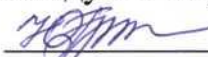


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ»)

Виконав: Гущін Костянтин Сергійович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Заболотний Вячеслав Сергійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Гущін Костянтин Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: ДЗ «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
« 24 » « 04 » 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Гущина Костянтина Сергійовича
прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Управління формуванням та ефективністю командної роботи на підприємстві (за матеріалами ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідити теоретичні засади системи впровадження командного методу управління в сучасних вітчизняних умовах; зробити аналіз діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій», що функціонує в сучасному бізнес-середовищі та провести аналіз системи та методів управління персоналом підприємства; впровадити систему використання командного методу як інструменту забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

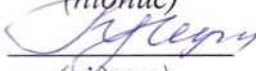
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач


(підпис)

К.С. Гушін

Дата отримання завдання « 24 » « 04 » 2024 р.

РЕФЕРАТ

Гуцін К.С.

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(за матеріалами ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування ефективної командної роботи на підприємстві на засадах командного менеджменту.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розглянуто теоретичні засади застосування командного менеджменту при управлінні персоналом підприємства, зроблено аналіз системи та методів управління персоналом підприємства та пошук шляхів удосконалення управління персоналом на засадах використання командного методу на базі ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій».

У роботі запропоновано впровадження та вдосконалення управління формуванням та ефективністю командної роботи на підприємстві шляхом оптимізації виробничої діяльності та збільшення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві.

Зроблено висновок, що ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» має значні здобутки та успіхи щодо власної ефективної діяльності протягом всього періоду свого функціонування та постійного розвитку.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці в організації.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 36 сторінок основного тексту, 8 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 31 найменування, 11 додатків.

Ключові слова: управління, командний менеджмент, командна робота, команда, система управління, командоутворення, інноваційний менеджмент.

ANNOTATION

Gushchin K.S.

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE FORMATION AND TEAMWORK EFFECTIVENESS

***(based on the materials of "Bilotserkivsky Plant of Reinforced Concrete Structures"
PJSC)***

The set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation of effective teamwork at the enterprise on the principles of team management was studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods were used.

The paper examines the theoretical principles of applying team management in the management of the enterprise's personnel, analyzes the system and methods of personnel management of the enterprise, and searches for ways to improve personnel management based on the principles of using the team method at "Belotserkivsky Plant of Reinforced Concrete Structures" PJSC.

The paper proposes the implementation and improvement of management of the formation and effectiveness of teamwork at the enterprise by optimizing production activities and increasing the efficiency of innovation management at the enterprise.

It is concluded that "Bilotserkivsky Plant of Reinforced Concrete Structures" PJSC has significant achievements and successes in its own effective activities: throughout the entire period of its operation and continuous development.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor in the organization.

The bachelor's qualification work contains 36 pages of the main text, 8 tables, 5 figures, a list of sources used with 31 names, 11 appendices.

Key words: management, team management, teamwork, team, management system, team building, innovative management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ПЕРСОНАЛОМ.....	19
2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства.....	19
2.2. Аналіз системи та методів управління персоналом підприємства ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ КОМАНДНОГО МЕТОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю. Характерною рисою сьогодення є все більше поширення командного способу управління підприємствами, який поступово витісняє методи традиційного менеджменту. Дійсно, належність окремого співробітника до філософії загальної справи, тобто вироблення духу командності, має величезне значення як мотивуючий чинник для підвищення продуктивності організації в цілому.

Сильна команда є одним із основних чинників успішної діяльності будь-якої організації. Нові структури бізнесу, які виникають, та сформовані ними стратегії розвитку, а також сучасний інноваційний підхід обумовлюють створення ефективних команд, діяльність яких визначає досягнення конкурентних переваг бізнесу і має вплив на його конкурентоспроможність і намічений рівень економічного розвитку. Сьогодні організаціям доводиться функціонувати в більш складному і невизначеному зовнішньому середовищі, ніж будь-коли раніше. Величезна кількість інформації, швидкозмінне зовнішнє середовище, конкуренція – все це ускладнює процес управління в організації в цілому. У цих умовах велике значення має використання команд, які більш гнучкі й мобільні та здатні швидко реагувати на сигнали, що посиляються оточенням.

Командний менеджмент дозволяє не лише збільшити залученість персоналу, оптимізувати використання його наявних компетентностей та розвивати їх трудовий потенціал, але й у підсумку дозволяє підвищити ефективність діяльності всього підприємства.

Метою дослідження є формування та удосконалення системи застосування командного методу управління в сучасному бізнес-середовищі.

Для досягнення основної мети роботи необхідне вирішення наступних **завдань:**

- аналіз теоретико-методичних засад застосування командного

менеджменту при управлінні підприємством;

- розглянути побудову системи управління персоналом на засадах командного менеджменту;
- надати загальну характеристику та зробити аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»;
- розробити шляхи вдосконалення управління формуванням та ефективністю командної роботи на підприємстві ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

Об’єкт дослідження – система методів управління персоналом у ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій».

Предмет дослідження – система управління формуванням та ефективністю командної роботи на підприємстві ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій».

Методи досліджень: загальнонаукові методи; системний підхід; економічний та статистичний аналіз (табличний, графічний), аналітичні методи, методи соціологічного дослідження: анкетування, інтерв’ю, спостереження.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що виявлені проблеми і розроблені заходи можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» для підвищення ефективності діючої системи управління персоналом на підприємстві.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву». (м. Біла Церква, БНАУ, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 31 найменування, загальна кількість сторінок основного тексту – 36 сторінок. Текст ілюстровано 8 таблицями, 5 рисунками та 11 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Забезпечення конкурентних переваг, стійкого зростання та прибутковості діяльності – пріоритетні завдання будь-якого підприємства. Але на сьогоднішній день, коли підприємства діють в умовах воєнного часу, коли рівень нестабільності бізнес-середовища є дуже високим, ці завдання, хоча й не втратили власної актуальності, але, на наш погляд, суттєво послабилися. Головним на сьогоднішній день є забезпечення стабілізації розвитку підприємства, дотримання актуалізації його діяльності.

Підприємства, у власній діяльності, використовують різноманітні засоби досягнення поставлених цілей та завдань, проте, одним із основних інструментів, на думку більшості фахівців та нашу особисту, є – персонал. Наявність достатньої кількості персоналу з необхідними якісними характеристиками, кваліфікацією сприяє ефективній та ритмічній роботі підприємства за будь-яких умов, враховуючи навіть форс-мажорні. Відтак найважливішим пріоритетом сучасного підприємства є ефективна кадрова політика та стратегія, яка не зважаючи на складні зовнішні обставини, спрямована на формування та розвиток кадрового потенціалу.

Від професійного рівня та мотивації працівників підприємства залежить якість виготовленої продукції, наданих послуг, а також продуктивність та результативність праці, а отже – розмір отриманого підприємством прибутку. В свою чергу, мотивація та ефективність праці працівників залежить від рівня залучення персоналу до процесів управління, їх задоволеності умовами праці, а також залежатиме рівень укомплектованості необхідними працівниками всіх виробничо-господарських процесів, а також ритмічність функціонування підприємства. Чим більший рівень лояльності, чим талановитіший та креативніший персонал на підприємстві, тим більше зростає рівень інноваційності та конкурентоспроможності діяльності господарюючого суб'єкту [16].

Сьогодні командний метод управління персоналом набуває великої популярності в системі управління персоналом сучасного підприємства та організацій. Адже, перехід на засади командного та проєктного управління актуалізовано сучасним станом розвитку та функціонування бізнес-середовища. За умов дії воєнного стану, всіх викликів, що сформовані особливостями життєдіяльності людей та функціонування підприємств в умовах війни, ще більш актуальними стають потреба отримати плановий результат (нехай й в короткостроковій перспективі) за умов обмеженості всіх видів ресурсів, в т. ч. й часу та в середовищі підвищеної ризикованості.

Психологія воєнного часу вимагає ще більшої згуртованості людей, а в нашому випадку – персоналу. Командний менеджмент передбачає не лише формування єдиної команди, орієнтованої на спільне досягнення встановленого результату, але й – психологічну, ментальну підтримку членів команди один одним.

Проаналізуємо підходи до визначення поняття «команда» за допомогою даних таблиці 1.1.

