

Шифр: «РАЗОМ МИ – СИЛА»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОМАНДОТВОРЕННЯ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДОТВОРЕННЯ В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	11
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».....	11
2.2. Аналіз системи командотворення та ефективності її застосування в ТОВ «Кернел-Трейд».....	16
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДОТВОРЕННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ....	21
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність дослідження викликана тим, що командний метод управління персоналом є більш ефективним в сучасних умовах, адже, дозволяє забезпечити гнучкий, адаптивний та креативний підхід до менеджменту персоналу, що є однією з передумов забезпечення не лише виживання, але й результативного функціонування підприємства. Але даний метод потребує змін у сприйнятті, поведінці, способів прийняття рішень; високого рівня самомотивації, самодисципліни та самоменеджменту, а, отже – змін у корпоративній культурі. Разом з тим, впровадження командного методу співпраці та управління має високі шанси на швидку адаптацію до нього та його сприйняття персоналом, з огляду на переваги, які відчуває не лише керівництво, а й всі працівники.

Об'єкт даного дослідження – система командотворення як фактор підвищення ефективності управління персоналом та діяльності підприємства в цілому.

Предмет дослідження – система командотворення в ТОВ «Кернел-Трейд» Полтавського району Полтавської області.

Мета дослідження – удосконалення системи командотворення, як фактору підвищення ефективності управління персоналом та діяльності підприємства в цілому в сучасних умовах господарювання.

Завданнями дослідження є:

розглянути теоретико-методологічні основи командотворення в сучасній системі управління персоналом підприємства;

провести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»;

проаналізувати систему командотворення та ефективності її застосування в ТОВ «Кернел-Трейд»;

сформувати шляхи удосконалення командотворення як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. Методологічною основою досліджень слугували загальнофілософські методи і принципи пізнання (аналізу і синтезу – для деталізації об’єкта дослідження), абстрактно-логічний (узагальнення й формулювання висновків), системний аналіз ефективності застосування командного управління, комплексний підхід – при розробці шляхів та напрямів удосконалення командотворення; методи аналізу статистико-економічної інформації (табличний, графічний методи); а також методи соціологічного дослідження (спостереження, анкетування та інтерв’ю).

Практична значущість дослідження полягає в тому, що пропозиції по удосконаленню системи командних методів управління персоналом прийняті до впровадження ТОВ «Кернел-Трейд».

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом публікації:

фахової статті в фаховому журналі «Економічний форум»;

прийняття участі в роботі V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (17 листопада 2020 р., м. Полтава) та опублікування тез доповіді у відповідному збірнику.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОМАНДОТВОРЕННЯ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Командотворення на сьогоднішній день є ефективним інструментом, що допомагає окремим працівникам та персоналу підприємства в цілому досягати поставлених цілей найбільш результативно. Сьогоднішні реалії формують нові виклики менеджерам організацій не лише у виробничій, технологічній, маркетинговій площині, але й у сфері управління персоналом – відносно питань налагодження ефективної системи взаємодії, контролю, мотивації, згуртування тощо.

Розглянемо підходи до визначення поняття «команда» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «команда»

Визначення «Команда – це...»	Джерело
невелика група людей, що характеризується взаємодоповнюючими навичками, прагненням до спільної мети, виконанням завдань, застосування підходів, за які вона несе спільну відповідальність	[1]
люди, що працюють разом у певний період часу для досягнення спільної мети, місії. Робота характеризується взаємозалежністю; члени команди ідентифікують себе з командою та відповідальністю – кожен вважає себе відповідальними за досягнення результатів	[2]
група людей, які працюють разом для досягнення спільної мети	[3; 4]
група, в якій члени достатньо інтенсивно працюють разом для досягнення спільної групової мети	[5]
трудовий колектив з високим рівнем згуртованості та прихильності загальним цілям, цінностям підприємства; група індивідів, які розподілили між собою робочі операції, відповідальність за їх виконання та отримання запланованих та фактичних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі вміння, навички, характеризуються високим рівнем взаємозалежності, розподіленням відповідальності за досягнення кінцевих результатів	[6]

Отже, звертаючись до даних табл. 1.1, можемо констатувати той факт, що команда перевищує по ефективності індивіда чи сукупність індивідів (які належним чином не згуртовані, або знаходяться у великій кількості), особливо коли діяльність вимагає сукупності різноманітних навичок, рішень та досвіду.

Головне, що вимагає ефективна команда – дисциплінованої реалізації головних елементів команди (рис. 1.1).

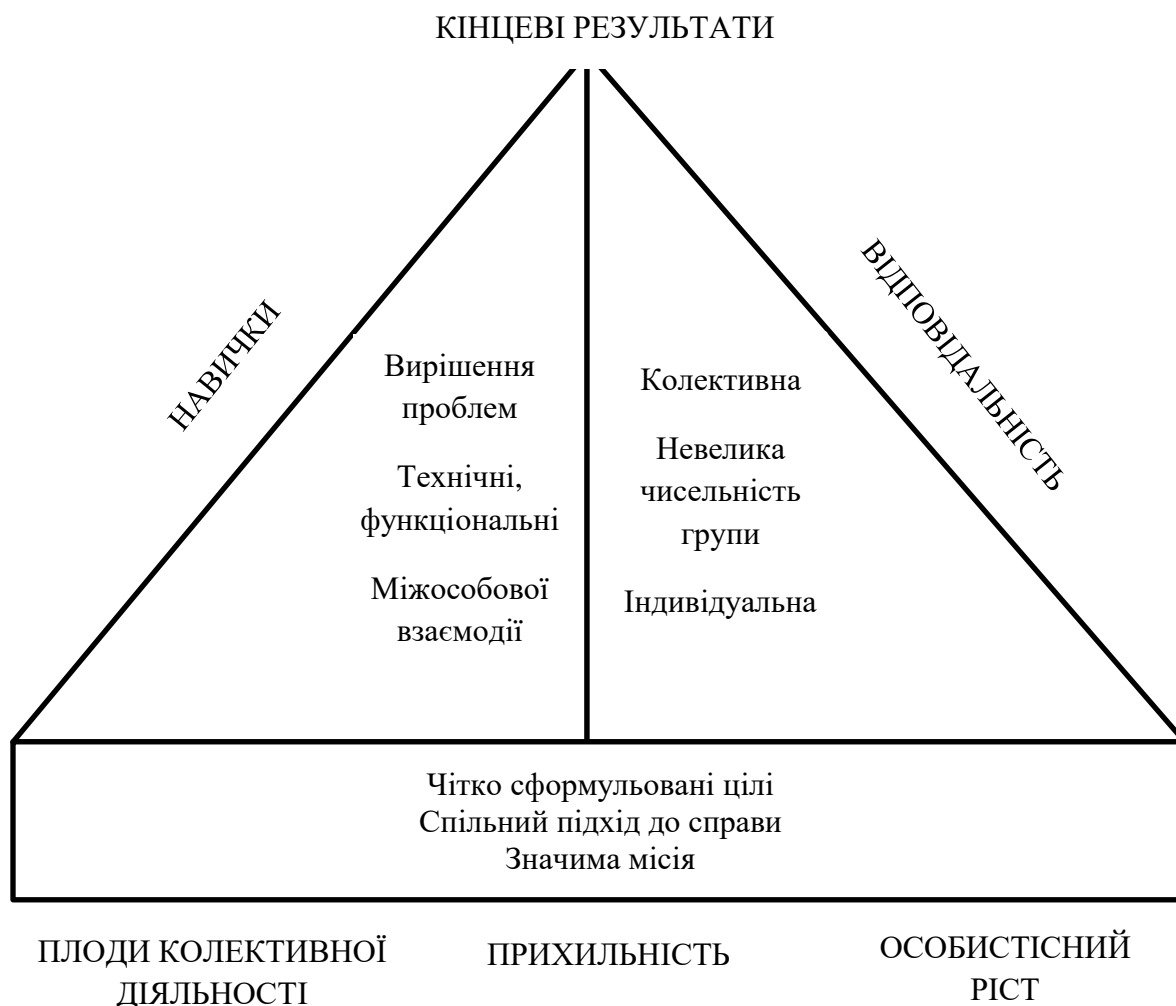


Рис. 1.1. Базові елементи команди [сформовано на основі 7]

На вершині трикутника – те, що досягають команди; по його сторонам та в центрі – ключові елементи, необхідні для досягнення результатів. Якщо керівник та члени команди сконцентрують увагу на цих елементах, то вони зможуть сформувати справжню командну поведінку, що й допоможе їм ефективно досягти цілей.

