

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Система командного менеджменту на підприємстві»  
(за матеріалами ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ», м. Київ)**

Студентки 4 курсу 14 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент  
персоналу» першого  
(бакалаврського) рівня

Пономаренко Римми  
Артемівни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

Гарант освітньої програми,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Миколайчук Ірина  
Павлівна

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	5
1.1. Сутність, значення та різновиди команд в організації.....	5
1.2. Методичні підходи до формування системи командного менеджменту .....	8
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ»</b> .....	12
2.1. Діагностика процесу командування на підприємстві.....	12
2.2. Оцінка результативності командної роботи на підприємстві .....	20
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ»</b> .....	28
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	35
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	37
<b>ДОДАТКИ</b> .....	41

## ВСТУП

Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в суспільстві, вимагають впровадження нових підходів до процесу управління організаціями. Одним із таких підходів є командний принцип організації управлінської діяльності. Необхідність розробки та впровадження командного принципу в управлінні (командного менеджменту) обумовлена такими обставинами: складністю завдань, що стоять перед підприємствами сьогодні і потребують об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль членів організації; динамічністю та оперативністю завдань, що обумовлює необхідність створення різноманітних цільових (проектних) груп; підвищенням ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їх потребою бути причетними до визначення стратегічних та тактичних основ діяльності організації та ін.

Саме управлінська команда повинна бути здатною своєчасно приймати адекватні рішення та створювати усі необхідні умови (ресурсні, фінансові, кадрові, інформаційні тощо) для їх реалізації, що робить тему дослідження механізму створення *системи командного менеджменту* досить актуальною.

На сьогоднішній день існує низка дослідників, що займаються дослідженнями командного менеджменту, серед яких варто зазначити: О.А.Філя, В.І.Барко, Ю.Б.Ірхіна, Г.В.Ложкін, І.П.Миколайчук, В.О.Соловієнко та інші. Проблема формування команд в сучасних організаціях знайшла відображення в дослідженнях таких зарубіжних вчених – Д.Веттен, Р.Кропп, П.Мучинські, Г.Паркер, Х.Пейро, М.Уест, Т.Грабенко тощо – вони характеризували управління персоналом за рахунок створення груп/команд на підприємстві та досліджували командні ролі працівників.

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

Згідно вищезазначеної мети було встановлено ряд завдань:

- визначити сутність сутність та принципи формування системи командного менеджменту на підприємстві;
- викласти методичний підхід до поетапності формування командного менеджменту;
- діагностувати процес командоутворення на підприємстві;
- оцінити ефективність командної роботи на підприємстві;
- розробити заходи з впровадження системи командного менеджменту на підприємстві.

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

*Об'єктом дослідження* є система командного менеджменту ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ», що функціонує у сфері освітніх послуг.

Для досягнення поставленої мети у ході виконання роботи використовувались такі *методи*: спостереження, інтерв'ю; аналізу документації, узагальнення, групування, соціометричні методи. Результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем, діаграм.

*Інформаційною базою дослідження* є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з теорії, методики та практики організації та функціонування управлінських команд, науково-методична література, матеріали періодичних видань, оперативної та фінансової звітності досліджуваного підприємства, Internet-ресурси.

*Практична значущість* дослідження полягає в розробці заходів щодо поліпшення механізму створення та функціонування системи командного менеджменту та можливості їх застосування в умовах об'єкта дослідження.

Робота викладена на 36 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 11 таблиць та 10 рисунків; 5 додатків, список використаних джерел нараховує 33 джерела.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

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

Трудове життя людини проходить в безпосередніх контактах з великою кількістю людей. Ті люди, з якими налагоджені відносно постійні або значимі зв'язки утворюють групи (у перекладі з італійського *gruppo* – в'язка).

На основі аналізу літературних джерел [7, 17, 25] можна виділити три істотні межі групи: певний спосіб взаємодії між членами групи – наприклад, характерна манера поведінки всередині групи; членство – відчуття належності до даної групи (характерна процедура вступу, зовнішні ознаки членства); група має свою ідентичність з точки зору сторонніх, тобто люди, що входять в групи, сприймаються і іншими як члени цих груп.

Команда – це грамотно організована група співробітників підприємства, у якому, окрім гарних особистих відносин між учасниками, підтримується високий рівень співпраці для досягнення конкретних цілей, а також існує спільна відповідальність за кінцеві результати діяльності перед організацією.

Очевидно, команда має більше переваг порівняно з групою, згодом вона дасть більший позитивний ефект для організації, тому її формування є доцільним.

На думку І.В. Бакова командний менеджмент являє собою синергію певних груп працівників, що доповнюють один одного у процесі роботи, які прагнуть досягати цілей, спільно виконують завдання і разом відповідають за процес виконаних завдань [5].

Тоді як, Горбунова В.В. визначає командний менеджмент, як набір працівників з різними поглядами на виконання поставлених завдань, що у процесі спільних обговорень приходять до єдиного консенсусу і досягають цілей за рахунок колективної праці і думки [6].

Дослідники І.Б.Запухляк, та С.А. Побігун визначають систему командного менеджменту, як систему, що дозволяє підприємцям розвивати власний бізнес за рахунок об'єднання колективу в цільові групи, для яких надаються спільні завдання, що мають спільну мету, цілі і поділяють відповідальність за ту чи іншу частину роботи [7].

Отже, на підставі вищевикладених тверджень можна сформувати власне визначення поняття «система командного менеджменту», яке полягає у наявності висококваліфікованої і професійно-згуртованої команди, що ставить перед собою завдання різної складності і психологічно вмотивована спільними цілями. Для більш поглибленого висвітлення сутності системного менеджменту на підприємстві доцільно сформувати табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Ключові переваги забезпечення системи командного менеджменту на підприємствах**

Назва переваги	Сутність
1.Значна відмінність від групи	працівники підприємства налаштовані на досягнення спільної мети, а також реалізації стратегії підприємства;
2.Наявний потенціал цільових груп, що придатний для діяльності підприємства	результативність і самоорганізація в процесі виконання поставлених завдань;
3.Довгострокова мотивація персоналу	команда є мотиваційним механізмом для кожного окремого працівника, що в ній знаходиться;
4.Відповідальність всіх учасників команди	колективна відповідальність за отримані результати в ході командної роботи;
5.Наявність системи цінностей	прийняття і слідування організації, команди;
6.Спрощений поділ обов'язків працівників, завдань і функцій	в залежності від ролей працівників і їх здібностей, на підставі досвіду формується особиста відповідальність;
7.Наявність командних ролей в системі	передбачається наявність максимальної кількості позитивних ролей і виключаються працівники, що займають негативні ролі в команді;
8.Наявність лідера в команді	з'являється додатковий контроль у процесі поставлених завдань для команди;
9.Можливість побудови тимбилдингу	команда у процесі реалізації поставлених завдань сама себе вдосконалює і розвиває;
10.Креативні підходи до виконання завдань, а також наявність багатьох колективних думок, що сприятимуть досягненню цілей	за рахунок колективних думок і різноманітності індивідів і членів групи, завдання підприємства може бути виконане найрізноманітнішими шляхами.

Джерело: [8]

Управління командою – це здатність менеджера виконувати та координувати роботу команди для виконання завдань і спільних цілей. Управління командою зазвичай включає менеджера, команду, навички спілкування, активних слухачів, встановлення цілей, створення позитивної культури та часто програмне забезпечення для управління проектами, яке допомагає всім залишатися ефективними та організованими.

Ефективні навички управління командою мають вирішальне значення, оскільки вони допомагають працівникам почуватися більш продуктивними та мотивованими.

Ключовими компонентами ефективної роботи команди є наступні:

- 1) Відкрите та шанобливе спілкування.
- 2) Довіра до членів команди.
- 3) Чітке бачення, цілі та очікування.
- 4) Різноманітність навичок і талантів серед команди.
- 5) Своєчасний і конструктивний зворотний зв'язок між членами команди та керівниками.
- 6) Спільна відданість цілям.

Чудова командна робота може стати основною конкурентною перевагою компанії. Бути частиною ефективної команди підвищує креативність і моральний дух працівників, а також їх здатність досягати цілей.

Формування команди, що буде розробляти і реалізовувати стратегію - одне з найважливіших завдань кожної компанії. Існує думка, що сьогодні конкурують не компанії, а управлінські команди.

У науковій літературі нема однозначного підходу до етапів створення команд. Зокрема, науковці виокремлюють наступні етапи створення команди та організація її роботи [1]:

*1. Формування* : тут члени команди вперше зустрічаються. Важливо, щоб лідери команд сприяли знайомству та висвітлювали навички та досвід кожної людини. Членам команди також надаються деталі проекту та можливість організувати свої обов'язки.

2. *Штурм* : на цьому етапі члени команди відкрито діляться ідеями та використовують це як можливість виділитися та бути прийнятими своїми колегами. Лідери команд допомагають командам на цьому етапі, маючи план, щоб керувати конкуренцією серед членів команди, полегшити спілкування та переконатися, що проекти йдуть по плану.

3. *Нормування* : на даний момент команди зрозуміли, як працювати разом. Більше немає внутрішньої конкуренції, а обов'язки та цілі зрозумілі. Кожна людина працює ефективніше, тому що вона навчилася ділитися своїми ідеями та прислухатися до відгуків, працюючи над спільною метою.

4. *Ефективність* : існує високий рівень згуртованості та довіри між членами команди. Команди функціонують на піку ефективності з меншим наглядом з боку керівників команд. Проблеми все ще виникають, але на даний момент у команд є стратегії вирішення проблем без шкоди для термінів і прогресу.

Ефективні команди дозволяють компанії бути достатньо гнучкими, щоб ефективно інтегрувати новачків або приймати виклики від конкурентів.

Отже, бізнес-лідери повинні розвивати сильні команди, щоб гарантувати, що їхня компанія має хороші можливості для розробки, розширення та підтримки проектів і, як наслідок, цілей компанії. Кожна команда унікальна, але всі високоефективні сприяють позитивній культурі на робочому місці, яка керує організацією у важкі часи та підвищує продуктивність у хороші часи.

