1 – ніколи чи рідко; 2 – рік на рік; 3 – раз на місяць; 4 – раз на тиждень; 5 – щоденно. В Додатку Ф (табл. Ф.1) наведено аналіз індикаторів керівника ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС». Після аналізів індикаторів проводять слід провести оцінку використання компетенцій, для керівника ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» цей аналіз наведено у Додатку Ф (табл. Ф.2).

Визначимо як на практиці застосовуються дані компетенції. Проаналізуємо 5 основних за важливістю компетенцій та визначимо поведінку директора щодо їх застосування (Додаток Ф табл. Ф.3). Аналізуючи компетенції керівника, можна зробити висновок, що даний працівник є компетентним на 90,9%. Даний показник є досить високим. Найчастіше даним працівником використовуються такі компетенції: стратегічні здібності, виконання роботи, орієнтація на результат, переконання, впливовість.

Проаналізуємо компетенції начальника відділу постачання та збуту. Аналіз індикаторів начальника відділу постачання та збуту (Додаток Ф, табл. Ф.4) вказує на домінацію поведінки виконання роботи, що є позитивним для даного працівника, оскільки він є виконавцем. Оцінку використання компетенцій начальника відділу постачання та збуту наведено в Додатку Ф (табл. Ф.5). Визначимо як на практиці застосовуються дані компетенції. Проаналізуємо 5 основних за важливістю компетенцій та визначимо поведінку начальника відділу постачання та збуту щодо їх застосування (Додаток Ф, табл. Ф.6).

Таким чином, аналізуючи компетенції начальника відділу постачання та збуту, можна зробити висновок, що даний працівник є компетентним на 90,6%. Даний показник є також досить високим. Найчастіше даним працівником використовуються такі компетенції: виконання роботи, проактивний підхід, контроль, орієнтація на результат, впливовість. Отже, основною характеристикою є те, що даний працівник є більш не управлінцем, а результативним виконавцем своєї роботи.

Ще одним працівником є головний бухгалтер. Проаналізуємо його компетенції. За даними Додатку Ф, табл. Ф.7, Ф.8 головний бухгалтер також гарний виконавець, але має низькі стратегічні здібності низьку інноваційність, що є не дуже позитивним для члена управлінської команди. Визначимо як на практиці застосовуються дані компетенції. Проаналізуємо 5 основних за важливістю компетенцій та визначимо поведінку бухгалтера щодо їх застосування (Додаток Ф, табл. Ф.9).

Таким чином, аналізуючи компетенції головного бухгалтера, можна зробити висновок, що даний працівник є компетентним на 90,3%. Даний показник є достатньо високим. Найчастіше даним працівником використовуються такі компетенції: виконання роботи, проактивний підхід, контроль, гнучкість, навички між особових стосунків.



Прийняття управлінських рішень здійснюється в процесі рішення завдань управління. Завдання вирішують конкретні працівники апарата управління.

Аналіз управлінських рішень необхідно проводити для встановлення:

- посади, а потім і особи, що приймає ключові рішення;
- осіб, які повинні брати участь у розробці варіантів рішень;
- осіб, яких потрібно проінформувати про ухвалені рішення.

Аналіз рішень за ключовими результатами індивідів можна провести з використанням матриці ключових результатів, за допомогою яких можна переконатися в реалістичності прийнятих рішень. Керівники вищого та середнього рівня на ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» відповідають за область ключових результатів, а, отже, мають сукупність головних завдань. Вони відносяться до областей діяльності, що наведені в табл. 3.3.

Ці сфери ключових результатів включають завдання, які виникають досить часто й вимагають відповідального рішення. Отже, за їхнє рішення повинні нести відповідальність керівник вищого рівня. Складність і різноманіття завдань у кожній області ключових результатів, різноманітність властивостей особистості, потрібних для їхнього ефективного вирішення, спричиняють необхідність чіткого розподілу відповідальності між керівниками вищого та середнього рівнів.

Окремі сфери ключових результатів і їхніх завдання являють собою роботу скоріше для команди вищого керівництва, ніж для однієї людини. Наприклад, формування місії, цілей, стратегій. Такі завдання вимагають ефективної координації. Відповідальність за їхнє вирішення покладається на керівника. При цьому кожне завдання вищого керівництва повинне бути призначена конкретному керівникові, із прямою й остаточною відповідальністю за її вирішення.