Таким чином, ефективна команда буде мати наступні характеристики (рис. 1.2).

спільна ціль	психолог псих визнання членів один одного	практична взаємодія	практична взаємодія	сталість взаємодії
--------------	---	------------------------	------------------------	-----------------------

Рис. 1.2. Характеристики ефективної команди [сформовано на основі 8;

Формування ефективної, працездатної і згуртованої команди проходить тривалий процес становлення, який дуже часто буває непростим та охоплює ряд етапів (табл. 1.2) та додаток А.

Таблиця 1.2

Етапи формування команди [сформовано на основі 6; 10; 11; 12]

Етап	Характеристика
1. Формування	формується вільна група людей, які в подальшому будуть спільно діяти для досягнення поставленої мети. На цьому етапі формується мета, проводять підготовчі роботи, створюють робочі умови; переважає формальний стиль поведінки; члени команди ідентифікують один одного та самоідентифікуються
2. Штурм	формується мікрогрупи, куди входять люди які не тільки чітко усвідомлюють командні цілі, але й активно діють у напрямі їх ефективного досягнення, допомагаючи іншим членам команди. Важливість ефективної комунікації, публічного визнання зростає.
3. Нормування	цілі та завдання команди сприймаються як свої особисті. Виникає ідейне співробітництво змінюються відносини між менеджером та командою. Морально-психологічний клімат позитивний. Широке застосування тимблдінгових заходів. Конфлікти унормовані, активність команди висока. Почуття «ми» характерне для всіх членів.
4. Виконання	сформована зріла команда: зрілі індивіди, зріла група – усвідомлення відповідальності, єдності інтересів, взаємозалежності та синергії. Команда здатна до прийняття самостійних рішень, саморегуляції та розвитку; не потребує значного контролю; самодисципліна та само менеджмент на високому рівні; морально-психологічний клімат позитивний; формальне спілкування тісно переплетене з неформальним
5. Розформування	ціль досягнута, а завдання виконані – команда припиняє своє існування, або трансформується, або переорієнтовується

Для ефективного командотворення менеджерам доцільно забезпечити дотримання наступних умов (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Умови ефективного командотворення [сформовано на основі 14]

Індикатор	Умова
Цілі	усі учасники команди мають чітко уявляти собі цілі спільної роботи
Функції	розподіляються відповідно до вмінь та навичок працівника, які має знати керівник та інші члени команди
Організаційна будова	має відповідати завданням команди
Методи роботи	постійно переглядаються та удосконалюються
Самодисципліна	передбачає володіння інструментами самоменеджменту та ресурсного менеджменту
Згуртованість	відкриті взаємовідносини та взаємна підтримка

Сам процес командотворення можливо умовно розбити на три етапи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Процес командотворення [сформовано на основі 15; 16;17]

Складова	Характеристика
Формування і розвиток навичок командної роботи	гармонізація спільної мети з персональними цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) і гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивну взаємодію і самоврядування; прийняття єдиного командного рішення і його узгодження з членами команди
Формування командного духу	посилення почуття згуртованості, формування стійкого почуття «Ми»; розвиток довіри між співробітниками, розуміння й прийняття індивідуальних особливостей один одного; створення мотивації спрямованої на спільну діяльність; створення досвіду високоефективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників; розвиток лояльності учасників програми по відношенню до організації.
Формування команди	ефективне використання сильних сторін складу команди; розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів; формування нової структури при злитті, поглинанні, реструктуризації підприємства; створення робочої обстановки при формуванні проектних команд; налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів

Отже, командотворення можна визначити та представити за допомогою рис. 1.3.

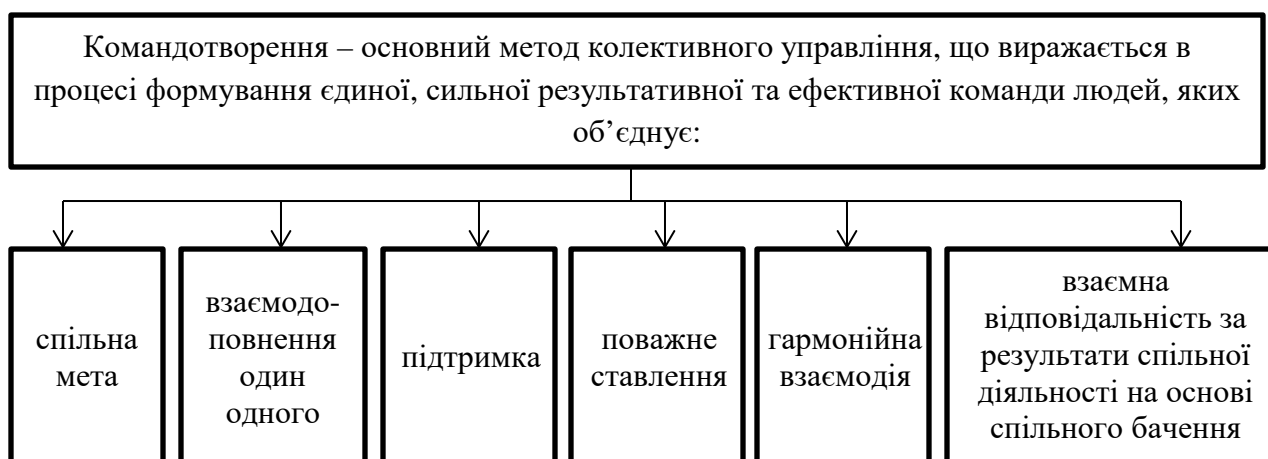


Рис. 1.3. Сутність командотворення [власна розробка]

Формуючи команду, менеджер має брати до уваги ряд чинників, які впливають на ефективність її діяльності. Не зважаючи на їх значну кількість, можемо виділити основні (табл. 1.5).

Основні чинники, що визначають ефективність команди [сформовано на основі 18; 19; 20;21; 22; 23]

Чинник	Характеристика
Розмір групи	Оптимальною, найменш конфліктною групою вважають групу, яка налічує не більше 5-9 осіб. Дана кількість є оптимально для управління, міжособистісного спілкування в процесі спільної діяльності групи ¹
Склад групи	Відносини в групі = індивід-носії соціальної ролі 1 + індивід-носії соціальної ролі 2 + індивід-носії соціальної ролі n. При цьому роль – це відносно постійна манера поведінки, відповідно до встановленого еталону. Відповідно до ролі члена групи, на нього покладають певні права, обов'язки, формують очікування. Ролі можна поділити на: виробничі та міжособистісні. Ролі мають бути поділені у повному обсязі та виконуватися сумлінно – це зумовлює різноманітність позицій, ідей, прийняття більш обґрунтованих рішень ²
Колективні норми	правила, які встановлюються, схвалюються, приймаються за еталон поведінки. Норми підказують працівникам, якої поведінки (особистісної та трудової) очікують від них. Дотримання норм формує відчуття причетності до групи, визнання, підтримки, спрямованості, визначеності. Мають відповідати організаційній культурі, менталітету працівників, особистим нормам
Згуртованість колективу	розвиток, формування особливого типу поведінки, зв'язків в групі, які сприяють перетворенню певної організаційної структури на психологічну спільність особистостей, налагоджений психологічний організм з власними нормами, законами, принципами та правилами, що відповідають цілям групи та організації
Конфліктність групи	конфлікти є неминучими, адже склад групи нерівномірний. Правило – управляти конфліктами, скеровувати їх у конструктивне русло.
Статус членів групи	місце у службовій ієрархії, посада, лідерські здібності, досвід, інформованість – формують статус, який впливає на ставлення до індивіда інших членів групи. Але статус не має «перекривати» конструктивні рішення, ідеї, які може запропонувати член групи з меншим статусом. Слідкувати за цим має керівник групи.