Команду замало створити, її необхідно постійно розвивати і одним із способів пояснення суті процесу її розвитку команди може бути наступний [27]:

- робоча група: « $1 + 1 = 2$ » – передбачається досягнення результату, рівного сумі старань кожного з учасників групи. При цьому вони використовують загально відому інформацію, обмінюються не лише ідеями, але й досвідом, знаннями, вміннями, при цьому кожен несе відповідальність лише за власну діяльність, незалежно від результатів діяльності інших членів групи;

- потенційна команда: « $1 + 1 = 2$ » – перший крок у перетворенні робочої групи на команду. Основне на що необхідно звернути увагу – кількість учасників (не більше 6-12 осіб), формування та доведення до кожного чіткої мети та конкретизація завдань, формування спільного підходу щодо їх досягнення;

Таблиця 1.1

Визначення терміну «команда» різними дослідниками

Команда – це....	
Автор, джерело	Визначення
Каженбах Дж. Р., Сміт Д.К.	невелика чисельність людей з взаємодоповнюючими компетентностями, навичками, вміннями, які прагнуть до досягнення спільної мети, виконують визначені завдання та застосовують обумовлені підходи, за які вони взаємно відповідальні
Льюс-Макклер К., Тейлор М.	люди, які працюють разом у певний період задля досягнення загальної мети або реалізації спільної місії. Вся діяльність, роботи є взаємозалежними і члени команди свідомо розділяють відповідальність та вважають себе відповідальними за досягнення встановлених результатів
MIT Information Services and Technology, Management study guide	група людей, що здійснюють власну діяльність разом для досягнення спільної мети
Team Technology	група, в якій члени інтенсивно та добровільно співпрацюють разом для досягнення спільної мети
Муха Р. А.	група креативних людей, які згуртовані навколо одного лідера; вони займаються спільною діяльністю добровільно та із задоволенням, поєднуючи власні цілі із загальною (груповою), при цьому вони свідомо взаємодіють задля її досягнення, а результатом спільної справи зазвичай є якісно новий продукт

- реальна команда: « $1 + 1 = 3$ » – потенційна команда розвиваючись, стає більш рішучою, сміливою, ініціативною, відкритою, в команді переважає взаємодопомога та підтримка один одного, і спостерігається зростає ефективність її діяльності. Саме такі команди позитивно впливають на робочі групи та потенційні команди, створені у підприємстві, показуючи приклад ефективної взаємодії в групі;

- команда вищої якості: « $1 + 1 + 1 = 9$ » – найвищий рівень розвитку команди, рівень перевищення всіх очікувань, за якого члени команди володіють високим рівнем впливу на оточення. Команді характерні: високий рівень навичок командної роботи; ситуаційне лідерство, різноманіття та ротація ролей; високий рівень спільної енергії; власні цінності та правила, норми; зацікавленість в особистісному зростанні та розвитку, а також у спільному успіху.

Отже, сутність поняття «команда» полягає в ефективному розв'язанні

задач, задля яких вона створена і якими визначається час її існування. Для того, щоб зватись командою, мало запрягтися у спільній меті та стати під одне знамено. Командне середовище вирізняється з-поміж інших ще й своєю стійкістю. Саме в такому середовищі виникає та зростає командний ефект, який ще зветься синергетичним. Йдеться про те, що в командній діяльності результат спільних зусиль значно вищий, ніж сума індивідуальних [24].

Таким чином, слід зробити наголос на командному дусі, командному типі мислення, на взаємодопомозі та взаємодоповненні всіх членів команди та їх спільному результаті – досягненні єдиної мети. Добре спрацьована команда надзвичайно ефективна та практично непереможна.

Ефективно діюча команда характеризується [21]:

- розподілом ролі лідера між членами команди;
- поєднанням як індивідуальної, так і спільної відповідальності;
- наявністю особливих цілей команди;
- колективним характером результату спільної діяльності;
- заохоченням відкритих дискусій і активної позиції на зборах, якщо це спрямовано на виявлення і вирішення актуальних проблем;
- спільним обговоренням поточних завдань, виробленням відповідних рішень і спільною практичною реалізацією задумів.

Основні ознаки, якими характеризується команда, наведені на рис. 1.1.

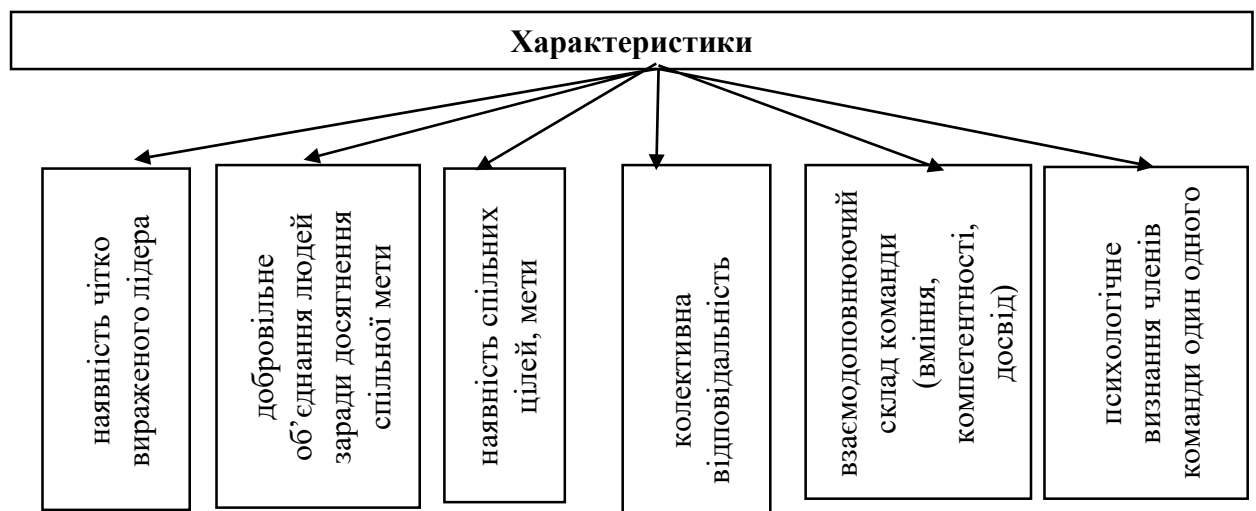


Рис. 1.1. Основні характеристики команди

Отже, варто зазначити, що особливістю командного управління є

можливість формування тимчасових команд для вирішення конкретного завдання (проєкту) і тоді формування команди буде проходити наступні етапи (рис. 1.2):

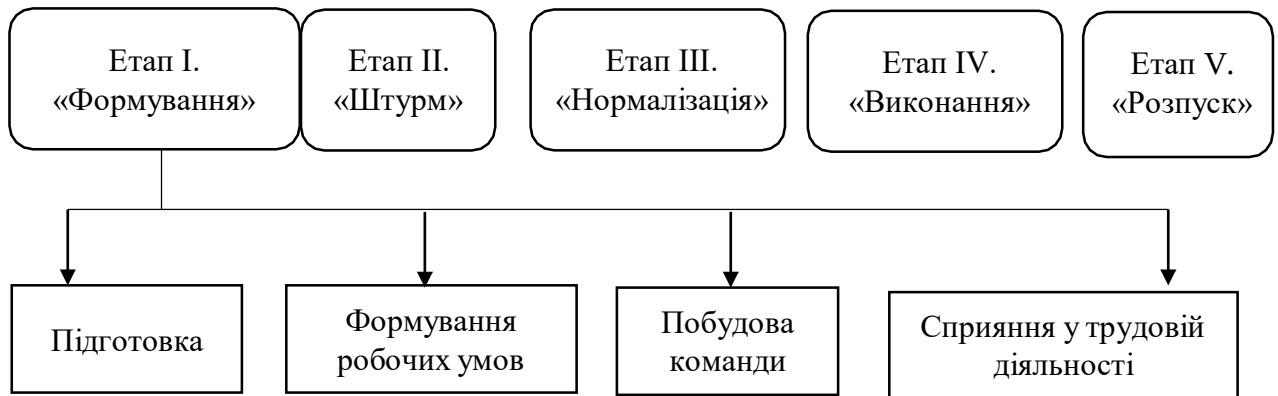


Рис. 1.2. Етапи формування команди

При цьому команда може бути сформована за однією з перелічених моделей [30]:

1) *традиційна модель* – передбачає об’єднання групи людей, яких очолює традиційний лідер. При цьому такий керівник розділяє з членами команди не лише відповідальність, але й повноваження. Величина повноважень та відповідальності залежить від обсягу спільної діяльності. При цьому керівник команди може дозволити членам команди взяти на себе роль ситуатійного лідера;

2) *модель командного духу* – передбачає об’єднання людей, що працюють на одного керівника. При цьому в команді існує потужний командний дух, що сприяє натхненню членів команди, їх психологічному задоволенню. Але, варто зазначити, що така команда є не 100%-вою командою, через те, що завжди є одна-дві особи, які беруть на себе виконання усіх справ. До того ж, не передбачається обмін владою – делегування, відповідальністю;

3) *модель переднього краю* – передбачає об’єднання людей, які управляють самі собою. У такій команді немає жодної особи, яка б мала владу приймати рішення щодо питань, які можуть вплинути на всю групу. Це, по суті, самокоординовані команди, у яких кожен має право та несе

відповідальність за ті рішення, які ними приймаються;

4) *модель цільових завдань* – застосовується для створення команди, яка збирається разом лише на певний, визначений час для роботи над спеціальним проектом / завданням. Подібна команда називається «цільова група» або «проектна команда»;

5) *модель кіберкоманди* – також передбачає об'єднання людей для досягнення спільної мети, але за такої моделі члени команди зустрічаються один з одним рідко: зазвичай, – на початку спільного проекту та в кінці – для підбиття підсумків. Обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон, месенджери або відеоконференції. Такі команди називаються «кіберкоманди» або «віртуальні команди».

Під час побудови ефективної команди необхідно орієнтуватися на те, що люди об'єднуються в команду на основі загальних намірів. Такими намірами стають прагнення здійснювати спільні дії, що виникли в результаті усвідомлення їх значущості.

Формування спільності намірів також поєднується з орієнтацією на забезпечення:

- ✓ зростання ефективності роботи команди в цілому та її окремих членів;
- ✓ збільшення швидкості та результативності дій команди в кризових ситуаціях;
- ✓ культивування відповідального ставлення членів команди до своєї роботи, усвідомлення своєї ролі в спільній справі, розуміння сенсу своєї роботи і роботи всієї команди, турбота про загальний успіх;
- ✓ вибір членами команди оптимальних шляхів розвитку всієї команди в цілому.

Зазвичай цілі та завдання, що стоять перед командою, не можуть бути досягнуті окремими її членами через обмеженість у часі та ресурси, а також неможливість оволодіти одному необхідними знаннями і кваліфікацією.

Командна робота також надає емоційну підтримку. Можна варіювати

ступінь цієї підтримки від співпереживання і співчуття до активного сприяння.