*Таблиця 3.3*

**Матриця ключових результатів керівників вищого та середнього рівнів ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»**

№	Ключові результати	Відповідальні особи		
		Директор	відділу постачання та	Головний бухгалтер
1.	Платоспроможність	+	+	+
2.	Мотивація	+	+	-
3.	Формування місії й системи цілей діяльності організації.	+	+	-
4.	Розробка стратегій, спрямованих на збалансування потреб і цілей сьогодення з потребами й умовами дії зовнішнього середовища та наступного дня.	-	+	-
5.	Спрямування обмежених матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на досягнення ключових результатів.	-	+	+
6.	Встановлення стандартів, норм, критеріїв і цінностей поведінки, підприємства.	+	+	-
7.	Організації спільної діяльності та ефективної взаємодії (комунікацій) працівників підприємства.	+	+	-
8.	Розвиток людських ресурсів на майбутнє, забезпечення підготовки та перепідготовки кадрів, просування в кар'єрі.	-	+	-
9.	Своєчасний переходу на новий тип реакції й відповідне проектування оргструктури управління.	+	+	-
10.	Встановлення й підтримка важливих відносин із зовнішнім середовищем, головними споживачами й постачальниками, інвесторами й державними установами.	+	+	+
11.	Координація дій в кризових ситуаціях.	+	+	+

Окремі сфери ключових результатів і їхніх завдання являють собою роботу скоріше для команди вищого керівництва, ніж для однієї людини. Наприклад, формування місії, цілей, стратегій.

Кожен, хто несе головну відповідальність за якусь область, володіє в ній вирішальним словом. Ефективне керівництво вимагає, щоб жоден з

підлеглих не міг апелювати з приводу рішення одного члена керівництва до іншого. Кожний член керівництва говорить від імені всієї команди, в іншому випадку починаються інтриги й політиканство, що підриває авторитет всієї команди.

Ми пропонуємо п'ять емпіричних правил закріплення відповідальності за керівниками вищого рівня:

1. Ніхто не приймає рішень у справах, за які він не несе головної відповідальності. Якщо до нього звертаються з завданням, що не є сферою його компетенції, він повинен відіслати його колезі, відповідальному за цю проблему. Найкраще, щоб члени команди навіть не висловлювали думок про справи, що лежать за межами їх сфери відповідальності.

2. Топ менеджмент «тім» – не комісія, а команда. Команда має потребу в керівнику. Він повинен бути не начальником, не босом, не хазяїном, а лідером.

3. Кожний повинен приймати рішення у своїй сфері. Але деякі рішення повинні прийматися колективно — тільки всією командою, або, щонайменше, колективно обговорюватися.

4. Завдання вищого керівництва вимагають систематичної й інтенсивної роботи з обміну інформацією серед членів команди. Це особливо важливо, тому що завдань багато й рішення по кожній впливають на добробут всієї організації.

5. Інформованість необхідна тому, що кожний учасник команди повинен оперувати у своїй сфері з максимальною автономією, і він має на неї право, тільки якщо додає всі зусилля до того, щоб тримати своїх колег повністю в курсі справи.

В ідеальному випадку, було б бажано кожен ключовий завдань закріплювати за окремим керівником. Однак, навіть для великих підприємств мати багато керівників велика розкіш, а малі підприємства, такі як ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», не можуть про це навіть мріяти. Тому потрібно виходити з норми керованості при визначенні кількості керівників

вищого та середнього рівня. Завдання, що мають загальну цільову спрямованість і не суперечать один одному повинні поєднуватися в одну область ключових результатів.