Примітки:

¹наслідки неврахування дії даного чинника наведені в додатку Б табл. Б.1;

²види ролей наведені в додатку В табл. В. 1.

Командотворення характеризується не лише процесами формування, але й розвитку. Розвиток команди – це природний процес, який в більшості випадків може тривати роками та відбуватися без спланованого, систематичного втручання [28], але може відбуватися і цілеспрямовано, із застосування наукового, психологічного підходу.

Командотворення та його розвиток є особливо рекомендованим при [29,

с. 22]:

- формуванні нової загальної корпоративної культури після завершення періоду злиття або поглинання;
- формуванні корпоративних цінностей внаслідок ребрендингу або репозиціонування компанії;
- зміцненні згуртованості, закріпленні командного успіху на етапі, коли команда, відділ, підприємство динамічно та успішно розвиваються;
- закріпленні успіхів команди після досягнення амбітної або важливої для команди мети, після командного прориву;
- зміні керівного складу для більш інтенсивного і динамічного об'єднання співробітників та керівництва;
- депресивних для бізнесу періодів, коли потрібно мотиваційна підтримка, мотиваційний вибух;
- стартуванні серйозного проекту або початку тривалого напруженого періоду, коли потрібна повна і абсолютна мобілізація сил співробітників;
- підтримці у формуванні нової команди для виконання нового амбіціозного проекту, як найбільш інтенсивний інструмент побудови довіри;
- підтримці традиції.

Переваги командотворення висвітлені в додатку Г. Але, як і будь яке явище, командотворення має свої «мінуси» (додаток Д).

Отже, командний менеджмент, основою якого є командотворення, дає змогу усвідомити персоналу власну значимість, роль у виробничому, управлінському процесі; підвищити якість праці та трудового життя; проявити найкращі практики лідерства; розвивати *hard* та *soft-skills*; самовиражатися, розвиватися та самостверджуватися в гармонійному єднанні з організацією та колективом. Разом з тим, дана форма управління є складною з огляду на панування довгий час в у вітчизняному менеджменті кардинально інших підходів до управління. Але менеджмент та працівники сучасних підприємств підсвідомо готові до змін, необхідно лише правильно їх впровадити.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДОТВОРЕННЯ В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» (далі ТОВ «Кернел-Трейд») – найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, провідний постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки (діапазон охоплення – більше 80 країн), також являється провідним оператором в сфері надання послуг зі зберігання зерна на елеваторах. Виробляє продукцію під такими торговими марками: «Щедрий дар», «Стожар», «Чумак домашня», «Чумак золота», «Любонька».

Входить в структуру «Кернел» – одного з найбільших агрохолдингів України. Підприємство було засновано 19 червня 2001 р. З 2017 р. генеральний директор – Головін Олександр Анатолійович.

ТОВ «Кернел-Трейд» – сучасне підприємство, що відповідає сучасним стандартам менеджменту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Місія, стратегія, бачення та цінності ТОВ «Кернел-Трейд», 2016-2020 рр.

[сформовано на основі 35]

Складова менеджменту	Характеристика
1	2
Місія	розкриття унікальних можливостей агробізнесу, розкриваючи потенціал своїх людей
Мета	максимізувати прибуток ТОВ «Кернел-Трейд», забезпечуючи її стійкий розвиток
Стратегія	Компанія націлена на подвоєння обсягів експорту в період 2016 – 2020 фінансового року, пропонуючи унікальні комплексні рішення своїм партнерам – постачальникам, покупцям, завдяки збалансованому розвитку власних бізнес-сегментів.

1	2
Стратегічні цілі	консолідувати олійний бізнес в Україні; подвоїти обсяги експорту в 2016-2020 рр.; досягти стійкого управління витратами
Фокус	географічний; потужна виробнича база; операційна дисципліна
Бачення	прагнути стати лідером глобального агробізнесу та зробити рідний регіон ключовим постачальником аграрної продукції на світові ринки
Цінності	1) фінансова стабільність; 2) стійка ділова репутація; 3) професійна команда лідерів
Принципи	стратегічний системний менеджмент; синергія бізнес-напрямів; ефективне управління активами і ресурсами; зміни та інновації; прозорість та чесність; відповідальне лідерство; дотримання законів, правил; сталий розвиток, соціальна відповідальність; партнерство і єдність цілей; замученість як внутрішнє підприємництво; взаємоповага і довіра; розвиток потенціалу людей

Зміст системи принципів ТОВ «Кернел-Трейд» представлений в додатку Е.

ТОВ «Кернел» у 2019 році посів перше місце у рейтингу «ТОП-5 кращих роботодавців в сфері АПК».

За допомогою даних табл. 2.2, проаналізуємо динаміку площі та земельних угідь в ТОВ «Кернел-Трейд», яке входить до структури «Кернел».

Таблиця 2.2

**Динаміка площі та складу земельних угідь ТОВ «Кернел-Трейд»,
2017 – 2019 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. від 2017 р.:	
	2017	2018	2019	абсолютне, (+/-)	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Загальна земельна площа, га	80000,0	65000,0	73100,0	-6900,0	8,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	72250,0	57015,0	65205,0	-7045,0	-9,8

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
рілля	72250,0	57015,0	65205,0	-7045,0	-9,8
Навантаження на 1-го середньорічного працівника сільськогосподарських угідь, га / особу	55,5	43,1	48,7	-6,8	-12,3

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2017 р., порівняно з 2019 р., загальна земельна площа зменшилась на 6900 га (8,6%) за рахунок раціоналізації сільськогосподарських угідь. В досліджуваному підприємстві рілля займає всю площу сільськогосподарських угідь, тобто освоєння земель 100 %-ве. Навантаження на 1-го середньорічного працівника сільськогосподарських угідь, а, отже, й ріллі, у 2019 р. становила 48,7 га / особу що, порівняно з показниками 2017 р., менше на 6,8 га / особу (12,3 %), що пов'язано, в першу чергу, із загальним зменшенням земельних угідь.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Кернел-Трейд».

Таблиця 2.3

Динаміка середньооблікової чисельності працівників

ТОВ «Кернел-Трейд», 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. від 2017 р.:	
	2017	2018	2019	абсолютне, (+/-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників	1301	1322	1339	38	2,9
в. ч. постійні працюючі	1277	1278	1279	2	0,2
Чоловіки	969	975	989	20	2,1
Жінки	332	347	350	18	5,2
Керівний склад	86	87	88	2	2,4
Спеціалісти	349	355	367	18	4,8
Робітники	866	880	884	18	2,2

Аналізуючи дані табл. 2.3 можемо зробити висновок, що середньооблікова чисельність персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд» в аналізованому періоді збільшилася на 38 осіб (2,9 %). При цьому більшими темпами зростала чисельність жінок: абсолютна чисельність збільшилася на

18 осіб (5,2 %), ніж чоловіків – на 20 осіб (2,1 %). Керівний склад збільшився на 2 особи (2,4 %), чисельність спеціалістів – на 18 осіб (4,8 %), робітників – на 18 осіб (2,2 %).

Проаналізуємо структуру персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд» в 2019 р. (рис. 2.1).

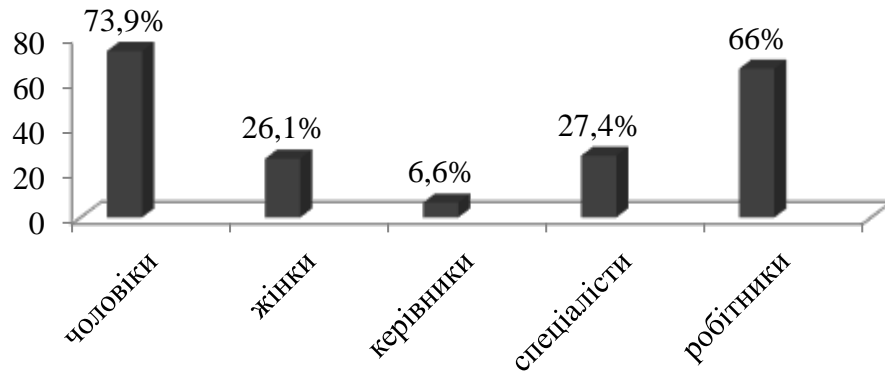


Рис. 2.1. Структура персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» за гендерною та професійною ознаками, 2019 р.

