

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТРОФІМОВА»
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Рєпін Олексій Кирилович**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Наталія ТЕЛІЧКО _____

Рецензент: к.т.н., доцент кафедри
менеджменту і маркетингу
Одеської державної академії
будівництва та архітектури
Наталія ШИРЯЄВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 20____ р.

ОДЕСА - 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти Перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту

Галина

ЗАПІСА

“ _____ ” _____ 20____ р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Олексію РЄПІНУ

1.Тема роботи «Управління командною взаємодією управлінського персоналу в ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області »

науковий керівник роботи к. е. н. доцент **Наталія ТЕЛІЧКО** ,
затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “15”травня 2024 року №105

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Об’єкт дослідження є процес управління командною взаємодією управлінського персоналу аграрних підприємств.

4. Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління командною взаємодією управлінського персоналу аграрних підприємств. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1 Теоретико-методологічний розділ :

- визначити теоретичне дослідження основ командної роботи управлінського персоналу аграрного підприємства;
- вивчити основні підходи до формування та розвитку команди управлінського персоналу аграрного підприємства;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства;

5.2 Дослідницько-аналітичний розділ :

- узагальнити характеристику виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства;
- здійснити оцінку управлінського персоналу та система оплати праці аграрного підприємства;

- проаналізувати ефективність системи командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства;

5.3 Проектно-рекомендаційний розділ:

- обґрунтувати напрями удосконалення командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства;
- розробити ефективну модель для формування команди управлінського персоналу аграрного підприємства;
- оцінити ефективність від впровадження заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу в аграрному підприємстві.

6. Орієнтований перелік графічного та табличного матеріалу :

6.1 До теоретико-методологічного розділу:

Основні ознаки команди на підприємстві; Ознаки командної роботи; Особливості типів команд; Різновиди моделей команд; Алгоритм формування команди; Методи формування команди; Основні підходи до формування команди; Етапи формування і розвитку команди; Розподіл ролей в команді за Р. Белбіним; Командні ролі, які визначаються на підставі особистісних характеристик учасників команди.

6.2 До дослідницько-аналітичного розділу:

Місцерозташування ТОВ «Трофімова»; Розміри та ресурсний потенціал ТОВ «Трофімова»; Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.; Показники платоспроможності ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.; Показники ділової активності ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.; Показники ефективності господарювання ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.; Організаційна структура управління ТОВ «Трофімова»; Кількість та структура персоналу за підрозділами підприємства ТОВ «Трофімова» в 2022 році; Рівень середньомісячної заробітної плати працівників за підрозділами ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.; Рівень освіти робітників ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.; Якісна характеристика управлінських працівників в ТОВ «Трофімова» на 2022 рік; Динаміка відпрацьованої та тривалості робочої зміни працівників ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 роки; Ефективність системи мотивації в ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.; Розподіл зайнятого населення за статтю; Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності; Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві за регіонами; Визначення ринкових можливостей і загроз в ТОВ «Трофімова».

6.3 До проектно-рекомендаційного розділу:

Напрями удосконалення командної взаємодії ТОВ «Трофімова»; Рекомендація впровадження внутрішнього PR; Програмне забезпечення для внутрішньої комунікації; Форми стимулювання працівників для впровадження в ТОВ «Трофімова»; Проект заходів командної взаємодії в ТОВ «Трофімова»; Принципи процесу командної взаємодії ТОВ «Трофімова»; Етапи процесу розвитку групи до рівня команди в ТОВ «Трофімова»; Процес перевірки ефективності технології розвитку групи до рівня команди ТОВ «Трофімова»; Модель розвитку групи до рівня команди в ТОВ «Трофімова»;

Проектні витрати від впроваджуваних заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ «Трофімова»; Прогнозування доходів ТОВ «Трофімова» від запропонованих заходів; Прогноз динаміки економічного ефекту після впровадження запропонованих заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ «Трофімова».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи

законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області, Пенсійного фонду України; баланс ТОВ «Трофімова» (Ф. № 1); звіт про фінансові результати ТОВ «Трофімова» (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств ТОВ «Трофімова» (Ф. № 50) та власні дослідження.

Дата видачі завдання “1 ” лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	19.01.24 – 01.02.24	0,1	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	01.02.24	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	03.02.24	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	04.02.24 – 29.02.24	1,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	01.03.24 – 04.03.24	0,1	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.03.24 – 31.03.24	1,0	
7	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	01.04.24 – 30.04.24	1,0	
8	Написання висновків, списку літератури	01.05.24 – 06.05.24	0,1	
9	Перевірка роботи науковим керівником	06.05.24 – 15.05.24	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	16.05.24 – 03.06.24	0,1	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	04. 06.24 – 09. 06.24	0,3	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 12.06.24	0	
15	Попередній захист на кафедрі	13. 06.24 – 15.06.24	0,1	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	20.06.24 - 23.06.24	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	27.12.24 - 28.12.24	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Олексій РЄПІН

Науковий керівник: _____ Наталія ТЕЛІЧКО

РЕФЕРАТ

Рєпін О.К. Управління командною взаємодією управлінського персоналу в ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Для багатьох аграрних підприємств налагодження командної взаємодії є першочерговим завданням системи менеджменту, оскільки ефективна командна робота здатна значно підвищити продуктивність праці та швидкість виконання важливих проєктів. Однак, організація ефективної командної взаємодії ускладняються через психологічну різноманітність працівників, які можуть бути потенційними членами команди. Це обумовлює необхідність пошуку нових, дієвих методів управління персоналом та командами, щоб досягти оперативних, тактичних і стратегічних цілей аграрних підприємств.

Для ефективного управління командною взаємодією управлінського персоналу, важливо приділяти особливу увагу дослідженням командної роботи у багатоаспектному системному вимірі, зокрема, вивченню якісних та кількісних характеристик. Відтак, особливого значення набуває управління командною взаємодією управлінського персоналу, організоване таким чином, щоб з мінімальними витратами забезпечити ефективність економічного розвитку підприємству.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій для ефективного управління командною взаємодією управлінського персоналу ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- визначити теоретичне дослідження основ командної роботи управлінського персоналу аграрного підприємства;
- вивчити основні підходи до формування та розвитку команди управлінського персоналу аграрного підприємства;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства;
- узагальнити характеристику виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства;
- здійснити оцінку управлінського персоналу та система оплати праці аграрного підприємства;
- проаналізувати ефективність системи командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства;
- розробити ефективну модель для формування команди управлінського персоналу аграрного підприємства;

- оцінити ефективність від впровадження заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу в аграрному підприємстві

Об'єктом дослідження є процес управління командною взаємодією управлінського персоналу аграрних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління командною взаємодією управлінського персоналу аграрних підприємств. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи: теоретичне узагальнення для розкриття сутності управління командною взаємодією управлінського персоналу; статистичний і графічний аналіз для вивчення, порівняння та наочного відображення даних з метою дослідження тенденцій управлінського персоналу підприємства; системний аналіз; комплексний аналіз для розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління командною взаємодією управлінського персоналу підприємства.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади організації процесу формування командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства» визначено теоретичне дослідження основ командної роботи управлінського персоналу аграрного підприємства; вивчено основні підходи до формування та розвитку команди управлінського персоналу аграрного підприємства; досліджено методичні засади оцінки ефективності командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства.

У другому розділі «Аналіз середовища функціонування та формування командної взаємодії ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області» узагальнено характеристику виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства; здійснено оцінку управлінського персоналу та система оплати праці аграрного підприємства; проаналізовано ефективність системи командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства.

У третьому розділі «Підвищення ефективності управління командною взаємодією управлінського персоналу в ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області» обґрунтовано напрями удосконалення командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства; розроблено ефективну модель для формування команди управлінського персоналу аграрного підприємства; оцінено ефективність від впровадження заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу в аграрному підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані теоретичні та науково-методичні результати доведені до рівня конкретних розробок та рекомендацій у діяльності управління командною взаємодією управлінського персоналу аграрних підприємств.

Кваліфікаційна робота містить 74 сторінки, 15 таблиць, 24 рисунків, 3 додатків. Перелік посилань нараховує 56 найменувань.

Ключові слова: команда, командна робота, управління командною взаємодією, внутрішній PR, внутрішня комунікація.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичні основи командної роботи управлінського персоналу аграрного підприємства	6
1.2. Основні підходи формування та розвитку команди управлінського персоналу аграрного підприємства	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «ТРОФІМОВА» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	24
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства	24
2.2. Оцінка управлінського персоналу та система оплати праці аграрного підприємства	32
2.3. Аналіз ефективності системи командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства	40
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТРОФІМОВА» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	47
3.1. Напрями удосконалення командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства	47
3.2. Розробка ефективної моделі для формування команди управлінського персоналу аграрного підприємства	56
3.3. Оцінка ефективності від впровадження заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу в аграрному підприємстві	62
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Для багатьох аграрних підприємств налагодження командної взаємодії є першочерговим завданням системи менеджменту, оскільки ефективна командна робота здатна значно підвищити продуктивність праці та швидкість виконання важливих проектів. Однак, організація ефективної командної взаємодії ускладнюються через психологічну різноманітність працівників, які можуть бути потенційними членами команди. Це обумовлює необхідність пошуку нових, дієвих методів управління персоналом та командами, щоб досягти оперативних, тактичних і стратегічних цілей аграрних підприємств.

Для ефективного управління командною взаємодією управлінського персоналу, важливо приділяти особливу увагу дослідженням командної роботи у багатоаспектному системному вимірі, зокрема, вивченню якісних та кількісних характеристик. Відтак, особливого значення набуває управління командною взаємодією управлінського персоналу, організоване таким чином, щоб з мінімальними витратами забезпечити ефективність економічного розвитку підприємству.

Питання управління командною взаємодією управлінського персоналу на підприємствах висвітлюються в дослідженнях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких: Manz C.C., Sims H.P. [54], Miller C.B. [56], Katzenbach J.R., Smith D.K.[32], М. Ч. Маргерісоном та Д. МакКенном [55], Геллерт, К. Новак [5], Р. Утєєвої [47], Г. Цукерман [48], І. Добрянська [11], Р. Белбін [1].

Метою кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій для ефективного управління командною взаємодією управлінського персоналу ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області.

Завданнями даної кваліфікаційної роботи є :

- визначити теоретичне дослідження основ командної роботи управлінського персоналу аграрного підприємства;
- вивчити основні підходи до формування та розвитку команди управлінського персоналу аграрного підприємства;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства;
- узагальнити характеристику виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства;
- здійснити оцінку управлінського персоналу та система оплати праці аграрного підприємства;
- проаналізувати ефективність системи командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства;
- розробити ефективну модель для формування команди управлінського персоналу аграрного підприємства;
- оцінити ефективність від впровадження заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління командною взаємодією управлінського персоналу аграрних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління командною взаємодією управлінського персоналу аграрних підприємств. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи: теоретичне узагальнення для розкриття сутності управління командною взаємодією управлінського персоналу; статистичний і графічний аналіз для вивчення, порівняння та наочного відображення даних з метою дослідження тенденцій управлінського персоналу підприємства; системний аналіз; комплексний аналіз для розробки

рекомендацій щодо вдосконалення управління командною взаємодією управлінського персоналу підприємства.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних підходів у сфері менеджменту та психології, проблем формування і розвитку командної взаємодії управлінського персоналу в агропідприємствах. У процесі дослідження використовувались нормативно-правова база в галузі агровиробництва, регулювання трудових відносин, публікації в періодичних наукових виданнях та звітність підприємства ТОВ «Трофімова».

Практична значущість роботи полягає в тому, що отримані теоретичні та науково-методичні результати доведені до рівня конкретних розробок та рекомендацій у діяльності управління командною взаємодією управлінського персоналу аграрних підприємств.

Структурно кваліфікаційна робота. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, бібліографічного опису та додатків. Загальний обсяг сторінок складає 74 комп'ютерного тексту, в тому числі 15 таблиць і 24 рисунків. Список використаної літератури містить 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи командної роботи управлінського персоналу аграрного підприємства

В умовах нестабільної економічної та політичної ситуації діяльність як вітчизняних, так і зарубіжних організацій вимагає вдосконалення системи управління. Це зумовлено обмеженістю ресурсів, зниженням накладних витрат та використанням тимчасової матеріальної допомоги. Тому одним із інноваційних підходів в управлінні організаціями є формування команд (team building), що визначає доцільність виокремлення окремого напрямку в управлінні - менеджменту команд. Адже командне управління є ключовим фактором досягнення успіху організації завдяки самовідданості та самосвідомості працівників, які відрізняються гнучкістю та здатністю робити все необхідне для досягнення успіху організації.

Протягом багатьох років науковці сформулювали різноманітні визначення поняття «команда». Серед цього розмаїття можна виділити такі основні:

1. Manz C.C., Sims H.P.[54] визначають команду як «групу з трьох-восьми осіб, відповідальних за виробництво продукту чи надання послуги, з спільною метою, яку обирали та приймали всі члени команди». Кожен учасник несе відповідальність як за свої особисті завдання, так і за досягнення всієї команди.

2. Miller C.B. [56] розглядає команду як «малу групу з п'ятнадцяти-двадцяти осіб, які поділяють спільні цілі, цінності та підходи до реалізації діяльності. Ці люди мають взаємодоповнюючі навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати і здатні виконувати будь-які внутрішньоконандні ролі, ідентифікуючи себе як членів команди».

3. Katzenbach J.R., Smith D.K.[32] описують команду як «невелику групу людей з додатковими навичками, які пов'язані спільною метою, завданнями та підходом, що робить їх взаємно відповідальними за виконання завдань».

4. М. Геллерт, К. Новак [5] бачать команду як «формально закріплене, стабільне об'єднання людей у групу для спільного вирішення складних завдань, спрямованих на зовнішні цілі».

Отже, команда - це невелика група людей, які об'єднані спільною метою та взаємною відповідальністю, взаємодіють та доповнюють один одного згідно зі своїми знаннями та навичками. Хоча багато характеристик команди також можна віднести до малої групи з високим рівнем згуртованості, не кожна група може бути називатися командою.

У ході дослідження варто визначити найбільш доречні визначення терміну «командна робота».

За словами Р. Утєвої [47]: «це прагнення зрозуміти і підтримати один одного з метою досягнення результату, здатність враховувати інтереси іншого як свої особисті, а також виявляти добровільну активність». Автор акцентує увагу на розвитку ставлень та взаємовідносин учасників командної роботи: умінні обмінюватися думками, домовлятися, розуміти, оцінювати себе та інших .

Г. Цукерман визначає командну роботу як «позитивну взаємодію, де цілі всіх учасників збігаються, або досягнення цілей одними учасниками збігається з інтересами і цілями інших» [48]. Командна робота також включає безпосереднє звернення учасників за порадою або допомогою, що привчає дітей допомагати, звертатися за допомогою, формувати і відстоювати свою точку зору, а також намагатися вирішувати конфліктні ситуації .

Основні характеристики командної роботи включають єдність мети, розподіл виконуваних функцій між учасниками і одночасне їх виконання, а також наявність позитивних міжособистісних відносин. Формування навичок командної роботи з однолітками важливе для розвитку здатності будувати свою діяльність з урахуванням діяльності інших членів команди, розуміти і приймати думку інших, враховувати емоційний стан партнерів .

І. Добрянська визначає командну роботу як «найвищий рівень узгодженості позицій в діяльності, на мові психологічної науки - організацію суб'єкт-суб'єктних відносин у спільній діяльності» [11].

Сутність терміну «командна робота» можна визначити так: командна робота - це спільна діяльність групи людей, які взаємодоповнюють один одного, працюють над досягненням спільної мети та ефективно виконують поставлені завдання завдяки взаємній підтримці, обміну ідеями та узгодженню зусиль.

Основними ознаками команди є (рис. 1.1):

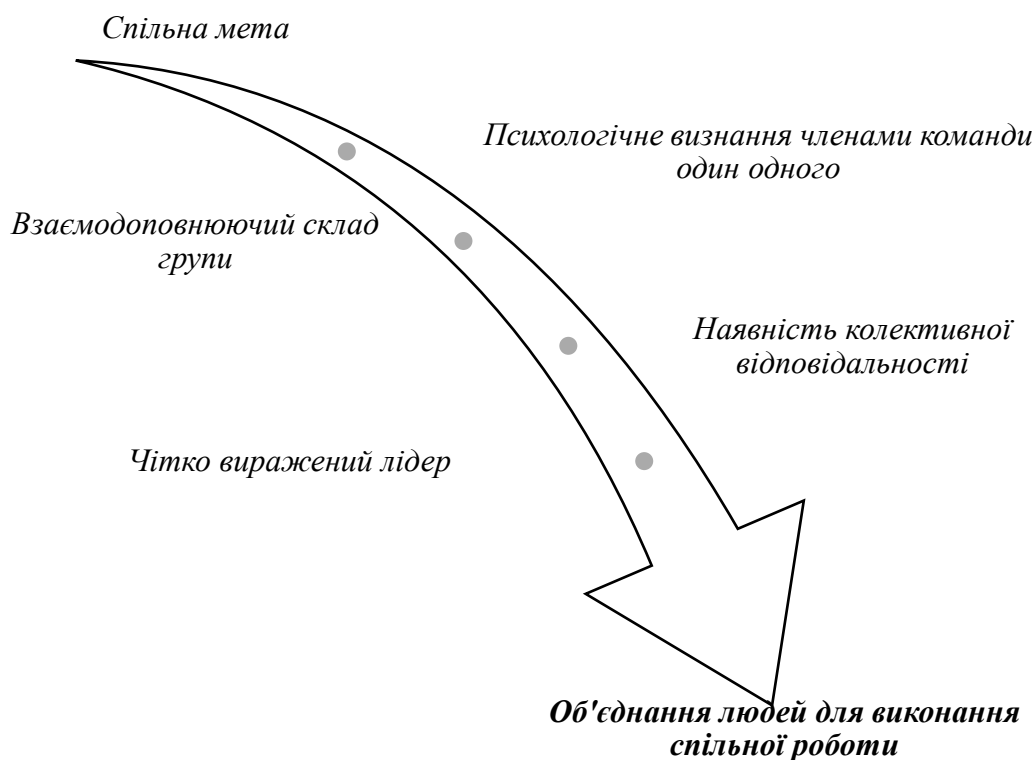


Рисунок 1.1 – Основні ознаки команди на підприємстві

Джерело побудовано автором на основі [39]

Узагальнюючи рисунок 1.1, варто відзначити, що процес формування команди є складним та вимагає високого рівня управлінських навичок на різних рівнях: професійному, рольовому та функціональному. Підбір кваліфікованих фахівців, які мають бажання працювати разом, становить значну виклик для

управління компанії. Крім того, процес створення команди, як і будь-який управлінський процес, потребує певного часу, який не завжди може бути вільним у компанії. Однак ці труднощі потенційно можуть бути здолані завдяки досягнутими високими результатами від діяльності команди, якщо менеджери зуміють створити в колективі позитивну атмосферу та залучити працівників до співпраці і співробітництва.



Рисунок 1.2 – Ознаки командної роботи

Джерело побудовано автором на основі [16]

Успішна командна робота характеризується кількома ключовими ознаками. По-перше, важливою є здатність швидко адаптуватися до нового колективу і синхронізуватися з його загальним ритмом. По-друге, конструктивний діалог з колегами забезпечує ефективну комунікацію. Також важливо вміти стримувати власні амбіції та бути готовими надавати підтримку

іншим членам команди. Визнання власних помилок і готовність приймати думки інших сприяють створенню здорової робочої атмосфери.

Здатність керувати та підкорюватися в залежності від завдань команди демонструє гнучкість ролей, що є важливою складовою ефективної співпраці. Управління власними емоціями та абстрагування від особистих симпатій і антипатій допомагають уникати конфліктів та підтримувати професійні стосунки. Нарешті, аргументоване переконання членів команди у правильності запропонованих ідей сприяє прийняттю обґрунтованих і ефективних рішень.