Команда виступає для її учасників і в ролі зовнішнього знаряддя волі. Нерідко вони сприймають оголошений під час командної роботи план як публічне зобов'язання. Поряд із мотивацією досягнення виникає мотивація схвалення, яка також допомагає долати труднощі на шляху до конкретної мети [22].

Незалежно від моделі команди, існують єдині принципи формування та управління командою (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи формування та управління командою

Принцип	Характеристика
Принцип 1	відповідальність лідера команди: - за результати командної роботи; - за членів команди; - за розвиток команди
Принцип 2	- управління на основі делегування повноважень; - право на вибір сфери спеціалізації в команді залишається за її членами; - завдання лідера – підтримати розвиток членів команди в обраному ними напрямку
Принцип 3	спільне лідерство (долучення до процесу прийняття управлінських рішень)
Принцип 4	ситуативне лідерство
Принцип 5	визначення індивідуальних правил команди
Принцип 6	пріоритетність людського чинника, взаємовідносин над завданнями та процесами
Принцип 7	швидкісне реагування пріоритетніше за першопочатковий план
Принцип 8	високий рівень залученості членів команди
Принцип 9	необхідність високого рівня згуртованості
Принцип 10	атмосфера в команді має сприяти формуванню високого рівня самоорганізації та самомотивації

Командний менеджмент сприяє розвитку як професійно-кваліфікаційних якостей, що удосконалюються під час рішення організаційних задач (hard skills), так і soft skills, які сприяють налагодженню ефективної формальної та неформальної взаємодії (Додаток Г).

На ефективність роботи команди впливають згуртованість членів команди і ступінь довіри [18].

Командна згуртованість – це показник міцності, єдності і стійкості міжособистісних взаємодій і взаємовідносин, ступінь відданості команді її

учасників. Основними факторами, що впливають на згуртованість, є: взаємодія членів команди; наявність спільних цілей; привабливість команди; організаційний контекст (суперництво з іншими командами і прагнення здобути перемогу); досягнення і визнання успіху (Додаток II).

Отже, шлях життєдіяльності згуртованого колективу, успішність переходу його від робочої групи до команди, її ефективність та ступінь взаємодії залежить від усіх її членів, а також від бажання працювати разом на засадах взаємодопомоги, взаємодоповнення один одного та націленості на досягнення єдиної мети [13].

Основні принципи роботи в команді відображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи роботи в команді

Принцип роботи в команді	Зміст
Добровільність входження в команду	Ключовий принцип формування команди. У склад команди може бути включений тільки той кандидат, який добровільно виявив готовність увійти у склад команди на основі усвідомленості і розуміння всіх умов її діяльності.
Колективне виконання роботи	Кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за розпорядженням адміністративного керівництва (останнє виключається і в рамках команди).
Колективна відповідальність	Вся команда не має довіри, стимулювання, суспільного визнання, якщо завдання не виконане через будь-кого із членів команди.
Орієнтація оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи	Всі члени команди, незалежно від займаної посади, «здобувають», якщо команда в цілому працювала ефективно, та «втрачають», якщо команда не досягла результату.
Достойна значимість стимулювання команди на кінцевий результат	Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, що мають значущість для кандидатів у члени команди. На основі цієї інформації складається «фонд стимулювання». В якості достойних стимулів можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях та перевагах кандидатів. Часто суспільне визнання виступає ціннішим стимулом, ніж матеріальна оплата.
Автономне самоврядування команди	Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне керівництво організації.
Висока виконавська дисципліна	Кожен член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Слід зазначити, що основними принципами формування команди є:

- командна робота;
- оновлення команди;
- синергізм командної співпраці;
- більша успішність членів команди;
- поєднання фахівців різних професій зі збереженням індивідуальності;
- формування загальних цінностей, норм і стандартів під час співпраці фахівців;
- ініціативність і творчий підхід;
- професійна задоволеність, впевненість у своєму становищі, чітке знання своїх обов'язків і міри відповідальності;
- обмеження конфліктних ситуацій, боротьби за лідерство і владу [21].

Варто зазначити, що використання командного методу управління може застосовуватися як на періодичній, так і систематичній основі, як метод управління персоналом. Головне – враховувати переваги та недоліки командного управління.

Серед переваг командного методу управління персоналом можна назвати наступні [23]:

- набуття учасниками унікального та ефективного досвіду в налагоджуванні міжособистісних взаємовідносин;
- швидше виконання виробничих завдань, у порівнянні з часом, який би витратив на роботу один працівник;
- здобуття вміння поважати чужі думки, які не збігаються з власними;
- можливість взаємного, так званого, соціального контролю, завдяки «свіжому» погляду зі сторони;
- допомагає згуртувати ефективний трудовий колектив;
- створює широкі можливості для обміну знаннями, досвідом, що створює користь для кожного працівника команди;
- формування навичок вирішення конфліктних, спірних ситуацій

мирним, взаємовигідним шляхом, або на основі компромісних рішень;

- можливість отримати більше ідей за менший час;
- забезпечує стан безпеки та рівноваги для всієї команди;
- думки, сильні сторони членів команди стають першочерговими;
- збалансований розподіл завдань, що поряд з ефективними комунікаціями та чітко визначеною метою створюють передумови для ефективної її досягнення;
- формується схильність до навчання, оскільки особи, які формують команду, зазвичай надають зворотний зв'язок та навчаються у інших.

Серед основних недоліків командного методу можна виокремити наступні [23]:

- в команді можуть бути особи, які люблять домінувати, вони навіть можуть об'єднуватися у групи, і цим створювати дискомфорт для інших, негативно впливаючи на рішення та результати;
- інколи для досягнення єдиного висновку, рішення може знадобитися занадто багато часу, оскільки всі члени команди мають погодитися з ним;
- особистісні нюанси характеру членів команди: схильність до байдужого ставлення, підтрюнювання до помилкових швидких суджень;
- відсутність розуміння того, «хто відповідає за остаточне рішення»;
- рішення без пропрацювання всіх думок, що може призвести не лише до їх помилковості, але й до виникнення конфліктів між членами команди, до думки яких дослухалися, і тими, думку яких навіть не спитали;
- непродуктивні міжособистісні відносини між, навіть, двома членами команди можуть погіршувати атмосферу в усій команді та провокувати конфлікти й посилювати їх;
- проблеми з координуванням діяльності, якщо цим займається чітко визначений лідер, то проблема зникає, якщо ситуаційні лідери – посилюється.

Зазначимо, що основними критеріями стилю командного управління є наступні (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Основні критерії стилю командного менеджменту

Отже, командний стиль керівництва дає можливість підвищити результативність діяльності персоналу та підприємства, організації загалом; нормалізувати морально-психологічний мікроклімат у колективі; підвищити рівень мотивації, лояльності, відповідальності, згуртованості персоналу; можливість відчувати певний психологічний захист та отримати задоволення від власної праці; підвищити рівень ініціативності та довіри персоналу. Все перераховане сприяє не лише формуванню трудового потенціалу підприємства, але й більш ефективному його використанню, що є запорукою ефективності функціонування сучасного підприємства [12].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Повна назва досліджуваного підприємства, затверджена його Статутом – «Приватне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Скорочена назва досліджуваного підприємства, вказана в його Статуті – «ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Організаційно-правовою формою досліджуваного підприємства є «акціонерне підприємство». Офіційна юридична адреса ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»: Україна, 09113, Київська обл., м. Біла Церква, вул. Січневого прориву, буд. № 39.

Також, дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій (№ 9/27/1/09 від 27.04.2009 року) [22].

Дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» здійснює свою діяльність у відповідності до свого Статуту (нова редакція; ідентифікаційний код 00130659 від 27.10.2022 р.) [24], й, оскільки, дана компанія має міжнародний рівень діяльності, її Статут сформовано на двох мовах, українській та англійській, відповідно. Основна мета діяльності даного підприємства, що зазначена в його Статуті відображає те, що дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» створене для ведення підприємницької діяльності із метою отримання прибутку [24].

При дослідженні історії щодо створення та специфіки функціонування підприємства виявлено, що найвагомішими та найважливішими етапами його становлення та розвитку загалом були такі періоди як [17]: 1966, 1970, 1980, 1991, 1994, а також й 2007 роки.

Так, початком історії створення та діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» став далекий 1966 р., адже, саме в цьому періоді було засновано даний завод, на початку функціонування якого основним видом його діяльності була, так звана, пропитка дерев'яних опор, призначених для ліній електропередач.

Проте, як і всі підприємства, даний завод також не стояв на місці, а

розвивався. І, вже в 1970-х роках на цьому заводі було здійснено, організовано та ефективно реалізовано в дію новий вид його діяльності, що полягав у виготовленні залізобетонних опор типу ЛЕП СВ 95-1, а також СВ 110-2,8 тощо.

Протягом 1980-х років завод невпинно продовжував курс на свій подальший розвиток, і в цей період відбулося певне розширення щодо видів існуючої його номенклатури, а саме такої продукції як: вібровані опори та інші залізобетонні вироби.

Період 1991 року ознаменувався для даного заводу значним етапом в розвитку, адже, саме в цей час розпочалося будівництво цеху, що призначався для виготовлення такого виду продукції як – центрифуговані (або круглі) опори типу СК на основі дотримання найкращих принципів європейських стандартів.

У 1994 році на даному заводі було здійснено запуск в дію нового цеху, а також започатковано виробництво центрифугованих опор.

2007 рік ознаменувався для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» значними здобутками та успіхами щодо власної ефективної діяльності, адже, протягом цього періоду свого функціонування та постійного розвитку, підприємство увійшло до складу групи компаній CRH, що є знаним світовим лідером із виробництва будівельних матеріалів. А це, в свою чергу, стало одним із визначних кроків для даного досліджуваного підприємства тощо.