Отже, в середньообліковій чисельності працівників велику кількість займають постійні працюючі, у 2019 р. – 95,5 %. Серед працівників переважають чоловіки, які в структурі становили 73,9 %, а жінки – 26,1%. Працівників на керівних посадах становили у 2019 р. 6,6%, спеціалістів – 27,4%, робітників – 66%. Таким чином на одного керуючого в середньому припадає 4 працівника. Це говорить про злагоджену роботу відділів та самого підприємства.

Вікова структура персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд» наведена на рис. 2.2.

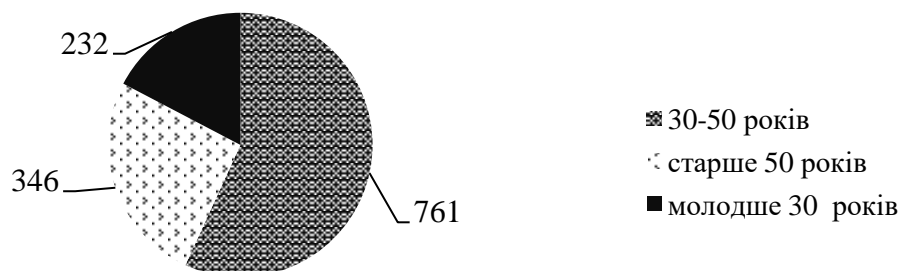


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд», 2019 р.

Отже, найбільша частка (56,8 %) – працівники середнього віку, 25,8 % – працівники старшого віку і 17,4 % – молодь. Вікова структура в цілому сприятлива.

Освітня структура персоналу наведена в додатку Ж. Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що на підприємстві 100% персоналу має середню освіту, спеціальну професійну – більше 93%, вища освіта у всього керівного складу та більше становить близько 8%. Перекваліфікацію персоналу проводять кожного року для 50% персоналу.

За допомогою даних додатку З, проаналізуємо забезпеченість та ефективність використання основних фондів в досліджуваному підприємстві. Проаналізувавши дані табл. 3.1 додатку З, можна зробити висновок, що в ТОВ «Кернел-Трейд» забезпеченість основними засобами виробництва мала тенденцію до зростання в 2019 р., порівняно з 2017 р. (на 8541,0 тис. грн або 1,0 %). Щоправда, показники ефективності їх використання мали неоднозначні значення: фондоозброєність зменшилася на 12,5 тис. грн / особу (1,9 %), адже чисельність персоналу зростала швидшими темпами, а фондозабезпеченість, навпаки, зросла – на 11,9 %.

Забезпеченість підприємства оборотними засобами (додаток З таблиця 3.1) в 2019 р., порівняно з 2017 р. зменшилася на 406932,0 тис. грн (1,2 %), враховуючи протилежні тенденції в забезпеченості ТОВ «Кернел-Трейд» основними та оборотними засобами, показник забезпеченості основних засобів оборотними зменшився на 0,8 тис. грн (2,1 %). Позитивними є зростання ефективності використання оборотних засобів: коефіцієнт оборотності збільшився на 1,16 в. пт, відповідно тривалість одного оборотну зменшилася на 593 дня (72,5 %). Отже, фінансовий менеджмент компанії ефективний.

За допомогою даних табл. 2.4 проаналізуємо динаміку показників фінансово-господарської діяльності. Проаналізувавши дані табл. 2.4, можна засвідчити, що підприємство є прибутковим, але його прибутковість протягом трьох років змінювалась.

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Кернел-Трейд» за 2017 – 2019 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. від 2017 р.:	
	2017	2018	2019	абсолютне, (+/-)	відносне, %
Чистий дохід від реалізації, грн	14264194,0	46194518,0	51482928,0	37218734,0	в 2,6 разів
Собівартість від реалізованої продукції, грн	12587998,0	42411656,0	45932765,0	33344767,0	в 2,6 разів
Валовий прибуток, грн	1676196,0	3782862,0	5550163,0	3873967,0	в 2,3 рази
Рівень рентабельності, %	13,3	8,9	12,1	-1,2	х

При зростанні чистого доходу та валового прибутку відповідно в 2,6 та 2,3 рази та собівартості реалізованої продукції – в 2,6 разів в 2019 р., порівняно з показниками 2017 р. рівень рентабельності мав негативну тенденцію до зниження – на 1,2 в. пт.

В цілому можна констатувати, що компанія розширює свої масштаби, ускладнює технологічні процеси, пристосовує виробництво відповідно до змін зовнішнього середовища; має достатньо потужний потенціал розвитку, що залежить не лише від технологій, ресурсної забезпеченості, але й від кадрів, що створюють основу ефективного бізнесу.

2.2. Аналіз системи командотворення та ефективності її застосування в ТОВ «Кернел-Трейд»

Аналіз системи командотворення в ТОВ «Кернел-Трейд» пропонуємо розпочати з визначення підходу до формування команд (на основі опитування 20-ти керівників виробничих та адміністративних підрозділів) (табл. 2.5).

При цьому: 0-1 бал – підхід майже / зовсім не застосовується; 2 бали – дуже рідко застосовується; 3 бали – застосовувався, але популярності не здобув; 4 бали – періодично застосовується; 5 балів – найпопулярніший підхід.

Таблиця 2.5

Підходи до формування команд ТОВ «Кернел-Трейд», 2017-2019 рр.

Підхід	Зміст	Рейтинг*
Цільовий	Фокус – досягнення поставленої перед командою цілі із дотриманням заданих обмежень, нормативів. Передбачає формування групи, здатної до ефективного самостійного встановлення та досягнення проміжних цілей	3
Рольовий	В основі – ролі, які мають відігравати члени команди: їх достатність, компліментарність, згода учасника виконувати виділену роль	0
Міжособистісний	Фокус на покращенні між особових відносин в малій групі та в колективі в цілому. Головне – налагодити між особові комунікації, збільшити взаємодовіру, взаємну підтримку, лояльність персоналу	4
Проблемно-орієнтовний	Формуються для вирішення певної проблеми; передбачають наявність консультанта (третьої сторони, що урівноважує можливі непорозуміння в команді); головне – вирішити проблему, при цьому побудувавши ефективну систему між особових відносин, чітко розподіливши ролі	5

Примітка: середньозважені оцінки, отримані від респондентів.

Отже, згідно нашого дослідження, в ТОВ «Кернел-Трейд» найбільш популярним підходом до формування команд є проблемно-орієнтовний (5 балів) та міжособистісний (4 бали). Останній виражається в різноманітних тимблдінгових заходах, що практикує керівництво компанії.

Серед типів команд ТОВ «Кернел-Трейд» переважають постійні, «робочі» команди, які мають досвід спільної роботи, визнаного лідера та спрацьованих членів (85,0 %). Решта – 15,0 % – припадає на специфічні команди (тільки-но створеним, або створеним на нетривалий час – для вирішення нового завдання тощо).

Отже, головним чином, команди в ТОВ «Кернел-Трейд» створюються з метою реалізації його ініціатив (проектів) (додаток К). В цілому можемо констатувати ефективну проектну діяльність досліджуваного підприємства, хоча є деякі недоліки у реалізації маркетингових проектів. Але ключовим

фактором успіху реалізації будь-якого проєкту, на наш погляд, належить саме кадрам, командам, що його реалізує. При цьому команди мають бути не самі по собі, а діяти одночасно відособлено та інтегровано у бізнес та культуру організації. Цього неможливо досягти без налагодження сприятливого мікроклімату в колективі та високої згуртованості персоналу.

Нами було проведене опитування 50 працівників ТОВ «Кернел-Трейд» на предмет визначення індексу групової згуртованості за методикою Сішора [36] (додаток Л). Результати наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Індикатори та індекс групової згуртованості персоналу
ТОВ «Кернел-Трейд», 2020 р.**

Індикатори	Індекс
«Беру участь у більшості видів діяльності»	12,3 (вище середнього)
«Швидше за все залишився б у своїй команді»	
«Відносини кращі, ніж у більшості колективів»	
«Стосунки з керівництвом приблизно такі ж, як і в більшості колективів»	
«Відношення до справи у вашому колективі кращі, ніж у більшості колективів»	

Отже, ми отримали позитивний результат відносно індексу згуртованості – 12,3, що вище середнього рівня. Але для точності результату, необхідно провести 100 %-ве дослідження.