## **1.2. Методичні підходи до формування системи командного менеджменту**

Формування команди впливає на ефективність усієї подальшої її діяльності: керівництво та якість прийняття рішень поліпшуються; змінюється командна субкультура (зазвичай – в бік більшої відкритості); з'являються наполегливість у відстоюванні своєї позиції, кооперація між усіма членами команди.

В наукових джерелах описано чотири основні причини створення команд (рис. 1.1).





*Рис. 1.1. Основні причини створення команди*

*Джерело: складено автором за [25]*

На життєдіяльність команди впливають два основні явища: динаміка успішності розвитку команди в цілому та особливості індивідуального розвитку членів команди. Динаміка успішності розвитку команди, або її «життєвий цикл», описується класичною «моделлю успішності розвитку».

Акцентуючи увагу на дослідження систем командного менеджменту в управлінні підприємствами доцільно розглянути класифікацію команд, залучивши міжнародний досвід в управлінні персоналом на підприємствах у табл.1.2.

Співробітник лабораторії дослідження проблем навчання в промисловості (Кембрідж Мередіт Белбін) понад десять років присвятив вивченню умов, необхідних для успішної діяльності команд.

Його припущення полягає в тому, що кожен із членів робочої групи відіграє подвійну роль [3] (табл.1.3). Для об'єктивного розпізнавання типів особистостей, що входять до складу команди необхідно знати їх психологічні характеристики, які можна провести за допомогою психологічних тестів.

Найбільше практичне застосування мають психогометричний тест американської дослідниці С. Делінгре, графологічні та малюнкові тести, кольоровий тест К.Юнга, Люшера тощо.

### Моделі командного менеджменту зарубіжних підприємств

Назва моделі	Сутність моделі
1.«Традиційна модель»	Характеризується тим, що команда має свого лідера, який проводить розподіл обов'язків і несе відповідальність за продуктивність учасників команди і їх результати.
2.«Модель колективного духу для роботи»	Дана модель притаманна групі працівників, що функціонують в межах одного підприємства, або мережі підприємств, всі працівники давно знайомі між собою, та з діяльністю підприємства, знають всі організаційні процеси його роботи і можуть уникати конфліктних ситуацій, оскільки являють собою робочу «сім'ю».
3.«Анархічна модель»	Дана модель характерна групі людей, серед яких кожен працівник по-своєму унікальний, в даній моделі відсутні лідери і ніхто не бере на себе обов'язки відповідальності за всю команду. У даній групі кожен працівник несе відповідальність за власні рішення і повинен сприяти досягненню цілей всієї команди.
4.«Модель задач і результату»	Дана модель для команд, що збираються лише на певний час для роботи над «унікальним» проектом», після чого команда розпускається.
5.«On-line result model»	Дана модель характеризується тим, що всі завдання обговорюються офлайн лише на початковому етапі, а також на завершальному коли проект закінчено, обмін інформацією проводиться через соціальні мережі, корпоративну пошту, або додатки комунікації.

Джерело: [14]

Переважно вони використовуються при відборі персоналу на вакантну посаду, але формування управлінської команди це також аналогічний процес, але всередині підприємства.

Різниця полягає в тому, що інформація про професійні якості, окремі психологічні характеристики кандидатів-майбутніх членів команди можуть бути відомими, оскільки складають кадровий потенціал організації. Головний акцент необхідно зробити на поглиблене оцінювання професійно-психологічного профілю працівників, на розкриття їхнього потенціалу та попередження негативних наслідків в процесі командної роботи.

**Характеристика ролей в команді за М.Белбіним**

Назва ролі 1	Описання ролі 2
Координатор (Coordinator)	Уміє задіяти ресурси групи і змусити інших людей працювати. Має широкі погляди і здоровий глузд. Як правило, користується повагою.
Оформлювач рішення Shaper)	Людина з високою мотивацією і сильною потребою в досягненнях. Любить керувати і примушувати інших працювати. Як правило, він хороший менеджер, прекрасно себе почуває в умовах авралу.
Новатор (Plant)	Генерує ідеї, вирішує складні проблеми. Часто це інтроверти, дуже чутливі до критики і похвали. Генератор потрібний на початкових стадіях проекту або коли проект не рухається з місця.
Радник (Monitor Evaluator)	Уважний і об'єктивний. Має здатність виносити прозорливі ухвали, що враховують усі чинники. Рідко помиляється.
Практик-організатор (Company Worker)	Старанний, добросовісний. Доводить почату справу до кінця. Зовні виглядають незворушно. Вважає за краще не доручати роботу іншим, а особисто її виконувати.
Розвідник ресурсів (Resource Investigator)	Заповзятливий, швидко бачить нові можливості. Підходить для проведення переговорів. Має здатність думати на ходу і "промацувати" людей для отримання від них інформації.
Душа групи (Team Worker)	Чуйний. Основна опора в команді. Гнучкий, лояльний, запобігає конфліктам. У його присутності дух зміцнюється, і люди краще співпрацюють один з одним.
Реалізатор (Finisher)	Організований, ефективний, практичний. Має високий рівень самоконтролю. Менше усіх піклується про свої інтереси.

*Джерело: складено автором за [3]*

Отже, в теоретичній частині роботи було проведено дослідження процесу формування управлінських команд, визначено особливості кожного з етапів, охарактеризовано види команд, а також ролі, які виконують члени команди. При розкритті даних питань було проведено наукову дискусію – розглянуто різні наукові позиції щодо сутності та значення явища командо утворення в практиці сучасних підприємств. Система командного менеджменту на підприємствах надає можливість досягати ефекту синергії, що дозволяє працівникам швидше і якісніше виконувати власні обов'язки. На початку сформованим командам надають типові завдання в роботі підприємства, після чого вони з часом ускладнюються з метою набуття досвіду колективної і командної роботи.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ»

#### 2.1. Діагностика процесу командування на підприємстві

ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ» (в тексті будемо використовувати скорочену назву ТОВ «СЛГ») - це сучасна онлайн школа цифрових професій, що функціонує у м.Києві. Вона була заснована

За даними відкритих джерел підприємство було створено 12 жовтня 2018 роки, тобто активно функціонує вже понад 4,5 роки на ринку цифрових онлайн послуг.

В Додатку А наведена анкета підприємства. Згідно анкети, підприємство має недержавну форму власності та має повну назву англ. мовою LIMITED LIABILITY COMPANY "SUPERLYUDI GLOBAL".

Видами діяльності підприємства є такі: видання журналів та періодичних видань, організація конгресів та торговельних виставок, виробництво кіно та відеофільмів, розміщення інформації на вебсайтах, вебпортали, консультування, рекламна діяльність, виявлення громадської думки, проектна діяльність, інші види навчання.

Організаційна побудова Товариства децентралізована, що означає, що всі відділи є незалежні від директора та водночас йому підпорядковуються. Компанія має у своєму складі 4 основні підрозділи, до яких належить цифровий, фінансовий, маркетинговий та збутовий відділи. Варто зазначити, що організація побудована досить раціонально, оскільки всі працівники між собою оптимально спілкуються. Вирішують всі питання та звітуються я директору про виконання певних видів робіт (рис 2.1).

Організаційна побудова ТОВ «СЛГ» базується на оптимальному розподілі функцій та завдань між керівними та виконавцями різних рівнів управління, забезпечити оптимальне навантаження, визначити повноваження. Діяльність

кожного відділу контролює директор, який, у свою чергу, підпорядковується головному директору підприємства.

Основним завданням керівника кожного підрозділу є розподіл обов'язків між підлеглими, контроль за виконанням обов'язків та аналіз роботи відділу. Він може вносити зміни в діяльність відділу з метою підвищення рівня успішного функціонування.



*Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «СЛГ»  
на 1 квітня 2023 року*

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Всі підрозділи підпорядковуються безпосередньо директору підприємства. Директор ТОВ «СЛГ» виконує всі загальні управлінські функції, він визначає напрями розвитку підприємства за всіма сферами його функціонування. Директор забезпечує роботу і ефективну взаємодію підрозділів підприємства.

Кожний працівник є її важливою ланкою і впливає на командні взаємовідносини. Забезпечення ефективної діяльності персоналу є важливою передумовою роботи в команді та формування системи командного менеджменту.

У ТОВ «СЛГ» працює команда молодих перспективних фахівців, які мають середній вік 25 років. Засновником організації є В.Ноздрачов, функціями якого є надання консультацій з питань стратегічного управління бізнесом, змін у бізнесі, як створювати ті розвивати бренди, які використовувати технології та маркетинг, як приймати креативні рішення та будувати контент.

Директором онлайн-школи «СЛГ» є Катерина Фещук, випускниця Державного торговельно-економічного університету, яка формує місію та цілі, стратегічні завдання розвитку підприємства спільно із командною однодумців.

Онлайн-школа пропонує споживачам проведення онлайн-курсів у сфері маркетингу, менеджменту та фінансів (табл. 2.2).