В п.2.3 магістерської роботи ми досліджували склад управлінської команди, що становить 6 членів без лідера (керівника), тепер пропонуємо проаналізувати час виконання управлінськими членами команди шести однакових видів робіт: 1 – обробка одного замовлення; 2 – пошук клієнта продукції в офісі; 3 – пошук клієнта продукції за межами офісу; 4 – дослідження ринку постачання та збуту в сфері реалізації будівельних інструментів; 5 – підготовка нового проекту; 6 – підготовка презентації до проекту. Маємо вихідну матрицю (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

**Вихідна матриця часових характеристик виконання роботи членів в управлінську команду ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»**

Члени команди	№ робіт, час виконання, год.					
	1	2	3	4	5	6
Сидорчук А.Ф.	2	3	6	10	4	1
Петренко А.В.	3	4	7	9	5	2
Гриценко Р.А.	4	3	8	11	4	1
Васильчик О. В.	2	4	7	12	3	3
Іванчук О.А.	1	5	6	10	4	1
Павленко М.М.	3	4	6	11	4	1

Побудуємо модель задачі про призначення. Змінні  $x_{ij}$  означають результати призначення  $i$ -го члена команди на  $j$ -ту роботу, тобто:

$x_{ij} = 1$ , якщо  $i$ -ий член команди призначається на  $j$ -ту роботу;

$x_{ij} = 0$ , якщо  $i$ -ий член команди не призначається на  $j$ -ту роботу.

Час, за який команда працівників виконає обсяг робіт, буде визначатися як:

$$f(x) = 2x_{11} + 3x_{12} + 6x_{13} + 10x_{14} + 4x_{15} + 1x_{16} + 3x_{21} + 4x_{22} + 7x_{23} + 9x_{24} + 5x_{25} + 6x_{26} + \\ + 4x_{31} + 3x_{32} + 8x_{33} + 11x_{34} + 4x_{35} + 1x_{36} + 2x_{41} + 4x_{42} + 7x_{43} + 12x_{44} + 3x_{45} + 3x_{46} + 1x_{51} + \\ + 5x_{52} + 6x_{53} + 10x_{54} + 4x_{55} + 1x_{56} + 3x_{61} + 4x_{62} + 6x_{63} + 11x_{64} + 4x_{65} + 1x_{66}.$$

Кожен член команди може бути призначений тільки на одну роботу. Та на кожну роботу може бути призначений лише один член команди.

Математична модель задачі має вигляд:

$$f(x) \rightarrow \min$$

Для розв'язання цієї задачі застосуємо угорський метод. Етапи розв'язування задачі подамо у вигляді табл. X.1 Додатку X.

Отже, мінімальний час, за який член команди може виконати весь перелік робіт становить 23 години.

За допомогою програми Microsoft Office Excel можна прорахувати вищенаведену економіко-математичну модель швидше та простіше ніж вручну. Щоб підтвердити цю думку прорахуємо та перевіримо результати нашого розрахунку за допомогою редактора Excel (Додаток Ц).

Таким чином, ми правильно розраховали задачу про призначення та встановили мінімальний термін виконання роботи. Задачу про призначення можна використовувати також при призначенні працівників на певні посади, тоді для побудови матриці можна використовувати бальні оцінки.

Таким чином, нами було удосконалено та адаптовано для застосування управлінською командою ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» методики розв'язку задачі про призначення, яка корисна при вирішенні таких проблем як розподіл прав, обов'язків, ролей, робіт, благ серед членів колективу.

Прогнозування прибутку господарської організації відноситься до найбільш складних і недостатньо вивчених проблемам фінансового планування. На величину прибутку впливає безліч різноспрямованих чинників, що ускладнює прогнозування прибутку на основі спостереження за її динамікою в минулі періоди.

На практиці можливе застосування різних методик прогнозування (планування) прибутку, які можна класифікувати за трьома групами:

традиційні методи; методи маржинального аналізу; економіко-математичні методи.

До традиційних зазвичай відносять методи:

1. Прямого асортиментного розрахунку.
2. Укрупнений (по плановому обсягу товарної продукції і зміни залишків нереалізованої продукції).
3. Суміщеного розрахунку.

Для застосування традиційних методів необхідна значна вихідна інформація, не доступна на початковій стадії прогнозування. Ці методи були продуктивні в умовах директивного планування, але мало придатні в ринковій економіці.

Застосування цих методів відповідає сучасній системі фінансового контролю, обліку витрат та формування прибутку (директ-костинг) і має дуже продуктивний характер.

Однак, воно обмежене межами релевантного діапазону і низкою умов, серед яких: стійкий характер змінних витрат до виручки від продажів; незмінність постійних витрат; стабільність структури продажів за видами (групами) продукції.