Взагалі, також варто відмітити і про те, що в цілому виготовлення різноманітних високо якісних залізобетонних конструкцій даний завод здійснює вже понад 55 років, а також сформував досить потужну клієнтську базу.

Всі, необхідні клієнтам (споживачам) продукції даного заводу технічні характеристики щодо основних видів його товарів розміщено на його офіційному сайті [17], в розділі «карточки товару» [11].

Суть та характеристика предмету діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», відповідного до його Статуту [24], вказано у Додатку А. Також, окрім Статуту, дане досліджуване підприємство керується в своїй діяльності

власним Кодексом (принципами) корпоративного управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» [12], основні принципи та стандарти якого вказано у Додатку Б.

Досліджуване підприємство є платником ПДВ та має для здійснення таких дій Свідоцтво (№ 001306510278 від 07.08.2023 р.) [16].

Також, відбулися деякі організаційні зміни, суть яких полягала у зміні назви самого підприємства в 2018 р. із «Публічне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» на «Приватне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій», а також в 2023 р. змінився керівник [16]. Проте, в самій концепції щодо діяльності підприємства значних змін не відбувалося, проходив лише розвиток та подальше вдосконалення його функціонування в умовах конкурентності його ринкового сегменту та й бізнес-середовища в цілому. Адже, зрозуміло, що в даний час, за наявності доволі «важких» кризових умов, кожному підприємству для того, щоб зберегти свої позиції на ринку, необхідно постійно шукати та реалізовувати певні шляхи та методи щодо успішного та ефективного вдосконалення. ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» цьому також не є виключенням, тому його виробничо-господарська діяльність, й вся управлінсько-організаційна діяльність є націленими на курс забезпечення та підтримки свого розвитку.

Управлінська діяльність на підприємстві – це, свого роду, «віддзеркалення» загальної діяльності досліджуваного підприємства за будь-яких бізнес-умов його функціонування, а саме адаптація колективу до бізнес-ситуацій, що виникають у зв'язку із глобальними змінами всієї бізнес-сфери в цілому – як на національному рівні, так і на міжнародному рівні теж.

За наявності різноманітних кризових умов, забезпечення та підтримка щодо діяльності підприємства постійно потребує, а подекуди й «вимагає» певної перебудови системи управління.

Отже, для того, щоб зуміти «оцінити» ефективність управлінської діяльності досліджуваного підприємства, варто проаналізувати динаміку отриманих основних результатів щодо її виробничо-господарської діяльності в

цілому.

Найперше, доцільно проаналізувати отримані зміни щодо результатів таких фінансово-економічних показників як активи та зобов'язання цього підприємства протягом 2022-2024 років її функціонування. Саме ці два фінансово-економічні показники є досить важливими для діяльності досліджуваного підприємства, адже, на основі наявності активів можна ефективно зуміти спланувати її діяльність на майбутнє, а також формувати сильні сторони в поєднанні із наявними можливостями, які надаються бізнесу саме за кризових умов.

Так, проаналізувавши динаміку результатів щодо стану активів на даному підприємстві [20], виділено наступні їх зміни: за 2023 р. даний показник дорівнював 117477 тис. грн.; протягом 2023 р. результат даного показника зріс до позначки 126374 тис. грн., тобто збільшився на 8897 тис. грн. або на 7,57 % відносно його минулорічного показника; за 2024 р. також наявна позитивна тенденція результату даного фінансового показника, адже, його значення зросло на 7393 тис. грн. або на 5,85 % у порівнянні із його результатом за 2023 р. та становило вже 133767 тис. грн. у підсумку.

Динаміка зростання активів підприємства відображає правильність впроваджуваної управлінської діяльності його менеджера, та є однією із суттєвих сильних сторін для бізнес-діяльності цього підприємства, у підсумку.

Що ж стосується оцінки зміни результатів зобов'язань на даному підприємстві [27-29], то вони полягають в наступному: за 2022 р. сума цього показника була на рівні 4732 тис. грн.; протягом 2023 р. результат зобов'язань підприємства зріс на 3325 тис. грн. (70,27 %) відносно його значення за 2022 р. та становив 8057 тис. грн.; протягом 2024 р. значення показника склало 12457 тис. грн., що є на 4400 тис. грн. або на 54,61 % більше за його минулий результат.

Отже, динаміка проаналізованих результатів фінансово-економічного показника «зобов'язання» протягом 2022-2024 років діяльності підприємства, відображає негативну тенденцію щодо їх зростання.

Проте, хоча й дана отримана бізнес-ситуація виступає для

досліджуваного підприємства одним із негативних факторів впливу на його бізнес-середовище, проте, варто представити співвідношення між сумою його активів та зобов'язань: за 2022 р. співвідношення даних показників складало 4,03 %; за 2023 р. – 6,38 %; за 2024 р. – 9,31 %. Тому, хоч тут і є присутня тенденція до зростання, сам ж результат щодо співвідношення фінансово-економічних показників займає доволі незначне значення протягом всього аналізованого періоду (2022-2024 роки).

Динаміка зміни щодо отриманих протягом 2022-2024 років діяльності досліджуваної компанії фінансових результатів відображена на рис. 2.1.

Фінансова ситуація зміни показника «дохід» є наступною, а саме: так, протягом 2022 р. даний показник складав 85456 тис. грн.; за 2023 р. результат цього показника зріс до позначки 119112 тис. грн., тобто збільшився на 33656 тис. грн. (39,38 %) у порівнянні із попереднім його значенням; за 2024 р. значення показника скоротилося на -41819 тис. грн. (-35,11 %) відносно його результату за 2023 р. та зупинилося на позначці 77293 тис. грн.

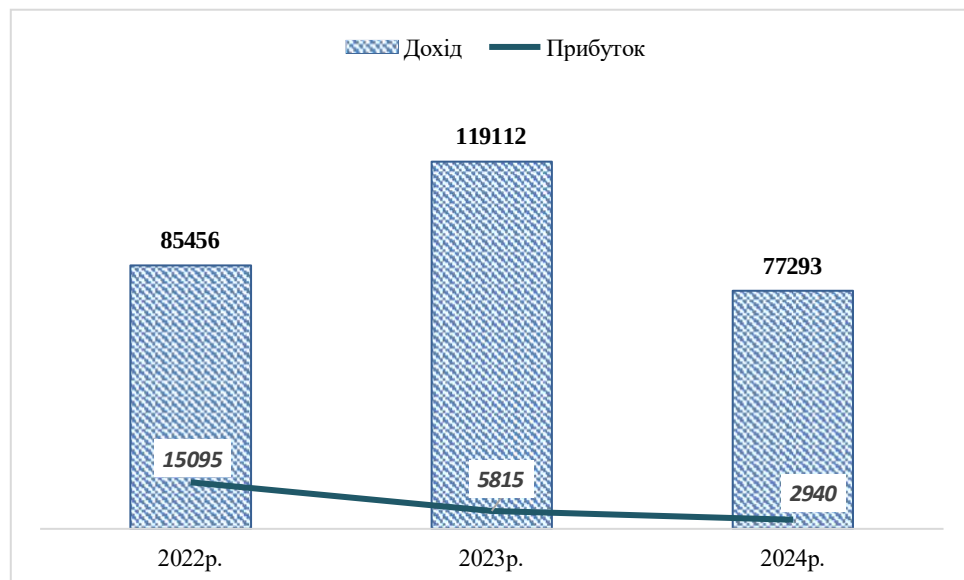


Рис. 2.1 – Динаміка фінансових результатів (доходу та прибутку) ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Що ж стосується змін показника «прибуток», то ситуація тут є наступною: за 2022 р. результат фінансового показника становив 15095 тис. грн.; за 2023 р. даний показник скоротився до межі 5815 тис. грн., тобто зменшився на -9280 тис. грн. або на -61,48 % відносно його попереднього

значення; за 2024 р. значення показника знову зазнало зменшення (на -2875 тис. грн. або на -49,44 %) у порівнянні із його результатом за 2023 р. та дорівнювало 2940 тис. грн.

Варто зауважити, що хоча представлена бізнес-ситуація щодо фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства має негативну тенденцію до скорочення, проте, все ж таки протягом такого надзвичайно «складного» періоду діяльності як 2023 р., дане підприємство отримало прибуток в розмірі 2940 тис. грн., що є доволі вагомою характеристикою для ефективної бізнес-політики та правильності реалізації різного роду управлінських рішень на підприємстві.

2.2. Аналіз системи та методів управління персоналом підприємства

Управлінська діяльність – це, свого роду, «віддзеркалення» загальної діяльності досліджуваного підприємства за будь-яких бізнес-умов його функціонування, адже, саме лідер повинен забезпечити адаптацію та пристосування колективу до бізнес-ситуацій, що виникають у зв'язку із глобальними змінами всієї бізнес-сфери в цілому.

За наявності різноманітних кризових умов, забезпечення та підтримка щодо діяльності підприємства постійно потребує, а подекуди й «вимагає» певної перебудови системи управління. Зрозуміло, що в «мирних» бізнес-умовах підприємство працювало та розвивалося дещо стабільнішими темпами, аніж, це відбувається за кризових бізнес-умов. Проте, як відомо, саме криза є тим мотиватором, що сприяє досить швидкій адаптації, переорієнтації та й розвитку підприємства загалом, якщо його керівництво є зацікавленим в такій перспективі та здійснює на шляху до цього певні кроки. Саме в зв'язку із цим, керівництво підприємства, яке працює в ринковому бізнес-середовищі, все більше повинне звертати увагу на поширення командного способу управління, адже, від нього й залежатиме рівень ефективності як процесу управління, так і рівень ефективності діяльності всього підприємства загалом.