Існує велика різноманітність типів команд, і кожен з них має свої особливості у функціонуванні. Найчастіше виділяються наступні категорії команд.

Таблиця 1.1 – Особливості типів команд

Тип команди	Опис	Зміст
Консультативні команди	Створюються для розширення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.	Виробляють пропозиції та рекомендації.
Виробничі команди	Відповідають за виконання повсякденних операцій в організації.	Випуск продукції, надання послуг, ремонт обладнання.
Проектні команди	Вимагають креативного вирішення проблем, часто включають спеціалізовані знання.	Розробка планів, проектів, даних досліджень і звітів.
Групи дії	Виконують чітко визначені місії або завдання.	Місії, експедиції, контракти, судові процеси, кінофільми, хірургічні операції.
Крос-функціональні команди	Створюються для покращення координації діяльності фахівців різних підрозділів.	Розробка нового продукту, його доповнення, підготовка нової інформаційної системи, пошук шляхів поліпшення якості продукції, планування рекламної кампанії, здійснення консультативного проекту, розвиток нової освітньої програми в університеті.
Гуртки якості	Невеликі групи, які збираються для виявлення та аналізу проблем якості продукції.	Розробка рекомендацій щодо покращення якості.
Самоврядні команди	Формальні групи, які працюють без менеджера та самостійно виконують його функції.	Виконання замовлень, планування та розподіл роботи, контроль якості, взаємодія з постачальниками та клієнтами.

Джерело побудовано автором на основі [25,46,47]

Знання різних типів команд важливе для того, щоб допомогти визначити, як організувати роботу та які результати можна очікувати. У світовій практиці існують різні моделі команд:

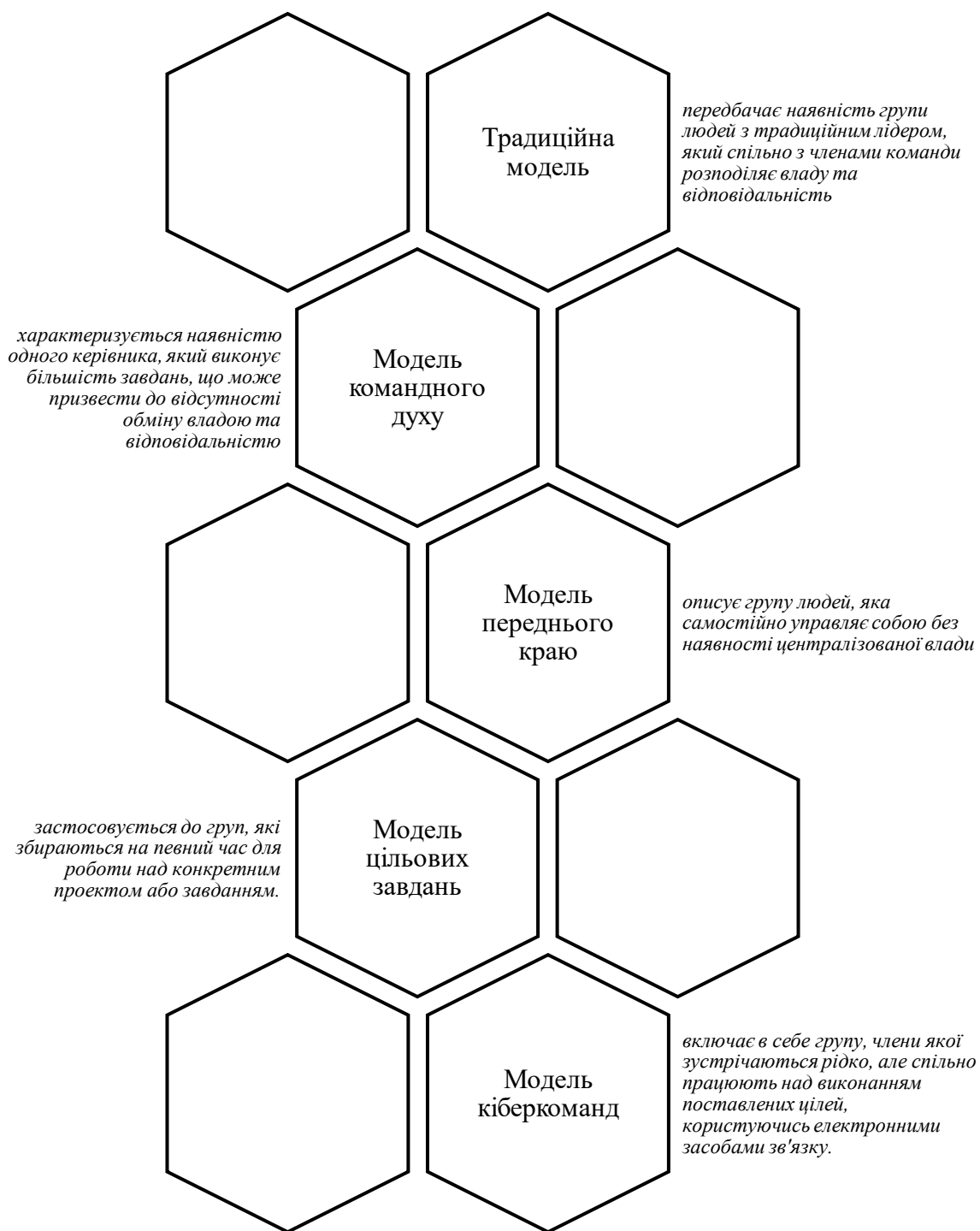


Рисунок 1.3 – Різновиди моделей команд

Джерело побудовано автором на основі [23]

Вибір кандидатів до команди зазвичай ґрунтується на їхніх навичках, знаннях та досвіді. Проте для досягнення ефективної діяльності команди також важливі особисті якості та характеристики її членів.

Команду можна описати як групу людей, об'єднаних для досягнення спільної мети, яка в багатьох аспектах відповідає особистим цілям кожного учасника.

Більшість дослідників виділяють три основні характеристики команди: співробітництво, розмаїття завдань і відповідальність за загальну роботу та її аналіз. Зазвичай цілі, поставлені перед командою, не можуть бути досягнуті окремими її членами через обмеженість часу та ресурсів, а також через неможливість одній людині опанувати всі необхідні знання та навички.

Існують два принципово важливих правила для ефективної роботи команд. Перше — правило мінімального оптимального розміру команди. Надмірна кількість учасників негативно впливає на командну взаємодію. Друге правило, пов'язане з першим: створення ефективних команд вимагає точного визначення ролей і місць кожного учасника.

Ефективна команда може включати дуже різних за характером особистостей, а згуртованість і взаєморозуміння досягаються за допомогою активних методів навчання, таких як рольові ігри, індивідуальне управлінське консультування та тривалі соціально-психологічні тренінги.

1.2. Основні підходи формування та розвитку команди управлінського персоналу аграрного підприємства

Наукові дослідження з формування та розвитку командної взаємодії зародилися наприкінці минулого століття, переважно серед вчених і практиків з США та Західної Європи. Поступово ці проблеми стали актуальними у всьому світі, включаючи наукову та бізнес-сферу українських компаній. Ця популярність в основному пояснюється потенційним практичним вигодою, яку може принести компанія, що використовує командний підхід у своїй роботі.

Крім того, команди сприяють підвищенню мотивації працівників, збільшенню їхньої продуктивності як на індивідуальному, так і на колективному рівнях, та спонукають до розвитку лідерських якостей всередині колективу компанії.

Дослідження особливостей формування команд на сьогодні є одним з важливих напрямів управління персоналом, оскільки воно дозволяє більш ефективно використовувати наявні людські ресурси у компанії, направляючи їхні навички та здібності у відповідному напрямку з метою досягнення загальної мети.

Однак, слід зазначити, що формування команди має не тільки переваги, але й свої обмеження, про що свідчать деякі спеціалізовані дослідження з цього питання:

- це може спостерігатися в ситуаціях, коли потрібне швидке прийняття рішення. Розглядання його командою вимагає більше часу.
- робота в командному форматі потребує значної концентрації висококваліфікованих працівників на обмеженій сфері діяльності, що часто може бути неекономічним, неефективним, а іноді й неможливим.
- для успішної роботи команди необхідне додаткове навчання, тренінги з її учасниками, що призводить до додаткових витрат.

У процесі функціонування команди можуть виникати багато труднощів, обумовлених своєрідним "емоційним" зв'язком між учасниками команди. Наприклад, члени команди частіше, ніж у робочих групах, переживають стрес у ситуаціях, коли відбуваються зміни всередині команди, пов'язані з виходом "старого" або входженням в команду "нового" працівника, тобто коли порушуються стабільні міжособистісні відносини і професійне життя. Для запобігання цьому, особливу увагу необхідно приділяти проблемам становлення команди.

В цілому, процес формування команди можна розглядати як послідовність конкретних кроків, які здійснюються за допомогою оригінальних підходів та методів. Наприклад, за думкою Карякіна А.М.[5], формування команди включає в себе такий алгоритм рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Алгоритм формування команди

Джерело побудовано автором на основі [11]

З точки зору автора, важко не погодитися: психологічні та особистісні характеристики кожного учасника колективу, розвиток комунікацій є визначальними факторами. Таким чином, Карякін А.М. [5] акцентує увагу на вивченні міжособистісних відносин у відділах, які планується трансформувати у командні структури, і для кожного етапу формування команд виділяє наступні методи :



Рисунок 1.5 – Методи формування команди

Джерело побудовано автором на основі [3]

М. Бир і Т.Ю. Базаров [3] розрізняють чотири підходи до формування команд: цілеполагаючий, міжособистісний, рольовий і підхід управлінської решітки.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до формування команди

№	Назва	Опис
1	Цілеполагаючий (заснований на цілях)	Допомагає учасникам групи краще орієнтуватися у процесах вибору та досягнення групових цілей. Цей процес здійснюється за допомогою консультанта. Цілі можуть бути стратегічними за своєю природою або встановлені з урахуванням специфіки діяльності, наприклад, зміною внутрішнього середовища або певних процесів.
2	Міжособистісний (інтерперсональний)	Спрямований на покращення міжособистісних відносин у групі та базується на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди. Його мета - збільшення групового довіря, підтримка спільної підтримки, а також збільшення внутрішньогрупових комунікацій.
3	Рольовий	Проведення дискусій та переговорів серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перекриваються. Командна поведінка може бути змінена внаслідок зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття ролей.
4	Проблемно-орієнтований	Передбачає організацію заздалегідь запланованих серій зустрічей (з участю третьої сторони-консультанта) з групою людей, які мають спільні організаційні відносини та цілі. Зміст процесу включає послідовний розвиток процедур розв'язання командних проблем, а потім досягнення головної командної задачі. Передбачається, що крім розвитку такої навички у всіх членів команди активність з формування команди також повинна зосередитися на виконанні основного завдання, міжособистісних вміннях, а також може включати цілепокладання та уточнення функціонально-рольової відповідальності.

Джерело побудовано автором на основі [6]

Виділяють основні етапи формування та розвитку команди, які представлені на рис. 1.6.

Формування команди - це динамічний процес. Більшість команд перебувають у стані постійних змін. Хоча команди майже ніколи не досягають стабільності, існує загальна схема еволюції більшості команд, яка передбачає наступні етапи: формування, турбулентність, нормалізація, виконання завдань та розпуск. Так, на етапі формування спостерігається висока ступінь невизначеності щодо цілей, структури та лідерства. Цей етап завершується, коли члени команди починають вважати себе частиною команди.

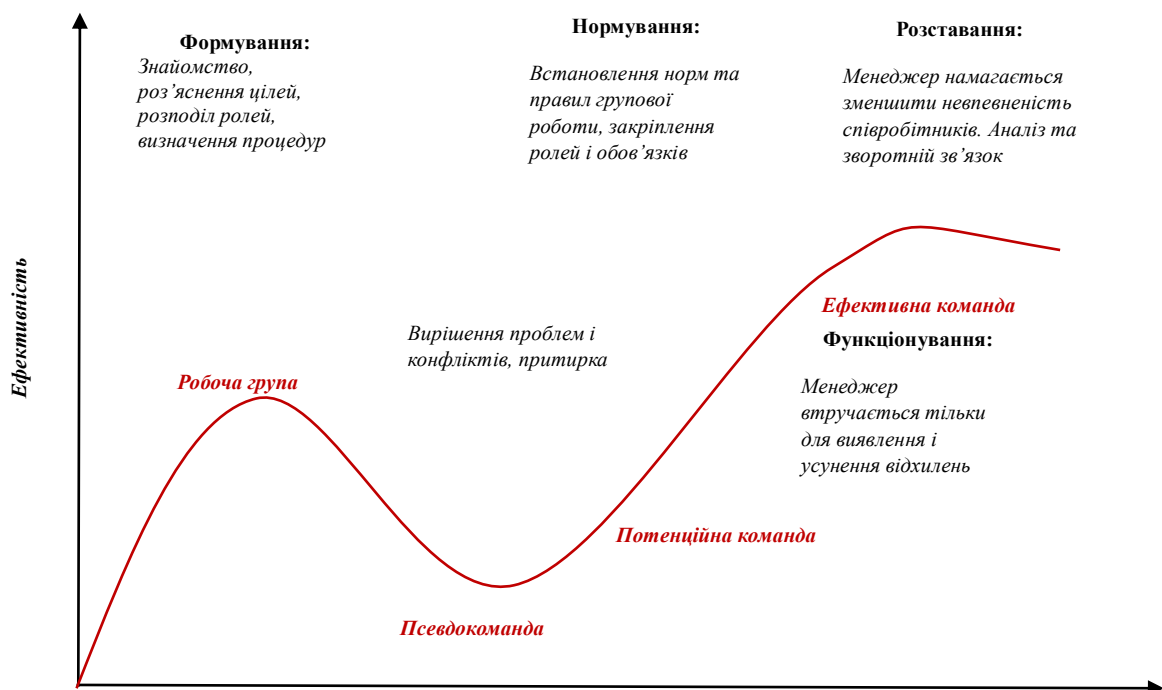


Рисунок 1.6 – Етапи формування і розвитку команди

Джерело побудовано автором на основі [9]

Етап турбулентності/бурління - це період внутрішніх конфліктів у групі. Члени групи згодні з існуванням команди, але опираються контролю, який група намагається накласти на окрему особистість. На цьому етапі можливе виникнення конфлікту щодо того, хто буде контролювати команду. Саме на цьому етапі формується рольова структура учасників команди.

Третій етап розвитку команди - це період, коли укладаються тісні стосунки, а члени команди починають проявляти здатність до співпраці. Етап

нормалізації завершується тоді, коли структура команди стає встановленою, а члени команди ділять спільні очікування щодо відповідної бізнес-поведінки.

Наступний етап становлення команди - це етап виконання завдань. Для постійних команд цей етап є заключним у їхньому розвитку. Для тимчасових команд, які мають обмежений круг завдань для виконання, існує ще етап розпуску. На цьому етапі пріоритет переміщується з високого рівня виконання завдання на припинення діяльності.

Завданням управління з питань розвитку команди у проекті є забезпечення:

- відповідного професійного рівня персоналу вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників, як передумови раціональної їх зайнятості й використання;
- можливості кар'єрного росту.

У зв'язку з чим, управління персоналом проекту повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення наступних проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб в навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;
- вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення усіх видів навчання в потрібній кількості.

Отже, створення конкурентоздатної управлінської команди є важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту. Особливості цього напрямку активно досліджуються і аналізуються вітчизняними та зарубіжними економістами і психологами. Основною причиною зацікавленості у цій сфері досліджень можна назвати зростання цінності інтелектуальної праці кожного

працівника і можливості об'єднання зусиль різних працівників для вирішення стратегічних завдань розвитку організацій.

Впровадження командної роботи передбачає внесення організаційних змін у системи прийняття рішень, контролю, оцінювання, інформації та стимулювання. Однак існує проблема з впровадженням командного підходу, яка часто обумовлена організаційними обмеженнями, корпоративною культурою, а також відсутністю або недостатністю навичок співробітництва та авторитарного стилю управління.

Продуктивним і ефективним є той колектив, чия робота нагадує добре налагоджений механізм, де кожен знає свої можливості, розуміє свої завдання і працює над їх реалізацією в гармонії з колегами. Успіх у роботі полягає не в тому, щоб діяти самостійно, а в тому, щоб працювати в синергії з колективом. Сила команди полягає у правильному поєднанні навичок, перспектив та підходів до вирішення завдань. Кожен займається тим, що вміє робити найкраще, а недоліки практичних навичок компенсуються спільними зусиллями.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства

Ефективне управління командною взаємодією часто мають унікальний набір характеристик, які забезпечують їхній успіх і сприяють підвищенню продуктивності. Розуміння того, що робить команду успішною, може допомогти здобути цінні навички для позитивного внеску в спільне робоче середовище. Ефективне управління командною взаємодією приносить багато переваг як для команди, так і для організації. Такі команди можуть разом генерувати ідеї та творчі підходи, вирішуючи проблеми за допомогою унікальних рішень.

Члени команди часто відчують себе вповноваженими застосовувати інноваційні підходи під час розробки рішень. Вони навчаються новим навичкам, методам та знанням один від одного, працюючи в ефективних командах.

Командна робота підвищує продуктивність і покращує результати бізнесу. Працівники в ефективних командах часто відчують підвищену мотивацію, визнаючи свій внесок і відчуючи відповідальність за успіх організації. Успішні команди також допомагають знизити стрес, який можуть відчувати люди, працюючи наодинці або в складі неефективної групи.

Щоб забезпечити ефективність у своїй команді потрібно [50]:

1. Прийняття рішень у колективі: досягнення консенсусу у прийнятті рішень може сприяти ефективності в роботі команди. Це дозволяє кожному учаснику згодитися на важливі питання і покращує рівень відданості своїй роботі.

2. Висловлення конструктивної критики: наявність чітких процедур висловлення та прийняття критики часто сприяє успішності команди. Команда може переконатися, що вона активно враховує обґрунтовані зауваження для вирішення проблем, пропонуючи шляхи поліпшення робочих процесів і досягнення загальних цілей проекту.

3. Спільне святкування успіхів: колектив, який разом відзначає свої досягнення, стає більш злагодженим та мотивованим. Наголос на успіхах як індивідуальних, так і загальних, може сприяти зосередженню команди на її завданнях і відчуттю прямих результатів своєї праці.

На основі наведених ознак успішної команди можна визначити і ранні симптоми її недосягнення максимальної ефективності :

- виникнення в команді лідера, який пригнічує ініціативу інших колег, а також деспотична поведінка самого керівника проекту.
- формування ворогуючих підгруп, які ведуть внутрішню боротьбу.
- нерівна участь в проекті, викликана особистими відносинами керівника проекту, а не планом.
- введення жорстких норм і процедур.
- атмосфера страху і захисту, коли учасники команди починають боятися за свою позицію в проекті.
- відсутність творчого підходу до вирішення проблем.

- у команді встановлюється жорстка система комунікацій, коли інформація по проекту рухається по жорстко визначеним каналам.

- бажання уникнути конфліктів і не враховувати відмінностей. конфлікти припиняються на місці, не розкривається їхня природа, учасники команди перестають бути особистостями, компетентними фахівцями, командні ролі не враховуються, і до всіх ставляться однаково безособисто.

Без лідера жодна команда не може функціонувати ефективно. Лідер виступає особою, яка бере на себе відповідальність за керівництво командою та досягнення її цілей. Успіх команди в бізнесі або будь-якій іншій сфері залежить від присутності лідера, який відіграє ключову роль у прийнятті рішень та сприяє підтримці позитивної атмосфери в колективі [43].

Лідерство включає в себе здатність створювати команду, визначати цілі, розподіляти обов'язки та забезпечувати відповідну організаційну атмосферу. Лідер також відповідає за експертну оцінку роботи команди та виявлення критичних моментів, які потребують уваги та вчасного втручання.