Застосування математичних методів виправдано лише на основі достовірних економічних моделей, що враховують реальні фактори в прогнозованому періоді. Очевидно, необхідний синтез наявних методик, що розкриває різні фактори, що впливають на прогнозований прибуток. Цей синтез може бути представлений як факторна модель прогнозування прибутку від продажів, яка має наступний вигляд:

$$PSp = PSb \pm DS \pm DN \pm DVC \pm DFC \pm DP, \quad (3.1)$$

де: PSp – прогнозований прибуток;

PSb – прибуток базисного періоду;

DS – вплив зміни обсягу продажів;

DN – вплив структурного (асортиментного) зсуву в обсязі продажів;

DVC – вплив зміни змінних витрат;

DFC – вплив зміни постійних витрат;

DP – вплив зміни продажних цін на продукцію організації.

Факторна модель має наступні переваги: Вона може бути використана при порівняно малій інформаційній базі; Вона дозволяє визначити фактори, що впливають на зміну прибутку, і відповідним чином на них впливати; На її основі можна перевірити достовірність розрахунку прибутку іншими методами.

Застосуємо методику прогнозування прибутку від продажів у ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Звітні дані ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» в базовому періоді (2021 рік)**

Показники	Символ	Значення	Метод розрахунку
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	S	4263,20	Звіт
2. Змінні витрати, тис. грн.	VC	3031,90	Звіт
3. Коефіцієнт змінних витрат	b	0,72	$VC : S$
4. Маржинальний дохід, тис. грн.	MP	1231,30	$S - VC$
5. Коефіцієнт маржинального доходу	a	0,29	$MP : S$
6. Постійні витрати, тис. грн.	FC	826,20	Отчет
7. Прибуток від продажу, тис. грн.	PS	405,10	$MP - FC$
8. Операційний важіль	OL	1,49	$MP : PS$

У виручці від продажу виділимо три товарні групи: сантехніка (А), ручний інструмент (Б), електроінструмент (С) з наступними структурними показниками табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Структура реалізації товару ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» за 2021 р.**

<b>Товарна група</b>	<b>Питома вага, %</b>	<b>МР на 1 грн. продажів</b>	<b>Зважений МР на 1 грн. продажів</b>
Сантехніка (А)	30,0	0,6	$0,6 \cdot 0,3 = 0,18$
Ручний інструмент (Б)	50,0	0,18	$0,18 \cdot 0,5 = 0,09$
Електроінструмент (В)	20,0	0,1	$0,1 \cdot 0,2 = 0,02$
Всього	100,	х	0,29



Прогнозуються такі цілі на майбутній період:

1. Зростання виручки від продажів на 15%.
2. Зміна структури продажів: товарна група А – 50%; товарна група Б – 40%; товарна група В – 10%.
3. Зниження змінних витрат на 10%.
4. Збільшення постійних витрат на 20 тис. грн.
5. Зростання цін на продукцію, що продається на 20%.

Виконуємо прогнозний розрахунок прибутку від продажів за факторами

1. Фактор впливу обсягу продажів на прибуток (DS) може бути розрахований за формулою:

$$DS = DTs * OL * Sb, \quad (3.2)$$

де DTs – прогнозований приріст виручки від продажів;

OL – операційний важіль;

PS – прибуток від продажів в базовому періоді.

$15 * 1,49 = 22,36\%$  (ефект операційного важеля).

$405,10 * 22,36\% = 90,58$  тис. грн.

2. Фактор структурних зрушень в обсязі продажів вплине на прибуток наступним чином (DN)

Таблиця 3.7

**Прогнозна структура реалізації товару ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»**

Товарна група	Питома вага, %	МР на 1 грн. продажів	Зважений МР на 1 грн. продажів
Сантехніка (А)	50,0	0,6	$0,6 * 0,5 = 0,3$
Ручний інструмент (В)	40,0	0,18	$0,18 * 0,4 = 0,072$
Електроінструмент (С)	10,0	0,1	$0,10 * 0,1 = 0,01$
Всього	100,0	х	0,38

2. Фактор структурних зрушень в обсязі продажів вплине на прибуток наступним чином (DN)