Зрозуміло, що будь-яка діяльність підприємства здійснюється та спрямовується для отримання певних результатів. Отже, і робота команди

досліджуваного підприємства також повинна відображати певні отримані, в процесі реалізації її управлінських рішень, заходів та задач, результати. Адже, саме якісне управління підприємством відображає ступінь здійснення ефективності впливу на увесь його колектив у цілому з метою отримання максимально позитивних результатів як на даний час, так і в розрахунку на перспективу тощо.

Нами було проведене дослідження, згідно якого найбільш популярними засобами впливу на персонал є адміністративні, зокрема – встановлення норм та видання наказів, розпоряджень; на другому місці – економічні: рівень оплати праці та періодично практикується преміювання за результатами діяльності працівника, підрозділу; доплати та компенсаційні виплати застосовуються лише для категорій персоналу, який зайнятий на шкідливих роботах і т. п., тобто згідно законодавчих норм.

Гірша ситуація з методами впливу соціально-психологічної категорії: тут час від часу керівництво намагається управляти згуртованістю, застосовує управління, засноване на особистому прикладі та встановленні соціальних норм поведінки.

Також провели дослідження рівня задоволеності персоналу від зайнятості на підприємстві, приналежності до нього (Додаток Д), згідно якого в сфері менеджменту персоналу підприємства ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» спостерігаються такі показники: працівники не відчують, що можуть розкрити та продемонструвати всі свої можливості, здібності (72,0 % відчують цю потребу); працівники не чують, коли їх хвалять (88,0 %), разом з тим, попередні дослідження вказують на позитивні тенденції у зростанні продуктивності праці; персонал не має кар'єрного зростання; відчують, що їх думку не враховують (84,0 %) і плюс до того – опитувані засвідчили, що у минулому році у них не було можливості більше дізнаватися та розвиватися на роботі (88,0 %). Разом з тим, у переважній більшості, працівники знають, що від них очікують на роботі (80,0 %), працівники відчують увагу з боку керівництва, колег, до себе як до особистості (72,0 %); відчують, що їх робота важлива (88,0 %), мають доброго друга серед членів колективу (92,0

%). Більшість опитаних (88,0 %) задоволені від того, що є членами команди досліджуваного підприємства.

Отже, серед методів управління персоналом, що застосовують на досліджуваному підприємстві переважають адміністративні та економічні. Проблемна зона – застосування морально-психологічних методів, залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, надання можливості для персоналу розвиватися та демонструвати власний потенціал. Означені проблемні зони в системі управління персоналом можуть бути зняті за допомогою більш інтенсивного використання командних методів управління.

Загалом, персонал підприємства демонструє позитивні тенденції у сфері ефективності його використання та високий рівень задоволеності від зайнятості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ КОМАНДНОГО МЕТОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В даних наявних кризових умовах війни в країні, стан її фінансово-економічного розвитку зазнає суттєвих потрясінь, а також і певного роду трансформацій у зв'язку із пристосуванням до нових умов функціонування на основі адаптаційних процесів тощо. Тому, досить багато вітчизняних підприємств перебувають у кризовому стані, проте, все ж намагаються вести свій бізнес. У цих умовах велике значення має використання команд, які більш гнучкі й мобільні та здатні швидко реагувати на сигнали, що посиляються оточенням.

Успішність усіх нововведень в організаціях на сьогодні пов'язують із діяльністю команд, протиставляючи їх звичайним групам людей, які працюють разом. Коли людям доводиться опановувати величезний обсяг знань, а потім застосовувати їх на практиці, зростає значущість командної роботи, але одночасно організації роблять усе більшу ставку на особисту відповідальність співробітників, їх наполегливість і цілісність особистості. Організації відчують гостру потребу мати людей, які можуть мислити незалежно й працювати інтерактивно, які знають, коли доцільно діяти поодиночку, а коли працювати з іншими, які пишаються результатами своєї праці і цінують досягнення своїх колег [28].

Основна причина такої пильної уваги до командної роботи – це збільшена невизначеність оточення, в якому перебуває будь-яка сфера діяльності. У сучасному світі неможливо розробити стійку стратегію на тривалий період. Вихід полягає в тому, щоб виростити команду, яка змогла б здійснювати стратегічні ініціативи в режимі «реального часу». Тому велике значення для стратегічних ініціатив має використання команд як основних сполучних ланок і чинників організаційної адаптації. Лідер повинен стимулювати постійну адаптацію своєї організації за допомогою якогось динамічного процесу. Формування тимчасових команд для виконання окремих

специфічних завдань є найкращим джерелом оновлення [29].

Аналіз теорії і практики формування та функціонування механізмів управління персоналом [23-25] підприємства пропонує під командою вважати групу, що об'єднана для виконання одного або кількох завдань з метою досягнення поставлених на початку роботи цілей. При цьому варто враховувати, що управління командою – одна із найважливіших компетентностей сучасного ефективного керівника. При цьому, варто враховувати, що саме ефективне управління командою дозволяє підвищити потенціал кожного окремого співробітника та колективу загалом.

У сучасному світі перехід до командного менеджменту – це не перевага, а необхідність, яку має враховувати кожне підприємство. Командна робота є каталізатором інноваційних розробок, а здатність швидко змінюватися за умов постійної діджиталізації – найголовніша конкурентна перевага, на яку треба звернути увагу командам. Головною метою будь-яких трансформаційних змін є збільшення ефективності роботи в команді: витратити менше часу, збільшувати доходи, обходити конкурентів і переважити результати діяльності попередніх років. Але, щоб досягти цього, потрібно звертати увагу на розвиток потенціалу команди. Саме члени команди комунікують і з новим устаткуванням, і з новими програмами, і з клієнтами.

Кожна команда по-різному нагромаджує дані, використовує у своїй роботі різного виду технології та робить акцент на конкретні навички своїх працівників. Але є і загальні рекомендації, які використовуються для трансформації будь-якого бізнесу [18]:

- створення команди трансформації. Зазвичай до складу команди трансформації обов'язково входять керівник компанії, HR-директор і керівник ІТ-департаменту або технічний директор у складі з іншими представниками топ-менеджменту. Разом їм необхідно провести серйозну попередню роботу, без якої будь-які ініціативи в трансформаційному менеджменті не мають змісту;

- визначення програми розвитку. Головна мета будь-якої трансформації – збільшити ефективність роботи в команді. Але кожен розуміє її по-різному,

тому топ-менеджерам потрібно дійти єдиної думки щодо подальшої роботи в команді. Інколи доводиться формувати з нуля або коригувати місію, бачення, програму та цінності компанії, а також створювати нову культуру взаємодії працівників між собою і з клієнтами, враховуючи ринковий і внутрішній контекст;

– модернізація моделі концепції; виявлення й ліквідування розривів. Коли є розуміння того, якою в ідеалі має бути ваша компанія, наступний крок – опис, якою повинна стати команда. Які знання і навички будуть потрібні співробітникам для того, щоб ефективно взаємодіяти з новими технологіями і в потрібний момент реагувати на нові виклики. Чи поділяють вони цінності відкритості нового, прозорості бізнесу і крос-функціональної взаємодії? І чи готові взагалі до змін? Щоб це встановити, необхідно визначити, які компетенції потрібні працівникам, щоб у компанії з’явилися важливі для її роботи можливості й корпоративні цінності, які відповідають таким принципам роботи.

Розглянемо пропоновані цінності та принципи командної роботи для досліджуваного підприємства. При цьому пропонуємо розділити їх на базові та вищі цінності.

Серед базових цінностей управління командної роботи досліджуваного підприємства пропонуємо виокремити наступні:

1) керованість – оцінка працівника / керівника відділу щодо внеску в успіх підприємства, при цьому, дотримання правил – важливий критерій для роботи колективу;

2) досяжність – стимулює персонал домагатися результату. Досягнення співробітника – основа оцінки його ефективності та індивідуального заохочення;

3) командність – взаємозамінність в команді, відносини між працівником і керівником – партнерські. Корисна, цінна інформація для інших співробітників передається відразу. Відносини базуються на спільній, усвідомленій відповідальності, конфлікти – конструктивні, відкриті;

взаємодопомога; заохочення (матеріальні/нематеріальні) переважають над покараннями;

4) темп – пріоритет – час. Будь-яка робота виконується в термін, без тотального контролю та нагадувань. Вміння розставляти та сприймати пріоритети. Розуміння тези: «час – це гроші, а отже, зрив термінів – втрата грошей для підприємства та для співробітника».

Серед вищих цінностей досліджуваного підприємства пропонуємо виокремити наступні:

1) проактивність – це прагнення випередити тенденції розвитку бізнес-середовища, запропонувати продукт / послугу раніше за інших, передбачати вузькі місця та підготувати рішення до того, як їх знайдуть конкуренти. Бути проактивним – означає діяти не лише так, як вимагає сьогодення, але й так, як буде актуально завтра. Якщо даний принцип взяти як пріоритет, підбір персоналу здійснюється відповідно;

2) прагнення до інновацій, що передбачає визнання провідного завдання персоналу – розробку інноваційних проєктів, генерацію ідей. Винагорода має бути гарантована. Інноваційність використовується, як показник для оцінки;

3) клієнтність – орієнтованість на задоволення потреб клієнтів – відповідний підбір, відбір та мотивація персоналу. Усвідомлення тези: клієнту не можна сказати «ні», але можна пропонувати альтернативи;

4) конкурентність – розуміння керівництва та членів команди його сильних та слабких сторін. Посилення уваги – саме на слабких сторонах, їх розвитку та перетворення у перевагу.