Команда формується та працює, коли група людей має спільне бачення майбутнього, спільні завдання та спільне прагнення досягти поставленої мети. Крім лідера, в команді існує розподіл ролей.

Ефективна робота в команді вимагає не лише професійної підготовки, але й здатності до успішної міжособистісної взаємодії з іншими учасниками. Командна діяльність є особливою, оскільки кожен учасник має велике значення у досягненні цілей. Щоб зрозуміти унікальний внесок кожного учасника, необхідні концептуальні інструменти. Один зі способів визначення ефективності діяльності кожного учасника полягає в аналізі його соціально-психологічної ролі в команді та системи його функцій у командному середовищі.

Англійський дослідник та доктор психологічних наук Р. Белбін [1] вивчав цю динаміку в Henley Management College (Велика Британія) та розробив модель командних ролей, ідентифікуючи 9 ролей, які характерні для команд та сприяють досягненню цілей. Початково в його моделі було виділено 8 ролей:

генератор ідей, координатор, реалізатор, контролер, мотиватор, аналітик, натхненник та постачальник. Пізніше була додана 9-та роль у команді - роль фахівця.

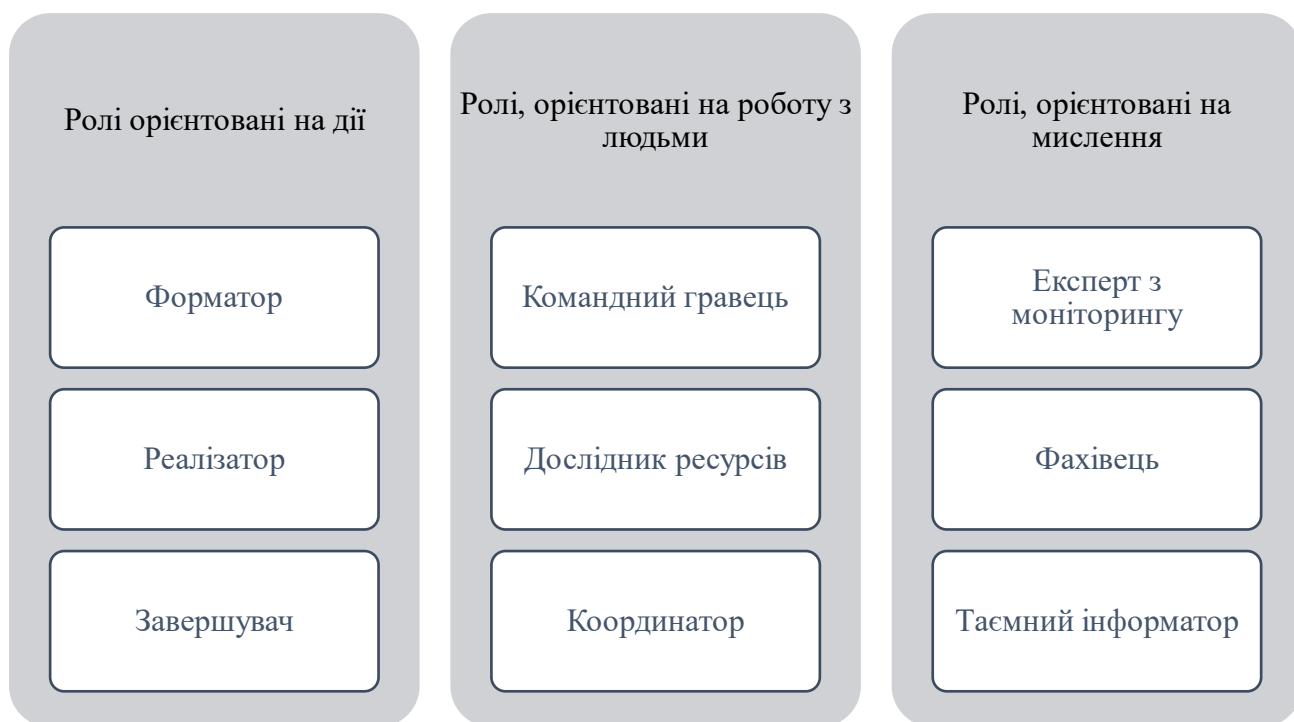


Рисунок 1.7 – Розподіл ролей в команді за Р. Белбінім

Джерело побудовано автором на основі [1]

Оціночна модель ефективності командної взаємодії, розроблена Ч. Маргерісоном та Д. МакКенною [55], відома як "колесо команди Маргерісона-МакКенна", спрямована на створення оптимальної командної структури, зорієнтованої на досягнення конкретної мети. Ця модель враховує, яким чином команда буде використовуватись та для яких цілей вона формується. Подібно до попередніх підходів до формування команд, основною проблемою залишається взаємодія між учасниками, їхня здатність до взаємодоповнення та створення збалансованої команди. Автори акцентують увагу на функціях, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети, таких як консультування, новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка та зв'язок. На основі визначених Ч. Маргерісоном та Д. МакКенном функцій виокремлені командні ролі, які визначаються на підставі особистісних характеристик учасників команди рис. 1.8.

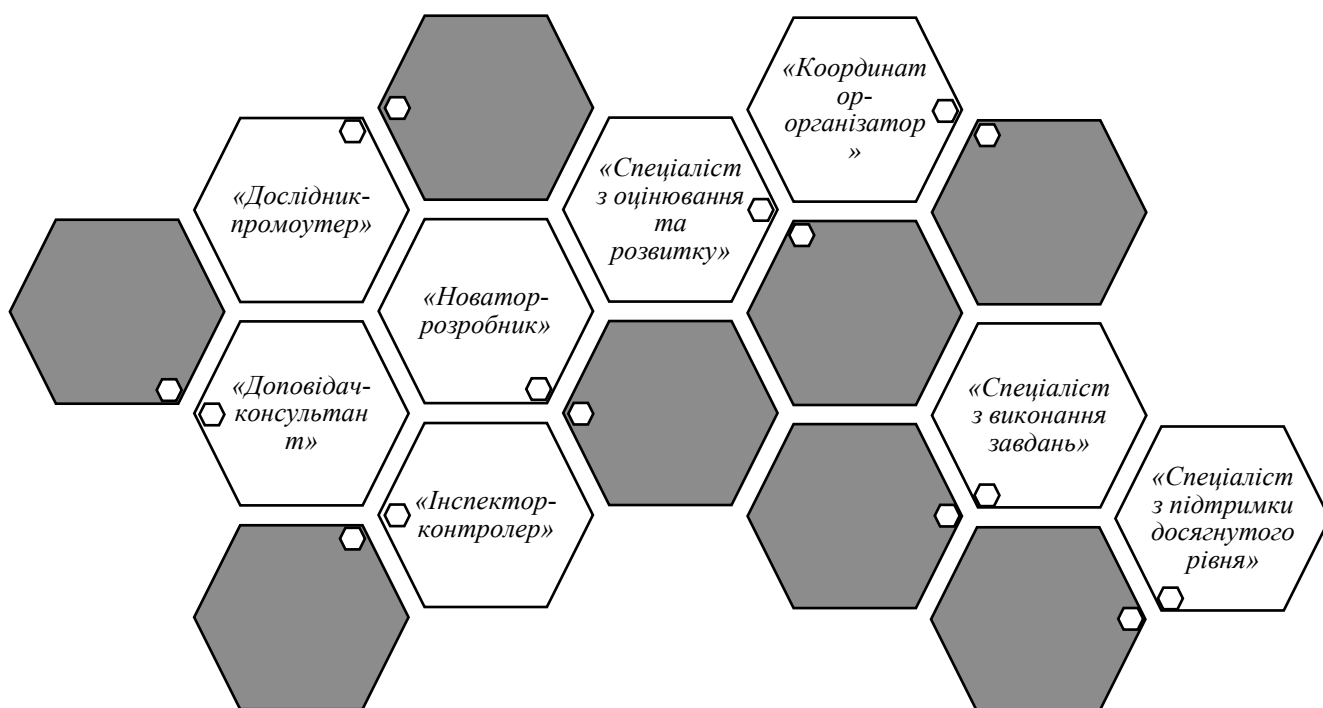


Рисунок 1.8 – Командні ролі, які визначаються на підставі особистісних характеристик учасників команди

Джерело побудовано автором на основі [55]

- «Доповідач-консультант» – відповідає за збір і командування інформацією.
- «Новатор-розробник» – характеризується креативним підходом до розв'язання проблем і прийняття рішень.
- «Дослідник-промоутер» – стимулює перспективні зміни та мотивує інших до дії.
- «Спеціаліст з оцінювання та розвитку» – перетворює ідеї в реальні ініціативи та проекти.
- «Координатор-організатор» – відповідає за планування, координацію та вирішення конфліктів у команді.
- «Спеціаліст з виконання завдань» – забезпечує якісне виконання завдань і дотримання технічних вимог.

- «Інспектор-контролер» – відповідає за контроль якості виконання завдань.

- «Спеціаліст з підтримки досягнутого рівня» – стимулює та підтримує командні принципи та цінності, надає поради та підтримку іншим учасникам команди.

Структура замкненого циклу концепції Маргерісона - МакКенна [55], створює ідеальні умови для успішного застосування у бізнес-процесах, що характеризуються циклічними або повторюваними здійсненнями.

У контексті успішного функціонування та розвитку організацій, створення ефективної команди стає важливою проблемою. Важливо не лише рівень професійної підготовки членів команди, але й їхня модель поведінки та виконувана командна роль. Більшість концепцій управління командами зосереджені на формуванні рольової структури, яка сприятиме підвищенню ефективності командної діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «ТРОФІМОВА» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства

Господарство посідає значне місце на ринку товарів та послуг, визначається високим рівнем зв'язків з постачальниками сировини та матеріалів. Свій асортимент продукції ТОВ «Трофімова» пропонує як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках. Згідно Статуту ТОВ «Трофімова» має печатку та поточні рахунки в банках [53].

Базові нормативні акти, який врегульовує діяльність ТОВ – Закон України «Про господарські товариства» [53], Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [54].

Товариство є власником: майна, переданого йому учасниками товариства у власність як вклад до статутного капіталу; продукцію, вироблену товариством; одержані доходи; іншого майна набутого на підставі, незаборонених законом.

Основний напрямок діяльності [6]:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інші[6]:

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

52.10 Складське господарство;

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах.

Але слід зазначити, що з 2019 року підприємство не займається вирощуванням тварин. Для більш детального розгляду діяльності господарства, слід дослідити його конкурентне середовище. Воно є однією з базових категорій, що характеризує конкурентні відносини і під собою означає поєднання ринкових чинників, які відображають функціонування аграрних виробників та споживачів цієї продукції, а також їх взаємозв'язків у процесі конкурентної боротьби.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Трофімова» обрало стратегію виявлення можливостей для підвищення ефективності своєї діяльності шляхом вкладення у розвиток людського капіталу за допомогою корпоративних інвестицій. Таке рішення було прийняте з огляду на те, що компанія є відносно молодого, але активно розширюється та розвиває свою матеріальну базу. Ця стратегія вимагає відповідних заходів щодо розвитку персоналу компанії. Державна реєстрація юридичної особи була здійснена 13 листопада 2009 року з номером запису – 36718696 [42]. Уповноваженою особою є Ткаченко Олександр Васильович.

ТОВ "Трофімова" має значні площі орендованої землі, яка становить 2000 га, з розміром земельних паїв у середньому 3,55 га на пайовика. Крім того, підприємство є орендарем державної та місцевої землі площею 500 га. Існують можливості сплати орендної плати зерновими культурами.

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "Трофімова", розташоване у північно-східній частині Одеського району Одеської області, віддалене на 25 км від районного центру смт. Овідіополь і на 30 км від обласного центру м. Одеса.

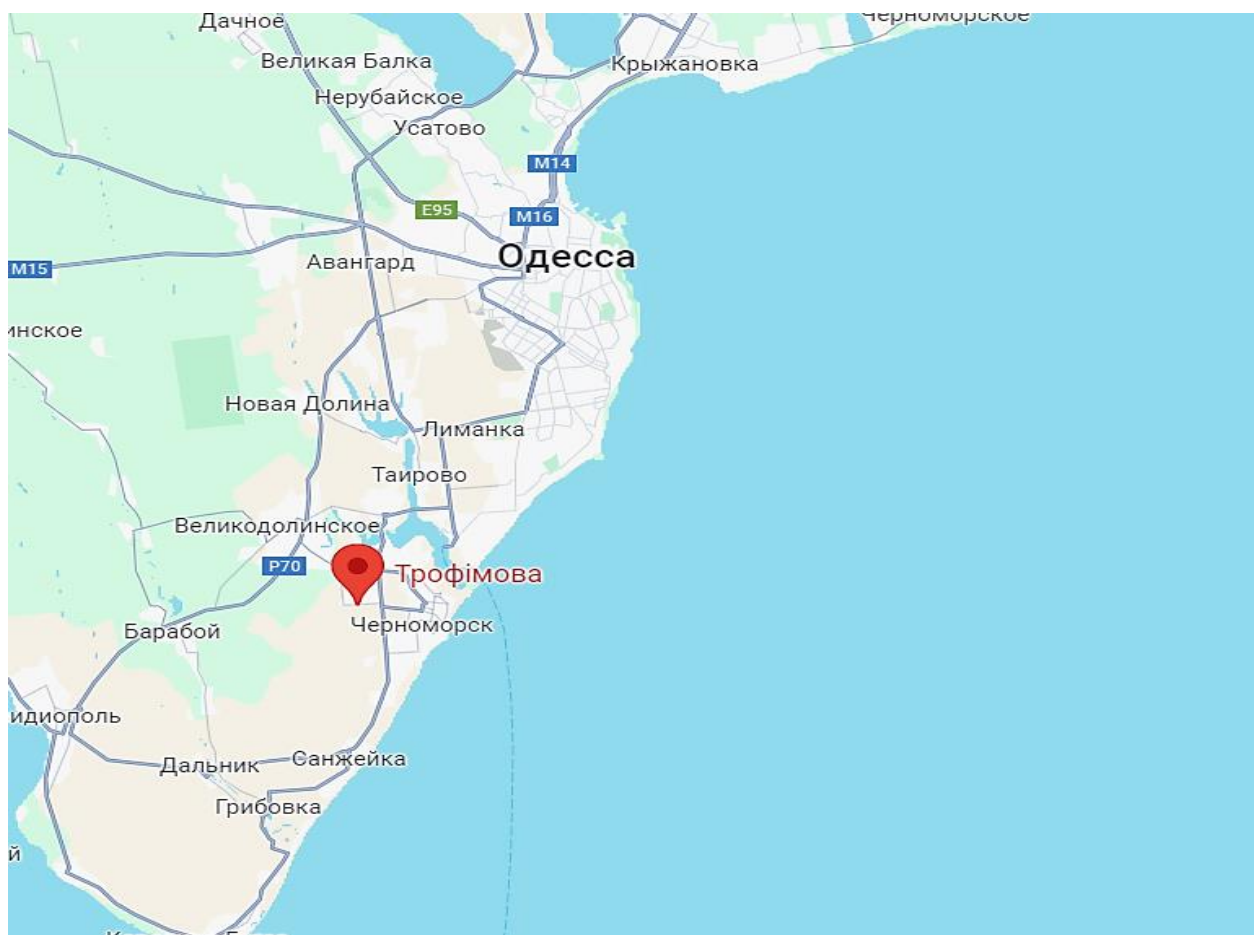


Рисунок 2.1 – Місцезорозташування ТОВ «Трофімова»

Джерело побудовано автором на основі [21]

Підприємство об'єднує три населених пункти: с. Олександрівка, с. Малодолинське і с. Молодіжне. Виробництво підприємства знаходиться в селі Молодіжне, яке розташоване за 3 км від найближчої залізничної станції Чорноморськ. Територія господарства розташована в Ізмаїльсько-Одеському (південно-західному) агроґрунтовому районі південно-степової агрокліматичної зони України [42]. За характером місцевості, господарство належить до Степової зони, а саме до Південно-степовій підзоні. Ця зона визначається теплим кліматом, довготривалим безморозним періодом (200 днів), з вегетаційним періодом (190 днів). Це обумовлює можливість вирощування великої кількості сільськогосподарських культур, з меншими ризиками ніж в інших зонах, поряд з тим є несприятлива особливість - водний режим, що

характеризується довготривалим посушливим періодом з гідротермічним коефіцієнтом 0,73, що менше за 1.

Розміщення ТОВ "Трофімова" у Одеському районі Одеської області, за 30 км від м. Одеса, має важливі переваги: теплий клімат з довгим вегетаційним періодом, а також розвинуту транспортну інфраструктуру, зокрема, близькість до морських портів та залізничних станцій. Регіон також має свої унікальні виклики, зокрема, можливість тривалого посушливого періоду. Такі умови дозволяють ТОВ "Трофімова" вирощувати різноманітні сільськогосподарські культури з мінімальними ризиками та ефективно організовувати логістику продукції для швидкої та вигідної реалізації.

Таблиця 2.1 – Розміри та ресурсний потенціал ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.

Показники	2020	2021	2022	2022 р. до 2020р.	
				%	+/-
Рілля, га	1761	935,3	697,95	39,6	-1063,1
Питома вага ріллі в с/г угіддях, %	100	100	81,7	81,7	-18,3
На 1 середньорічного працівника ріллі, га	38,3	19,1	13,7	35,7	-24,6
Середня кількість працівників, осіб	51	49	51	100,0	0,0
Середньорічна вартість основних засобів	4114	3530	2912	70,8	-1202,0
Капіталоозброєність, тис. грн.	80,7	72,0	57,1	70,8	-23,6
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	2,3	3,8	4,2	178,6	1,8

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Показники розмірів та ресурсного потенціалу ТОВ «Трофімова» за 2020-2022 роки вказують на наступні тенденції. Загальна площа земельного фонду відчутно зменшилася з 1761 га у 2020 році до 697,95 га у 2022 році. Питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях також зменшилася з 100% до 81,7%, що може свідчити про диверсифікацію діяльності компанії. У той же час, кількість працівників залишилася стабільною, а вартість основних засобів значно зменшилася. Ці зміни можуть вимагати уваги керівництва компанії для розробки нових стратегій розвитку та оптимізації ресурсів.

Урожайність сільськогосподарських культур є важливим показником ефективності використання землі - основного ресурсу виробництва в ТОВ "Трофімова" .

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ “Трофімова” у 2020-2022 р.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Абсолютні величини				
<i>Вироблено продукції рослинництва, ц</i>				
Зернові та зернобобові, всього	47783,6	42801,0	3972,7	8,3
- пшениця озима	30456,6	26132,2	1828,5	6,0
- ячмінь озимий	17327	16668,8	2144,2	12,4
Технічні культури, всього	11368,4	-	9336,5	82,1
- ріпак	11368,4	-	9336,5	82,1
Відносні величини				
<i>Урожайність, ц/га</i>				
- пшениця озима	39,1	49	46,7	119,4
- ячмінь озимий	43,8	41,5	45,7	104,3
- ріпаку	19,4	-	15,2	78,4

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Загалом, обсяги виробництва основних видів продукції відображають зміну в результатах компанії. У 2022 році спостерігається загальне зниження виробництва порівняно з попередніми роками. Зокрема, виробництво зернових та зернобобових культур у 2022 році значно зменшилося порівняно з 2020 та 2021 роками, що відобразилося у виробництві пшениці озимої та ячменю озимого. Також варто відзначити відсутність виробництва технічних культур у 2021 році та його відновлення у 2022 році з високою урожайністю ріпаку.

Урожайність пшениці озимої та ячменю озимого у 2022 році зросла порівняно з 2020 роком, що свідчить про певне поліпшення у вирощуванні цих культур. Проте урожайність ріпаку в 2022 році виявилася нижчою в порівнянні з попередніми роками.

Отже, зберігаються деякі виклики у виробництві основних видів продукції, але деякі показники, зокрема урожайність пшениці озимої та ячменю озимого, показують певне покращення.