<b>SMM Strategy   CMM</b>	
<i>Освоїте навички роботи з CMM та створите нову стратегію</i>	
<b>Perfomance Marketing   маркетинг</b>	
<i>Отримайте професію Performance-спеціаліста</i>	
<b>Project Management   ведення проєктів</b>	
<i>За 12 тижнів навчитесь ефективно організовувати процеси в будь-якому проєкті, управляти командою та доводити ідеї до кінцевого результату</i>	
<b>Product Management   створення продуктів</b>	
<b>New Economy CEO   менеджмент   в записі</b>	
<i>Нові підходи у бізнесі, актуальна стратегія компанії та інструменти для розвитку</i>	
<b>Marketing Core   база маркетингу   в записі</b>	
<i>Вся суть маркетингу, щоб продавати довше, більше та дорожче</i>	
<b>Brand Underdog   брендинг   в записі</b>	

*Рис. 2.2. Перелік освітніх курсів ТОВ «СЛГ»*

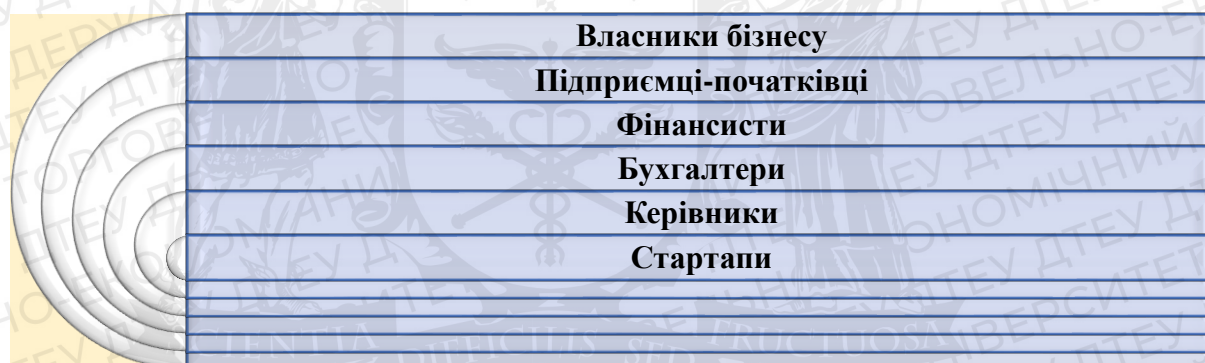
*Джерело: складено автором за даними сайту підприємства*

Спікери школи позиціонують себе у соцмережах, залучаючи більшу кількість клієнтів. Участь спікерів та командна робота взаємозалежними процесами, оскільки підприємство запрошує відомих професійних спікерів, укладаючи з ними договори про співробітництво.

ТОВ «СЛГ» підходить індивідуально до вивчення потреб кожного споживача, а курси, які пропонує підприємство, розраховані на професійний рівень та потреби кожного окремого споживача.

Спікери курсів є успішними фахівцями у визначених галузях, що сприяє значному підвищенню практичного значення інформації, яку вони передають своїм учням. Однією із особливостей діяльності товариства, яка позитивно впливає на якість його бренду є залучення відомих спеціалістів до викладання курсів. Тобто, окрім спікера, до викладання запрошуються спеціалісти вищого рівня, які діляться практичними порадами, власним досвідом з того чи іншого питання.

Різноманітність категорій споживачів послуг підприємства дозволяє залучити до процесу навчання багато користувачів. До того ж підприємство співпрацює із відомими українськими компаніями, співробітники яких активно відвідують різні професійні курси, наприклад, "ПриватБанк", "Київстар", "Pepsi", "MEGOGO", "Le Boutique" тощо (рис. 2.3).



*Рис.2.3. Різновиди споживачів послуг ТОВ «СЛГ»*

*Джерело: складено автором за даними сайту підприємства*

За даними фінансової звітності ТОВ «СЛГ», що розміщена у дод. В, підприємство протягом звітних років покращувало показники роботи.

Для більш детального вивчення діяльності ТОВ «СЛГ» усі розрахунки наведені в результаті аналізу даних показників за 2020, 2021, 2022 роки.

У додатку В наведена інформація про наявність активів ТОВ «СЛГ» за 2020 – 2022 роки, з якої видно, що необоротні активи підприємства протягом останніх двох років представлені основними засобами в порівнянні з 2020 роком, коли підприємство мало у своєму розпорядженні необоротні активи. Вартість основних засобів в 2021 році порівняно із 2020 роком зросла на 80 тис. грн., в 2022 році

порівняно із 2021 роком на 31 тис. грн. Таке зростання викликане зростанням потреби підприємства у основних засобах та їх придбанням протягом досліджуваного періоду.

Так, сума необоротних активів у 2021 році зросла на 21% по відношенню до попереднього 2020 року і складала 71,3 тис. грн., а у 2022 році в порівнянні з попереднім роком – залишилась незміною. У 2022 році відбулося зменшення можливостей продуктивної діяльності ТОВ «СЛГ», а також простежується негативна тенденція стану необоротних активів.

За результатами розрахунків в табл. 2.1 видно, що найкращі показники для підприємства були в 2021 році, тому що чистий дохід підприємства значно виріс, не зважаючи на зменшення середньооблікової чисельності працівників.

Таблиця 2.1

**Вихідні дані для проведення економічного аналізу підприємства  
протягом 2020-2022 рр.**

№ з/п	Показники	Період, тис. грн			Відн. відх. (+/-) %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4783,5	5143,3	2063,6	7,52	-59,88
2	Інші операційні доходи	0	89	29	-	-67,42
	<b>Разом доходи</b>	4783,5	5232,3	2092,6	9,38	-60,01
3	Інші витрати	2662,2	5749,6	1918,2	115,97	-66,64
4	Інші операційні витрати	4960,4	5749,6	2018,2	15,91	-64,90
	<b>Разом витрати</b>	4960,4	5749,6	2018,2	15,91	-64,90
5	Фінансовий результат до оподаткування	-176,9	-517,3	74,4	192,43	695,30
6	<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	-176,9	-517,3	74,40	192,43	695,30

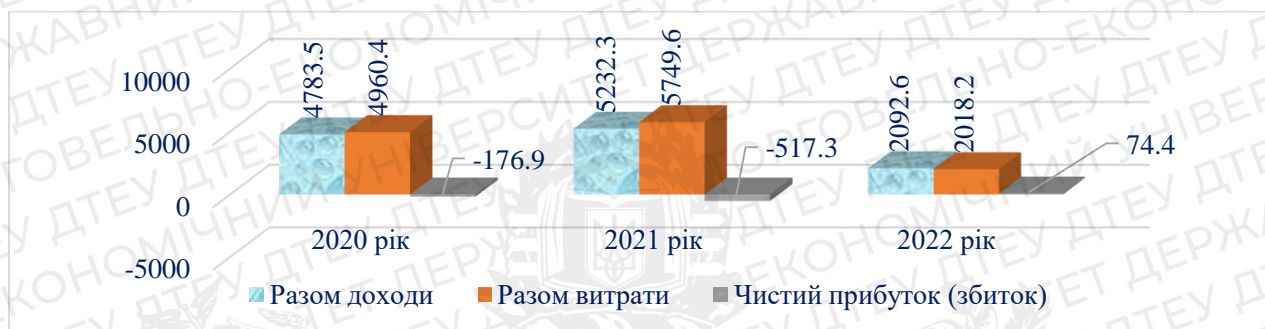
*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Отже, можна зробити висновки з даних табл.2.3. У 2020 та 2021 роках підприємство працювало збитково, навіть у 2021 році збиток був у більше ніж втричі більший за рік попередній. Цьому була причина пандемія в країні, коли багато хто зі споживачів відмовився від користування послугами підприємства. Наступною причиною стало різке зростання операційних витрат – більше ніж на 5,7 млн. грн. Це й призвело до значного рівня збитковості підприємства.



Однак у 2022 році на підприємстві були ліквідовані всі операційні витрати підприємство змогло виплатити заробітну плату працівникам і вийти на рівень чистого прибутку в 74 тис. грн, не зважаючи на різке зменшення чистого доходу – майже на 60% у 2022 році, хоча в 2021 році чистий ході зріс на 7,52%.

Ці тенденції демонструють дані рис. 2.4.



*Рис. 2.4. Динаміка показників доходів, витрат та чистого прибутку*

### **ТОВ «СЛГ»**

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

В цілому зниження показників негативно впливає на ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «СЛГ» на ринку та на командні відносини.

Персонал на підприємстві переважно середнього віку – від 25-35 років. Керівництво вбачає перспективу в молоді, в сучасних спеціалістах, які сприяють його стратегічному розвитку.

Робота з персоналом досліджуваного нами підприємства здійснюється директором та частково – спеціалістом бухгалтерії. Між працівниками даних посад здійснено розподіл обов'язків в таких сферах: набір та відбір кадрів, формування трудового колективу, навчання та розвиток персоналу, оцінювання результатів праці персоналу та переміщення їх на інші посади, звільнення працівників з посади з різних причин.

Найбільш успішним фактором діяльності ТОВ «СЛГ» є організація праці персоналу на основі співробітництва та формування команди фахівців для виконання поставлених планів реалізації продукції. При відбові претендентів на посаду керівники зважають на вікові параметри кандидата і як показало дослідження, перевага надається кандидатам не старше 30 років.

Підприємство особливу увагу приділяє кадровому складу – у зв'язку з тим, що її основний напрямок діяльності орієнтований на високий рівень кваліфікації та спеціальної підготовки. Аналіз роботи з персоналом за різними критеріями надано нижче.

На першому етапі проведемо дослідження динаміки чисельності та складу персоналу підприємства за функціональним призначенням (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «СЛГ» за функціональним призначенням у 2020-2022 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Абс відх. (+; -)			Відн. відх. (+/-) %		
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1.	Керівники	5	5	6	0	1	1	0,0	20,0	20,0
2.	Професіонали та фахівці	11	12	13	1	1	2	9,1	8,3	18,2
	<b>Всього працівників</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6,3</b>	<b>11,8</b>	<b>18,8</b>
1.	Керівники, %	31,3	29,4	31,6	-1,84	2,17	0,33	*	*	*
2.	Професіонали та фахівці, %	68,8	70,6	68,4	1,84	-2,17	-0,33	*	*	*
	<b>Всього працівників, %</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>*</b>	<b>*</b>	<b>*</b>

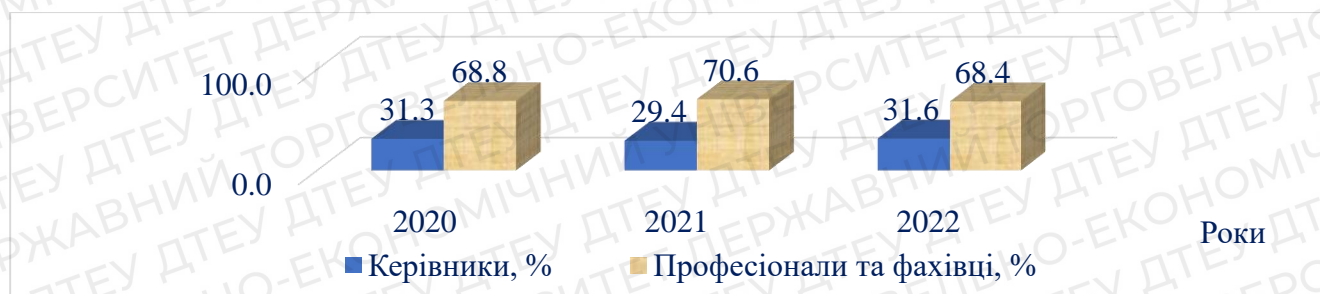
*Джерело: складено та розраховано автором за кадровими даними підприємства*

За даними табл. 2.2 видно, що на початок аналізованого періоду загальна чисельність персоналу ТОВ «СЛГ» становила 16 осіб; за три роки вона збільшилася на 3 особи або 18,0% і в 2022 році склала 19 працівників. Збільшення чисельності працівників пов'язано із прагненням керівництва підприємства завоювати частку ринку, для чого було створено департамент маркетингу з відповідним прийняттям на роботу директор з маркетингу.