Відбулися структурні зрушення, що вплинуло на коефіцієнт маржинального доходу (MPn). Коефіцієнт MP збільшився з 0,29 до 0,38 тобто на 0,09, або на 9%. Його вплив на прогнозований прибуток визначиться за формулою:

$$DN = Sb * Tb * DMPn, \quad (3.3)$$

де: Sb – виручка від продажів у базовому періоді;

Tb – прогнозний темп зростання виручки від продажів;

DMPn – зміна коефіцієнта маржинального доходу через структурних зрушень.

$$4263,2 * 1,15 * 9\% = 441,24 \text{ тис. грн.}$$

3. Вплив на прибуток фактора змінних витрат (DVC) визначиться як:

$$DVC = Sb * Ts * VCn * VCr, \quad (3.4)$$

де: VCn – коефіцієнт змінних витрат з урахуванням структурних зрушень  $(1 - MPn)$ ;

VCr – прогноз зниження змінних витрат (зі зворотним знаком).

$$4263,2 * 1,15 * (1 - 0,38) * 10\% = 303,97 \text{ тис. грн.}$$

4. Вплив на прибуток фактора постійних витрат (DFC) визначається прямим рахунком, але з протилежним знаком. При збільшенні постійних витрат на прибуток (+20000 грн.) прибуток знизиться на цю ж суму (-20000 грн.).

5. Вплив на прибуток фактора цін (DP) визначиться за формулою:

$$DP = Sb * Ts * Pr, \quad (3.5)$$

де: Pr - прогнозована зміна цін на продукцію, що продається.

$$4263,2 * 1,15 * 20\% = 980,54 \text{ тис. грн.}$$

В результаті ми отримуємо величину прогнозованого прибутку:

$$405,10 + 90,58 + 441,24 + 303,97 - 20 + 980,54 = 2201,43 \text{ тис. грн.}$$

Отже, за нашими розрахунками прибуток від продажів повинен зрости з 405,10 до 2201,43 тис. грн. або в 5,43 рази (Прогноз 2). Якщо залишити

ціну незмінною, тобто не підвищувати її на 20% то величина прогнозованого прибутку становитиме 1220,89 тис. грн.(Прогноз 1), що більше 405,10. Як бачимо, факторний аналіз суттєво змінює розрахунок прибутку, який можна було виконати на основі одного лише ефекту операційного важеля.

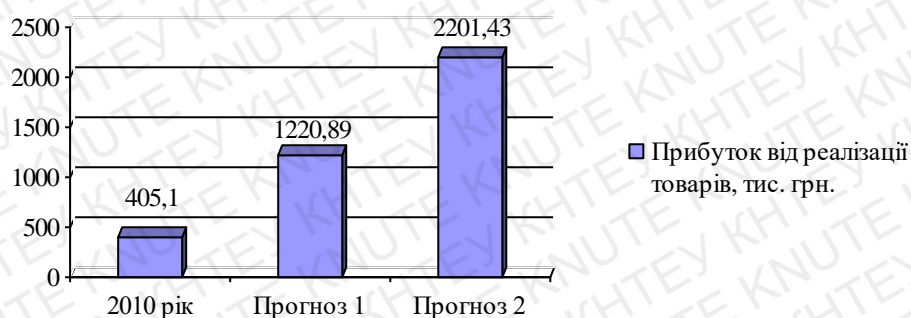


Рис. 8. Графік-прогноз прибутку від реалізації (продажу) товарів  
ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС»

Отже прогнозовані цілі при впровадженні принесуть позитивний результат для ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», а дієздатна управлінська команда про це подбає.

### Висновки до розділу 3

Таким чином, в проектно-рекомендаційному розділі ми розробили конкретні рекомендації щодо формування дієздатної управлінської команди в ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», а саме – запропонували 6 заходів задля вдосконалення соціально-психологічного клімату, що включають в себе: натхнення працівників, цілі організації (дерево цілей), обрання лідера команди, розробка синергетичної системи, коучинг, трансакційний аналіз, корпоративну культуру та систему мотивації. Для чіткого та результативного впровадження наведених заходів ми застосували економіко-математичний метод календарного планування, а саме побудували сітьову модель.