Для забезпечення ефективності управління командою ми пропонуємо на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» слідкувати за задоволенням таких 12-ти потреб (Додаток 3).

Також важливо враховувати рекомендовані підходи до формування команди на досліджуваному підприємстві:

1) слідкувати за тим, щоб в команді був один лідер, решта – інші співробітники мають бути міцними Middle та перспективними Junior;

2) регулювання чисельності команди – найкраще 5 осіб. Якщо завдання

(проект) масштабні, рекомендуємо зробити декілька мікрокоманд із власними лідерами, але управляти їх синхронізованою діяльністю;

3) чітке планування діяльності команди.

Отже, опишемо рекомендовані правила організації командної роботи на досліджуваному підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані правила організації командної роботи для керівництва підприємства, 2024-2028 рр.

Правило	Зміст
Чітка ієрархія	кожен має розуміти, хто є керівником, а хто - підлеглим. Кількість рівнів в ієрархії буде залежати від складності завдання / проекту та кількості залучених працівників
Зрозумілість мети	разом сформулювати зрозумілу для всіх мету та визначити завдання
Взаємодія	прописати залежність між групами працівників на шляху до досягнення мети, забезпечити можливість їх офіційної взаємодії
Відповідальність	чітко прописана відповідальність в розрізі працівників та завдань, а отже – досягнення цілей
Зворотній зв'язок	всі працівники мають знати, що від них очікують, як оцінюють виконання ними завдань, їх досягнень тощо
Потреба в увазі та зворотному зв'язку	Щонайменше раз на півроку необхідно обговорювати з працівниками їх прогрес (індивідуально)
Рівний доступ до інформації	Всі частини команди повинні мати однаковий доступ до однакової інформації, лише так можна приймати дійсно командні рішення. Це можливо якщо керівник: надає достовірну та добре опрацьовану інформацію; створювати умови для того, щоб доступ до інформації був у всього колективу (наприклад, створення баз знань; щотижнева розсилка з важливими матеріалами. Періодично обговорювати важливі для команди події.

При цьому рекомендуємо керуватися принципами ситуаційного лідерства, тобто в залежності від ситуації обирати один із чотирьох стилів поведінки: директивний, наставницький, підтримуючий чи делегування. Щодо делегування повноважень, то рекомендуємо застосування як ієрархічного, так і штабного делегування повноважень – за умови інтенсивного застосування командного менеджменту.

З метою налагодження ефективної командної роботи необхідно також враховувати оцінку кандидатів у ту чи іншу команду та загалом персоналу. При цьому варто звернути увагу на результати попереднього оцінювання (атестації), спостереження керівництва та результати опитування колективу.

Загалом для забезпечення ефективної роботи команди з боку її членів, необхідно, щоб вони володіли наступними компетентностями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані для підприємства компетентності персоналу для забезпечення ефективної командної взаємодії, 2024-2028 рр.

Компетентність	Характеристика
Hard skills	професійні, спеціальні, фахові навички, вміння, знання – у кожного індивідуальні, залежно від професії, рівня освіти, досвіду
Soft skills	Для всіх однакові, а саме: - вміння спілкуватися, не перебиваючи, аргументувати свою думку; - ефективне слухання; - навички управління стресом; - відкритість та бажання вчитися; - вміння адекватно сприймати критику; - ситуативне лідерство; - креативність; - критичне мислення.

Отже, саме ці компетентності варто розвивати у працівників досліджуваного підприємства. З цією метою пропонуємо застосування системного розвитку навичок командної взаємодії різними способами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані способи навчання ефективній командній взаємодії на досліджуваному підприємстві, 2024-2028 рр.

Спосіб	Характеристика	Вартість, грн
<i>Саморозвиток</i>		
Онлайн курси	Відкрита платформа масових онлайн курсів «Prometheus» Відкрита платформа масових онлайн курсів «Освітній хаб місто Київ»; Освітня платформа «Campster»	безкоштовно
Книги	1. «7 навичок вискоєфективних людей» Автор: Стівен Кові. 2. «17 беззаперечних законів роботи в команді» Автор: Джон Максвелл. 3. «П'ять вад команди» Автор: Патрік Ленсіоні. 4. «Драйв. Що насправді нас мотивує». Автор: Деніел Пінк. 5. «Взаємодія в команді: як організації вчаться, створюють інновації і конкурують в економіці знань». Автор: Емі Едмондсон.	1700,0
<i>Розвиток за підтримки підприємства</i>		
Тренінгове навчання	«Управління командою». Курс розрахований на 64 ак. год. (16 занять по 4 год., 1 год. = 45 хв, 2 місяці навчання).	6400 грн / особу
	«Онлайн-курс для ефективного управління командою» (6 тижнів, 12 онлайн-занять) [27]	6500 грн / особу

Також пропонуємо до використання наступні методи формування та розвитку компетентності командної роботи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані методи формування компетентності командної взаємодії на досліджуваному підприємстві, 2024-2028 рр.

Вектор	Характеристика	Вартість, грн
Напрямок	Розиток «team spirit»	80000,0
Елемент	Складова частина системи мотивації	
Методи	Корпоративні заходи, проведення проблемних нарад, використання організаційної символіки	
Очікувані результати	- посилення відчуття «ми» та рівня лояльності персоналу; - корисні неформальні відносини; - посилення неформального авторитету менеджерів; - формування досвіду спільного успіху; - посилення мотивації та відповідальності не лише за власні дії, але й за спільні дії; - посилення взаєморозуміння та пізнання один одного, довіри	
Напрямок	Розвиток навичок командної роботи	12000,0
Елемент	Складова team-менеджменту	
Методи	Груповий тренінг, що сприяє формуванню компетентності в сфері командної взаємодії; Тренінг з формування команди; Інші тренінги, що спрямовані на удосконалення, підвищення ефективності взаємодії між персоналом	
Очікувані результати	- звичка ефективного формування спільної мети та завдань; - розподіл лідерських функцій; ситуаційне лідерство; - ефективна взаємодія та самоврядування; - розуміння та використання сильних сторін командних гравців - відповідний рольовий розподіл; - формування принципів, процедур, правил взаємодії; - взаємна передача знань та досвіду.	
Разом		92000,0

Отже, визначимо економічну ефективність від запропонованих нами заходів щодо управління командною роботою на досліджуваному підприємстві, в т. ч. за рахунок впровадження та широкого використання методу командного менеджменту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності комплексу запропонованих заходів для досліджуваного підприємства, 2024 р.

Показник	Характеристика
Кошторис витрат на запропоновані заходи, тис. грн	158,7
Джерело покриття витрат внутрішнє	Оптимізація діяльності підприємства
Зростання продуктивності праці, тис. грн / особу	457,0
Термін окупності, місяців	6,0 місяців

Таким чином, можна простежити фінансову ефективність від впровадження командного менеджменту (окупність кошторисних затрат за 6 місяців). Додатково досліджуване підприємство отримає наступні соціальні ефекти: сформовані партнерські ділові та особистісні відносини між усіма працівниками, через їх розвиток та досвід взаємодії в команді; формування емоційного зв'язку між співробітниками, взаємодопомоги і взаєморозуміння; підвищення рівня згуртованості колективу, стабілізацію його функціонування та системний розвиток потенціалу кожного співробітника.

Важливим етапом є також трансформація бізнесу. Для того, щоб зробити перехід із теперішнього стану в бажаний, потрібно знайти й ліквідувати розриви в організаційних перспективах компанії та компетенціях членів команди. Для того, щоб досягти успіху в сучасному цифровому світі, необхідно налагодити процес безперервного розвитку наявних учасників команди. Тобто потрібно оперативно знаходити розриви в компетенціях і «підтягувати» учасників команди до необхідного рівня. Командам, які хочуть надавати якісні послуги, найважливіше використовувати можливості високотехнологічних рішень та упроваджувати їх у свою щоденну практику.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дане дослідження відображає актуальну тему сьогодення «Управління формуванням та ефективністю командної роботи на підприємстві на прикладі ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій», суть якої розкривається через представлені теоретично-методичні та аналітично-практичні матеріали.

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

1. Командний менеджмент є методом формування згуртованої команди високоякісних фахівців, вмотивованих на досягнення групових, організаційних цілей, незалежно від умов функціонування підприємства, враховуючи виробничі ситуації, які потребують швидких, гнучких та креативних рішень в умовах ресурсних обмежень.

2. Досліджено, що ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має значні здобутки та успіхи щодо власної ефективної діяльності: протягом всього періоду свого функціонування та постійного розвитку, підприємство ввійшло до складу групи компаній CRH, що є знаним світовим лідером із виробництва будівельних матеріалів.

3. Досліджено, що саме командна робота на підприємстві, а також власні риси лідера-менеджера справляють неабияку роль на загальний фінансово-економічний стан та виробничо-господарський процес досліджуваного підприємства в цілому. Даний факт підтверджує отримана динаміка щодо зростання активів підприємства, яка відображає правильність впроваджуваної управлінсько-організаційної діяльності та є однією із суттєвих сильних сторін для його майбутньої бізнес-діяльності: 2022 р. – 117477 тис. грн.; 2023 р. – 126374 тис. грн.; 20234 р. – 133767 тис. грн.

4. Досліджуване підприємство ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» використовує лінійну структуру управління, за якої переважаючим є директивний стиль керівництва з елементами стилю переконання. Серед методів управління головними є адміністративні та економічні. Реалізує корпоративну стратегію стабілізації, при цьому конкурентоспроможності

продукції вище середнього – 77,5 %.