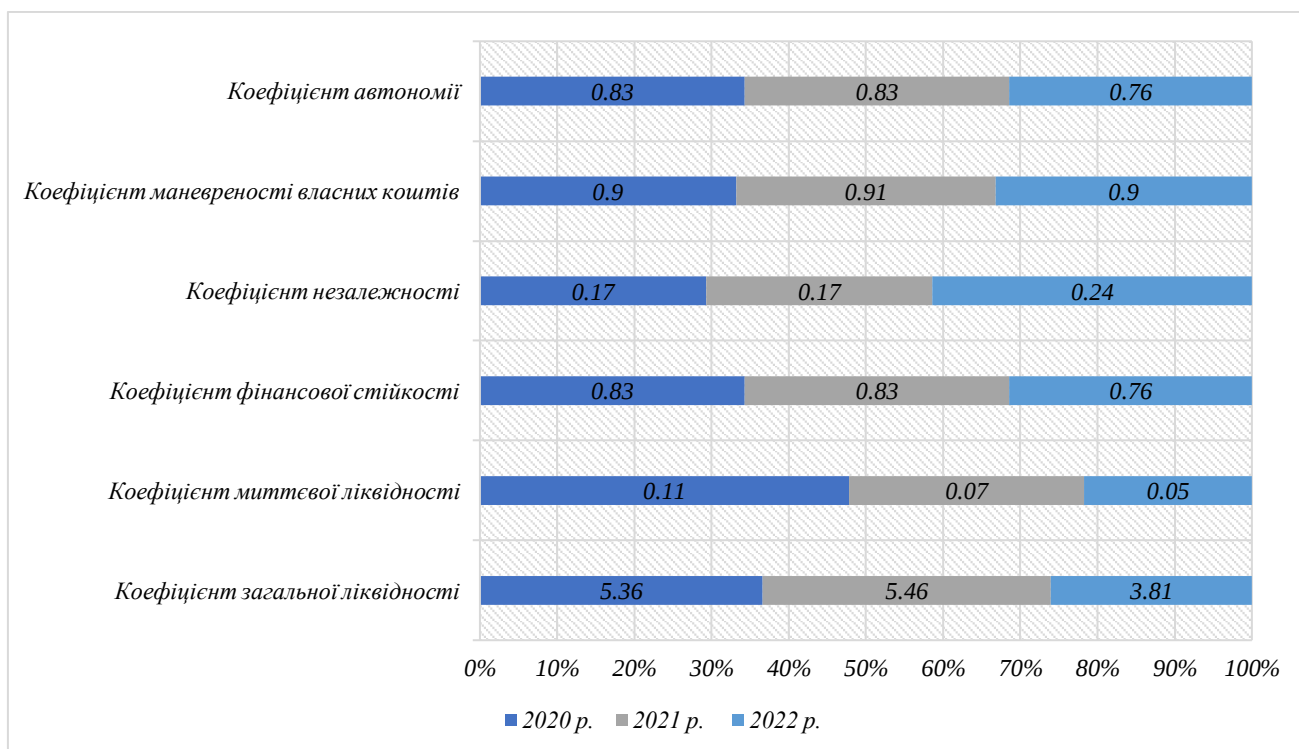


Рисунок 2.2 – Показники платоспроможності ТОВ “Трофімова” у 2020-2022 р.

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Загальні висновки за показниками фінансової стійкості та ліквідності ТОВ показують наступне. За період з 2020 по 2022 рік відбулися певні зміни у фінансовому стані компанії. Коефіцієнт загальної ліквідності впав на 1,55, що свідчить про зменшення здатності компанії забезпечити своєчасні платежі за всіма зобов'язаннями. Коефіцієнт миттєвої ліквідності також зменшився на 0,06, вказуючи на зменшення здатності компанії виконувати короткострокові зобов'язання.

У той же час, коефіцієнт фінансової стійкості залишився стабільним, а коефіцієнт незалежності та автономії зросли на 0,07, що може свідчити про збільшення фінансової незалежності компанії. Коефіцієнт маневреності власних коштів залишився майже незмінним, тоді як коефіцієнт фінансового левериджу залишився нульовим. Огляд цих показників вказує на необхідність подальшого аналізу фінансового стану компанії та прийняття відповідних заходів для забезпечення її фінансової стабільності і ліквідності.

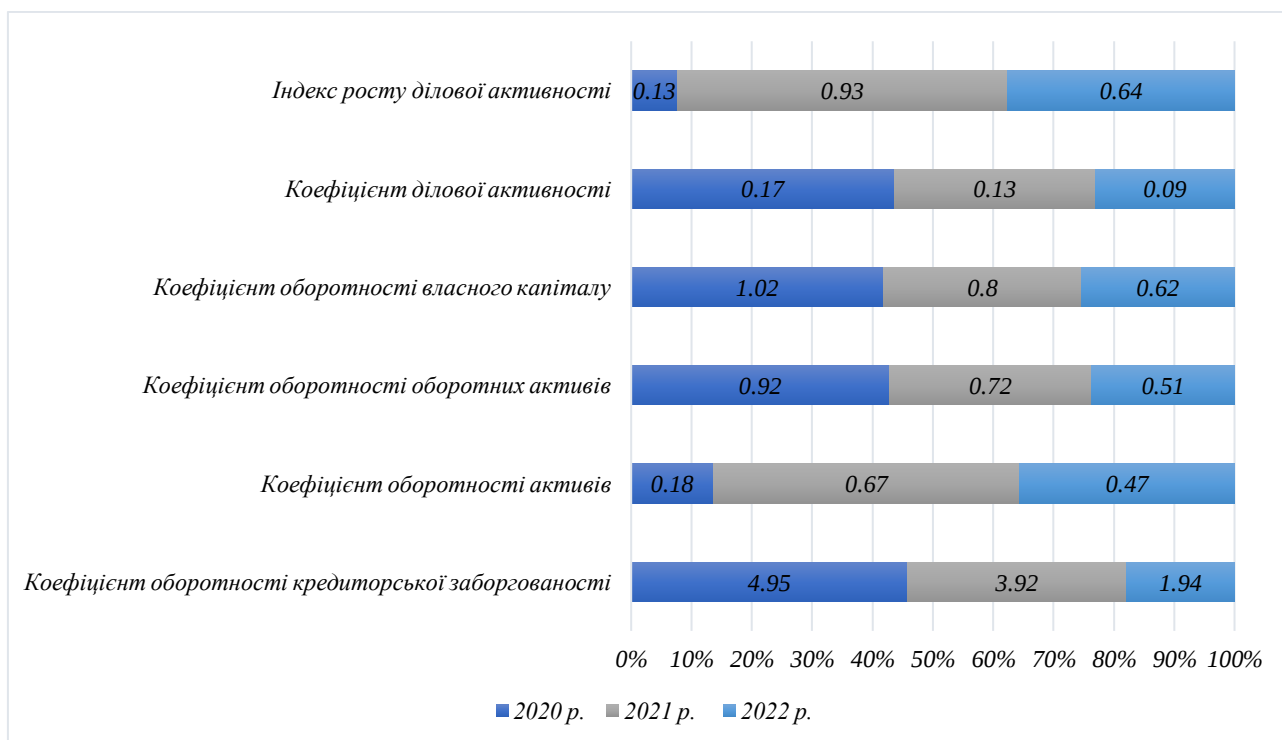


Рисунок 2.3 – Показники ділової активності ТОВ “Трофімова” у 2020-2022 р.

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Загальні таблиці 2.3 за показниками оборотності та ділової активності вказують на певні тенденції у функціонуванні компанії. За період з 2020 по 2022 рік спостерігалася загальна тенденція до зменшення оборотності, що вказує на зниження ефективності у використанні ресурсів компанії. Коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості, активів, оборотних активів та власного капіталу впали на 3,01, 0,29, 0,41 та 0,40 відповідно, що свідчить про менш ефективне використання фінансових та матеріальних ресурсів компанії. Крім того, коефіцієнт ділової активності також зменшився на 0,07. Проте, індекс росту ділової активності залишається позитивним і показує зростання на 0,52, що може свідчити про певні покращення в діловій активності компанії протягом досліджуваного періоду. У цілому, необхідно провести докладний аналіз причин зниження оборотності та прийняти відповідні заходи для покращення ефективності використання ресурсів компанії.

Давайте проаналізуємо загальну ефективність діяльності підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.4 – Показники ефективності господарювання ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому	2022 р. ,+/- до 2020 р.,
Отримано чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн.	41483,0	32698,0	18241,0	30807,3	-23242,0
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	-1227,0	1289,0	-14562,0	X	-13335,0
Собівартість реалізованої продукції	38240	27258	26297	30598,3	-11943,0
Вироблено на 100 га с/г угідь, тис. грн.					
чистого доходу	2355,7	3496,0	2136,1	2662,6	-219,6
чистого прибутку	-69,7	137,8	-1705,3	X	-1635,6
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів с/г призначення, грн.:					
чистого доходу	10083,4	9262,9	6264,1	8536,8	-3819,3
чистого прибутку	-298,2	365,2	-5000,7	X	-4702,4
Отримано на 1 середньорічного працівника, грн.					
чистого доходу	813,4	667,3	357,7	612,8	-455,7
чистого прибутку	-24,1	26,3	-285,5	X	-261,5
Рівень рентабельності (+), збитковості (-), % підприємства	-3,2	4,7	-55,4	X	-52,2
Норма прибутку	-3,0	3,9	-79,8	X	-76,9

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.3 щодо ефективності господарювання ТОВ "Трофімова" за період 2020-2022 років свідчать про значний розрив між роками та негативні тенденції. У 2020 році підприємство отримало чистий дохід від реалізації продукції на рівні 41 483 тис. грн., проте у 2022 році цей показник впав до 18 241 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції також показала погіршення, знижуючись з 38 240 тис. грн. у 2020 році до 26 297 тис. грн. у 2022 році. Ці показники призвели до від'ємного чистого прибутку у 2020 та 2022 роках, зі значним спадом до -12 562 тис. грн. у 2022 році.

Показники ефективності виробництва на 100 га сільськогосподарських угідь також свідчать про зниження результативності у 2022 році порівняно з попередніми роками. Наприклад, вартість чистого доходу зменшилась з 3 496 тис. грн. у 2021 році до 2 136 тис. грн. у 2022 році.

Зменшення рівня рентабельності та норми прибутку вказує на серйозні проблеми у фінансовому здоров'ї підприємства. Наприклад, рівень рентабельності склав -55,4% у 2022 році, що є дуже негативним показником. Таким чином, компанія потребує серйозних заходів для виправлення фінансової ситуації та покращення ефективності своєї діяльності.

2.2. Оцінка управлінського персоналу та система оплати праці аграрного підприємства

У сучасному світі, де доступ до нових технологій швидко розширюється, конкурентоспроможна стратегія підприємства не може базуватися виключно на традиційних факторах виробництва, таких як земля та капітал. Невід'ємним активом для будь-якого бізнесу стають інтелектуальні ресурси, які можна мобілізувати та використовувати на користь компанії. Один із найважливіших елементів інтелектуального капіталу - людський капітал, який відіграє ключову роль у забезпеченні успішності підприємства.

Необхідність нарощування людського капіталу на рівні підприємства є результатом постійного зростання знань, навичок та досвіду працівників. Навички, які вони набувають через інвестиції у людський капітал, стають ключовими компетенціями організації і одним із найважливіших нефінансових факторів її успішності.

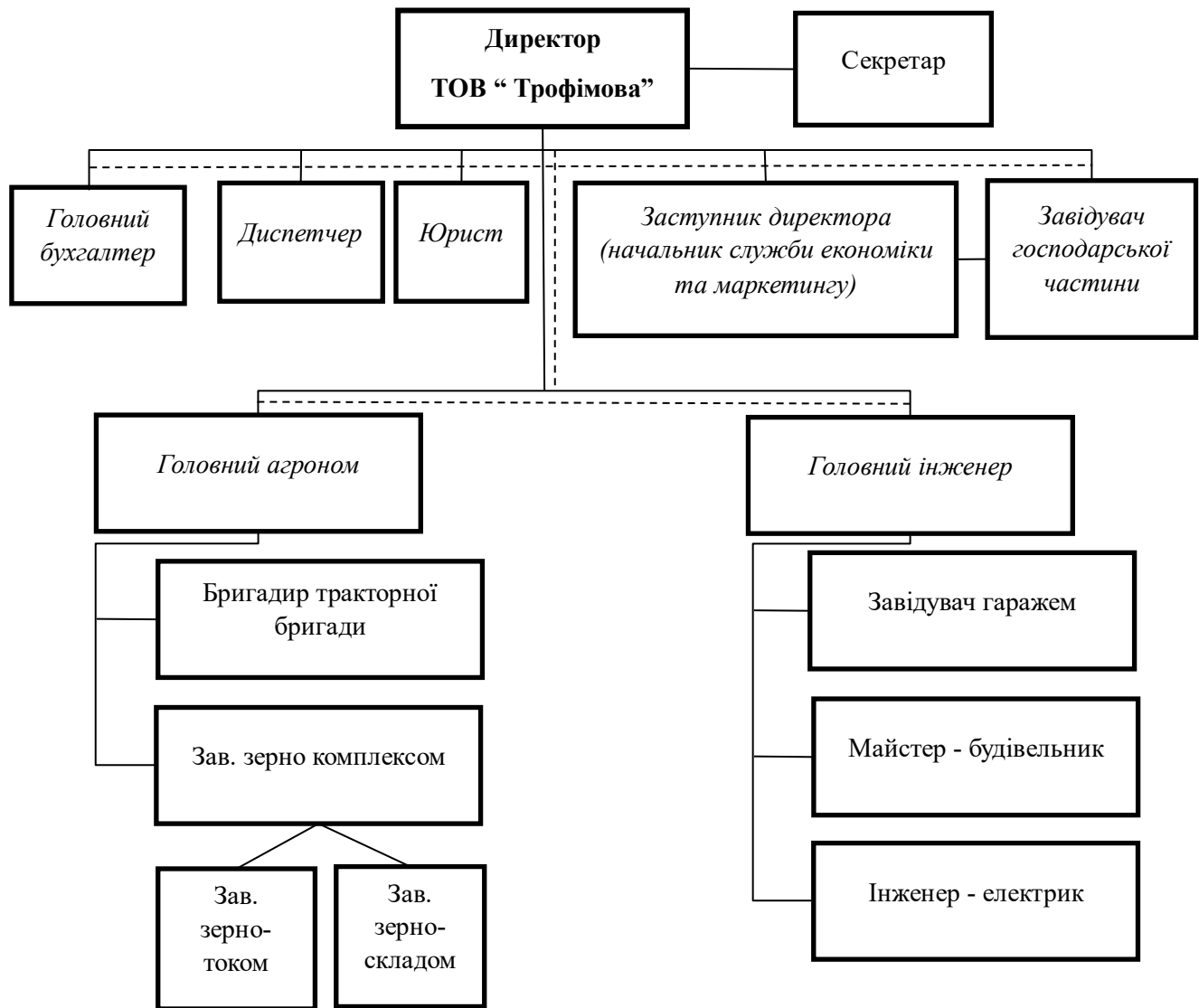


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління ТОВ «Трофімова»

Джерело побудовано автором на основі звітності підприємства

В результаті проведеного дослідження була розроблена організаційна структура управління ТОВ "Трофімова", яка представлена на рисунку 2.6. Ця структура включає три рівні та містить лінійні та функціональні зв'язки і відноситься до типу лінійно-функціональної структури. Директор, який очолює підприємство, відповідає за оперативне управління, перспективний розвиток та інші функції управління.

Хоча лінійно-функціональна структура повністю відповідає функціоналу підприємства, для підтримки розвитку необхідно додати контрольний рівень, відповідального за управління людським капіталом на підприємстві. Ця особа

буде відповідати за навчання, підвищення кваліфікації працівників та створення дружньої атмосфери в колективі. Загальна кількість персоналу ТОВ "Трофімова" становить 62 особи.

Для забезпечення подальшого зростання рентабельності продажів або хоча б збереження її стабільності у майбутньому, необхідно ще раз розглянути потребу у підвищенні мотивації співробітників за допомогою інвестицій у людський капітал. Далі розглянемо рис. 2.5 важливий показник для аналізу ефективності таких інвестицій - середню кількість персоналу.



Рисунок 2.5 – Кількість та структура персоналу за підрозділами підприємства ТОВ «Трофімова» в 2022 році

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Загальна кількість чоловік, яка працює в різних відділах ТОВ "Трофімова", складає 62 особи. Структурно, найбільше працівників працює в рослинництві, що становить 31 особа або 50% від загальної чисельності персоналу. Найменша кількість працівників займається адміністрацією та бухгалтерією - по 5 або 8,1 % чоловік у кожному відділі. Інженерний відділ має 11 осіб або 17,7 %, а відділ продажу та придбання - 10 осіб або 16,1 %.

Рівень освіти та якість виконаної роботи працівником мають вплив на величину його заробітної плати. Заробітна плата, яку отримує працівник, представляє собою винагороду або грошову компенсацію за його працю, яка визначається залежно від його кваліфікації, складності та обсягу роботи, якості виконання завдань та умов праці. Можна сказати, що заробітна плата є регулярною винагородою працівника за виконану ним роботу відповідно до умов трудового договору.

Таблиця 2.4 – Рівень середньомісячної заробітної плати працівників за підрозділами ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р., грн.

Відділ	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 -2018 р.	
				+/-	%
Адміністрація	11422,6	12200	15500	4077,4	135,7
Бухгалтерія	12570	13500	14600	2030	116,1
Інженерний відділ	9067,5	10085	11235	2167,5	123,9
Рослинництво	7808,9	8205	9315	1506,1	119,3
Відділ продажу та закупівлі	6780,3	7500	8250	1469,7	121,7
Всього	47649,3	51490	58900	11250,7	123,6

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Адміністрація має найвищий рівень заробітної плати серед усіх підрозділів - 15500 грн у 2022 році. Бухгалтерія займає друге місце з середньомісячною заробітною платою 14600 грн у 2022 році. Найнижчий рівень заробітної плати спостерігається у відділі продажу та закупівлі - 8250 грн у 2022 році. Середній рівень заробітної плати по всіх підрозділах у 2022 році склав 58900 грн, що на 11250,7 грн або на 23,6% більше, ніж у 2020 році. Усі підрозділи демонструють позитивну динаміку в зростанні заробітної плати, що свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства та, можливо, про підвищення ефективності праці. Ці висновки показують, що ТОВ «Трофімова» активно працює над підвищенням рівня оплати праці своїх працівників, що може сприяти підвищенню мотивації та продуктивності персоналу.

Однією з ключових завдань ТОВ «Трофімова» є побудова ефективної системи управління персоналом, оскільки розвиток кадрів виступає як критичний фактор, який може вплинути на взаємодію та продуктивність

організації. Рівень освіти персоналу є одним із ключових показників формування людського капіталу, оскільки кваліфікований персонал вважається одним із основних критеріїв успішності діяльності підприємства.

У таблиці 2.5 подано характеристику кадрового складу, що відображає рівень освіти персоналу та інші ключові аспекти.

Таблиця 2.5 – Рівень освіти робітників ТОВ «Трофімова» у 2018-2022 р.

Рівень освіти	Роки					2022 р. до 2018р., %
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Вища освіта	38	42	42	42	42	110,5
Середня технічна освіта	10	11	11	11	11	110,0
Середня спеціальна	4	9	9	9	9	225,0
Всього робітників	52	62	62	62	62	119,2

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

На основі даних, представлених у таблиці 2.5, можна зробити наступні висновки щодо рівня освіти робітників ТОВ «Трофімова» за період з 2018 по 2022 рік. Протягом цього періоду кількість працівників з вищою освітою зросла з 38 до 42 осіб, що становить зростання на 10,5%. Кількість працівників із середньою технічною освітою зросла з 10 до 11 осіб, що відповідає зростанню на 10,0%. Найбільше зростання спостерігається у кількості працівників із середньою спеціальною освітою, яка збільшилася з 4 до 9 осіб, що складає 225,0%. Загальна кількість робітників за цей період зросла з 52 до 62 осіб, що становить приріст на 19,2%.