Елементи внутрішнього середовища ТОВ «Кернел-Трейд» формують як позитивний, так і негативний вплив на згуртованість колективу. У додатку М наведений його аналіз. А за допомогою даних додатку Н, представимо вплив даних факторів на командотворення в підприємстві. Отже, найбільший вплив здійснюють наступні складові: комунікації, механізм прийняття рішень, управлінський персонал, плинність кадрів, рівень ефективності організаційної структури, організаційна культура, система контролю якості, імідж організації. При цьому у досліджуваному підприємстві майже відносно всіх елементів внутрішнього середовища виявлені проблеми,

окрім складових контролю якості та іміджу (додаток М, Н). На них й необхідно звернути увагу при удосконаленні процесу командотворення.

Важливим елементом командотворення є тимблдінг, який широко застосовує агрохолдинг. В компанії «Кернел» заходи командотворення проводяться щорічно, починаючи з 2017 р.: персонал навчається, покращує власні навички, згуртовується та розважається. Зазвичай тимблдінг проводиться в два етапи: офіційні конференції та командотворча частина. Інформація про тимблдінгові заходи компанії наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Зведена інформація по тимблдінговим заходам корпорації «Кернел»,
2017-2020 рр.**

Залучені сторони	Конференція для топ-менеджерів	Командотворча частина (квести)	Корпоративна програма
Івент агентство ТОВ «Академія пригод»	Kernel Management Kickoff	«Mission Possible. Вижити разом»	МВА
PR агентство «Mainstream»		«Голодні ігри»	
		«Жесть як вона є»	
		«Навколо Світу»	
		«Фото Сафарі»	
	«А вам і не снилося»		

Отже, для проведення тимблдінгових заходів долучаються професійні івент-агенства, що гарантує їх якість та креативність. Місця проведення – різні регіони України, зокрема, м. Одеса, приміська зона м. Києва тощо. Результати даних заходів, що в т.ч. впливають з їх мети наведені на рис. 2.3.

Керівництвом агрохолдингу «Кернел» було встановлено, що в результаті щорічного проведення зазначених заходів, рентабельність бізнесу зростає на 30-60%. Персонал значно швидше починає реагувати на зміни, здобувають практику обміну знаннями, починають діяти ініціативніше; зростає рівень лояльності, що позитивно відображається на зміцненні іміджу та зниженні плинності кадрів.

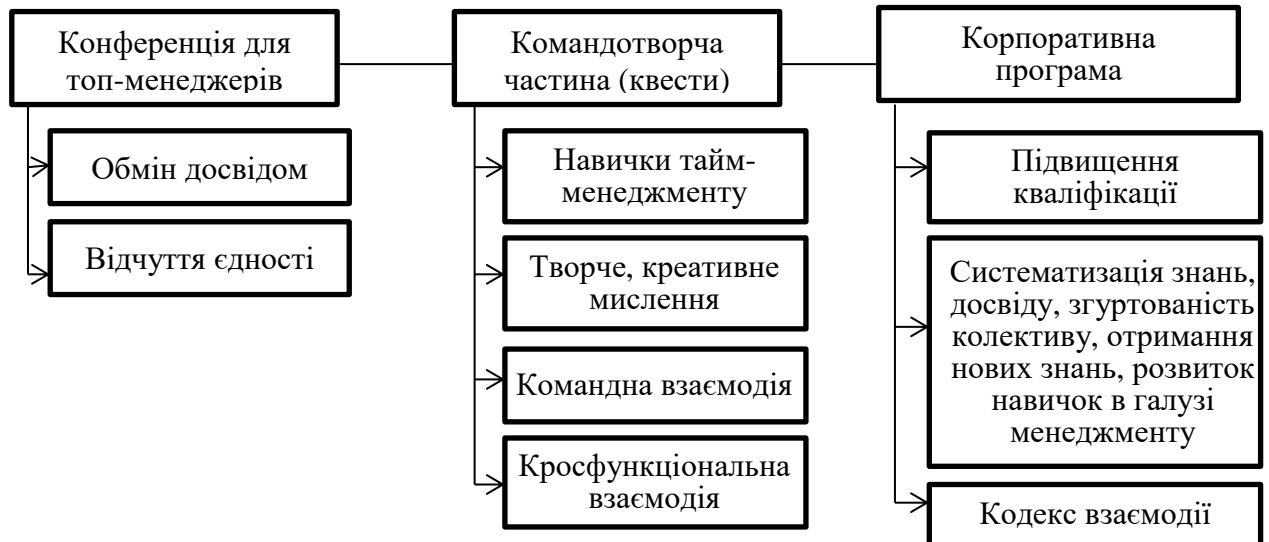


Рис. 2.3. Результати тимбілдінгових заходів в компанії «Кернел», 2017-2020 рр.

Переваги є очевидними, але варто зазначити, що дані тимбілдінгові заходи головним чином спрямовані на топ-менеджмент організації. Щодо іншого персоналу – ситуація не така очевидна. Крім того, керівництво проголошує лозунги відносно того, що всі працівники – це команда, по-суті розвиваючи командні навички лише у топ-менеджерів. На наш погляд, це недостатньо вірний підхід, адже в команді знаходяться різні спеціалісти та менеджери не лише вищих рівнів – вони теж мають вміти взаємодіяти в команді, продукувати рішення, здобути soft-skills, необхідні для ефективної командної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДОТВОРЕННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Одна із цінностей компанії Кернел – професійна команда лідерів, лозунг корпоративного кодексу компанії: «Чужої шайби не буває» – це все про єдність колективу, про створення команди лідерів. Лідер є в кожному працівникові, не залежно від того, яку посаду він обіймає. І тільки розвиваючи лідерів всіх рівнів, компанія досягне справжнього успіху та пережене конкуруючі компанії по всіх показниках. Розвиток персоналу не керівного складу є не менш важливим, ніж розвиток Kernel Management Kickoff.

Аналізуючи вплив елементів внутрішнього середовища на згуртованість колективу, було визначено декілька проблем, які в подальшому можуть призвести до погіршення роботи підприємства. Однією з проблем є недостатньо ефективна система внутрішньої вертикальної комунікації:

- недостатньо ефективна система інформування працівників (до працівників в основному доводять лише планові задачі;
- поточний зворотній зв'язок має недоліки.

В досліджуваній організації застосовується проєктне управління, але навчання проєктному менеджменту відбувається лише відносно керівників вищого рівня. Разом з тим, на наш погляд, дане навчання доцільно поширити й на інші категорії персоналу (додаток П). Джерела навчання проєктному управлінню (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропоновані джерела отримання знань з проєктного менеджменту, пропоновані для ТОВ «Кернел-Трейд», 2021-2025 рр.

Джерело	Середня вартість, грн / особу
1	2
Тренінги (https://www.trn.ua/)	2800, 0
Спеціалізовані курси, вебінари на порталі PROMETHEUS (https://prometheus.org.ua/)	3000,0 / безкоштовно

Продовж. табл. 3.1

1	2
Самостійне навчання (наприклад мережа Інтернет: https://www.zapmeta.com.ua)	безкоштовно
Полтавський державний аграрний університет (консалтингові послуги)	договірна

Крім того, для збільшення ефективності управління проєктами, особливо невеликих, середніх розмірів, посилення проєктної інтеграції та поліпшення комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу (гарні презентаційні функції), доцільним є пропозиція щодо використання функціональної програми GanttProject (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика функціональної програми GanttProject, запропонованої для ТОВ «Кернел-Трейд», 2021-2025 рр.