На основі проведеного дослідження, вважаємо за доцільне запропонувати:

1. Удосконалений механізм командного менеджменту на основі діяльнісного підходу: цінності та принципи роботи команди на підприємстві (керованість, досяжність, командність «темп – пріоритет – час», прагнення до інновацій, проактивність, клієнтність, конкурентність, культура управління та комунікацій).

2. Враховувати наступні процеси командного менеджменту (постановка цілей та їх доведення до команди; мотивація; регулярне спілкування з командою, надання ефективного фідбеку; особистий приклад; розширення повноважень та можливостей; управління конфліктами та формування сприятливого морально-психологічного мікроклімату).

3. Задовольняти ідентифіковані потреби персоналу з метою налагодження ефективної командної взаємодії. При цьому описана доцільність формування команди за принципом: «один лідер + міцні Middle + перспективні Junior».

4. Застосовувати ситуативне лідерство, враховуючи правила ефективного делегування повноважень; застосовувати командний менеджмент, при цьому раціонально підходити до формування команд та командних компетентностей у персоналу.

5. Загальний кошторис запропонованих заходів з управління персоналом шляхом інтенсифікації застосування командного менеджменту, – склав 158,7 тис. грн, які планово окупляться за 6 міс., за рахунок зростання продуктивності праці. Серед соціальних ефектів: зростання рівня лояльності персоналу, задоволеності їх від праці, рівня їх добробуту та нарощування кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ: Наш формат, 2018. 304 с.
2. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Фабула, 2019. 464 с.
3. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 72(2). С. 12-20.
4. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37.
5. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.89-94.
6. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
7. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 272 с.
8. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
9. Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерство та управління командою: метод. вказівки. Рівне: НУВГП, 2022. 52 с.
10. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111.
11. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
12. Лайнбек К., Хілл Л., Брандо Г., Трулав Е. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали. Київ: Наш формат, 2019, 328 с.

13. Лук'янчук О. М. Лідерство та робота в команді: конспект лекцій, Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. 229 с.
14. Маккрістал С., Фасселл К., Коллінс Т., Сильверман Д. Команда команд. Київ : Моноліт-Bizz. 2018. 416 с.
15. Марцінковська О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. № 21. С. 102-108.
16. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
17. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
18. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник . Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 171 с.
19. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. С.12-18.
20. Оpendatabot ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». URL: <https://opendatabot.ua/c/00130659>.
21. Нежинська О. Лідерство та керівництво. Психологічний дискурс. Олді- Плюс, 2020. 264 с.
22. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
23. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.
24. Рубенштейн Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри. Київ : Лабораторія, 2021. 448 с.

25. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147-154.
26. Таранюк К.В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
27. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 77-82.
28. Шульженко І., Помаз О. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 1 (73). 2016. С. 23-28.
29. Хемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, в яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 336 с.
30. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 2(102). С. 349-358.
31. Хахула Б.В., Хахула Л.П. Лідерство та командотворення: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни студентами освітнього ступеня (ОС) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2023. 110 с.

ДОДАТКИ

Предмет діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»	
1.	Виробництво стояків для ліній електромереж та інших залізобетонних та бетонних виробів (продукція)
2.	Виробництво товарів народного споживання
3.	Здійснення маркетингової діяльності з реалізації власної продукції та послуг в Україні та за кордоном
4.	Надання платних послуг населенню
5.	Виконання будівельних та ремонтних робіт
6.	Здійснення оптової, роздрібної та посередницької торгівлі: утримання консигнаційних митних складів
7.	Видобуток та використання підземних вод
8.	Проведення монтажних та налагоджувальних робіт в електротехнічних установках
9.	Виконання проєктування та конструювання, виготовлення проєктно-кошторисної документації для власних потреб
10.	Здійснення зовнішньоекономічної діяльності
11.	Здійснення, згідно із законодавством, будь-якої іншої діяльності, що може бути необхідною для досягнення комерційних цілей підприємства
12.	Збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини
13.	Технічний контроль та аналіз; розроблення нормативів та стандартів; виміри, пов'язані із чистотою води; проведення випробувань міцності та зносостійкості виробів
14.	Впровадження господарської діяльності з постачання природного газу за нерегульованим тарифом у порядку, встановленому Національною комісією регулювання електроенергії України
15.	Зберігання, перевезення, придбання дозволених до застосування в Україні прекурсорів
16.	Торгово-посередницька діяльність
17.	Навчання та підвищення кваліфікації кадрів
18.	Благодійна діяльність

Рис. 1 – Характеристика предмету діяльності згідно Статуту ПрАТ

«Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано на основі даних Статуту [24]

**Принципи та стандарти Кодексу (принципів) корпоративного управління
ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»**

1. Дотримання Товариством чинного законодавства та звичаїв ділового обороту
2. Своєчасне розкриття інформації про Товариство шляхом розкриття регулярної та нерегулярної інформації, зокрема, про його фінансове становище, економічні показники, структуру власності та управління тощо
3. Рівне ставлення Товариства до всіх акціонерів – власників одного типу акцій
4. Сприяння Товариством пропорційного представництва акціонерів Товариства у складі Наглядової ради та Ревізійної комісії
5. Збалансоване врахування інтересів акціонерів, кредиторів, працівників та управлінців Товариства з урахуванням поточного стану та прогнозів змін кон'юнктури ринку капіталів та праці, можливостей Товариства, а також врахування місії та стратегічних цілей Товариства
6. Щорічне затвердження та оприлюднення планів Товариства, направлених на покращення стану корпоративного управління, зменшення ризиків та розширення можливостей для осіб, які зацікавлені в успішній діяльності Товариства
7. Утримання Товариства від дій, які можуть стати підставою для виникнення корпоративних конфліктів
8. Недопустимості використання інсайдерської інформації на шкоду законних інтересів Товариства, а також інтересів його акціонерів, кредиторів, працівників та управлінців
9. Повнота, прозорість та доступність процедур, які регламентують взаємодію Товариства з акціонерами при реалізації ними своїх прав, зокрема, при: - скликанні та проведенні загальних зборів акціонерів; - доступі до інформації про Товариство та про роботу його органів управління та посадових осіб; - обов'язковому викупу Товариством акцій (при вчиненні Товариством значних правочинів, при прийнятті рішення про зміну розміру статутного капіталу, злиття, приєднання, поділ, перетворення, виділ Товариства, зміну його типу, а також в інших випадках, передбачених чинним законодавством); - вчиненні Товариством правочинів в яких є зацікавленість; - здійсненні контрольних перевірок на Товаристві; - виплаті дивідендів; - розподілу майна у разі припинення діяльності Товариства.

Рис. 2 – Основні принципи та стандарти Кодексу (принципів) корпоративного управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано на основі даних Кодексу [12]

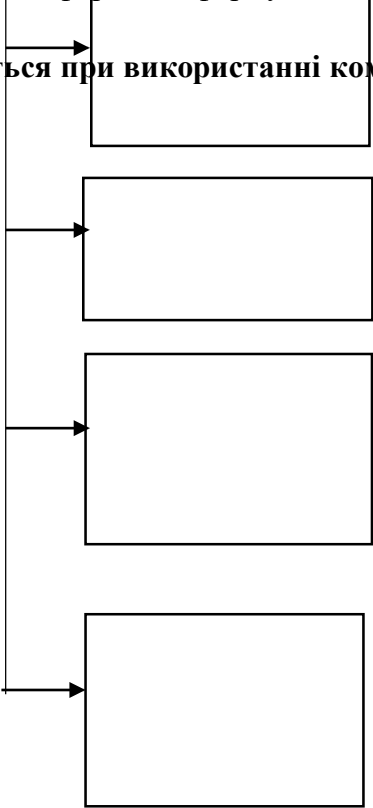
Комплекс знань та вмінь щодо ефективності виконання професійної діяльності менеджером-лідером у сфері управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

1. Вміння обґрунтовувати та приймати ефективні управлінські рішення в бізнес-ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність
2. Висока інформованість – «інформація – знання» – із питань щодо функціонування галузі, в якій працює підприємство (стан досліджень, техніки, технологій, конкуренції, динаміки попиту та продукції тощо)
3. Вивчення досвіду щодо ведення менеджменту інших підприємств галузі
4. Здатність розподіляти наявні ресурси, планувати та прогнозувати діяльність підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління
5. Вміння застосовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та зв'язку
6. Вміння відбирати методи та засоби для досягнення найкращих результатів виробничо-господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних й трудових затратах
7. Наявність хороших знань у сфері організації та управлінні виробництвом (теоретично-практичних основ, передових сучасних методів та форм, рекомендацій сучасної вітчизняної та закордонної науки управління), а також вміння реалізовувати їх у власній практичній діяльності
8. Вміння раціонально залучати, підбирати та розташовувати кадри
9. Вміння ефективно мобілізувати колектив для вирішення поставлених завдань та задач
10. Здатність та вміння підтримувати ділову дисципліну та відстоювати інтереси справи
11. Вміння ефективно планувати роботу апарату управління
12. Вміння чітко розподіляти права, повноваження та відповідальність серед підлеглих
13. Вміння координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією
14. Вміння планувати та організовувати особисту діяльність, поєднувати у ній основні принципи управління, використовувати, в залежності від наявної бізнес-ситуації, найбільш доцільні та ефективні методи й стиль роботи
15. Вміння проявляти високу вимогливість до себе та підлеглих
16. Вміння застосування конкретності й чіткості у вирішенні оперативних питань та повсякденних справ
17. Вміння враховувати та контролювати результати як своєї діяльності, так і роботи колективу в цілому
18. Вміння стимулювати працівників брати на себе відповідальність у виконання своїх рішень та завдань