Для оптимальності та ефективності прийняття рішень керівнику ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» запропонована експертна система прийняття рішень на основі моделі ситуаційного лідерства Врума-Яго. Модель допомагає визначити ефективний лідерський стиль в залежності від ситуації, припускаючи, що один лідер може використовувати різні стилі управління. Головна відмінність даної моделі – орієнтація тільки на один аспект лідерської поведінки залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Також керівнику ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» запропоновано делегувати повноваження, в пункті 2 даного розділу міститься конкретний набір ситуацій.

Необхідною умовою функціонування управлінської команди є наявність правильно побудованих комунікацій між співробітниками для її практичної нами було наведено схему комунікацій.

Із застосуванням задачі про призначення було визначено часові характеристики виконання певних робіт членами управлінської команди.

Основним показником результату діяльності підприємства є прибуток, у пункті 3.3 даного розділу нами було проведено прогноз прибутку від реалізації з урахуванням шести факторів, що на нього впливають.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідивши теоретичні аспекти формування управлінської команди як соціального утворення в організації можна зробити такі висновки:

1. Основними соціальними утвореннями в організації є: група, колектив та команда – ці поняття не є синонімами. Концепція команди полягає в прихильності єдиної місії та колективної відповідальності за результати своєї діяльності. Група – це сукупність людей, об'єднаних спільними інтересами, професіями, діяльністю. В колективі відносини формалізовані – ніхто нікому не зобов'язаний більше, ніж встановлено за посадою, а в команді відносини сімейні: чужі проблеми сприймаються як власні, оскільки без взаємодопомоги загальний успіх неможливий.

2. Команда – це невелика чисельність осіб (частіше 5-7, рідко 15-20), які: поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності; володіють взаємодоповнюючими навичками; приймають на себе відповідальність за кінцеві результати; здатні зміцнювати функціонально-рольове співвідношення, оскільки виконують будь-які внутрішньо групові ролі. Деяко відмінним від звичайної команди виступає таке утворення як управлінська команда – згуртована на основі взаємозалежності інтересів група людей, які складають верхівку управлінської піраміди організації і при цьому створюють повноцінну команду, що об'єднується, як правило, навколо першої особи (керівника).

3. Командоутворення може відбуватися двома шляхами: природним та цілеспрямованим. Існує багато концепцій з формування команд, виокремлено такі: формування команд з працівників підприємства за концепцією Мажника; піраміда відносин та система типу «Веєр» Аблязова; рольова диференціація команд Белбіна; формування

управлінської команди за допомогою соціальних технологій за концепцією Бережної.

4. В другому розділі магістерської роботи нами було продіагностовано процес роботи управлінських працівників в команді ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», а саме: було проведено аналіз економічних показників результатів господарської діяльності ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», проаналізовано систему управління персоналом, досліджено фактори впливу на формування командних відносин між працівниками ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС».

5. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності Підприємства показав, що протягом останніх двох років свого функціонування на ринку підприємство зазнало негативних змін у своєму розвитку. На ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» високими темпами зростають витрати, які дохід не покриває, в результаті діяльність збиткова (в 2010 р. збиток склав 819,1 тис. грн.), зменшується обсяг доходу від реалізації звідси підприємство не ліквідне та не рентабельне, існує загроза банкрутства. Але якщо детально прослідкувати витрати, то у фінансовій звітності стаття «Інші операційні витрати» є найбільшою (у 2020 р. – 3362,1 тис. грн., у 2021 р. – 4787,30) призначення цих витрат на будівництво та оздоблення нового офісно-складського приміщення. В 2022 р. ці витрати, за словами керівника, будуть не значними.