За функціональним призначенням персонал підприємства можна поділити на керівників, спеціалістів та допоміжний персонал. Як показали дані аналізу, на підприємстві у штатній структурі відсутня така категорія персоналу як основні робітники та технічні виконавці. При цьому найбільшу чисельність має категорія спеціалістів – 68,4%.

В 2021 році кількість керівників не зростала, але у 2022 році – зросла до 6 осіб (заступники директора). Структурне співвідношення зазначених категорій

працівників вказує на специфіку послуг підприємства, коли потрібні професіонали (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Співвідношення між категоріями посад персоналу ТОВ «СЛГ»**

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Щодо вікового складу працівників підприємства, то керівництво віддає перевагу молодим працівникам віком в середньому 25 років, їх частка в 2022 р. складала 57,1%. Також слід відмітити, що вікову групу працівників підприємства віком від 26 до 30 років становлять переважно професіонали.

Наступним кроком в дослідженні буде проведення аналізу динаміки та структури персоналу підприємства щодо рівня їх освіти (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «СЛГ» за віком**

№ пор	Показники	Роки			Абс відх. (+; -)			Відн. відх. (+/-) %		
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1.	До 25 років	9	10	10	1	0	1	11,11	0,00	11,11
2.	Від 26 до 30 років	4	4	5	0	1	1	0,00	25,00	25,00
3.	Старше 30 років	3	3	4	0	1	1	0,00	33,33	33,33
Всього працівників		16	17	19	1	2	3	6,25	11,76	18,75
1.	До 25 років, %	56,25	58,82	52,63	2,57	-6,19	-3,62	*	*	*
2.	Від 26 до 30 років, %	25,00	23,53	26,32	-1,47	2,79	1,32	*	*	*
3.	Старше 30 років, %	18,75	17,65	21,05	-1,10	3,41	2,30	*	*	*
Всього працівників, %		100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	*	*	*

*Джерело: складено та розраховано автором за кадровими даними підприємства*

Відповідно проведеного аналізу, на підприємстві всі працівники мають вищу освіту (табл. 2.4). Як видно з табл. 2.4, всі працівники підприємства мають вищу освіту протягом всього періоду. Одна з умов прийняття на роботу – це вища освіта, оскільки вона відповідає специфіці підприємства.

**Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «СЛГ»  
за кваліфікаційними групами у 2020-2022 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Абс відх. (+; -)			Відн. відх. (+/-) %		
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1.	Працівники з вищою освітою	16	17	19	1	2	3	6,25	11,76	18,75
2	Працівники з баз. освітою	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Всього працівників		16	17	19	1	2	3	6,25	11,76	18,75
1.	Працівники з вищою освітою, %	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	*	*	*
2.	Працівники з баз. освітою, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	*	*	*
Всього працівників, %		100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	*	*	*

*Джерело: складено та розраховано автором за кадровими даними підприємства*

У складі персоналу ТОВ «СЛГ» відсутній фахівець з кадрової роботи, тобто не має посадової особи, яка б відповідає за ефективність використання працівників і цим питанням займається безпосередньо директор підприємства.

Слід зазначити, що при прийнятті на роботу вирішальним фактором є потенціал кандидата, його прагнення досягти певних цілей, бажання навчатися та практичні навички в обраній сфері діяльності.

Підприємство зацікавлене в кадрах, які мають вищу економічну освіту.

Отже, керівництво формує стабільний колектив професійних працівників в галузі, забезпечує матеріальний добробут і отримує зростаючі показники ефективності господарської діяльності.

Можливостями для розвитку підприємства є освоєння нових ринків освітніх послуг, що надаються українськими та закордонними організаціями. Також високий рівень кваліфікації персоналу й активне використання сучасних диджитал-технологій завжди буде конкурентною перевагою підприємства.

## **2..2. Оцінка результативності командної роботи на підприємстві**

Важливе значення для ефективної роботи окремої людини має наявність відповідної освіти, професійно-кваліфікаційних навиків та досвіду управління формальною групою в колективі.

Характеристика команди управлінців ТОВ «СЛГ» наведена в табл. 2.11. Як

бачимо, управлінська команда підприємства складається з 27 осіб, які в ході роботи взаємодіють між собою та забезпечують комунікаційні зв'язки між членами групи, яку вони очолюють.

Дані табл. 2.5 свідчать, що всі члени управлінської команди мають спеціальну професійну підготовку – вищу освіту, середній стаж трудової діяльності управлінця складає 23,6 років, а стаж керівної роботи – 9 років.

Таблиця 2.5

**Характеристика управлінської команди ТОВ «СЛГ» за рівнем освіти та стажем роботи**

Посада	Освіта	Загальний стаж роботи, років	Стаж роботи в ТОВ «СЛГ»
1. Директор	вища	9	4
2. Фінансовий директор	вища	5	4
3. Директор з цифрових технологій	вища	4	4
4. Директор з продукту	вища	8	2
5. Директор з продажу	вища	6	2
6. Директор з маркетингу	вища	5	3
7. Прожект-менеджер	вища	10	4
8. Бухгалтер	вища	15	4
9. Менеджер з продукту	вища	12	3
10. Юрисконсульт	вища	10	3

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Адже саме вони здійснюють керівництво діяльністю підприємства відповідно до належних їм функцій та повноважень, відповідають за роботу очолюваних функціональних підрозділів. Будь-яке важливе рішення керівники середньої та нижчої ланок приймають лише за участю керівника вищої ланки. Саме тому результати діяльності підприємства цілком залежать від дієздатності управлінської команди вищого рівня.

Формування ефективної управлінської команди на підприємстві розпочалося в 2018 році, з початку його створення. За час функціонування ТОВ «СЛГ» колектив управлінців поповнювався новими працівниками, які успішно себе зарекомендували на попередній роботі та мають організаторські здібності і здатні до створення ефективних комунікаційних зв'язків як з підлеглими, так і з колегами по команді. Так, майже половина членів управлінської команди

підприємства (10 осіб) мають стаж роботи до 10 років.

Для дослідження в роботі було обрано команду менеджерів вищої ланки ТОВ «СЛГ», які у своїй сукупності і є управлінською командою, що відповідає темі дослідження.

Проаналізувавши результати тестування, було виявлено основні ролі, якими володіють члени управлінської команди ТОВ «СЛГ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Відповідність ролей членів управлінської команди ТОВ «СЛГ» виконуваним функціям**

Назва ролі	Характеристика	
	Член команди	Ролі
Координатор (Coordinator)	<b>Директор</b>	Займає лідируюче положення в колективі, здатний розподіляти завдання, знає, коли делегувати відповідальність в групу, а коли прийняти на себе
Оформлювач рішення (Shaper)	<b>Фінансовий директор, Директор з продажу, Юрисконсульт</b>	Організатор заходів, постійно тягне команду за собою. Витягує групу з рутини. Часто досягає дуже високого темпу. Використовує різноманітні підходи до справи
Новатор (Plant)	<b>Фінансовий директор, Директор з продукту</b>	Висуває нові ідеї, шляхи рішення поставленої задачі. Обдарований, винахідливий, має інтелект та знання
Радник (Monitor Evaluator)	<b>Директор, Прожект-менеджер</b>	Схильний до кращої ідеї, а не власної. Здатний оцінити конкуруючі пропозиції. Оберігає колектив від нереальних планів. Заслуговує на довіру, але йому не вистачає людського тепла, веселості
Практик-організатор (Company Worker)	<b>Директор з маркетингу, Прожект-менеджер</b>	Втілює ідеї в практичні справи. Має пристрасть до реалізації поставлених завдань. Любить складати графіки, схеми, плани
Розвідник ресурсів (Resource Investigator)	<b>Директор з цифрових технологій, Прожект-менеджер</b>	Виявляє нове в зовнішньому середовищі: ідеї, ресурси. Налагоджує корисні зовнішні контакти і проводить переговори. Привносить нові ідеї, свіжу інформацію, рідко знаходиться на місці. Він охороняє групу від “загнивання” і втрати зв'язку із зовнішнім середовищем. Недолік – певна імпульсивність і висока емоційність працівника
Душа групи (Team Worker)	<b>Директор з продажу</b>	Розряджає обстановку, згладжує протиріччя між «важкими» особами і допомагає їм конструктивно співіснувати в одній команді, направляючи їх в конструктивне русло
Реалізатор (Finisher)	<b>Бухгалтер, Менеджер з продукту</b>	Доводить діяльність до продукту. Позбавляє команду від помилок. Звертає увагу на того, що вимагає цього речі. Прагне отримати найкращий результат з можливих

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дослідження відповідності ролей та характеристики членів управлінської

команди показують, що для команди характерна присутність всіх виділених Р.М. Белбіном ролей, що дозволяє їй гнучко вирішувати поставлені завдання та при реалізації поставлених цілей досягати синергічного ефекту.

Поняття «дієздатна управлінська команда» є заслуженою характеристикою для команди управлінців ТОВ «СЛГ», яка вивела підприємство в ряд процвітаючих та пододала збитки у 2021 році, а його послуги відповідають європейським стандартам. Заслуга у формуванні управлінської команди, що характеризується високим рівнем дієздатності, рівня належить засновнику Владу Ноздрачову та директору – Катерині Фещук.

Для оцінки ступеня згуртованості працівників і для виявлення ролевої структури управлінського персоналу ТОВ «СЛГ» нами були обрані респонденти, за такими ознаками поділу – управлінська проектна команда, до якої входить керівництво, що задіяне в процесі управління підприємством у складі 10 осіб.