Складова програми	Характеристика
Початок роботи з програмою	Легкий. Відсутні складні налаштування. Готова до роботи відразу після запуску
Інтерфейс користувача	Проста незавантажена робоча область із таблицею розбиття завдань зліва та діаграмою Ганта з права
Обмін даними	Експорт документів у формат Microsoft Project та імпорт існуючих документів. Експорт у CSV або Excel для обробки даних. Експорт у PDF або PNG, для створення звітів або діаграм для друку
Вартість	Безкоштовно
Код налаштування	Розповсюджується за ліцензією GPL3. Можливо завантажити вихідний код, змінити його та розповсюдити за умовами GPL3
Доступ до програми	https://www.ganttproject.biz/
Отже, основні переваги – можливість структурувати роботу, побудувати діаграму Ганта, розподілити ресурси, обчислити витрати на проєкт, експортувати у PDF за лічені хвилини, навіть, не читаючи посібників	

З метою покращення системи внутрішньої комунікації в ТОВ «Кернел-Трейд» пропонується використання Бітрікс24 (додаток Р). Консультаційна, технічна підтримка здійснюється в онлайн-чаті. Для всіх користувачів доступні десктопний (Windows, MacOS) та мобільний (Android, iOS) налаштування. Застосування програми з березня 2020 року безкоштовне для необмеженої кількості користувачів. За допомогою даних табл. 3.3

простежимо яким чином використання Бітрікс24 може допомогти налагодити комунікації та згуртувати колектив.

Таблиця 3.3

Характеристика Бітрікс24, що вирішують проблеми з неефективною комунікації в ТОВ «Кернел-Трейд», 2021-2025 рр.

Складова	Характеристика
Ознайомлення з інформацією співробітників	Швидке
Робота з задачами; з виконавською дисципліною	Завжди можна побачити відповідальних, відстежити терміни, а якщо щось незрозуміло – «підняти» переписку
Інформація про компанію, персонал	можна подивитися структуру компанії, контакти та номери телефонів працівників
Охоплення	Весь персонал організації – можливість налагодити не лише вертикальні, але й горизонтальні комунікації.
Можливість віддаленої роботи	Дуже підходить за умов карантину
Наявність чатів та можливостей відіодзвінків	Одночасна участь до 24 осіб
Додаткові можливості комунікацій	«Жива» інформаційна стрічка для обговорення подій в компанії. Це економить час і не затягує прийняття рішень
Профіль кожного працівника	На ньому працівник розповідає про себе, власні інтереси. Це допомагає знайти односторонців, використовуючи теги інтересів
Пошук	Легко знайти потрібного працівника: за списками в алфавітному порядку або назвою підрозділу
Доступ до програми	https://www.bitrix24.ua/whatisthis/

Об'єднати персонал можливо також через спільне прийняття рішень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропоновані елементи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень для ТОВ «Кернел-Трейд», 2021-2025 рр.

Елемент удосконалення	Характеристика
Науковий підхід, що включає психологію прийняття управлінських рішень	1. Забезпечення всебічної інформованості. 2. Загальна оцінка та класифікація матеріалів. 3. Концентрація на вивченні проблеми 4. Забезпечення конкретності та оперативності.
Залучення виконавців до прийняття рішень	1. Застосування психологічних методів подолання «соціальної лінії»
Прийняття рішень в малих групах	2. Сучасний формат проведення нарад 3. Методики психологічної активізації учасників нарад

При цьому рішення, на наш погляд, доцільно приймати малими групами (8-10 осіб), адже, в противному випадку – зникає можливість живої дискусії, творчого обговорення, виникає феномен «соціальної лінії» (кожен учасник сподівається на колегу, тому працює не на повну, або ухиляється від обов'язків, висловлення пропозицій, відповідальності [38]).

Об'єднати колектив спільними завданнями, ідеями, цілями; мотивувати його до спільності дій, взаємопідтримки та ідентифікація себе з організацією, великою мірою відбувається під час нарад (незалежно від того чи проводяться вони онлайн чи офлайн). Щоб досягти вище зазначеного при спілкуванні з персоналом необхідно застосовувати систему активізації учасників (рис. 3.1).

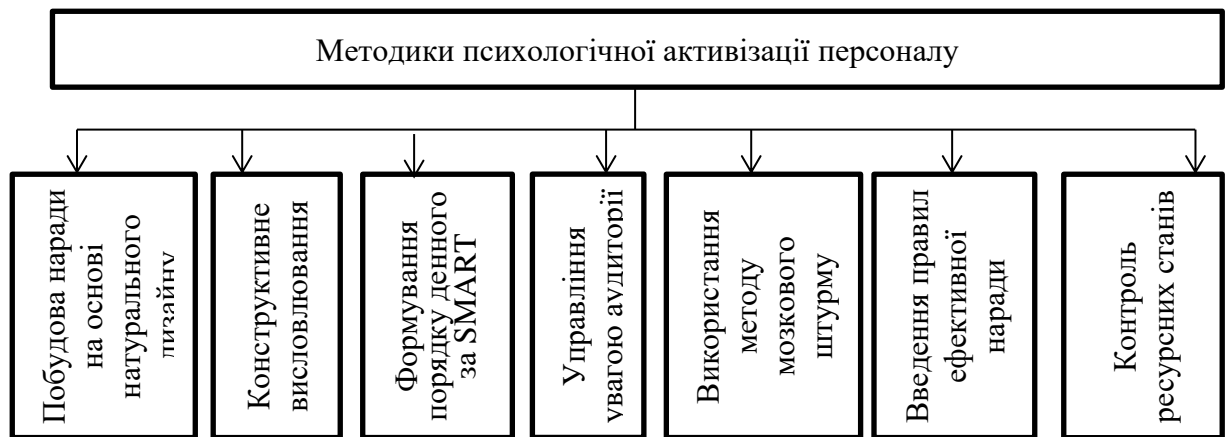


Рис. 3.1. Способи психологічної активізації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд», 2021-2025 рр.

Детально пропозиції описані у додатку С.

Крім зазначеного, пропонуємо звернути увагу на тимблдінг в організації не лише для вищого керівництва, але й для всього персоналу. Зокрема, тимблдінг на дистанційному режимі роботи персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» дуже корисний, оскільки має свої переваги перераховані в табл. 3.5. Ми пропонуємо тематику тимблдінгових заходів, які можливо застосовувати у дистанційному режимі. Організатором має бути керівник підрозділу, або неформальний лідер, який виконує роль «душа компанії».

Таблиця 3.5

Переваги проведення тимбілдінгу під час карантину [власна розробка]

Переваги	Негативний вплив карантину	Ефективність тимбілдінгу
Емоційна підтримка	Негативний вплив новин про коронавірус та економічний спад на психологічний стан працівника.	Збільшення стабільності та стійкості колективу
Підвищення лояльності	У важкі часи багато компаній знижують зарплатний фонд, врізають надбавки, премії, скорочують частину персоналу.	Впевненість працівників компанії в завтрашньому дні та в їх цінності для компанії. Позитивний вплив на відношення до роботи, перспективу найближчого майбутнього, ініціативність, залученість і зв'язки з компанією.
Покращення результативності	Зменшення комунікації між працівниками.	Особистий та професійний розвиток працівника

Починати необхідно з власного підрозділу, відділку, а коли працівники відчують задоволення від незвичної спільної діяльності – розширювати коло залучених до тимбілдінгового заходу. Пропонована тематика наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Тимбілдінг в дистанційному режимі для ТОВ «Кернел-Трейд»,
2021-2025 рр. [власна розробка]**

Вид тимбілдінгу	Командотворчий захід	Короткий опис
1	2	3
Відео та фото	Живий комікс	Зібрати колекцію фото від всього колективу та створити спільний комікс зі своїм сюжетом (робота, історія тощо).
	Сам собі режисер	Зняти ролік про особливості віддаленої роботи. Відеоролики для фільму знімає кожен учасник заходу, де розповідає про цікаві аспекти «нового» офісу.
	Музичний кліп	Під веселу музику учасники заходу можуть придумати якісь рухи. Кожен учасник придумає рухи під певну частину кліпу. Далі відео монтується
Фітнес	Колективна зарядка	Колективом розробити курс по підтриманню себе в формі в умовах карантину та розподілити серед учасників частини тренування. Кожен повинен буде розповісти про важливість поручених йому рухів та показати як їх виконувати правильно. Далі відео монтуються в повний курс та відкриваються для кожного працівника. Самих активних можна нагородити спортивними призами.