Таблиця 2.6 – Якісна характеристика управлінських працівників в ТОВ «Трофімова» на 2022 рік

Посада	Вік	Освіта	Досвід роботи на посаді
Директор	46	Вища	3
Головний менеджер зі збуту	68	Вища	9
Головний бухгалтер	44	Вища	16
Головний економіст	75	Вища	43
Головний інженер	75	Вища	35
Головний зоотехнік	58	Вища	8
Головний агроном	52	Вища	8

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

На основі даних щодо якісної характеристики управлінських працівників в ТОВ «Трофімова» на 2022 рік можна зробити наступні висновки. Середній вік управлінського персоналу становить приблизно 60 років, що свідчить про наявність досвідчених фахівців у керівному складі підприємства. Всі управлінці мають вищу освіту, що підтверджує їхню кваліфікацію та здатність виконувати свої професійні обов'язки на високому рівні. Досвід роботи на посаді у керівників значно варіюється: від 3 років у директора до 43 років у головного економіста, що вказує на різний рівень накопиченого практичного досвіду серед працівників.

Зокрема, директор підприємства, маючи 3 роки досвіду на посаді, ймовірно, ще адаптується до своєї ролі, тоді як головний економіст та головний інженер мають понад 30 років досвіду, що підкреслює їхню експертність та довготривалу відданість своїй професії. Головний менеджер зі збуту, головний бухгалтер, головний зоотехнік і головний агроном мають відповідно 9, 16, 8 і 8 років досвіду на своїх посадах, що свідчить про стабільність і тривалий професійний розвиток у межах компанії.

Загалом, управлінський склад ТОВ «Трофімова» складається з кваліфікованих та досвідчених фахівців, що є важливим фактором для успішного функціонування та розвитку підприємства. Наявність такого досвідченого персоналу сприяє ефективному управлінню, стратегічному плануванню та досягненню високих результатів у діяльності компанії.

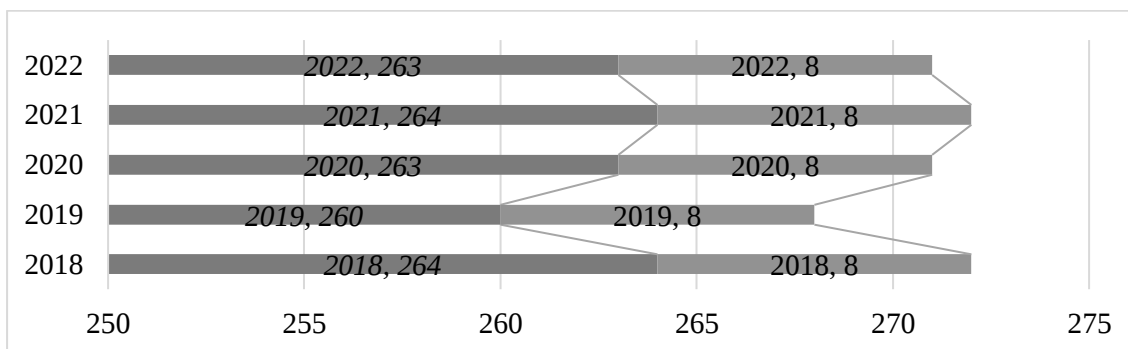


Рисунок 2.6 – Динаміка відпрацьованої та тривалості робочої зміни працівників ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 роки

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи кількість відпрацьованих днів одним працівником в середньому за рік та середньомісячну тривалість робочої зміни працівника в ТОВ «Трофімова» за період з 2018 по 2022 роки, можна зробити наступні висновки. Кількість відпрацьованих днів коливалась незначно: у 2018 році це було 264 дні, у 2019 році - 260 днів, у 2020 році - 263 дні, у 2021 році знову 264 дні, а у 2022 році – 263 дні. Середньомісячна тривалість робочої зміни залишалась стабільною на рівні 8 годин протягом всього аналізованого періоду. Це свідчить про стабільність робочого графіка та відсутність значних змін у робочому режимі працівників компанії за вказаний період.

Загалом господарство забезпечено працівниками для ефективної роботи. Поряд з тим потребує постійного підвищення кваліфікації персоналу, для того щоб була наявність креативних ідей, щоб створювати альтернативні варіанти для виходу з збиткових ситуацій

Доцільно розглянути наскільки ефективною є система мотивації на підприємстві (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Ефективність системи мотивації в ТОВ «Трофімова» у 2020-2022 р.

Показники	2020	2021	2022	2020 -2022 р.	
				+/-	%
Середньомісячна оплата праці одного працівника, зайнятого в рослинництві, грн.	7808,9	8205,0	9315,0	1506,1	119,3
Розмір мінімальної заробітної плати, встановлений законом, грн.	5000,0	6000,0	6700,0	1700,0	134,0
Середньомісячна заробітна плата в товаристві до встановленого законом мінімального розміру, %	156,2	136,8	139,0	-17,1	89,0
Середньомісячна заробітна плата с.-г. працівника в Одеській області, грн.	9653,0	12485,0	12960,0	3307,0	134,3
Середньомісячна заробітна плата в товаристві до середньомісячної плати с.-г. працівника в Одеській області, %	80,9	65,7	71,9	-9,0	88,8

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

На основі аналізу ефективності системи мотивації в ТОВ «Трофімова» можна зробити наступні висновки. Середньомісячна оплата праці одного працівника, зайнятого в рослинництві, зросла з 7808,9 грн у 2020 році до 9315,0 грн у 2022 році, що становить приріст на 1506,1 грн або 19,3%. Проте, у порівнянні з розміром мінімальної заробітної плати, встановленим законом, середньомісячна заробітна плата працівників товариства відставала. У 2020 році вона складала 156,2% від мінімальної заробітної плати, у 2021 році цей показник зменшився до 136,8%, а у 2022 році – до 139,0%, що загалом демонструє зменшення на 17,1% або 89,0% від рівня 2020 року.

Також слід відзначити, що середньомісячна заробітна плата сільськогосподарського працівника в Одеській області значно перевищувала середньомісячну заробітну плату в товаристві. У 2020 році цей показник складав 9653,0 грн, у 2021 році – 12485,0 грн, а у 2022 році – 12960,0 грн, що загалом демонструє приріст на 3307,0 грн або 34,3%. Відповідно, середньомісячна заробітна плата в товаристві порівняно із середньомісячною заробітною платою сільськогосподарського працівника в Одеській області зменшилася з 80,9% у 2020 році до 71,9% у 2022 році, що становить зниження на 9,0% або 88,8%.

Таким чином, незважаючи на певне підвищення заробітної плати працівників у рослинництві, ефективність системи мотивації в ТОВ «Трофімова» потребує вдосконалення, оскільки заробітна плата працівників відстає від середньорегіонального рівня та показує зменшення порівняно з мінімальним рівнем, встановленим законом.

На основі аналізу діяльності підприємства можна зробити висновок, що, незважаючи на значне зниження рівня прибутковості у 2018-2022 роках, керівництво ТОВ «Трофімова» не скоротило заробітну плату працівникам, а навпаки, використало підвищення її рівня як головний інструмент для мотивації персоналу.

2.3. Аналіз ефективності системи командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства

У сільськогосподарських підприємствах в Україні недостатньо уваги приділяється управлінню персоналом. Власники таких підприємств зазвичай зосереджені на збільшенні випуску продукції, зростанні доходу від її реалізації та підвищенні рентабельності. Проте часто ігнорується той факт, що успіх досягається завдяки працівникам, які є одним з ключових ресурсів організації для досягнення її цілей.

На сучасному ринку праці в Україні відчутний кризовий стан, який характеризується недостатнім рівнем реформування трудової сфери, дисбалансом між попитом і пропозицією робочої сили, недооплатою праці та низькою ефективністю праці. Щодо сільського ринку праці, тут є додаткові негативні тенденції, такі як сезонність робіт, нестабільність оплати, втрата кваліфікованих кадрів через закриття або ліквідацію сільськогосподарських підприємств. Це призводить до переходу фахівців у неформальну сферу зайнятості або трудову міграцію в мегаполіси та за кордон.

Кількість вакансій у країні впала більш як у 15 разів - з 100 000 до 6 000 вакансій з початком вторгнення РФ 24 лютого 2022 року, за оцінками кадрового порталу Work.ua. Попит на роботу з боку шукачів зріс у п'ять разів, на одне робоче місце претендувало понад 100 українців, а за деякими вакансіями доходило і до декількох сотень. Активне відновлення ринку праці України почалось влітку. У червні 2022 року кількість вакансій зросла з 21 226 до 35 509 - на 67% порівняно з травнем і досягла піка вже в жовтні - 56 719 вакансій. Ракетні обстріли критичної інфраструктури, що призвели до стрімкого зростання масштабів вимкнення електроенергії, суттєво вплинули на бізнес та загальмували збільшення кількості вакансій до кінця 2022 року. Новий рекорд зафіксовано у січні 2023 року та побито в лютому - понад 60 000 вакансій, що складає 60% від довоєнного рівня [40].

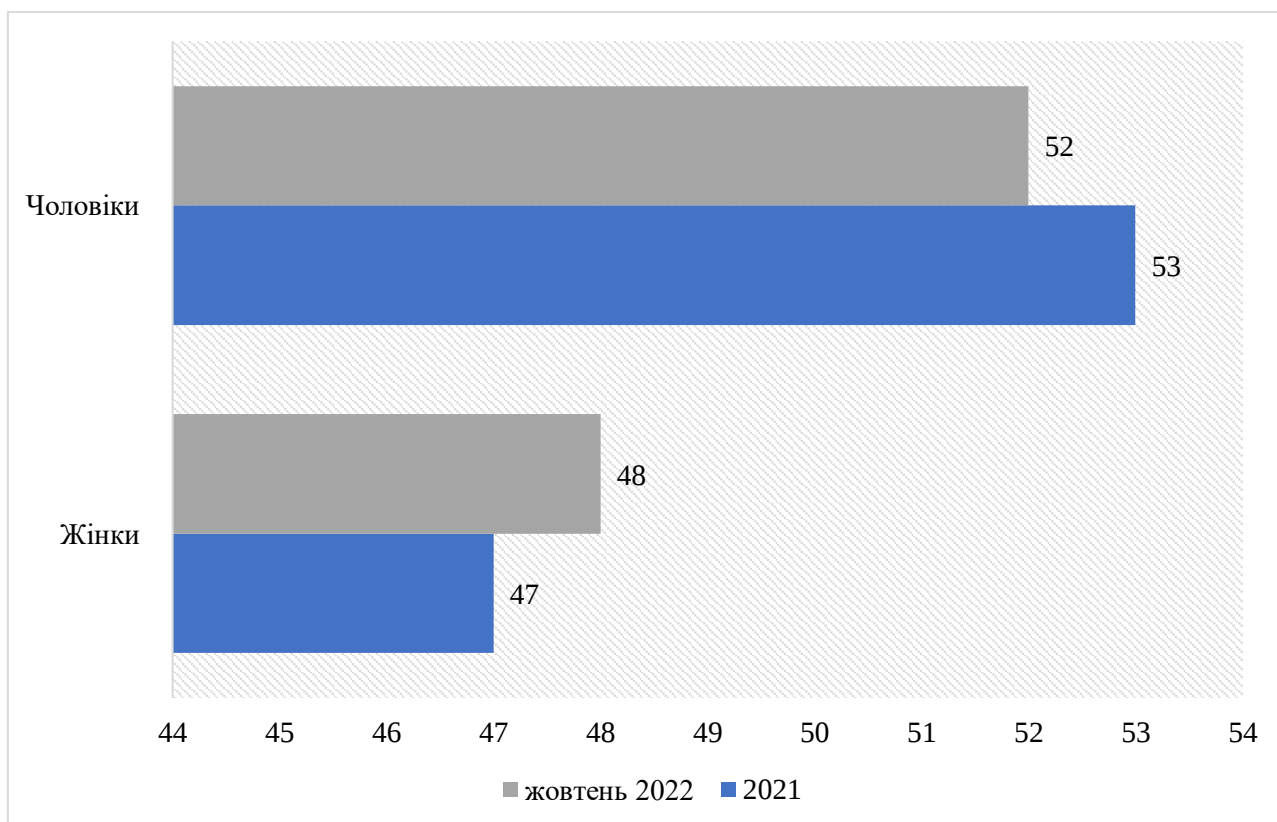


Рисунок 2.7. - Розподіл зайнятого населення за статтю, %

Джерело: Пенсійний фонд України, 2021 - 2022 р.[38]

Ці дані відображають результати опитування роботодавців у лютому 2023 року. Згідно з отриманими даними, частка жінок, які брали участь у опитуванні, становила 48%, що практично половину всіх опитаних. Варто відмітити, що на малих і мікропідприємствах частка зайнятих жінок була значно нижча - 37% та 36% відповідно.

Зайнятість жінок у різних секторах економіки відзначається значними відмінностями. Найменша частка зайнятих жінок спостерігається у секторах будівництва, добувної промисловості, сільського господарства, енергетики та секторі надання інших послуг, де вона становить від 17 до 35%. Найбільша кількість жінок займається у секторах охорони здоров'я, освіти, готельно-ресторанного бізнесу та фінансів, де частка жінок перевищує 60%.

Результати дослідження також свідчать про те, що бізнес відповідав на дефіцит працівників у традиційно чоловічих професіях, спробуючи залучити жінок до роботи в таких сферах. На підприємствах успішно впроваджувалися

програми передсвіти жіночого персоналу для заміщення вакантних місць у професіях зварників, водіїв навантажувачів та інших.

Аналіз середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності є важливим аспектом дослідження економічного стану та динаміки ринку праці. Розглянемо показники заробітної плати в різних секторах економіки за період 2020-2022 років, що допоможе оцінити зміни у доходах працівників, виявити найбільш перспективні галузі для працевлаштування, а також зрозуміти загальні тенденції в економіці.

Таблиця 2.8 – Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2020-2022 р., грн.

	Роки			Зміни	
	2020	2021	2022	+/-	%
Сільське, лісове та рибне господарство	9757	12287	13061	3304	133,9
у т.ч. сільське господарство	9734	11733	12243	2509	125,8
Промисловість	12759	14902	15176	2417	118,9
з неї виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	10761	12448	-	X	X
Будівництво	9832	11289	9781	-51	99,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	11286	13488	15103	3817	133,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	11951	13837	13731	1780	114,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	6026	8543	9367	3341	155,4
Усього	11591	14014	14847	3256	128,1

Джерело побудовано автором на основі Державної служби статистики України [37]

У період з 2020 по 2022 рік середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників зростала в більшості видів економічної діяльності. Найбільший приріст відзначено у сільському, лісовому та рибному господарстві - 133,9%, торгівлі - 133,8% та тимчасовому розміщенні й організації харчування - 155,4%. У промисловості приріст становив 118,9%, в транспортній галузі - 114,9%.

Проте є винятки, такі як будівництво, де спостерігався зниження заробітних плат -51 % у 2022 році порівняно з 2021 роком. Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у 2022 році не було вказано, що може свідчити про відсутність даних або особливості звітності.

Загалом, середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників усіх галузей економіки зросла на 3256 гривень або 128,1% протягом періоду.

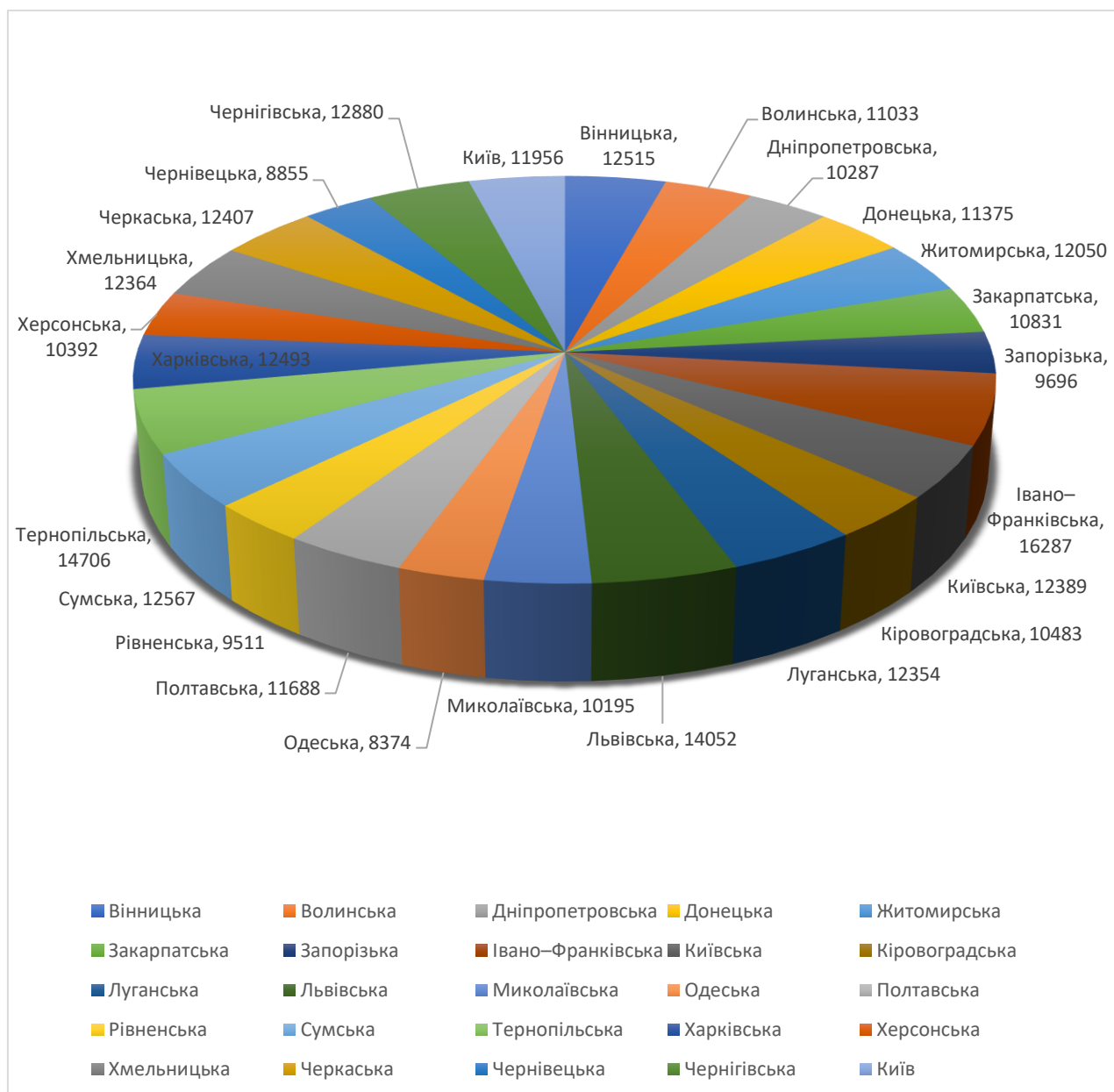


Рисунок 2.8 – Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві за регіонами, грн.

Джерело побудовано автором на основі Державної служби статистики України [37]

Середньомісячна номінальна заробітна плати штатних працівників у сільському господарстві за регіонами ключовий елемент для оцінки соціально-економічного стану аграрного сектора в різних областях України. Дослідження дозволяє виявити регіональні відмінності в оплаті праці, економічні умови та рівень життя працівників сільського господарства, а також виявити обласну динаміку заробітної плати.

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві в різних регіонах України значно варіюється. Найвищий рівень зарплати спостерігається в Івано-Франківській області - 16287 грн., Тернопільській області - 14706 грн. та Львівській області - 14052 грн.

Середньомісячна заробітна плата в місті Київ становить 11956 грн, що є нижчим в порівнянні з найбільш високооплачуваними регіонами областей.