Співвідношення ролей в управлінській команді ТОВ «СЛГ» практично однакове, відсутня лише роль «генератор ідей». Позитивним результатом є те, що присутній один голова, тобто лідер. Майже в половині досліджуваних спостерігається поєднання двох ролей, які не суперечать одна одній. Наприклад, фінансовий директор поєднує такі ролі як «організатор групи» і «дослідник ресурсів», тобто вона може як організувати яку-небудь роботу, так і знайти всі необхідні ресурси для здійснення цієї роботи. Відсутність ролі «генератор ідей» не зашкодить їй повноцінно здійснювати спільну роботу, оскільки їх на себе можуть узяти інші члени групи.

В цілому управлінська команда ТОВ «СЛГ» є збалансованою в сенсі розподілу ролей, що сприяє ефективній роботі підприємства в цілому.

Щоб щонайкраще управляти поведінкою персоналу, необхідно знати, що його поведінку не завжди можна пояснити. Кожна людина орієнтована на певну систему цінностей, тобто в кожного є своя ціннісна орієнтація.

Для оцінки ступеню згуртованості управлінської команди ТОВ «СЛГ», виявлення їх соціометричних позицій побудована соціоматриця (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Групова соціометрична матриця управлінської команди ТОВ «СЛГ»**

№ з/п	Хо здійснює вибір	Кого обирають в групі (команді)							Кількість виборів			
		1	2	3	4	5	6	7	+	-	Всього	
1	Директор	x	+	-	+	+	+	+	4	2	6	
2	Фінансовий директор	+	x	-	+	+	-	+	4	2	6	
3	Директор з продукту	+	-	x	-	0	-	+	2	3	5	
4	Директор з маркетингу	+	+	-	x	-	-	+	3	3	6	
5	Директор з продажу	+	+	0	+	x	-	-	3	2	5	
6	Директор з цифрових технологій	+	-	0	-	-	x	+	2	3	5	
7	Прожект-менеджер	-	+	+	+	-	+	x	4	2	6	
Кількість отриманих виборів		+	5	4	1	4	2	2	4	22	-	-
Всього		-	1	2	3	2	3	4	2	-	17	-
			6	6	4	6	5	6	6	-	-	39

«+» - позитивний вибір

«-» - негативний вибір

«+» - взаємний позитивний вибір

«-» - взаємний негативний вибір

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Отримані відповіді на запитання «З ким із членів команди ви прагнете виокнувати спільні завдання?» зафіксовано на соціометричних картках (позитивні вибори «+»; негативні «-»; байдуже ставлення не позначаємо). Задоволеність працівника системою міжособистісних стосунків залежить від його популярності та бажанням членів групи з ним контактувати.

Емоційний добробут визначається взаємними виборами. Характеристика позиції кожного з членів групи описується за допомогою індексів: соціометричного статусу та соціометричної активності (Дод. Д).

*Індекс групової згуртованості* відтворює ступень емоційної прив'язаності працівників колективу, а також тісноту спілкування. Чим він ближче до одиниці, тим вищим є рівень згуртованості у групі.

$$Z_{gp} = \frac{\sum R_{g3}^+}{0,5N(N-1)} \quad (2.1)$$

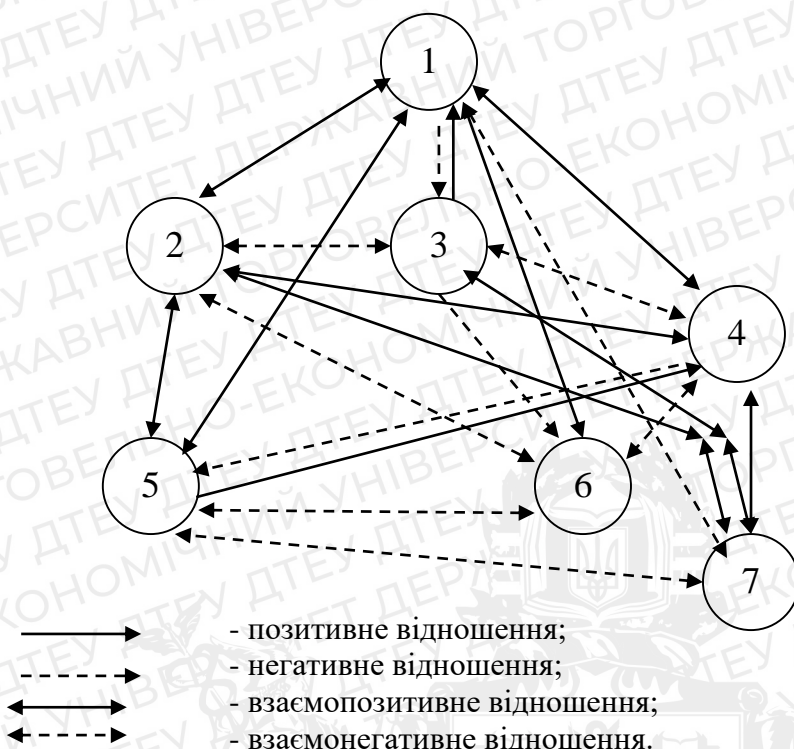
де  $\sum R_{g3}^+$  – кількість взаємних позитивних виборів в групі;

$N$  – кількість членів групи, які брали участь в опитуванні.

Отримане значення  $Z_{gp} = 0,43$  підтверджує висновок про середній рівень згуртованості команди.

Також необхідно побудувати соціограму (рис. 2.6).





**Рис. 2.6. Соціограма управлінської команди ТОВ «СЛГ»**

*Джерело: побудовано автором*

Умовні позначення: Фещук К.С. – Директор (1); Дрозденко І. А. - Фінансовий директор (2); Самсонова Л.А. - Директор з продукту (3); Петренко Р.О. - Директор з маркетингу (4); Погарченко О.В - Директор з продажу (5); Ольховик Т. Л. - Директор з цифрових технологій (6); Якименко П. С. – Прожект -менеджер (7)

Відсутність стрілки означає байдужість респондентів один до одного.

З побудованої соціограми можна зробити висновки, що у відносинах в команді члени команди №1, 2 та 5 працюють у спільній групі у замкнутому контурі позитивних виборів.

Єдина робоча група з урахуванням відносин, що склалися, не може бути сформована із співробітників № 3, 4 і 6; № 4, 5 і 6; № 1, 5 7 та № 2, 3 і 6.

Щоб визначити ставлення учасників групи один до одного використовують такі терміни:

“зірка” – максимальна кількість позитивних виборів (директор) (№ 1);

“той, кому віддали перевагу” – не менше половини позитивних виборів від

“зірки” – фінансовий диретор(№2), директор з маркетингу (№ 4) та прожект-менеджер (№ 7);

“середній” – отримав один-два позитивних вибори – директор з продажу (№ 5), директор з цифрових технологій (№ 6) та директор з продукту (№3);

“ізолюваний” – не отримав ні позитивних, ні негативних виборів - немає;

“відчужений” – член групи, який отримав тільки негативні вибори – немає.

Отже, в команді середній рівень інтеграції.

В табл. 2.8 наведені розрахункові значення соціометричних індексів для управлінської команди ТОВ «СЛГ».

Таблиця 2.8

**Значення персональних соціометричних індексів для членів управлінської команди ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ»**

№ п/п	Члени групи	Соціометричний статус			Індекс емоційної експансивності			Індекс обсягу взаємодії
		позитивний	негативний	загальний	позитивний	негативний	загальний	
1	Директор	0,83	0,17	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67
2	Фінансовий директор	0,67	0,33	1,00	0,67	0,33	1,00	0,33
3	Директор з продукту	0,17	0,50	0,67	0,50	0,33	0,83	-0,33
4	Директор з маркетингу	0,67	0,33	1,00	0,50	0,50	1,00	0,33
5	Директор з продажу	0,33	0,50	0,83	0,50	0,33	0,83	-0,17
6	Директор з цифрових технологій	0,33	0,67	1,00	0,33	0,50	0,83	-0,33
7	Прожект-менеджер	0,67	0,33	1,00	0,67	0,33	1,00	0,33

Джерело: побудовано автором

Найвищим є показник соціометричного статусу директора, який є формальним лідером. Отже, вибір керівника підприємства зроблений правильно і він має найбільший авторитет у колективі. Він має найбільший обсяг взаємодії.

Отже, ефективність командної взаємодії зросте після правильного перерозподілу функцій між членами проектної групи, що й призведе до виникнення синергетичного ефекту, який забезпечить зростання фінансових показників господарської діяльності ТОВ «СЛГ» у 2023-2024 рр..

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ»

Сьогодні існують ефективні технології формування управлінських команд. Однією з таких технологій є інструмент сучасної бізнес-психології - *LAB-profile*, або метапрограмний профіль. Застосування методу *LAB-profile* дає можливість визначити ступінь відповідності працівників посаді, яку він обійматиме, його сильні якості, що допомагають йому бути успішним та зони розвитку, які варто підсилити [24].

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

Програма Ретімінгу (від англійського "re-teaming" - переформовування команди) розроблена і використовується як інструмент формування управлінських команд підприємств.

Ефективність командної роботи буде підвищена за рахунок того, що:

- учасники команди прагнутимуть спільної роботи, досягнення позитивних результатів діяльності компанії, відчувати необхідність обміну інформацією та ефективно взаємодіяти;
- працівники, ставши членами однієї команди з єдиними цілями та завданнями, а також підкріплені матеріальним стимулюванням, перестануть уникати один одного, що зменшить конфліктність у компанії;
- за рахунок регламентації процедурних питань, ясності у формулюваннях поставлених завдань скоротиться кількість суперечок, непорозуміння, двозначних тлумачень під час виконання обов'язків членами команди;

- робота у команді відбуватиметься активніше, з проявом ініціативи її членів;
- члени команди являтимуть собою єдине угруповання, підвищиться взаємодопомога та підтримка у вирішенні поставлених питань

Складемо дерево рішень для досягнення поставлених цілей (рис.3.1).