Рис. 3 – Комплекс знань та вмінь щодо ефективності виконання професійної діяльності менеджера-лідера в сфері управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»



Рис. 4. Soft-skills, що формуються при використанні командного менеджменту



**Результати дослідження рівня задоволеності персоналу підприємства,
2024р.**

Запитання	Відповіді	
	Так	Ні
	%	%
Я знаю, чого від мене очікують на роботі	80,0	20,0
На роботі у мене є можливість проявити всі свої здібності	28,0	72,0
У минулому місяці мене похвалили за виконану роботу	12,0	88,0
Мій керівник (або хтось із колег) цікавиться мною як особистістю	72,0	28,0
На роботі є людина, яка допомагає мені просуватися по кар'єрних сходах	8,0	92,0
На роботі враховують мою думку	16,0	84,0
Я відчуваю, що моя робота важлива	88,0	12,0
Мої колеги докладають максимум зусиль, щоб добре виконувати свою роботу	56,0	44,0
На роботі у мене є добрий друг (або декілька)	92,0	8,0
Протягом останніх 6 місяців на роботі аналізували мою продуктивність та розвиток	44,0	56,0
У минулому році у мене була можливість більше дізнаватися та розвиватися на роботі	12,0	88,0
Загалом, я задоволений / -на бути членом колективу підприємства	88,0	12,0



Рис. 5. - Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства

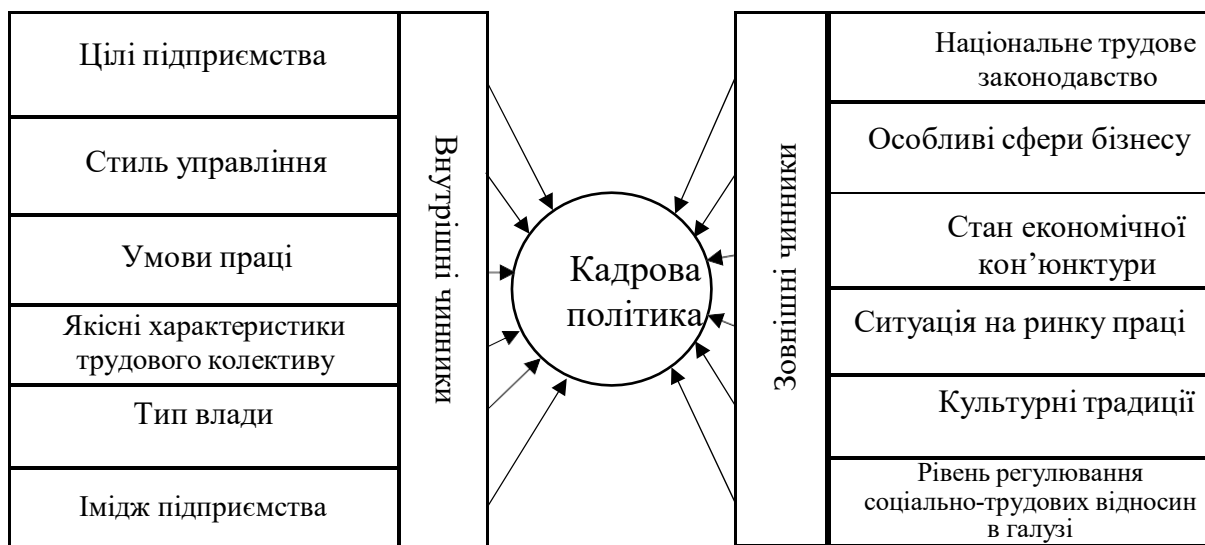


Рис.6. - Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

Складові концепції діяльнісного підходу до управління персоналом на підприємстві, 2024-2028 рр.

Орієнтація	Складова
Переваги для підприємства	Удосконалення, розвиток, оптимізація організаційної структури управління
	Компетентнісний підхід у доборі, відборі, розвитку персоналу
	Стандарти виконання робіт, функцій; формування адекватних критеріїв оцінки, а також критеріїв оцінки нових компетентностей
	Удосконалення культури управління
	Опанування технологій командного управління
	Стимулювання інноваційного, креативного та критичного мислення
	Ефективний комунікативний менеджмент
	Ефективний конфлікт-менеджмент
	Поміркована система навчання та розвитку персоналу у тактичному та стратегічному розрізах
Переваги для працівників	Сучасна підготовка та перепідготовка – здобуття актуальних вмінь, навичок, компетентностей
	Нарощування можливостей для самовираження та задоволення мотиваційних потреб різного рівня
	Зростання рівня управлінської культури (долучення до процесів прийняття управлінських рішень)
	Формування чітких орієнтирів власного професійного та особистісного зростання
	Відчуття захисту та певної стабільності
	Забезпечення можливості ефективної взаємодії в процесі трудової взаємодії

**Передумови забезпечення ефективного управління командами,
рекомендовані для врахування керівництвом підприємства ПрАТ
«Білоцерківський ЗБК», 2024-2028 рр.**

Потреба	Забезпечення
Потреба у прозорості очікувань	Співробітник має знати, чого від нього очікують
Потреба у ресурсному забезпеченні	У кожного працівника має бути максимально можливе повне забезпечення ресурсами, матеріалами, обладнаннями тощо, необхідних для виконання ним поставлених завдань
Потреба у спільній якісній діяльності	Працівники мають усвідомлювати, розуміти, що не лише вони налаштовані на ефективне та якісне виконання трудових зобов'язань, але й решта колективу також
Потреба у стимулюванні до розвитку	На підприємстві та в команді, зокрема, є людина, яка сприяє розвитку та самовдосконаленню
Потреба у розвитку	Протягом року працівники повинні мати нагоду, можливість вчитися та розвиватися
Потреба в увазі та зворотному зв'язку	Щонайменше раз на півроку необхідно обговорювати з працівниками їх прогрес (індивідуально)
Потреба в релевантності обов'язків, завдань талантам	Кожен робочий день працівник має змогу робити те, що вдається йому найкраще
Потреба в увазі	Керівник, колеги піклуються про особисті запити працівників – це стосується не лише матеріальної складової
Потреба у визнанні	Хоча б раз на тиждень працівник має отримувати схвальну оцінку своєї роботи
Потреба у дружбі	Працівники мають бути між собою у приятельських відносинах, а подекуди – у дружніх
Потреба у залученні	Думка працівника має враховуватися колективом та керівництвом
Потреба у відчутті важливості	Місія підприємству та/або цілі проекту мають надавати можливість працівнику відчувати, що його робота дійсно важлива

Чинники посилення командної згуртованості



Рекомендації щодо запобігання зниженню командної згуртованості

Причина	Наслідок	Характеристика	Рекомендації
Виникнення дрібних підгруп	Диференціація поведінки і мислення в команді	Ймовірність зростає із збільшенням розміру групи. У великій групі воно стає неминуче. Знайомство, дружба, симпатія між окремими членами групи до початку взаємодії може привести до відчуження такої пари або малої групи від всієї команди.	Обмеження розмірів команд. Вирішення проблеми поєднання старих і нових членів команди, яка формується (за допомогою тренінгів).
Невміле керівництво з боку лідера	Зайва напруга, конфлікти і навіть розвал команди	Лідер здійснює інтриги, наближує або віддаляє від себе тих чи інших учасників, розподіляє повноваження і винагороди, виходячи з особистих пристрастей, а не з компетентності і реальних заслуг колективу, тим чи іншим способом маніпулює людьми і інформацією.	Вдосконалення стилю керівництва.
Відсутність єдиної об'єднуючої мети, відсутність спільної діяльності.	Неможливість виконати завдання	Лідер не ставить перед своєю групою об'єднуючої мети, кожен учасник рухається у напрямку до своєї власної. Виникає конфлікт цілей, який призводить до зниження групової згуртованості.	Створити можливості для появи єдиної мети. Це здійснюється лідером, що спускає мету зверху. Коли єдина поставлена лідером мета усвідомлюється і приймається кожним членом групи, тоді з'являється середовище для виникнення групової згуртованості і перетворення групи в команду.

Етапи формування ефективної команди на підприємстві

Назва етапу	Еволюція команди	Основні завдання етапу
1. Підготовка	Робоча група (1+1=2) – результат є сумою дій кожного учасника, особиста відповідальність.	1) Прийняття рішення про мету і завдання командної діяльності. 2) Узгодження структури управління командою. 3) Формування відповідного типу команди на основі підбору членів із взаємодоповнюючими здібностями та адекватними особистісними якостями.
2. Створення робочих умов	Потенційна команда (1+1=2) – спільний підхід до досягнення цілей, створюються умови для командної взаємодії.	1) Забезпечення усіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання завдання. 2) Гарантування, що команда справді складається з фахівців, необхідних для виконання завдання.
3. Формування та побудова команди	Реальна команда (1+1=3) – взаємодопомога та взаємодпідтримка один одного, підвищення ефективності.	1) Установлення критеріїв щодо складу команди. 2) Узгодження процесу виконання завдання задля досягнення спільної мети. 3) Визначення рамки поведінки усіх членів команди, міру відповідальності за виконання функцій. 4) Культивування командних цінностей, атмосфери довіри й емпатії, взаємної поваги і взаєморозуміння, а також ініціативності та творчості.
4. Сприяння в роботі	Команда найвищої якості (1+1+1=9) – високий рівень впливу на оточення, навички командної роботи, лідерство, ротація ролей, власні правила і норми.	1) Забезпечення постійної підтримки керівництва. 2) Удосконалення організаційної системи мотивації та комунікації відповідно до принципів командної роботи. 3) Втручання для вирішення проблем. 4) Поповнення матеріальними ресурсами. 5) Заміщення членів команди, які її залишили.