1	2	3
Навчання	Онлайн тренінги	Це можуть бути онлайн-тренінги, курси, вебінари від керівництва компанії на важливі для компанії теми. В програму можна включити відеоконференції і чати з коучами, записи спікерів, домашні завдання і тести з виграшкою результатів на хмарні сервіси. Також можна додати елементи змагань і нагороди учасникам.
Кулінарія	Кулінарна книга	Учасники діляться своїми особистими рецептами: розповідають про його історію та інгредієнти, описують поступові кроки його приготування і роблять фото готового блюда. Всі рецепти об'єднуються в спільну корпоративну кулінарну книгу.
	Кулінарний майстер клас	Учасники по черзі проводять свій кулінарний майстер клас. Відео можна записати наперед, змонтувати та зробити коротеньким або повідомити учасникам рецепт та готувати віддалено разом.
Розваги	Веселий челендж	Організувати для учасників веселий челендж на кожен день. Наприклад: пройти 900 кроків по квартирі, облитися відром холодної води, посадити у вазоні якусь рослину (лимон, часник) і так далі.
	Квест в квартирі	Придумати квест в ході якого учасника потрібно буде дослідити свою квартиру та знайти рішення поставлених в квесті задач. Або провести веселі онлайн-капусники, де кожен учасник заспіває пісню або розкаже вірш. Далі відео монтується у великий концерт.

Дані командотворчі заходи проводяться вдома і не потребують великих затрат як для працівників, так і для компанії, адже їх можна провести не звертаючись по допомогу до івент-агенств. Разом з тим вони допомагають згуртувати колектив, «підняти» робочий командний дух, запобігти депресивним станам у працівників.

Рекомендовано застосовувати також ряд вправ в офлайн режимі. При цьому робити це можна на корпоративних заходах та перед початком роботи над новим проектом. Основна мета – долучити всіх учасників, надати розуміння того, що важливий кожний, у кожного є своя роль, підняти настрій та налаштувати на успішну співпрацю наразі та в подальшому (табл. 3.7).

Подробиці щодо наведених тимблдінгових вправ наведені в додатку Т. Кожен керівник хоче, щоб його компанія була успішною, тому він не повинен

ігнорувати тимбілдінг. Адже успіх залежить не тільки від організації – комерційної складової, але й від взаємин всередині колективу.

Таблиця 3.7

**Тімбілдінгові вправи в режимі офлайн для ТОВ «Кернел-Трейд»,
2021-2025 рр.**

Вправа	Кількість учасників	Мета
Смайлики	по 3 особи в команді	Налагодити комунікації між різними типами людей (візуалами, аудіалами, кінстетиками)
Сніжок	10-12 осіб в команді	Психологічне розвантаження, необхідність взаємодії для отримання кращого результату
Повтори рухи в лінії	максимально 30 осіб	Продемонструвати: якщо комунікація порушена (перекручування інформації), результату не буде. Чим довший ланцюг, тим більша вірогідність даного факту
Конструктор	по 3 особи в команді	Ефективна комунікація – запланований результат. Аналіз на якому етапі відбувся збій, чому?
Бурхлива ріка	10 осіб	Всі важливі. Необхідність взаємодопомоги. Якщо всі не дійдуть до фіналу – результат не отримано.
Молекули	20-30 осіб	У всіх є видимі та невидимі ознаки, які об'єднують різних людей при виконанні різних завдань. Завжди можливо знайти точки дотику.
Канат	20 осіб	У всіх є щось невидиме спільне, що об'єднує (питати не можна), люди групуються, ґрунтуючись лише на власних уявленнях, які часто можуть бути хибними, а це може слугувати причиною проблем у комунікаціях. Можливість краще пізнати один одного
Спільне присідання	максимально 30 осіб	Взаємна підтримка – легкість у виконанні завдання.

Цілі, яких може досягти аналізоване підприємство, реалізуючи запропоновані заходи наступні:

- створення почуття єдності колективу, організованості, згуртованості;
- заміна у співробітників почуття конкуренції на почуття співробітництва;
- виховання взаємодії між членами колективу;
- вироблення довіри і розуміння в команді;
- об'єднання команди, підняття «командного духу» на новий рівень;
- зміцнення горизонтальних зв'язків в компанії;
- підвищення мотивації;

- зміцнення авторитету керівників на неофіційному рівні;
- психологічне розвантаження працівників.

Комплекс запропонованих заходів, орієнтовний кошторис та результати наведемо за допомогою рис. 3.2.



Рис. 3.2. Система запропонованих заходів щодо удосконалення процесу командотворення та їх ефективність в ТОВ «Кернел-Трейд», 2021-2025 рр.

Отже, звертаючись до специфіки управління в ТОВ «Кернел-Трейд» (проектне управління), практики управління згуртованістю колективу (корпоративні заходи), прогресивну налаштованість керівництва та його розуміння необхідності розвитку даного процесу, вважаємо наші пропозиції прийнятними для впровадження. Долучаючи до процесу командотворення не лише топ-керівництво, можливо досягти високого рівня лояльності не лише управлінців, але й інших категорій персоналу, підтримуючи та культивуємо в них впевненість у власній значимості, важливості.

ВИСНОВКИ

1. Ефективністю колективу необхідно управляти не лише розвиваючи його професійний рівень та систему матеріальної мотивації, але й згуртовуючи його, розвиваючи soft-skills не лише у керівництва, але й в усіх працівників. Заходи по командотворенню дають змогу не лише підвищити продуктивність команди, але й дати можливість відчутти працівникам власну значимість, підтримку, компетентність та потрібність.

2. Дослідження процесів командо творення відбувалися на прикладі діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» Полтавської області, входить до складу корпорації Кернел. Підприємство є прибутковим (рівень рентабельності 12,1 % в 2019 р.), хоча спостерігалися тенденції до зменшення показника рівня рентабельності на 1,2 в. пт, порівняно з 2017 р. Компанія розширює власні масштаби, при цьому ефективно управляє змінами, маючи достатній потенціал розвитку (забезпеченість основними та оборотними засобами, переважання частки персоналу середнього віку; чіткі орієнтири в бізнесі та управлінні тощо).

3. В ТОВ «Кернел-Трейд» застосовується проєктне управління; команди формуються з використанням проблемно-орієнтовного та міжособистісного підходів. Серед типів команд переважають постійні або «робочі» команди, що об'єднують одних і тих же людей з проєкту в проєкт. Команди створюються для виконання проєкту. При цьому рівень групової згуртованості, визначений через вибіркове дослідження, склав 12,3, що вище середнього. Виявлені наступні аспекти, що негативно впливають на командотворення: комунікації, механізм прийняття рішень, управлінський персонал, плинність кадрів, рівень ефективності організаційної структури, організаційна культура. Компанія Кернел практикує тимблдінг вищого керівного складу, не поширюючи дану практику на інші категорії персоналу.

4. Для удосконалення процесу командотворення запропонована система удосконалення знань з проєктного менеджменту та проєктної взаємодії для

персоналу різних категорій (як на оплатній, так і безоплатній основі); для удосконалення проєктної взаємодії використовувати функціональну програму GanttProject (безкоштовно), а також Бітрікс24, що також виконує функції інформаційного порталу.

5. Звернуто увагу на процес прийняття управлінських рішень, а саме: застосування наукового підходу, який включає психологію прийняття управлінських рішень, методи залучення до даного процесу (методи подолання «соціальної лінії», сучасний формат проведення нарад (на основі натурального дизайну), що передбачає вживання конструктивних висловлювань, формулювання порядку денного за SMART критеріями, управління увагою аудиторії, застосування методи мозкового штурму, дотримання правил ефективної наради, контроль ресурсних станів).

6. Розроблено пропозиції по проведенню дистанційного та недистанційного тимбілдінгів – мета дати відчутти колективу єдність, підтримку, знання один про одного; усвідомити проблеми, які існують в конкретному колективі та шляхи їх вирішення; емоційне розвантаження; зростання лояльності персоналу.