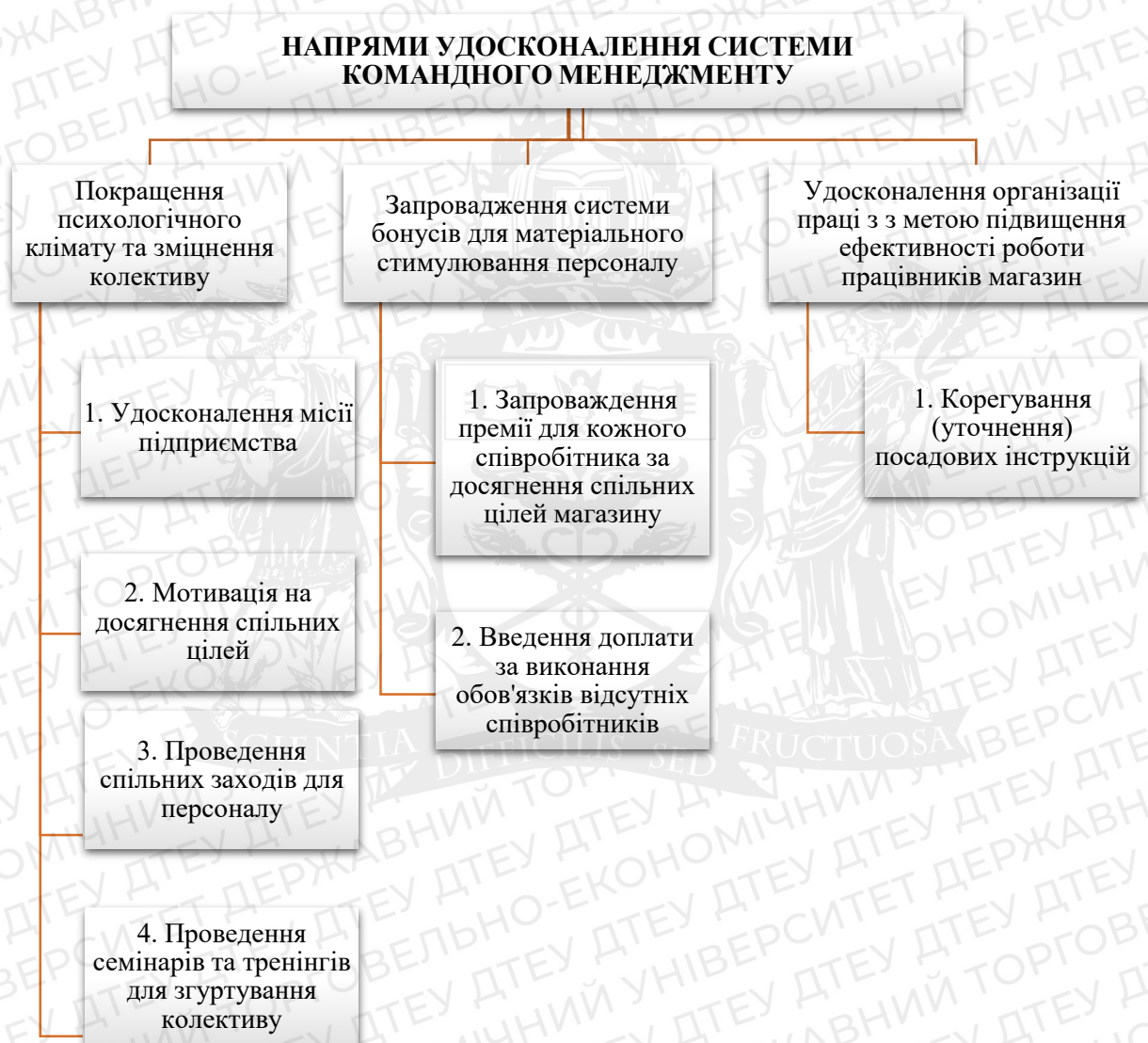


Рис.3.1. Дерево рішень з удосконалення системи командного менеджменту в ТОВ «СЛГ»

*Джерело: побудовано автором*

ТОВ «СЛГ» має загально зазначену місію: продаж якісних освітніх курсів (продукту) за доступними цінами. Пропонуємо удосконалити місію компанії та зафіксувати в корпоративному кодексі оновлену місію. Також пропонуємо розмістити цю інформацію на сайті компанії.

Мотивація для досягнення спільних цілей буде проводитись через постановку спільних цілей для персоналу, у тому числі кількісних показників та доводитись до всього колективу на початку звітного періоду (план продаж у гривневому еквіваленті, бонуси за продаж тощо).

Рекомендується проведення спільних заходів, які дозволять співробітникам краще пізнати одне одного (наприклад, «Мотузковий курс», корпоратив «День працівника освіти» або спортивні змагання), де співробітники зможуть зрозуміти, що керівництво зацікавлене в у їх комфорті. Пропоновані заходи допоможуть згуртувати колектив, збільшити рівень взаємної підтримки та зацікавленості у роботі на шляху досягнення спільних цілей.

У загальному вигляді алгоритм формування проектної команди в ТОВ «СЛГ» можна представити у вигляді наступної блок-схеми (рис. 3.2).



Рис 3.2. Методика формування проектної команди в ТОВ «СЛГ»

*Джерело: складено автором*

Основна особливість технології Teambuilding – це досягнення цілі шляхом створення синергетичного ефекту командної роботи на основі поєднання сильних сторін кожного працівника та їх інтеграція в єдину стратегію діяльності організації діяльності (рис. 3.3).

Фундаментальними та дуже важливими елементами ефективного Teambuilding є: чітко поставлені цілі – є орієнтир для команди; визначені ролі – забезпечують розподіл повноважень та відповідальності; відкрите і чітке спілкування – формується за рахунок комунікативних навичок; ефективне прийняття рішень – колективний консенсус команди.

Особливостями цієї технології для ТОВ «СЛГ» є: по-перше, врівноважена участь кожного з учасників за рахунок певного внеска у роботу команди; по-друге, враховується диверсифікація на основі перевірки ідей, методів, думок, переживання, які формують високоефективну команду; по-третє, управління конфліктами – конструктивне підхід до вирішення конфлікту.

Для впровадження ефективних проектів необхідно вибирати до команди кваліфікований персонал. Таким чином, доцільно запровадити програму розвитку персоналу ТОВ «СЛГ». Розвиток професійної компетентності персоналу організації є складовою частиною підвищення продуктивності праці персоналу та однією з умов покращення результатів фінансової діяльності підприємства.

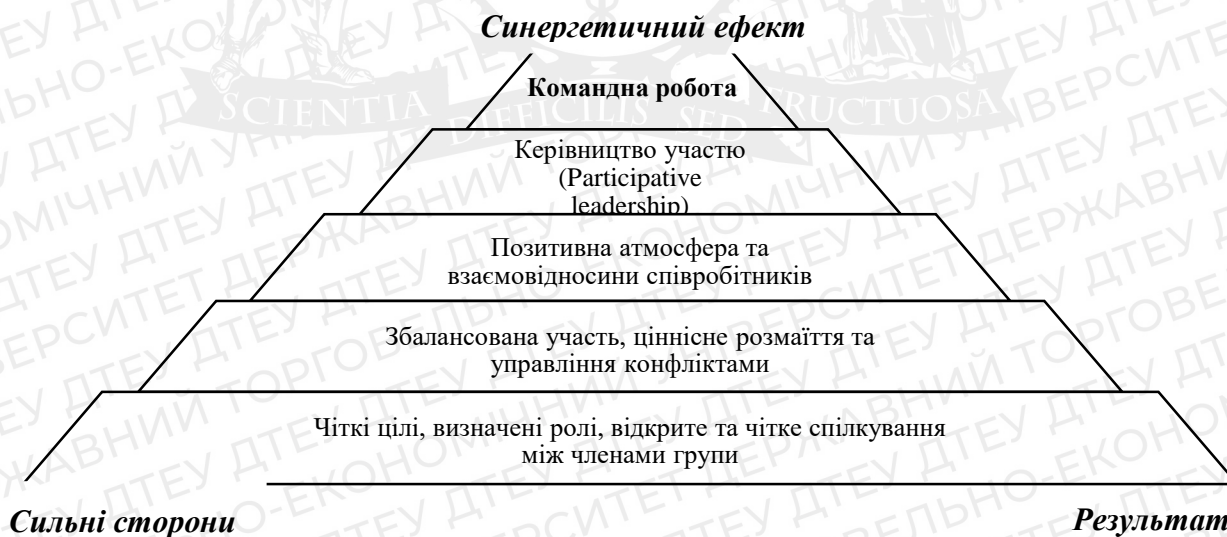


Рис. 3.3. Основні компоненти командної роботи та отримання синергетичного ефекту в ТОВ «СЛГ»

Джерело: складено автором за [30]

Здатність персоналу організації навчатися, акумулювати знання з досвіду може забезпечити її стратегічну перевагу. Для кожної категорії персоналу ТОВ «СЛГ» доцільно застосовувати індивідуальні методи розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Пропозиції щодо застосування методів навчання персоналу ТОВ «СЛГ»

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

*Джерело: складено автором*

На початкових етапах формування команди психологічний клімат у ній відрізняється підвищеною конфліктогенністю. Вищому керівництву необхідно це враховувати та лояльно ставитися до колективу у такий кризовий період. Знизити кількість зіштовхувань можна використанням системи тренінгів, проведення мозгових штурмів та роботи над цікавими проектами, під час яких команда відчує себе єдиним цілим.

В роботі було запропоновано такий комплекс заходів:

- лекційно-семінарський блок спрямований на освоєння слухачами системи знань, що потрібні для ефективної реалізації управлінської роботи. До того ж застосовується комплекс рольових і ділових, імітаційних та інших ігор, де створюються моделі різних управлінських ситуацій, які наближають процес навчання до справжньої управлінської роботи, де у тих, хто навчається, відбувається закріплення нових умінь і навичок, що з'явилися під час тренінгів;
- тренінг удосконалення стратегічного мислення та цілепокладання;
- організаційний тренінг;
- управлінський тренінг. Цей курс дасть можливість зрозуміти комплексну систему практичних прийомів щодо управління своїм особистісним потенціалом;

- мотиваційний тренінг. Мета – пояснення важливості розвитку такої якості, як відповідальність – відвідування тренінгу «Формування команди». За підсумками його проведення продавець зрозуміє важливість таких якостей, як цілеспрямованість, ініціативність, старанність, витримка тощо. У нього з'являться рекомендації щодо розвитку цих якостей та зможе відпрацювати їх на практиці;
- тренінг активної поведінки. Зростання відповідальності за підготовку до літнього корпоративу;
- тренінг комунікативних умінь;
- тренінг розширення творчого потенціалу;
- тренінг саморегуляції;
- тренінг особистої ефективності.