Якщо порівнювати з даними досліджуваного підприємства, де середня заробітна плата у 2022 році становила 9315 грн, можна побачити, що цей показник є нижчим за середній по Україні, але вищим, ніж у деяких інших регіонах, таких як Одеська - 8374 грн. та Чернівецька – 8855 грн. області. Це свідчить про необхідність подальших кроків для підвищення рівня заробітної плати та поліпшення умов праці в цих регіонах.

Ці дані вказують на значні регіональні різниці у рівні оплати праці у сільському господарстві України, що може впливати на привабливість роботодавців та міграційні процеси працівників.

При аналізі управлінського персоналу ТОВ «Трофімова» та розробці рекомендацій щодо розвитку управління командною взаємодією були враховані стратегічні напрями розвитку. Застосовано такі методи, як створення SWOT-аналізу і використовується для дослідження впливу зовнішніх факторів на діяльність та розвиток компанії, а також для оцінки її сильних та слабких сторін.

Метод SWOT-аналізу дозволяє вивчити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище компанії. Цей метод сприяє оцінці позицій компанії на ринку,

виявленню загроз та можливостей. Головна суть SWOT-аналізу полягає у правильному визначенні сильних та слабких сторін, можливостей і загроз.

SWOT є аббревіатурою від:

- сильні сторони (Strengths),
- слабкі сторони (Weaknesses),
- можливості (Opportunities)
- загрози (Threats). Аналіз може бути виконаний у формі простого списку,

але найпопулярнішим підходом є використання SWOT діаграми.

Таблиця 2.9 – Визначення ринкових можливостей і загроз в ТОВ «Трофімова»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	☐ Висококваліфікований персонал ☐ Відданість співробітників підприємству ☐ Налагоджена система навчання та розвитку кадрів ☐ Сильна корпоративна культура ☐ Високий рівень мотивації співробітників	☐ Недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів ☐ Нестача сучасних інструментів управління проектами ☐ Обмежений доступ до нових технологій ☐ Високий рівень стресу серед управлінського персоналу ☐ Недостатнє фінансування інноваційних проектів
ЗАГРОЗИ	СИЛЬНІ-ЗАГРОЗИ	СЛАБКІ-ЗАГРОЗИ
☐ Зростання конкуренції на ринку ☐ Можливість втрати ключових співробітників із-за міграції кваліфікованих спеціалістів за кордон ☐ Нестабільність економічної ситуації в умовах військових дій ☐ Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на бізнес ☐ Високий рівень інфляції, що збільшує витрати	☐ Підтримка високої якості роботи і обслуговування персоналу для утримання конкурентних позицій. ☐ Використання високої кваліфікації персоналу для впровадження інноваційних підходів у роботі. ☐ Забезпечення постійного професійного розвитку співробітників для протидії конкуренції. ☐ Зміцнення корпоративної культури для зменшення ризику втрати співробітників. ☐ Застосування мотиваційних програм для підвищення лояльності працівників.	☐ Ризик зниження ефективності через недостатню автоматизацію, що може призвести до втрати конкурентоспроможності. ☐ Втрата ключових співробітників через нестачу сучасних інструментів управління може вплинути на продуктивність підприємства ☐ Зростання витрат через нестабільну економічну ситуацію в умовах військових дій ☐ Вплив змін у законодавстві на бізнес через відсутність адаптації до військового стану ☐ Погіршення фінансових показників через високий рівень інфляції.

МОЖЛИВОСТІ	СИЛЬНІ-МОЖЛИВОСТІ	СЛАБКІ-МОЖЛИВОСТІ
☐ Розширення ринку завдяки впровадженню інновацій. ☐ Залучення інвестицій для модернізації внутрішніх процесів. ☐ Використання нових технологій для підвищення ефективності. ☐ Партнерство з міжнародними компаніями для обміну досвідом. ☐ Розширення асортименту послуг для задоволення потреб клієнтів.	☐ Використання висококваліфікованого персоналу для впровадження нових технологій. ☐ Підвищення якості обслуговування за рахунок розвитку нових напрямків бізнесу. ☐ Розробка нових продуктів і послуг завдяки залученню інвестицій. ☐ Підвищення ефективності управління через автоматизацію процесів. ☐ Підвищення рівня клієнтської задоволеності за рахунок розширення асортименту послуг.	☐ Автоматизація внутрішніх процесів для підвищення ефективності управління. ☐ Впровадження сучасних інструментів управління проектами для покращення командної взаємодії. ☐ Підвищення рівня фінансування інноваційних проектів. ☐ Залучення нових технологій для зменшення рівня стресу серед співробітників. ☐ Поліпшення доступу до нових технологій для підвищення конкурентоспроможності.

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Згідно з проведеним SWOT-аналізом виявилось, що досліджуване ТОВ «Трофімова» має, перш за все, застосовувати стратегії, спрямовані на: удосконалення командної взаємодії управлінського персоналу підприємства шляхом надання коштів на тренінги та тимбілдінг; застосування найсучасніших методів внутрішньої комунікації з використанням корпоративних інтранетів, влаштування корпоративних свят та мотивувати персонал різноманітними доплатами та преміями.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТРОФІМОВА» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Напрями удосконалення командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства

Сфера впливу управлінської праці на виробництво є значно ширшою за працю робітників, які безпосередньо зайняті в процесі виробництва. Тому не випадково недоліки і упущення діяльності адміністративно-управлінського персоналу підприємства більше позначаються на результатах виробництва, ніж недоліки в роботі безпосередніх виконавців. При недоліках у роботі управлінських працівників знижується індивідуальна продуктивність праці всього трудового колективу підприємства. Відповідно, раціональна організація управлінської праці є важливою частиною проблеми планомірного підвищення продуктивності всієї суспільної праці.

Управління командною взаємодією управлінського персоналу в сільському господарстві в умовах ринкової економіки вимагає адаптації кадрової політики до сучасних викликів. Ефективність праці управлінських кадрів є критичною для розвитку аграрного сектора, що вимагає оптимізації чисельності та професійного складу керівників та спеціалістів сільськогосподарських підприємств.

Особливості біологічних характеристик засобів праці, територіальне розподілення об'єктів управління, сезонність виробництва та мобільність сільського населення визначають специфіку управлінської праці. Управлінські кадри відіграють ключову роль у забезпеченні економічних і виробничих показників, впровадженні передових технологій та збереженні технологічної і трудової дисципліни.

Ці професіонали активно займаються науковим пошуком, аналізом і узагальненням практики для обґрунтування оптимальних систем управління, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та задоволення ринку якісною сільськогосподарською продукцією.

Таким чином, успішне управління у сільському господарстві вимагає не лише кваліфікованого керівництва, а й врахування місцевих та глобальних факторів, що впливають на ефективність управлінської діяльності і розвиток аграрного сектора.

Будь-яка організація, щоб залишатися успішною, конкурентоспроможною та забезпечувати стабільну економічну діяльність, повинна постійно розвиватися. ТОВ «Трофімова» не є винятком. Враховуючи результати дослідження попередніх розділів, пропонуємо наступні напрями удосконалення командної взаємодії ТОВ «Трофімова» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення командної взаємодії ТОВ «Трофімова»

Джерело побудовано автором на основі власних розробок

Розглянемо детальніше кожен напрямок, який, на нашу думку, допоможе підприємству удосконалити корпоративну культуру.

Удосконалення візії та лідерства включає проведення сесій стратегічного планування для покращення чіткості та актуальності візії підприємства, розвиток лідерських якостей та підтримка активної ролі лідерів у впровадженні нових ідей та стратегій.

Вдосконалення внутрішньої комунікації спрямоване на впровадження ефективних систем внутрішньої комунікації, таких як регулярні наради, інформаційні бюлетені та внутрішні чати, створення культури відкритості, де працівники вільно обмінюються ідеями та думками.

Розширення системи винагород та стимулювання передбачає оновлення систем винагород та бонусів для забезпечення адекватної мотивації та визнання досягнень працівників, впровадження програм розвитку кар'єри та навчання як частини системи мотивації.

Активний розвиток програм тренінгів має на меті проведення систематичного аналізу потреб у навчанні та розвитку персоналу підприємства, залучення зовнішніх експертів для проведення тренінгів та менторингу.

Вирішення конфліктів та підтримка командної роботи передбачає запровадження системи попередження та вирішення конфліктів на ранніх стадіях, розвиток командної роботи та взаємодії між відділами.

Створення програм адаптації включає формування команди для моніторингу технологічних трендів та швидкої адаптації до нових умов та викликів.

Зміцнення корпоративного духу передбачає організацію корпоративних заходів, які сприяють єднанню колективу та підтримці корпоративного духу, впровадження внутрішніх програм волонтерства та соціальної відповідальності.

Створення механізмів залучення до процесу прийняття рішень передбачає розробку механізмів для залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, створення форумів та платформ для обговорення ідей та внесення пропозицій.

Збільшення довіри та компетентностей керівництва передбачає впровадження системи оцінки роботи керівництва та звітування перед командою.

Моніторинг та аналіз результатів має на меті впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності впроваджених змін в корпоративній культурі, регулярний аналіз результатів SWOT-аналізу та коригування стратегії розвитку.

Покращення системи інформування для працівників може стати ефективним інструментом для підвищення іміджу керівництва та підприємства в очах співробітників. Тому рекомендується керівництву ТОВ «Трофімова» звернути увагу на внутрішній PR (рис. 3.2). Пропонується призначити конкретну особу з адміністративного відділу, яка відповідатиме за внутрішній піар. Це дозволить чітко визначити обов'язки та відповідальність цього працівника, що сприятиме більш ефективному виконанню завдань. Виплата щомісячних премій за додаткове навантаження також допоможе ефективно використовувати ресурси підприємства, спрямовуючи витрати на напрями з позитивними результатами.

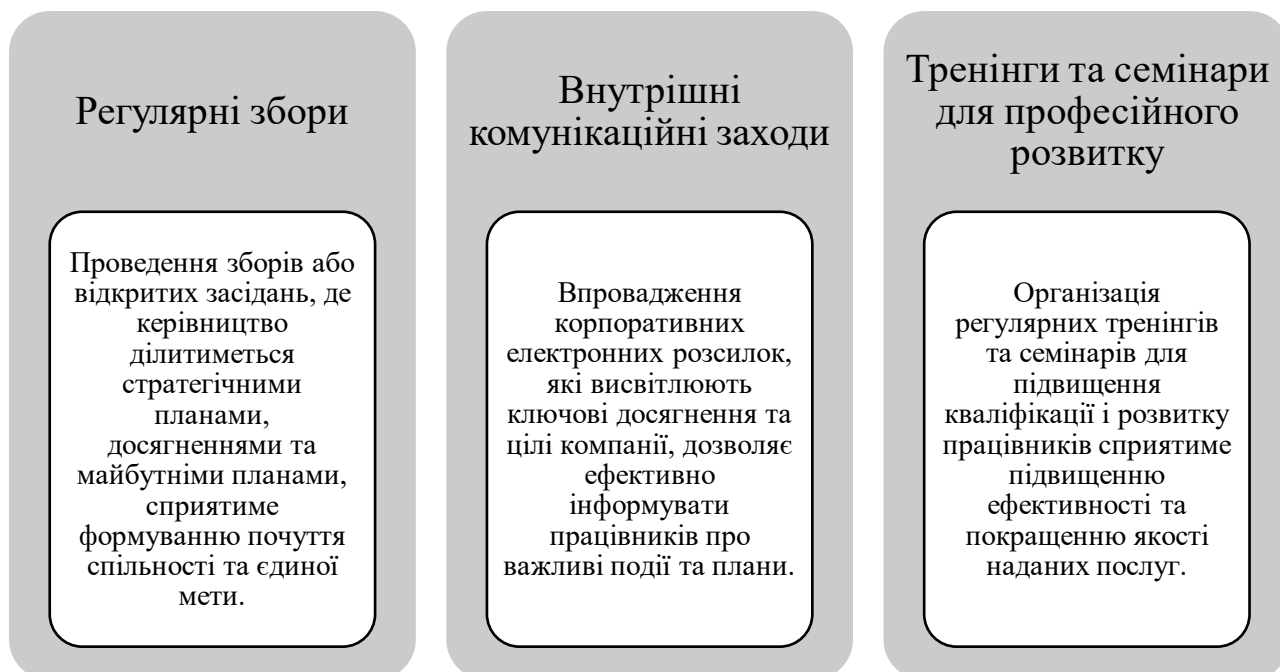


Рисунок 3.2 – Рекомендація впровадження внутрішнього PR

Джерело побудовано автором на основі власних розробок

Діяльність будь-якого підприємства ґрунтується на комунікації - як внутрішній всередині організації, так і зовнішній - з клієнтами, постачальниками, підрядниками, ЗМІ тощо. Хоча зовнішня комунікація має велике значення, сьогодні ми вирішили зосередитися на внутрішній взаємодії. Вона є основою, що об'єднує всю організацію, перетворюючи її на цілісну систему, а не на групу індивідумів, які працюють над своїми окремими завданнями.

У ході комунікаційного спілкування усередині організації дотягатимуться наступні цілі:

- забезпечується створення інформаційних каналів між співробітниками й структурними підрозділами, за допомогою яких створюється система інформаційного обміну в організації, співробітники й керівники якої планують і координують свою діяльність;
- розвиваються й удосконалюються міжособистісні відносини, завдяки чому персонал перетворюється в працездатний колектив;
- забезпечується створення повних виробничих процесів і циклів по реалізації завдань організації;
- регулюються й оптимізуються внутрішньо-інформаційні потоки;
- створюється комунікаційна основа для розвитку ефективної системи зовнішніх зв'язків.

Технології змінюють процес організації внутрішніх комунікацій, що є надзвичайно важливим для підтримки мотивації та поінформованості працівників. У світі, заповненому соціальними мережами, корпоративні інтранети також стають більш соціальними, включаючи елементи гейміфікації. Все більшої популярності набувають корпоративні портали, які поєднують елементи соціальної мережі, інструменти проектного менеджменту та системи управління інформаційними ресурсами підприємства [19].

В таблиці 3.1 представлена інформація, яка допоможе визначити, яке саме програмне забезпечення буде найбільш ефективно задовольняють потреби ТОВ «Трофімова» та сприятимуть його сталому розвитку.

Таблиця 3.1 – Програмне забезпечення для внутрішньої комунікації

№	Програма	Короткий опис	Функціонал	Застосування на підприємстві
1	BAS АГРО. Комплексне управління підприємством	Програмне забезпечення для управління агробізнесом	Управління фінансами, земельними ресурсами, технікою, виробничими процесами, складом, планування посівів	Оптимізація виробничих процесів, управління ресурсами, підвищення ефективності роботи
2	Fieldbi.io	Комплексна система управління агробізнесом	Управління полями, моніторинг врожайності, прогнозування, звітність	Покращення планування і моніторингу врожаю, ефективне використання ресурсів
3	John Deere Operations Centre	Система управління сільськогосподарськими операціями	Моніторинг техніки, планування посівів, аналіз даних про врожай, управління полями	Підвищення ефективності використання техніки, оптимізація посівних робіт
4	Cropwise Sustainability	Система управління стійкістю агробізнесу	Моніторинг екологічних показників, аналіз стійкості, звітність	Підвищення стійкості агровиробництва, екологічний моніторинг
5	FarmLogs від Bushel	Програмне забезпечення для управління фермою	Планування посівів, моніторинг врожайності, фінансове управління, звітність	Підвищення продуктивності ферми, фінансовий контроль, оптимізація посівів
6	Worksection	Система управління проектами та задачами	Управління проектами, задачами, тайм-менеджмент, звітність	Оптимізація управління проектами, покращення командної роботи
7	Slack	Платформа для командної комунікації	Обмін повідомленнями, організація каналів, інтеграція з іншими сервісами	Підвищення ефективності внутрішньої комунікації, зручність обміну інформацією
8	Microsoft SharePoint	Платформа для управління контентом та співпраці	Управління документами, спільна робота, інтеграція з іншими продуктами Microsoft	Підвищення ефективності роботи з документами, поліпшення співпраці
9	ClickUp	Система управління завданнями та проектами	Управління завданнями, проектами, тайм-менеджмент, відстеження прогресу	Підвищення продуктивності роботи команди, оптимізація управління проектами
10	Notion	Платформа для управління інформацією та співпраці	Управління завданнями, нотатками, базами знань, спільна робота	Організація інформації, покращення співпраці, зручність зберігання даних

Джерело побудовано автором на основі власних розробок [26-31,33-36]

Ефективна внутрішня комунікація допомагатиме ТОВ «Трофімова» досягати своїх цілей і підтримувати позитивну та продуктивну робочу атмосферу. Для цього необхідно налаштувати зручну систему комунікації в організації та мати надійні інструменти для її реалізації.

Серед численних засобів комунікації в організації варто обрати BAS АГРО комплексне управління підприємством [26], що інтегруватиметься у систему управління роботою команди та заощадить час і забезпечить синхронізацію всіх бізнес-процесів без втрати даних.

Впровадження системи BAS КУП на підприємстві ТОВ «Трофімова» з підвищенням командної взаємодії управлінського персоналу включає кілька ключових етапів. Спочатку проводиться аналіз потреб та вимог підприємства, залучаючи управлінський персонал для визначення їхніх потреб. Далі обирається конфігурація програми, що найкраще відповідає потребам підприємства.

Надалі здійснюється встановлення та налаштування системи, інтеграція з існуючими системами та технічна інсталяція. Навчання персоналу, з акцентом на управлінський склад, забезпечує їх ефективну роботу з новими інструментами. Після навчання система вводиться в експлуатацію, з підтримкою користувачів та вирішенням можливих проблем.

Останній етап - підтримка та оновлення програми для забезпечення її безперебійної роботи. Впровадження BAS КУП дозволить оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність роботи та покращити взаємодію управлінського персоналу, сприяючи загальному успіху підприємства.

Безумовно, важливим елементом в управлінні та розвитку сучасних підприємств виступає мотивація та стимулювання праці. Варто також додати, що в умовах глобальної конкуренції людські ресурси та їх мотивація до праці є невід'ємною частиною успіху бізнесу, який постійно змінюється. Це пояснюється зацікавленістю працівників у результатах своєї праці, забезпеченні

належних умов праці, які здатні підвищити продуктивність праці та покращити економічні та фінансові результати діяльності підприємств.

Висока продуктивність праці неможлива без системи винагород і заохочень. Відтак, у процесі створення системи управління ефективністю персоналу необхідне глибше розуміння поведінки співробітників, яка б допомогла утримати працівників, підвищити потенціал кадрів та забезпечити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Для покращення діяльності ТОВ «Трофімова» слід запровадити системи стимулювання для працівників, як показано на рис. 3.3. Серед них:



Рисунок 3.3 – Форми стимулювання працівників для впровадження в ТОВ «Трофімова»

Джерело побудовано автором на основі власних розробок [49]

- Організація вільного часу шляхом скорочення тривалості робочого дня, надання додаткових вихідних і відпусток за високу продуктивність, впровадження гнучкого графіку роботи.

- Трудове або організаційне стимулювання, яке включає вираження суспільного визнання, надання доступу до управління, просування по службі, забезпечення творчих інструментів для діяльності.