6. Дослідження процесу управління персоналом у ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» показало, що в структурі працівників переважає молодь (38% від 18 до 25 р., 29 % від 26 до 35 р.), рівень освіти у працівників досить високий (33,3% мають неповну вищу освіту, приблизно дві третини з них продовжують навчання, 13% мають базову вищу освіту, 20,8% працівників здобули вищу освіту). Протягом досліджуваного періоду, скорочень персоналу не відбувалось. Фонд оплати праці стабільно зростає, в 2020 р. у порівнянні з 2019, показник виріс на 15,35%, а у 2021 у порівнянні з 2020 на 9, 26%, але продуктивність праці в порівнянні з 2019 роком

знизилася на 15,3 тис. грн.(64,1%) – це дуже негативна тенденція, і в 2021 році вона стала ще менше на 5,49 тис. грн. Аналіз результатів дослідження соціально-психологічного клімату показав, що він сприятливий, але дані соціометричних досліджень вказали на негативні стосунки між двома співробітниками. За допомогою формули Грейкунаса було розраховано кількість членів команди (6 членів плюс лідер, що є керівником). Керівник ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», за дослідженням рольової спрямованості повністю відповідає ролі Лідера. Запропонований оптимальний рольовий склад для управлінської команди за М.Белбіном, що складається з семи працівників підприємства, дає всі підстави для розроблення ряду пропозицій щодо формування ефективної дієздатної управлінської команди на підприємстві.

7. В проектно-рекомендаційному розділі ми розробили конкретні рекомендації щодо формування дієздатної управлінської команди в ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС», а саме – запропонували 6 заходів задля вдосконалення соціально-психологічного клімату, що включають в себе: натхнення працівників, цілі організації (дерево цілей), обрання лідера команди, розробка синергетичної системи, коучинг, трансактний аналіз, корпоративну культуру (рекомендації щодо її розробки та впровадження) та систему мотивації, в якій було перераховано основні рекомендації для керівника по підвищенню мотивації членів управлінської команди для досягнення цілей ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС».

8. Щоб запровадити дані пропозиції за допомогою календарного планування ми розробили план-графік впровадження заходів та побудували сітьову модель, яка показала, що для впровадження запропонованих заходів необхідно 58 тижнів, або 290 робочих днів. Це великий термін, але якщо дотримуватися всіх порад, можна створити справжню дієздатну управлінську команду з сприятливим соціально-психологічним кліматом в організації в цілому.

9. Необхідною умовою функціонування управлінської команди є наявність правильно побудованих комунікацій між співробітниками для її практичної нами було наведено схему комунікацій. Оскільки, вибір засобів комунікації залежить від характеру інформації, що передається, ресурсів, які знаходяться у розпорядженні керівника, особливостей одержувача інформації, ми рекомендуємо використовувати декілька засобів комунікації одночасно, що доповнюють та посилюють один одного. Наприклад після проведення наради з підлеглими (усна комунікація) відправити їм меморандум з викладкою основних моментів обговорення, що відбулося. Недоліком системи управління ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» є концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках директора. У таких випадках ведуть мову про високий рівень централізації повноважень, а стиль такого управління прийнято визначати як авторитарний.

10. Для оптимальності та ефективності прийняття рішень керівнику ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» запропонована експертна система прийняття рішень на основі моделі ситуаційного лідерства Врума-Яго. Модель допомагає визначити ефективний лідерський стиль в залежності від ситуації, припускаючи, що один лідер може використовувати різні стилі управління. Головна відмінність даної моделі – орієнтація тільки на один аспект лідерської поведінки залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Також керівнику ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» запропоновано делегувати повноваження, в пункті 2 даного розділу міститься конкретний набір ситуацій.

11. Призначення працівників на відповідні роботи чи робочі місця, або будь-який розподіл повноважень ми запропонували проводити в програмі Excel, але для розуміння самого алгоритму даної економіко-математичної моделі окремо були наведені розрахунки вручну.

12. Розроблення пропозицій з визначення компетентності майбутніх членів команди ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» дозволило нам дати



позитивний прогноз щодо майбутньої діяльності компанії, що підтверджено розрахунками в п. 3.3 даної магістерської роботи, за нашими розрахунками прибуток від продажів повинен зрости з 405,10 до 2201,43 тис. грн. або в 5,43 рази. Якщо залишити ціну незмінною, тобто не підвищувати її на 20% то величина прогнозованого прибутку становитиме 1220,89 тис. грн., що більше 405,10.

Таким чином, у магістерській роботі було сформовано основні проблеми формування дієздатної управлінської команди та запропоновано методи щодо їх розв'язання. Пропозиції щодо удосконалення досліджуваного напрямку діяльності організації було детально розглянуто керівництвом ТОВ «ХІМНАФТОТРАНС» та позитивно оцінено.