Комплекс цих кроків дасть змогу сформувати оптимальний клімат завдяки: виробленому комплексу співпраці керівництва та працівників; покращення психологічного клімату; розуміння особистої значущості для компанії.

Окрім того, необхідно ввести систему додаткового преміювання персоналу у розмірі 5% від заробітної плати за виконання плану продаж магазину та поставлених спеціальних цілей – 5%.

Максимальна сума додаткової оплати персоналу за місяць може скласти 10% від фонду оплати праці:

$$1075200 * 10\% = 107\,520 \text{ тис.грн. за рік}$$

Також, відповідно до чинного законодавства, 24 календарних дні працівникам відводиться на відпустку, а також час від часу перебувають на лікарняному. В середньому відсутність одного працівника на робочому місці складає 45 днів (1,5 місяці). На період відсутності працівника встановимо доплату за часткове виконання його обов'язків у розмірі 50%. Розрахуємо фонд додаткових виплат, беручи за основу середню місячну заробітну плату 11200 грн.:

$$11200 * 8 \text{ працівників} * 1,5 \text{ місяці} = 134400 \text{ грн.}$$

Діючий фонд доплат за виконання відсутніх співробітників складав в 2022 році 73650 грн.

Визначимо необхідну суму доплат за сумісництвом:



134400-73650=60750 тис.грн.

Бюджет витрат на мотивацію колективу на 2023 рік складемо в табл.3.2 .

Таблиця 3.2

**Бюджет витрат на мотивацію колективу на 2023 рік**

Показники	Сума, грн.
Фонд додаткових премій	107520
Фонд доплат за сумісництво	60750
Всього	168270

*Джерело: складено автором*

Отже, для проведення заходів з мотивації колективу ТОВ «СЛГ» необхідно витратити бюджет у розмірі 168,27 тис.грн. за рік. Проведення даних заходів сприятиме підвищенню командної роботи та виконання обов'язків співробітників під час їх відсутності з поважних причин. Також працівник заздалегідь буде знати який розмір доплати він отримає в разі виконання чужих функцій тимчасово.

З метою удосконалення системи командного на підприємстві було запропоновано наступні заходи: удосконалення місії підприємства; розробка нового корпоративного кодексу; запровадження системи доплат персоналу за сумісництво; удосконалення моделей посад; проведення заходів з покращення психологічного клімату та згуртування команди підприємства (святкування дня працівника освіти); організація вебінарів та тренінгів для працівників підприємства.

Таким чином, управлінська команда ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ» є ефективно функціонуючою. Однак запровадження в роботу відділу кадрів запропонованих заходів дозволить зробити її роботу ще ефективнішою.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Необхідність створення конкурентоздатної управлінської команди та формування готовності її членів до роботи в такій команді зумовлена такими обставинами: високою конкуренцією між підприємствами; складністю завдань, які необхідно постійно вирішувати учасникам виробничого процесу; динамікою та різноманітністю завдань, розв'язання яких потребує створення цільових груп. Формуючи команду, потрібно досягти гармонійного розподілу завдань між людьми з певними навиками, стилями мислення та різними особистими якостями, причому кожна з названих рис має сприяти досягненню цілей і вдосконаленню процесу роботи. Для успішної роботи команди її членам мало добре працювати. Їм ще потрібно бути на своєму місці, виконуючи відповідні ролі.

Робота виконана на матеріалах ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ». Основна частина колективу працює на підприємстві працює понад 7 років. Набір персоналу на підприємство здійснюється головним чином із зовнішніх джерел, однак має місце переміщення працівників підприємства за їх бажанням. При відборі персоналу використовуються два основні методи - вивчення анкетних даних та усні співбесіди. Управлінська команда підприємства сформована з підготовлених професіоналів, які мають відповідну освіту, загальний стаж роботи та досвід роботи на керівних посадах. Свідченням цього є найвище значення показників якісної розстановки кадрів та загального рівня компетентності, які дорівнюють 1.

З метою удосконалення системи командного на підприємстві було запропоновано наступні заходи: удосконалення місії підприємства; розробка нового корпоративного кодексу; запровадження системи доплат персоналу за сумісництво; удосконалення моделей посад; проведення заходів з покращення психологічного клімату та згуртування команди підприємства (святкування дня працівника освіти); організація вебінарів та тренінгів для працівників підприємства.

За результатами роботи запропоновано проводити соціометричні дослідження управлінської команди з метою поліпшення міжособистісних

відносин. З метою удосконалення методів відбору управлінців запропоновано та продемонстровано використання методу профілів.

Таким чином, управлінська команда ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ» є ефективно функціонуючою. Однак запровадження в роботу відділу кадрів запропонованих заходів дозволить зробити її роботу ще ефективнішою.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. Київ: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
2. Барко В.І., Ірхін Ю.Б., Підюков П.П. Психологія управління командою міліцейського підрозділу : навч. посіб. Київ : РВЦ НАВСУ: Київ. юрид. ін-т МСВ України, 2006. 228 с.
3. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта. 2-е издание, стереотипное. Киев : МАУП, 2002. 196 с.
4. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: навч. посіб. Київ : 2000. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://univer.nuczu.edu.ua/tmp\\_metod/875/Maksimenko\\_S.D.\\_Zagal%27na\\_psihologiya.pdf](http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/875/Maksimenko_S.D._Zagal%27na_psihologiya.pdf) (дата звернення 05.02.2021).
5. Бакова І.В. Управління змінами: [метод. рекомендації до виконання практич. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 28 с.
6. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
7. Запухляк І.Б., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/41.pdf> (Дата звернення 07.02.2021).
8. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 8. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253> (Дата звернення 01.02.2021).
9. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах як необхідна умова забезпечення їх розвитку. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net) (Дата звернення 04.02.2021).

10. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/13549.pdf> (Дата звернення 07.02.2021).

11. Ясінська Й. Зміни в організаціях: належне управління, кризові ситуації і умови досягнення успіху: Автореферат дис. ... доктора екон. наук (Спеціальність 08.00.04 економіка та бізнес-управління підприємствами). Івано-Франківськ, 2016. 42с. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://nung.edu.ua/files/attachment/avtoreferat\\_yasinska.pdf](http://nung.edu.ua/files/attachment/avtoreferat_yasinska.pdf) (Дата звернення 02.02.2021).

12. Довгань Л.С., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с.

13. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>. (Дата звернення 09.02.2021).

14. Team Models. Different types of teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm> (Дата звернення 09.02.2021).

15. Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml)(Дата звернення 09.02.2021).

16. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

17. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. Посібник. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2015. 152 с.
18. Горбатовська Н.В. Проблематика формування системи організаційного розвитку підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). Мелітополь: Люкс, 2011. № 2 (14). С. 75–81.
19. Горбатовська Н. В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства [Електронний ресурс]. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 2.
20. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ: Україна, 2014. 241 с.
21. Забродська Г.І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. «Молодий вчений». № 4.4 (44.4). 2017. С. 55–59.
22. Миколайчук І.П. Остапенко М.О. Методичний підхід до формування проектної команди на засадах SCRUM-технології. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. №1. с.53-57.
23. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. Київ: «Знання-Прес», 2017. 526 с.
24. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 111-116.
25. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. №20/6. С.123-129
26. Моргулець О.Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 11. С.194-197
27. Кузнецов Ю.В. Теорія організації. Київ: Юрайт, 2015. 365 с.
28. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2014. 311 с.
29. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time/ Jeff Sutherland – 2018 – 250 с.

30. Pryimak V., Faichak I. Teambulding: synergy of team work // Management of the 21<sup>st</sup> century: globalization challenges, 2017. – С.629.
31. Project Activity of Students in Higher Education Institution: Principles of Project Selection and Criteria for Project Group Formation. By: Сафонова К.И.; Подольский С.В. // Society: Sociology, Psychology, Pedagogics. 2017, Is. 9. P.55–64.
32. Takeuchi H. The Contradictions That Drive Toyota's Success / Hirotaka Takeuchi, Emi Osono, Norihiko Shimizu // Harvard Business Review, June 2008.
33. What is a Daily Scrum? [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу: <https://www.scrum.org/resources/whatis-a-daily-scrum>



**ДОДАТКИ**





## ДОДАТОК А

### ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ»

# SUPERLUDI: ORGANIZATION STRUCTURE



## ДОДАТОК Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ"

## Анкета

<b>Повне найменування юридичної особи (актуально на 12.06.2023)</b>	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ"
<b>Скорочена назва</b>	ТОВ "СЛГ"
<b>Найменування іноземною мовою</b>	Повне найменування іноземною мовою LIMITED LIABILITY COMPANY "SUPERLYUDI GLOBAL" Скорочене найменування іноземною мовою "SLG" LLC
<b>Статус юридичної особи (актуально на 12.06.2023)</b>	не перебуває в процесі припинення
<b>Код ЄДРПОУ</b>	42552647
<b>Дата реєстрації</b>	12.10.2018 (4 роки 8 місяців)
<b>Уповноважені особи</b>	<u>ФЕЩУК КАТЕРИНА СЕРГІЇВНА</u> — керівник
<b>Зв'язок з національними публічними діячами та/або пов'язаними з ними особами</b>	Зв'язків не знайдено
<b>Розмір статутного капіталу</b>	1 000,00 грн
<b>Організаційно-правова форма</b>	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
<b>Форма власності</b>	Недержавна власність
<b>Види діяльності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основний:</li> <li>• 58.14 Видання журналів і періодичних видань Копіювати</li> <li>Інші:</li> <li>• 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок</li> <li>• 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.</li> <li>• 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.</li> <li>• 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм</li> <li>• 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність</li> <li>• 63.12 Веб-портали</li> <li>• 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування</li> <li>• 73.11 Рекламні агентства</li> <li>• 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки</li> <li>• 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну</li> <li>• 74.20 Діяльність у сфері фотографії</li> </ul>