Ще одним ключовим напрямом удосконалення командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ "Трофімова" є організація та проведення різноманітних заходів, спрямованих на згуртування колективу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Проект заходів командної взаємодії в ТОВ "Трофімова"

№	Захід	Мета заходу	Очікуваний ефект
1.	День урожаю	Відзначення зусиль працівників та їх досягнень	Зміцнення почуття важливості кожного працівника
2.	День сільського господарства України	Відзначення і вшанування праці сільських працівників та підтримка аграрного сектору країни.	Підвищення морального духу серед сільських працівників, відзначення їхнього внеску у розвиток сільського господарства
3.	Святкування Нового Року	Підвищення морального духу, підбадьорення колективу перед новим робочим роком	Створення позитивної атмосфери, підвищення робочого ентузіазму
4.	День іменника	Підкреслення індивідуальності та цінності кожного працівника	Підвищення самооцінки, підтримка позитивних відносин у колективі
5.	Тематичний тренінг «Підвищення ефективності комунікації та взаємодії»	Навчити працівників взаємодіяти ефективно та досягати взаєморозуміння	Покращення комунікації в колективі, зниження конфліктів
6.	День сім'ї	Зміцнення зв'язків між родинами працівників, відзначення ролі сім'ї в підтримці колективу	Підвищення сприйняття підприємства як родини, покращення взаємовідносин
7.	Тренінг з управління стресом в умовах війни	Навчити працівників стратегіям подолання стресу та підтримки психічного здоров'я	Зниження рівня стресу, покращення загального самопочуття
8.	Корпоративна різдвяна вечірка	Сприяння згуртованості колективу	Створення позитивного настрою

Джерело побудовано автором на основі власних розробок

Кожен з цих заходів може мати економічний ефект, оскільки покращення комунікації та підвищення ефективності внутрішніх процесів призведе до зростання продуктивності, зниження кількості помилок та витрат часу на уточнення інформації. Крім того, покращення співпраці з потенційними клієнтами беззаперечно сприятиме підвищенню їхньої лояльності та збільшенню обсягів продажів.

Для налагодження ефективної командної роботи важливо враховувати оцінку кандидатів та загалом персоналу. Особливу увагу слід приділити результатам попереднього оцінювання (атестації), спостереженням керівництва та результатам опитування колективу.

3.2. Розробка ефективної моделі для формування команди управлінського персоналу аграрного підприємства

Оцінка управління персоналу ТОВ «Трофімова» у питаннях командування свідчить про наявність можливостей для покращення цього процесу та пошуку перспективних напрямків розвитку і ефективних методів організації командної взаємодії на підприємстві. Як відомо, ефективна командна взаємодія є одним з ключових параметрів сучасного менеджменту, дозволяючи органічно досягати як колективних (організаційних), так і індивідуальних цілей.

Метою командної взаємодії є створення умов, які, на основі узгодження ролей та цінностей, сприяють зростанню продуктивності та загальної ефективності команди, а також забезпечують взаємоповагу та особистісне зростання.

У системі менеджменту досліджуваного підприємства процес розвитку командної взаємодії має базуватися на таких принципах рис. 3.4 :



Рисунок 3.4 – Принципи процесі командної взаємодії ТОВ «Трофімова»

Джерело побудовано автором на основі власних розробок

Для реалізації цих принципів на практиці, менеджменту ТОВ «Трофімова» слід створити необхідне середовище для формування команд. Ознаки такого середовища мають включати:

- кожен працівник має право на власну думку і вплив на колективне рішення;
- в якісній команді всі учасники рівні між собою, що означає повагу до думки кожного і конструктивну критику;
- уміння почути, прийняти критику та надати адекватний фідбек є важливою умовою роботи в команді;
- сильніші учасники команди діляться досвідом зі слабшими;
- контроль емоцій є важливим аспектом, що передбачає обдумування реакції перед демонстрацією емоцій;
- наявність розподілу обов'язків та завдань між членами команди;
- відсутність інтриг та пліток у колективі;
- баланс між командними завданнями та персональною відповідальністю.

З метою максимізації ефективності командного потенціалу у практиці менеджменту застосовуються сучасні методологічні підходи до формування команд, включаючи цілеспрямований, міжособистісний, рольовий та проблемно-орієнтований підходи [18].

Цілеспрямований підхід спрямований на досягнення загальних групових цілей проекту, надаючи членам команди чітке уявлення про цілі та завдання.

Міжособистісний підхід спрямований на поліпшення міжособистісних відносин у групі, сприяючи збільшенню ефективності діяльності шляхом підвищення групової довіри та підтримки.

Рольовий підхід включає дискусії та переговори про ролі в команді, що може призвести до зміни розподілу ролей та збільшення внутрішньогрупової ефективності.

Проблемно-орієнтований підхід спрямований на організацію зустрічей з фахівцями, спільних цілей і задач команди, що допомагає вирішувати проблеми та досягати цілей.

Хоча кожен з цих підходів має свої переваги, найбільш ефективним може бути їх інтеграція, що дозволяє поєднати переваги кожного підходу і нівелювати їхні недоліки. Такий гнучкий підхід може бути особливо корисним у реальній практиці ТОВ «Трофімова», дозволяючи оптимально використовувати різноманітні методи для досягнення цілей команди.

Керування командою ґрунтується на делегуванні повноважень, об'єднанні людей для досягнення спільних цілей та ефективному розподілі функціональних обов'язків. Організація командної роботи сприяє не лише підвищенню прибутковості та рентабельності підприємства через формування якісного кадрового потенціалу, а й індивідуальному розвитку кожного працівника. Це, у свою чергу, спонукає співробітників до більшого зацікавлення у досягненні цілей та впровадженні нововведень у робочий процес.

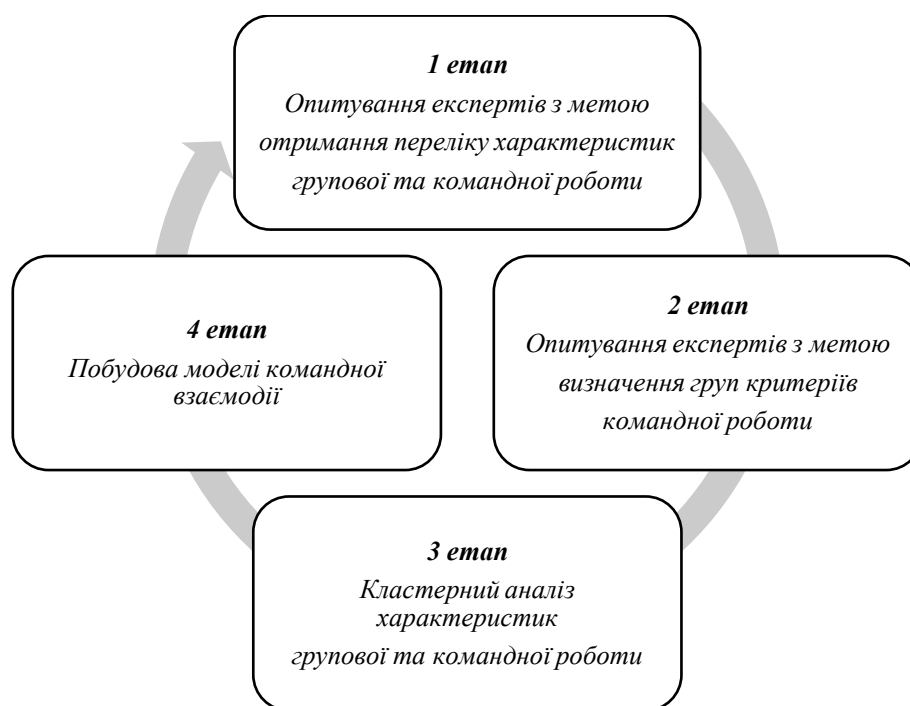


Рисунок 3.5 – Етапи процесу розвитку групи до рівня команди в ТОВ «Трофімова»

Джерело побудовано автором на основі власних розробок

На рисунку 3.5 наведено модель, яка крок за кроком описує технологію розвитку групи до рівня команди. Ця технологія має практичне застосування і включає чотири етапи процесу розвитку групи до рівня команди.

Давайте розглянемо кожен етап докладніше.

Перший етап включає проведення експертного опитування серед менеджерів. Мета цього етапу - виявлення переліку характеристик групової та командної діяльності в компанії. Для досягнення цієї мети може бути використана опитувальна анкета, розроблена таким чином, щоб експерти могли врахувати всі основні аспекти групової взаємодії: психологічні, управлінські, соціальні, функціонально-рольові, економічні, професійні, індивідуальні тощо.

На другому етапі проводиться опитування експертів з метою визначення групи критеріїв командної роботи.

Третій етап включає кластерний аналіз характеристик групової та командної роботи.

На четвертому етапі створюється модель командної взаємодії.

На початковому етапі необхідно провести діагностику групової ситуації, що існує в організації, та виявити основні переваги та недоліки поточної системи організації командної роботи.

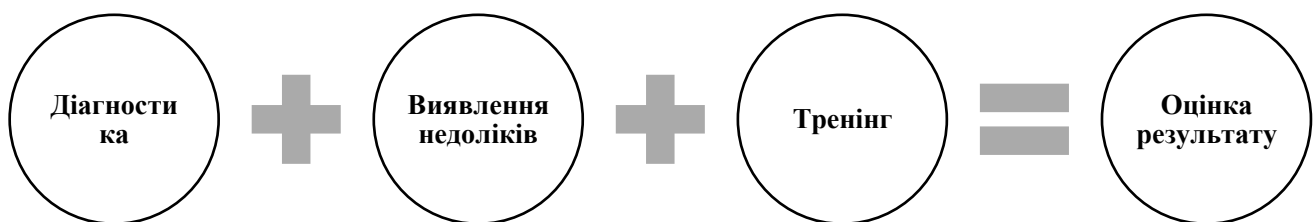


Рисунок 3.6 – Процес перевірки ефективності технології розвитку групи до рівня команди ТОВ «Трофімова»

Джерело побудовано автором на основі власних розробок

Проведення попередньої діагностики поточного стану командної діяльності - це комплекс процедур, що включають соціально-психологічні та професійні аспекти. Цей комплекс може використовувати різноманітні методики та психологічні тести, що залежать від особливостей галузі та команди підприємства.

Усі процедури діагностики можна розподілити на чотири групи для зручності обробки результатів:

1. Процедури психологічного характеру;
2. Процедури, спрямовані на визначення особливостей міжособистісних взаємин у команді;
3. Процедури, що досліджують особисті та професійні якості членів команди;
4. Процедури, спрямовані на вивчення особливостей командної діяльності.

На другому етапі, за допомогою експертного опитування менеджерів, проводиться групування названих характеристик у відповідні смислові категорії.

Під час розробки моделі розвитку групи до рівня команди, проводиться кластерний аналіз наданих характеристик. Результати кластеризації дозволяють узагальнити групи критеріїв, що характеризують рівень розвитку групової діяльності. Ці критерії становлять основу для формування технології розвитку групи до рівня команди.

Четвертий етап - це побудова моделі, яка включає узагальнення інформації та ілюструє технологію розвитку групи до рівня команди на рисунку 3.7.

Давайте розглянемо в деталях наведену на рисунку модель. В основі формування команди в організації лежать критерії, такі як соціально-психологічна взаємодія між її членами та спільна мета, до якої кожен працівник прагне, незалежно від своєї ролі.

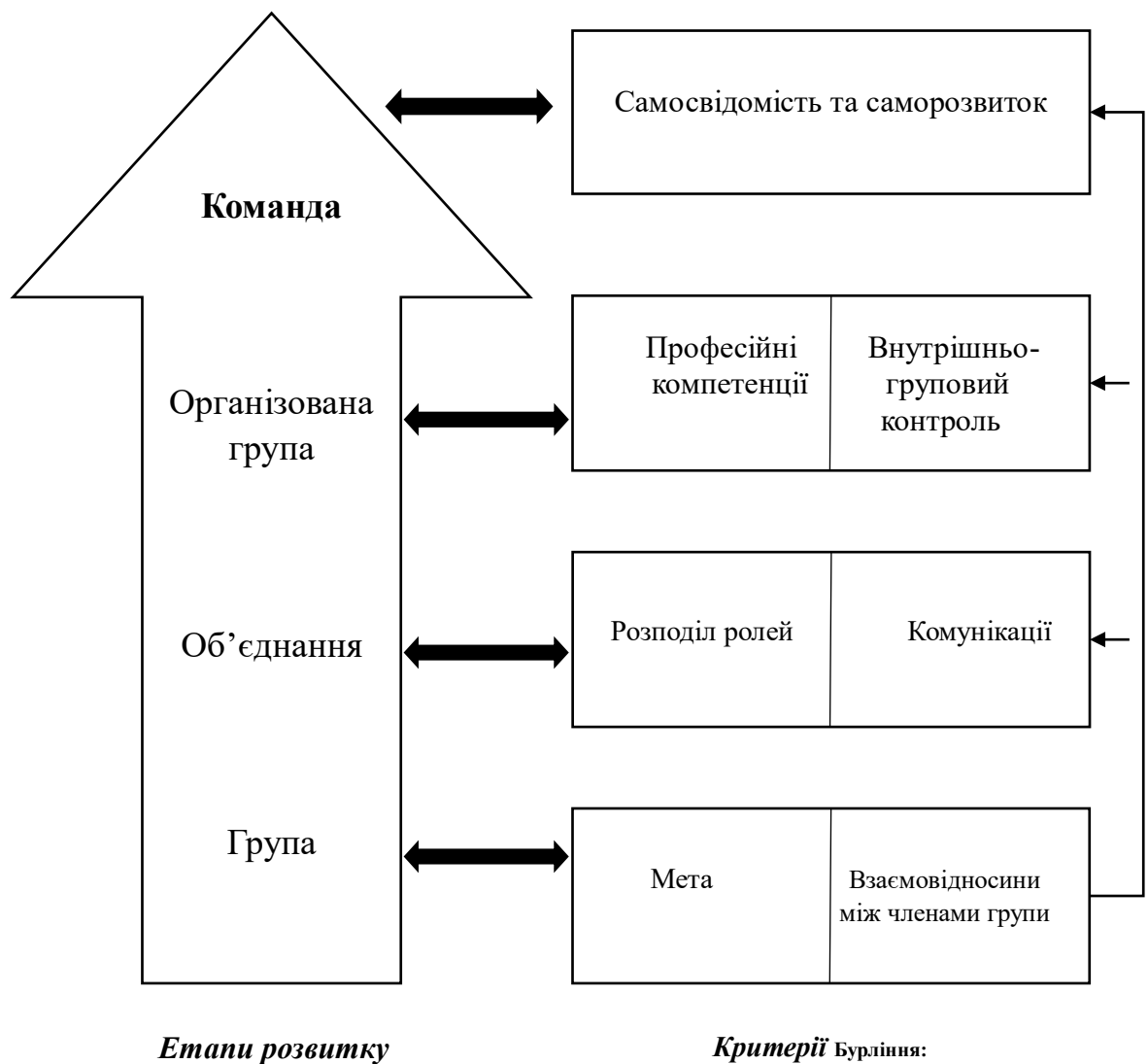


Рисунок 3.7 – Модель розвитку групи до рівня команди в ТОВ «Трофімова»

Джерело побудовано автором на основі власних розробок

Далі, для ефективної команди необхідно створити чітку структуру розподілу ролей, яка сприятиме досягненню загальної мети. Важливо обрати лідера, який координує роботу та приймає відповідальні рішення. Крім того, система комунікації має бути спрямована на підтримку ефективної діяльності та запобігання конфліктам.

На наступному етапі розвитку команди важливими є внутрішній контроль та наявність професійних компетенцій у членів групи. Контроль має базуватися на організації робочого процесу лідером та індивідуальній відповідальності

кожного за досягнення цілей. Професійні навички членів команди повинні відповідати вимогам роботи та забезпечувати здатність до прийняття управлінських рішень.

Становлення команди характеризується самосвідомістю та саморозвитком членів. Це означає, що кожен працівник має самооцінку, самоконтроль, індивідуальний розвиток та інноваційне мислення. Команда, що розвивається, визнається як особистість та індивідуальність, що відображається у саморозвитку кожної людини.

Модель розвитку команди може бути корисною для управлінського персоналу ТОВ «Трофімова», оскільки дозволяє побудувати команду, переходячи від одного рівня розвитку до іншого. Її цінність полягає в послідовному застосуванні процедур та виявленні та усуненні недоліків.

3.3. Оцінка ефективності від впровадження заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу в аграрному підприємстві

Після аналізу господарської діяльності та стану командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ «Трофімова», було розглянуто напрями для вдосконалення механізмів командної взаємодії. Враховуючи складні умови, такі як економічна нестабільність в країні, зниження виробництва внаслідок воєнних подій та пандемії, рекомендуємо застосування витрато-ефективних заходів.

Запропоновані напрями удосконалення командної взаємодії управлінського персоналу включають заходи з підвищення соціальної складової, що є ключовою для підвищення якості та ефективності трудової діяльності працівників. ТОВ «Трофімова» планує зосередити зусилля на розвитку командної взаємодії управлінського персоналу, оскільки вона впливає на мотивацію, задоволеність та лояльність персоналу.

Заходи передбачають не лише економічну ефективність, що проявляється у зниженні витрат на підготовку працівників та покращенні продуктивності, але

й організаційний ефект, що сприяє привабливості підприємства для працівників та створює позитивне робоче середовище.

Для об'єктивної оцінки ефективності запропонованих заходів, пропонуємо провести розрахунки економічного впливу за допомогою традиційного методу, що дозволяє визначити загальний вплив рекомендацій на підприємство (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Проектні витрати від впроваджуваних заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ «Трофімова», грн.

№ з/п	Види витрат	Сума, грн	Річна сума витрат, грн
1	Премія за додаткове навантаження (заступник начальника відділу кадрів)	5000	55000
2	Відрахування на соціальні заходи	1750	19250
3	Корпоративні свята	120000	120000
4	Внутрішній PR	520	5200
	- електронні розсилки	300	3000
	- електронна "гаряча лінія"	220	2200
5	Проведення тренінгів (2 тренінги)	25000	50000
	- тренінг «Підвищення ефективності комунікації та взаємодії»	12500	25000
	- Тренінг з управління стресом під час військового стану	12500	25000
6	BAS АГРО Комплексне управління підприємством		64800
	Всього	152 270	329 250

Джерело розраховано автором на основі власних розробок [26,44,45]

Прогнозовані витрати на розвиток командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ «Трофімова» та удосконалення її механізмів у 2026 році становитимуть 329 150 грн.

На основі проведеного аналізу, зокрема фінансових показників підприємства, було встановлено, що середньорічний приріст чистого доходу від реалізації продукції становить 20 %, чистого фінансового результату – 30 %, та рентабельності – 0,33 %. На цій основі будемо розраховувати прогнозні дані зазначених показників (табл. 3.). Економічний ефект від впровадження заходів буде визначатися як різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу, та витратами на реалізацію заходів.

Таблиця 3.4 – Прогнозування доходів ТОВ «Трофімова» від запропонованих заходів

№ з/п	Показники	Умовні позначення	Роки					Відхилення +/-
			2022	2023	2024	2025	2026	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ЧД	18241,0	21889,2	25537,4	29185,6	32833,8	14592,8
2.	Чистий фінансовий результат, тис. грн	ЧР	-14562	-5824,8	-1456,2	2912,4	7281	21843,0
3.	Рентабельність, %	Р	-79,8	-26,6	-5,7	10,0	22,2	102,0

Джерело розраховано автором на основі власних розробок

Для визначення економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів будемо використовувати рентабельність та чистий фінансовий результат підприємства, вираховуючи його за наступною формулою:

$$Ееф = (\text{Чистий фінансовий результат} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції}) * 100, (3.1)$$

де:

Ееф – економічний ефект від запропонованих заходів, відсотки,

ЧР – чистий фінансовий результат, у тисячах гривень,

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг), у тисячах гривень.

$$Ееф = (-14562 / 18241,0) * 100 = -79,8 \%$$

$$Ееф = (-5824,8 / 21889,2) * 100 = -26,6 \%$$

$$Ееф = (-1456,2 / 25537,4) * 100 = -5,7 \%$$

$$Ееф = (2912,4 / 29185,6) * 100 = 10,0 \%$$

$$Ееф = (7281 / 32833,8) * 100 = 22,2\%$$

Для підтвердження або спростування попереднього висновку щодо ефективності запропонованих заходів, проведемо розрахунок економічного ефекту іншим способом.

$$P = ЧР : ЧД * 100, (3.2)$$

Визначимо рентабельність до впровадження заходів:

$$P = (-14562 / 18241,0) * 100 = -79,8 \%$$

$$P = (-5824,8 / 21889,2) * 100 = -26,6 \%$$

$$P = (-1456,2 / 25537,4) * 100 = -5,7 \%$$

$$P = (2912,4 / 29185,6) * 100 = 10,0 \%$$

$$P = (7281 / 32833,8) * 100 = 22,2\%$$

Визначимо економічний ефект після впровадження заходів:

$$Ееф = (1 - (P : 100)) * ЧД : (P : 100), (3.3)$$

$$Ееф = (1 - (-79,8 : 100)) * 18241,0 : (-79,8 : 100) = 18241,0 \text{ тис. грн.}$$

$$Ееф = (1 - (-26,6 : 100)) * 21889,2 : (-26,6 : 100) = 21889,2 \text{ тис. грн.}$$

$$Ееф = (1 - (-5,7 : 100)) * 25537,4 : (-5,7 : 100) = 25537,4 \text{ тис. грн.}$$

$$Ееф = (1 - (10,0 : 100)) * 29185,6 : (10,0 : 100) = 29185,6 \text{ тис. грн.}$$

$$Ееф = (1 - (22,2 : 100)) * 32833,8 : (22,2 : 100) = 32833,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, висновок полягає в тому, що економічний ефект від запропонованих заходів є стабільним і спостерігається тенденція до зростання. Це підтверджує ефективність запропонованих шляхів удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства. Впровадження цих заходів приведе до збільшення чистого фінансового результату господарства на - 79,8% у 2022 році, на - 26,6 % у 2023 і 2024 роках, та на - 5,7% у період з 2025 по 2026 роки підприємство виходить із стану збитку до мінімальних доходів і до збільшення рентабельності на 10,0 % та 22,2% відповідно.