## ДОДАТОК В

## ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ»

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

### Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВ "СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ"	Дата (рік, місяць, число)	2023   01   01
Територія	Печерський район	за ЄДРПОУ	42552647
Організаційно-правова форма господарювання	товариство	за КАТОПТГ 1	UA80000000000624772
Вид економічної діяльності	Видавня журналістська і періодична видавча діяльність	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	1	за КВЕД	58.14
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця ЛЕВАНДОВСЬКОГО, буд. 3-В, м. КИЇВ, 01010, Україна		0936197117

### 1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35,5	35,5
Основні засоби :	1010	35,8	35,8
первісна вартість	1011	35,8	35,8
знос	1012	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>71,3</b>	<b>71,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	48,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	286,7	219,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	379,6	393,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>666,3</b>	<b>660,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>737,6</b>	<b>732,2</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	435,7	510,1
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	436,7	511,1
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16,3	11,5
розрахунками з бюджетом	1620	53,6	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Дочоди майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	231,0	209,5
Усього за розділом III	1695	300,9	221,1
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>737,6</b>	<b>732,2</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 063,6	-
Інші операційні доходи	2120	29,0	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 092,6	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 1 918,2 )	( - )
Інші витрати	2270	( 100,0 )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 2 018,2 )	( - )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	74,4	-
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	74,4	-

Керівник

Головний бухгалтер

Е.С. Фешук  
Катерина  
Сергієвна

Фешук Катерина Сергієвна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

**Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва  
за 2022 рік\***

<b>Актив</b>			
<b>Необоротні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35.5	35.5
Основні засоби	1010	35.8	35.8
первісна вартість	1011	35.8	35.8
знос	1012	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	71.3	71.3
<b>Оборотні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Запаси	1100	0	-
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	48.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	0.1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	286.7	219.1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	379.6	393.4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього	1195	666.3	660.9
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	737.6	732.2
<b>Пасив</b>			
<b>Власний капітал</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	435.7	510.1
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	436.7	511.1
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0	-

<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	16.3	11.5
розрахунками з бюджетом	1620	53.6	0.1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	231	209.5
<b>Усього</b>	<b>1695</b>	<b>300.9</b>	<b>221.1</b>
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	737.6	732.2

**Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік\***

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2063.6	-
Інші операційні доходи	2120	29	-
Інші доходи	2240	-	0
Разом доходи	2280	2092.6	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші операційні витрати	2180	1918.2	-
Інші витрати	2270	100	0
Разом витрати	2285	2018.2	0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	74.4	0
Податок на прибуток	2300	-	0
Чистий прибуток (збиток)	2350	74.4	0

## Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2021 рік\*

<b>Актив</b>			
<b>Необоротні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25.3	35.5
Основні засоби	1010	22.6	35.8
первісна вартість	1011	79.8	35.8
знос	1012	57.2	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	47.9	71.3
<b>Оборотні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Запаси	1100	0	-
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11.9	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.6	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	949.1	286.7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	60.9	379.6
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього	1195	1022.5	666.3
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	1070.4	737.6
<b>Пасив</b>			
<b>Власний капітал</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	953	435.7
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	954	436.7
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	5.5	16.2
розрахунками з бюджетом	1620	91.3	53.7

розрахунками зі страхування	1625	0.6	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19	231
Усього	1695	116.4	300.9
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
<b>Фінансово-майновий стан</b>	<b>1900</b>	<b>1070.4</b>	<b>737.6</b>

**Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2021 рік\***

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5143.3	4783.5
Інші операційні доходи	2120	89	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	5232.3	4783.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	2662.2
Інші операційні витрати	2180	5749.6	-
Інші витрати	2270	-	0
Разом витрати	2285	5749.6	4960.4
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-517.3	-176.9
Податок на прибуток	2300	-	0
Чистий прибуток (збиток)	2350	-517.3	-176.9



## ДОДАТОК Г

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ»**

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Складові SWOT-аналізу</b>	1. Фактори міжнародного та політичного середовища 2. Зростання попиту на освітні послуги у населення 3. Зміна політичного курсу 4. Підвищення добробуту населення	1. Війна в Україні 2. Зниження купівельної спроможності населення 3. Демографічна криза 4. Міграція професіоналів за кордон
<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле «СiМ»</b>	<b>Поле «СiЗ»</b>
1. Продумана стратегія у сфері діяльності 2. Конкурентоздатні ціни 3. Молода команда фахівців 4. Висока кваліфікація персоналу 5. Гнучка політика керівництва 6. Хороша репутація у клієнтів	Вихід на нові ринки. Укладання нових договорів та контрактів	Поява нових конкурентів. Збільшення цін на послуги Зростаючий конкурентний тиск. Зниження репутації.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Поле «СлМ»</b>	<b>Поле «СлЗ»</b>
1. Вузька спеціалізація 2. Незначна частка основних засобів 3. Невеликий офіс 4. Залежність від зовнішнього середовища	Удосконалення кадрової стратегії підприємства Формування позитивного іміджу підприємства на ринку серед конкурентів	“Кризове поле”

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

## ДОДАТОК Д

### Соціометрична методична розрахунку

Характеристика позиції кожного з членів групи описується за допомогою персональних індексів: соціометричного статусу та соціометричної активності.

При цьому використовуються такі позначення:

$R^+_{oi}$  - кількість позитивних виборів, отриманих  $i$ -м членом групи від інших;

$R^-_{oi}$  - кількість негативних виборів, отриманих  $i$ -м членом групи від інших;

$R^-_{vj}$  - кількість негативних виборів, відданих  $j$ -м членом групи від інших;

$R^+_{vj}$  - кількість позитивних виборів, відданих  $j$ -м членом групи від інших.

1. *Індекс соціометричного статусу* відображає ставлення групи до одного з її членів - ступінь його престижу в різних ситуаціях взаємодії. Він являє собою частку від ділення алгебраїчної суми кількості дійсно отриманих даним членом групи позитивних та негативних виборів максимально можливе число таких виборів.

Максимальна кількість виборів, яку може одержати кожен член групи з урахуванням того, що він не може обирати самого себе, дорівнює  $N - 1$ , де  $N$  - кількість членів у групі. При цьому індекс соціометричного статусу розраховується за такою формулою (3.2):

$$St_i = \frac{R^+_{oi} - R^-_{oi}}{N - 1}, \quad (3.2)$$

де  $R^+_{oi}$  - кількість позитивних виборів, отриманих  $i$ -м членом групи;

$R^-_{oi}$  - кількість негативних виборів, отриманих  $i$ -м членом групи.

Соціометричний статус може бути як позитивним, так і негативним (відповідно формул 3.3 та 3.4):

$$St_i^+ = \frac{R^+_{oi}}{N - 1}, \quad (3.3)$$

$$St_i^- = \frac{R^-_{oi}}{N - 1} \quad (3.4)$$

де  $St_i^+$ ,  $St_i^-$  - позитивний (негативний) соціометричний статус  $i$ -го члена групи.

Високий позитивний соціометричний статус, що наближається до 1, свідчить про потенційну здібність індивіда до лідерства у цій групі.

2. *Індекс соціометричної експансивності* відображає ставлення кожного до групи, його бажання взаємодіяти з іншими членами групи та розраховується за формулою (3.5):

$$E_i = \frac{R\epsilon_i}{N - 1}, \quad (1)$$

де  $R\epsilon_i$  - кількість виборів (голосів), відданих  $i$ -м членом групи.

*Індекс соціометричної експансивності* може характеризувати, з одного боку ступінь активності даного члена групи при взаємодії з іншими індивідами, його комунікабельність; а з іншого - тип та інтенсивність цієї взаємодії.

Розраховують також позитивний індекс експансивності особи та негативний (відповідно за формулами 3.6 і 3.7)

$$E_i^+ = \frac{R\epsilon_i^+}{N - 1}, \quad (2)$$

$$E_i^- = \frac{R\epsilon_i^-}{N - 1} \quad (3)$$

Характеристики групи як цілісної системи міжособистісних стосунків відображають

групові індекси; групової згуртованості; групової інтеграції та групової експансивності. При цьому ми будемо використовувати такі позначення:

- $\sum R^+$  - кількість позитивних виборів, зроблених у групі;
- $\sum R^-$  - кількість негативних виборів, зроблених у групі;
- $\sum R^+_{вз}$  - кількість взаємних позитивних виборів, зроблених у групі;
- $|N_{із}|$  - кількість ізольованих членів у групі;
- $N$  - загальна кількість членів групи.

3. *Індекс групової згуртованості* відображає ступінь емоційної взаємопов'язаності членів колективу, тісноту їх спілкування і являє собою частку від ділення загальної кількості взаємних позитивних виборів, зроблених у групі, на кількість максимально можливих взаємних виборів.

Чим ближче індекс групової згуртованості до одиниці, тим вищим є рівень згуртованості у групі.

$$Z_{gp} = \frac{\sum R^+_{вз}}{0,5N(N-1)} \quad (4)$$

де  $\sum R^+_{вз}$  – кількість взаємопозитивних виборів в групі;  
 $N$  – кількість членів групи, що брали участь в опитуванні.

$$Z_{gp} = \frac{9}{0,5 \cdot 7(7-1)} = 0,43$$

Отримане значення  $Z_{gp} = 0,43$  підтверджує раніше зроблений висновок про невисокий рівень згуртованості групи.

4. *Індекс групової експансивності* характеризує загальну психологічну активність групи і розраховується як відношення загальної кількості виборів, зроблених у групі до загальної кількості можливих виборів.

Чим ближче індекс групової експансивності до одиниці, тим інтенсивніша психологічна активність групи.

$$E_{gp} = \frac{R^+ + R^-}{N(N-1)} \quad (5)$$

$$E_{gp} = \frac{22 + 17}{7(7-1)} = 0,93$$

Отже, психологічна активність досліджуваної нами управлінської команди працівників є інтенсивна.