Графічне відображення, що показує економічний ефект після впровадження запропонованих заходів, представлено на рисунку 3.8.

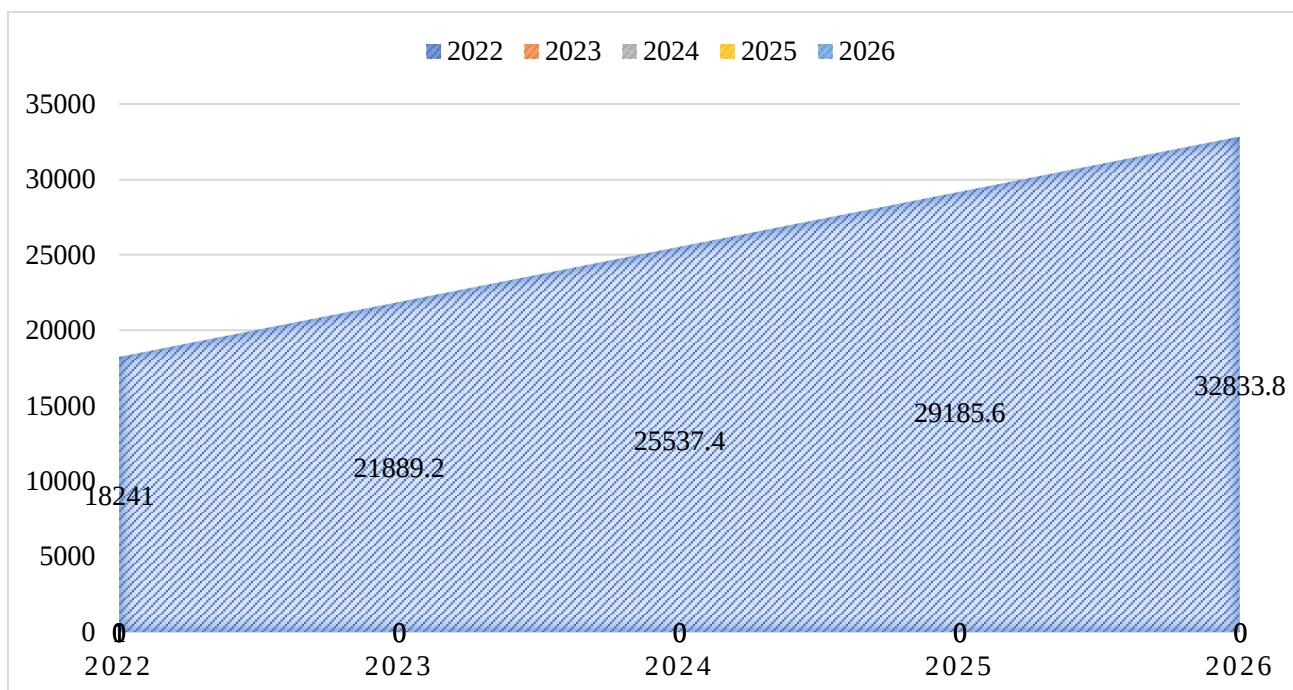


Рисунок 3.8 - Прогноз динаміки економічного ефекту після впровадження запропонованих заходів з підвищення командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ «Трофімова»

Джерело розраховано автором на основі власних розробок

Отже, впровадження рекомендованих заходів призводить до позитивної динаміки ефекту, а варіація числових значень є незначною. Це свідчить про те, що підвищення командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ «Трофімова» призведе до зростання чистого доходу господарства, що в свою чергу стабілізує його фінансові показники. Важливо підкреслити, що результати аналізу свідчать про позитивний вплив внесених змін на чистий дохід господарства. Це може бути ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Такий підхід підкреслює важливість стратегічного управління командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ «Трофімова» як інструменту для досягнення позитивних економічних результатів та створення стійкої основи для подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних аспектів і наявної практики управління командної взаємодії управлінського персоналу в ТОВ «Трофімова» дають змогу зробити наступні висновки :

1. Сутність поняття "команда" має різноманітні визначення залежно від авторів. Одні визначають команду як групу від трьох до восьми осіб, що мають спільну мету та взаємну відповідальність за досягнення цієї мети, наприклад, Manz C.C. та Sims H.P. Інші автори, такі як Katzenbach J.R. та Smith D.K., виділяють команду як групу з додатковими навичками, які є взаємно залежними та спрямованими на досягнення спільних цілей.

Ключовими складовими ефективної команди є не лише професійні якості її учасників, а й їхні особисті якості, такі як взаєморозуміння, гнучкість у ролях та здатність до конструктивного спілкування. Ці аспекти сприяють побудові позитивної робочої атмосфери та досягненню гармонії у колективній діяльності.

2. Основні підходи до формування команд включають цілеполагаючий, міжособистісний, рольовий та проблемно-орієнтований. Кожен з цих підходів зорієнтований на досягнення спільних цілей через покращення міжособистісних відносин, чітке визначення ролей та ефективне вирішення проблем.

Процес формування команди є динамічним і включає етапи формування, турбулентності, нормалізації, виконання завдань та, для тимчасових команд, розпуску. Кожен з цих етапів важливий для розвитку колективу та досягнення результатів. Незважаючи на переваги командного підходу, існують обмеження, такі як необхідність додаткового часу на прийняття рішень та підтримання командної динаміки. Однак правильно сформована команда, де кожен член знає свої ролі і взаємодіє з іншими, здатна досягати значних успіхів у складних умовах сучасного бізнесу.

3. У методичних засадах оцінки ефективності командної взаємодії управлінського персоналу аграрного підприємства висвітлено кілька ключових аспектів. Вони стосуються не лише формування ефективних команд, а й досягнення позитивних результатів через спільну роботу і взаємодію членів команди. Згідно з дослідженнями Р. Белбіна та моделлю Маргерісона-МакКенна, мають чітко визначені ролі, які допомагають досягти спільних цілей. Крім того, лідерський компонент виявляється критичним у формуванні і підтримці успішної командної динаміки та досягненні бізнес-цілей.

4. ТОВ "Трофімова" представляє собою аграрне підприємство, яке активно розвивається у сільській місцевості Одеського району Одеської області. Засноване у 2009 році, підприємство володіє значними земельними ресурсами, включаючи орендовані ділянки 698 га сільськогосподарських угідь та маючи доступ до державних та місцевих земель.

Фінансовий аналіз вказує на зменшення прибутковості у 2022 році, а рівень рентабельності склав -55,4% у 2022 році, що є дуже негативним показником, що вимагає від компанії уваги до фінансової стійкості та ліквідності. Важливою задачею є не лише збереження, а й покращення ефективності виробничих процесів для забезпечення стабільного розвитку на майбутнє.

5. Оцінка управлінського персоналу та системи оплати праці ТОВ "Трофімова" вказує на важливість людського капіталу як ключового ресурсу у сучасному бізнес-середовищі. Успішність підприємства значною мірою залежить від компетенцій та мотивації його персоналу. Організаційна структура включає лінійну та функціональну ієрархії, але для підтримки розвитку необхідно впровадження контрольного рівня для управління людським капіталом. Важливим аспектом є зростання середньомісячної заробітної плати на 11250,7 грн або на 23,6% і покращення освітнього рівня персоналу на 10,5%, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та мотивації. Також, аналіз показує стабільність робочого графіка 8 год. на добу та тривалості робочої зміни працівників протягом аналізованого періоду.

6. Українські сільськогосподарські підприємства стикаються з низьким рівнем управлінської уваги до персоналу, що ускладнює досягнення стратегічних цілей. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, спричинена кризовим станом на ринку праці та втратою фахівців через міграцію та економічні нестабільності, суттєво обмежує розвиток сектора. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників усіх галузей економіки зросла на 3256 гривень або 128,1% протягом періоду, але існують виклики, такі як нерівномірність оплати праці в регіонах та нестабільність умов праці, що впливають на привабливість робочих місць. Рекомендації з розвитку управлінської командної взаємодії включають удосконалення системи навчання, впровадження інновацій та підвищення мотивації персоналу для забезпечення стабільного розвитку і конкурентоспроможності підприємства.

7. Підприємство ТОВ "Трофімова" активно працює над удосконаленням командної взаємодії управлінського персоналу, щоб підтримувати стабільність та конкурентоспроможність. Основні напрями удосконалення включають розвиток лідерських якостей та підтримку візії, покращення внутрішньої комунікації через систематичні наради та внутрішні чати, оновлення систем стимулювання та винагород, активний розвиток програм тренінгів, вирішення конфліктів на ранніх стадіях, створення програм адаптації та зміцнення корпоративного духу через організацію спільних заходів та програм волонтерства.

Реалізація цих стратегій передбачає впровадження спеціалізованих програмного забезпечення для управління агробізнесом, як BAS АГРО, яке оптимізує виробничі процеси та підвищує ефективність роботи. Також планується впровадження заходів, спрямованих на згуртування колективу і підвищення морального духу співробітників, що сприятиме позитивній атмосфері та продуктивності у роботі.

8. Розробка ефективної моделі команди для керівного персоналу аграрного підприємства, такого як ТОВ "Трофімова", відкриває можливості для покращення формування команд та визначення перспективних напрямків

розвитку. Ефективна командна робота є ключовою для досягнення організаційних та індивідуальних цілей, сприяючи продуктивності, ефективності, взаємному повазі та особистісному зростанню. Реалізація принципів командної взаємодії передбачає створення середовища, яке поважає різноманітні думки, сприяє конструктивній критиці, обмінюється досвідом, контролює емоції та збалансовує командні завдання з особистою відповідальністю. Сучасні методології, такі як орієнтовані на цілі, міжособистісні, рольові та проблемно-орієнтовані підходи, підвищують згуртованості та ефективність команди. Ці стратегії, адаптовані до конкретних потреб ТОВ "Трофімова", максимізують потенціал командної роботи, забезпечуючи міцне управління та особистісний розвиток в рамках підтримуючої організаційної структури.

9. Після аналізу господарської діяльності та стану командної взаємодії управлінського персоналу ТОВ «Трофімова» було розроблено і впроваджено заходи з підвищення командної взаємодії. Результати показали, що ці заходи є витрато-ефективними, сприяють підвищенню якості та ефективності трудової діяльності персоналу. Планується акцентувати увагу на розвитку командної співпраці як ключового фактору мотивації та задоволеності працівників. Економічні показники підтверджують стабільний позитивний вплив від впровадження змін, що свідчить про можливість збільшення чистого фінансового результату на підприємстві та покращення його конкурентоспроможності в умовах динамічного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 9 типів ролей в команді. TeamMaster. URL: <https://teammaster.pro/ua/blog/9-typiv-roley-v-komandi> (дата звернення: 28.04.2024)
2. Бірюкова В.С., Лободзинська Т.П. Ефективність діяльності рекрутингових компаній (на прикладі ІТ-сфери) *Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю*, м. Київ, 17 лист. 2022 р. К. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 172 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52518/1/Skorobohatova_Kot.pdf (дата звернення 28.03.2024)
3. Брич В.Я. Креативний менеджмент: підручник. В. Я. Брич, М. М. Корман; Тернопіл. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
4. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української організації. О. : Олтех, 2019. 285 с.
5. Геллерт, М., Новак, К. Все про командоутворення: керівництво для тренерів: пров. з ним. Херсон: Вершина, 2006. С. 22
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. Гриценко І.В. Педагогічна культура як основа фахової підготовки майбутнього вчителя. *III Міжнародна конференція "Інноваційні технології в науці та освіті. Європейський досвід" : Матеріали. Упор.: Хохлова Т.С., Ступак Ю.О.* Дніпро- Амстердам, 2019. С.20-25.
8. Гуменюк І., Тально І. Цифровізація HR-процесів: переваги та ризики. *Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді.* Черкаси. 20 квітня 2022. 194 с. URL: http://78.137.2.119/documents/student/2801_1.pdf (дата звернення 10.02.2024)

9. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості . *Науковий вісник*. Одеса: ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50
10. Дідусь М.О., Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79
11. Добрянська І. Формування груп у молодшому шкільному віці. *Початкова школа* . 2011. №6. С. 32-54
12. Духницький Б.В. Потенціал розвитку агропродовольчого ринку України. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 27–34.
13. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 31.11.2023)
14. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 4, Ч. 2, Т. 1. с. 185 –190.
15. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Напрями цілепокладання у сфері мотивації праці. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів: Матеріали IV Міжнародної наукової конференції*. 18 травня 2022 р. К. ЗВО «Міжнародний університет фінансів». 2022. 151 с.
16. Книш П.В. Технологія командотворення в системі державної служби. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління»*. Випуск 2, 2014. С. 209-218.
17. Кондратенко О.М. Технологія формування управлінської команди державних службовців. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/03-KONDRATENKO.pdf> (дата звернення: 18. 01.2024)
18. Концептуальні підходи до змін моделей споживання та виробництва при переході до стійкого розвитку. Л.Г. Мельник, О.І. Мельник, О.І. Карінцева та ін. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №3.С.51-58.
19. Крупка Я.Д. Інформаційне забезпечення та аналітична оцінка альтернативних інвестиційних ресурсів. *Економічний аналіз: збірник наукових*

праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. 2010. Вип. 6. С. 17-19.

20. Мельник Л. Г., Волк О. М., Гайтина Н. М., Рибалка М. В., Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*, № 4/2012. С. 55-63.

21. Місце розташування ТОВ «Трофімова» на мапі. URL: <https://www.google.com/maps/place/%D0%A2%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0/@46.3414153,30.6655072,10.25z/data=!4m6!3m5!1s0x40c7cecb997f1f1f:0xc337cb207a9a1619!8m2!3d46.3068625!4d30.612137!16s%2Fg%2F11bwqlbsdf?entry=ttu> (дата звернення: 11.01.2024)

22. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf> (дата звернення: 16. 01.2024)

23. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка* № 8, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення: 18. 01.2024)

24. Немченко, А. Б. Методологія системного підходу в управлінні організацією. А. Б. Немченко, І. В. Ніраз. *Наукові записки* : зб. наук. пр. - Кіровоград : КНТУ, 2010. Вип. 10, ч. 1. С. 275-279.

25. Окорський В.П. Креативний менеджмент : підруч. для студентів спец. 073 "Менеджмент". В. П. Окорський, А. М. Валюх; Нац. ун-т вод. госпва та природокористування. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.

26. Офіційний сайт BAS АГРО. Комплексне управління підприємством. URL: <https://www.bas-agro.com.ua/> (дата звернення: 18. 01.2024)

27. Офіційний сайт ClickUp. URL: <https://clickup.com/> (дата звернення: 18. 01.2024)

28. Офіційний сайт Cropwise Sustainability. URL: <https://cropwise.com/sustainability/> (дата звернення: 21. 01.2024)

29. Офіційний сайт FarmLogs від Bushe. URL: <https://farmlogs.com/> (дата звернення: 13. 04.2024)
30. Офіційний сайт Fieldbi.io. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 17. 01.2024)
31. Офіційний сайт John Deere Operations Centre. URL: <https://www.deere.com/en/technology-products/precision-ag-technology/operations-center/> (дата звернення: 18. 03.2024)
32. Офіційний сайт Katzenbach J.R, Smith D.K. Why teams matter? *The McKinsey Quarterly*. 1992. Vol. 3 November. P. 8-12;
33. Офіційний сайт Microsoft SharePoint. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/sharepoint/collaboratio> (дата звернення: 14. 01.2024)
34. Офіційний сайт Notion. URL: <https://www.notion.so/> (дата звернення: 28.02.2024)
35. Офіційний сайт Slack. URL: <https://slack.com/> (дата звернення: 18.03.2024)
36. Офіційний сайт Worksection. URL: <https://worksection.com/> (дата звернення: 11. 01.2024)
37. Офіційний сайт Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2023)
38. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/> (дата звернення: 24.11.2023)
39. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
40. Рік війни: роботодавці успішно «відвоювали» 60% ринку праці та просуваються на схід. Work.ua. Сайт пошуку роботи № 1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2337/> (дата звернення: 18.11.2023)

41. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyukov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yakvazhlyiviy-chinnikpidvischennya-efektivnosti-pratsi> (дата звернення: 12.11.2023)
42. Clarity Project TOB «Трофімова». URL: <https://clarity-project.info/edr/36718696> (дата звернення 18.02.2024)
43. Скрипка А. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки функціонування команди. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С. 132-141. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-12-2019/12.19_topic_Skrypka%20A.K..pdf. (дата звернення: 26. 01.2024)
44. Тренінг ефективна комунікація. URL: https://www.salesvector.org/ua/business_trainings/trening-efektyvna-komunikacziya-u-komandi/ (дата звернення: 28.12.2023)
45. Тренінг з управління стресом під час військового стану. URL: <http://smp.onua.edu.ua/2024/04/15/mini-trening-stres-ta-jogo-podolannya-v-umovah-voyennogo-stanu-dlya-zdobuvachiv-vyshhoyi-osvity-fakultetu-sudovogo-ta-mizhnarodnogo-prava-za-spetsialnostyamy-081-pravo-ta-293-mizhnarodne-pravo/> (дата звернення: 18.12.2023)
46. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2018. 417 с.
47. Утєєва Р.А. Групова робота як одна з форм діяльності учнів на уроці. *Математика в школі*. 2015. № 2. 152 с.
48. Цукерман Г.А. Навіщо дітям навчатися разом? Київ: Знання.1985.80 с.
49. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації . В. В. Швед , *Вісник ХНУ*. 2017. № 5.Т.1. С. 63–67
50. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. 236-254 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_S

[hveda N M-Practical aspects of teamwork 236-254.pdf](#) (дата звернення: 18.01.2024)

51. Шевчук Л. М. Форми й види групової роботи учнів. *Педагогіка психологія*. 2017. № 2(71). С.54-72.

52. Як лідер може сприяти ефективній командній діяльності? URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-12220.html> (дата звернення: 18.11.2023)

53. Ярошенко О.Ю. Групова навчальна діяльність школярів: теорія та методика. Київ: Партнер, 1997. 193с.

54. Manz C.C., Sims H.P. Business without Bosses, New York: John Wiley & Sons, 1993. - Р. 4-16

55. Margerison-McCann - Praxis Framework. Praxis. URL: <https://www.praxisframework.org/en/library/margerison-mccann> (дата звернення: 24.03.2024)

56. Miller C. B. Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises that Get Results in Just 15 Minute. NY: AMACOM, 2004. Р. 6