7. Орієнтовний кошторис 70 тис. грн (була зроблена орієнтація на безкоштовні можливості); зростання продуктивності праці на 15-20,0 % та нематеріальної мотивації, лояльності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Katzenbach, J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston: Harvard Business School. 1993. URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html> (дата звернення 11.11.2020).
2. Lewis-McClea K., M. Taylor Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers. *Paper Presented to the Academy of Management, San Diego* URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html> (дата звернення 11.11.2020).
3. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams. *MIT Information Services and Technology*. URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html> (дата звернення 13.11.2020).
4. Understanding Team. What is a Team? URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm> (дата звернення 18.11.2020).
5. Team Technology. The Basics of Team Building. *Team Technology*. 2006. URL: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm>. (дата звернення 18.11.2020).
6. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення 14.01.2021).
7. Катценбах Д., Смит Д. К. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=66059&p=9 (дата звернення 14.01.2021).
8. Концептуальні основи організації тимблдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/97.pdf> (дата звернення

22.12.2021).

9. Горбунова В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд. URL: https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/1044/Horbunova_Psykholohiia%20koman-dotvorenna%20Tsinnisno.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення 14.12.2020).

10. Литвиненко Т., Андреева И. Тимбилдинг в организации. Научный альманах. 2015. № 8. С. 1531–1534.

11. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*. 1965. pp. 384–399.

12. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm> (дата звернення 16.12.2020).

13. Модель Дрекслера – Сиббета: 7 фаз розвитку команди. URL: <https://zillion.net/ru/blog/1036/modiel-drieksliera-sibbieta-7-faz-razvitiia-komandy> (дата звернення 16.12.2020).

14. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: навч. посіб. Київ : 2000. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/875/Maksimenko_S.D.__Zagal%27na_psih-ologiya.pdf (дата звернення 05.12.2020).

15. Командотворення як ефективний метод управління персоналом. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (17 листопада 2020 р., м. Полтава). URL: https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-menedzhmentu/materialyv vseukrayininternet-konfer_0.pdf (дата звернення 25.11.2020).

16. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. URL: http://eprints.zu.edu.ua/13535/1/Holentovska_2014.pdf (дата звернення 12. 10.

2020).

17. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимблдингу. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf (дата звернення 12. 10. 2020).

18. Технології управління персоналом URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення 23.12.2020).

19. Психологія тимблдингу URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskyi_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf (дата звернення 22.12.2020).

20. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. У 2 кн. Книга 2. Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. Київ: Либідь, 2006. С. 93-104.

21. Пилат Н. І. Психологічні чинники групової згуртованості в трудовому колективі. *Актуальні проблеми психології. Т. 12. Психологія творчості. Вип. 16.* С. 360-367. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v12/i16/48.pdf> (дата звернення 22.12.2020).

22. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/323> 2018 р. (дата звернення 02.12.2020).

23. Шаталова О. В. Особливості соціометричного статусу курсантів НУЦЗУ – представників професійних династій. *Проблеми екстремальної та кризової психології.* 2010. Вип.8. С. 239-247.

24. Тімблдинг як інноваційний метод в управлінській діяльності керівника ДНЗ URL: <http://eprints.zu.edu.ua/24> (дата звернення 12.01.2021)

25. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf (дата звернення

20.12.2020).

26. Групові ролі по Р. Шиндлеру. URL: <https://helpiks.org/4-114458.html> (дата звернення 15.01.2021)

27. Переваги використання командного менеджменту та особливості застосування тимбилдинга в процесі стабілізації персоналу сучасних організацій URL: <https://cyberleninka.ru/article/n> (дата звернення 14.12.2020)

28. Концептуальні основи організації тимбилдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі URL: <http://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/233> (дата звернення 15.01.2021)

29. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. Санкт-Петербург: Речь, 2010. 256 с.

30. Радугин А., Радугин К. Введення в менеджмент: Соціологія організацій та управління. Воронеж, 2005. 185 с.

31. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. Економічний форум. 2021. №1.

32. Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития. URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml (дата звернення 12.12.2020).

33. Успішний тимбилдинг: базові принципи і основні етапи URL: <https://www.researchgate.net/publication/328> (дата звернення 27.11.2020)

34. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Підюков П. П. Психологія управління командою міліцейського підрозділу : Навч. посіб. Київ : РВЦ НАВСУ: Київ. юрид. ін-т МСВ України, 2006. 228 с.

35. KERNEL. Драйвемо агробізнес щодня. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>(дата звернення 15.01.2021).

36. Опитувальник з визначення індексу групової згуртованості Сішора. URL: <https://infopedia.su/4x61d8.html> (дата звернення 22.01.2021).

37. Бітрікс24. URL: <https://www.bitrix24.ua/whatisthis/> (дата звернення 24.01.2021).

38. Ефект Рінгельмана, або Соціальна лінь команди. URL : <http://www.management.com.ua/blog/3784> (дата звернення 01.12.2020).

39. Хвостенко Т. Мозковий штурм або мозкова атака як розповсюдження прийом генерування нових ідей. URL : <http://iqholding.com.ua/articles/mozkovii-shturm-abo-mozkova-ataka-yak-rozprovsyudzhenii-priiom-generuvannya-novikh-idei> (дата звернення 03.01.2021)

40. Современные технологии на совещании. URL : http://xn--80aerhrbfjx.xn--p1ai/stati/article_post/sovremennye-tehnologii-na-soveschani (дата звернення 03.01.2021)

41. Постановка цілей по SMART – приклади, критерії. URL : <https://goal-life.com/uk/smart-cil> (дата звернення 03.01.2021.)

42. 10 Quick and Easy Team Building Activities [Part 1]. URL : <https://www.huddle.com/blog/team-building-activities/> (дата звернення 24.01.2021).

43. 35 Team Building Activities Your Team Will Actually Love. URL : <https://www.workamajig.com/blog/team-building-activities> (дата звернення 24.01.2021).

ДОДАТКИ

Модель Девіда Сібета та Алана Декслера

Таблиця А.1

Фази формування команди та головні питання в їх розрізі

[сформовано на основі 13]

Стадія	Головне питання	Вирішено	Не вирішено
1	2	3	4
1. Орієнтація	«Що я тут роблю?»	Якщо відповідь більш-менш чітка і влаштовує, учасник затверджується в бажанні розпочати спільну роботу. Насамперед індивіда знайомлять з колективом, завданнями та підтримують його. Таким чином в нього з'являється відчуття підтримки та бажання працювати далі	Якщо відповіді немає, людина дезорієнтована, боїться та відчуває невпевненість у собі
2. Набуття довіри	«Хто ти?»	Якщо відповідь на питання виявилось задовільною для сторін процесу, недовіра долається і відносини стають довірливими та надійними.	з'являється обережність, відсутність довіри та імітація, що створюють характерні складнощі стадії, з якими зустрічаються керівники та учасники колективу на шляху до свого професійного і командного розвитку
3. Конкретизація цілі	«А що ми робимо?»	Якщо відповідь знайдено, з'являються чіткі цілі та спільна перспектива.	За відсутності відповіді в колективі поширюється апатія, скепсис і нездорова конкуренція.
4. Зобов'язання.	«Як ми це робимо?»	Якщо досягнуто згоди і способі дій, ролі більш-менш розподіляються, рішення стають чіткішими.	Якщо питання досі відкрите, в колективі починається супротив тих, хто тягнеться до інновацій і тих, кого влаштовує все залишити без змін.
5. Розподіл ролей.	«Хто, як, що, коли?»	Якщо всі учасники команди знають відповідь на дане питання, процеси стають зрозумілими, а виконання дисциплінованим.	Якщо відповіді на питання не дані, то неодмінно будуть пропуски дедлайнів, плутанина в справах і конфлікти.

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
6. Висока продуктивність.	Якщо промоніторивши роботу колективу, можна сказати, що продуктивність досить висока, то на даному етапі питання відсутні.	В робочому процесі з'являється синергія і неочікувана інтерактивність.	Якщо високої продуктивності не досягнуто, командою ширяться дисгармонія і велика напруга.
7. Перезавантаження.	«Навіщо продовжувати?»	Якщо відповідь знайдено, команда закріплюється: спільне проведення часу і взаємоповага зміцнюють колектив.	На цьому етапі, давно існуючі колективи можуть сумувати, зануритися в рефлексію та пережити зрив.

Наслідки неврахування чинника «розмір групи» при формуванні команди

Таблиця Б.1

Вплив чинника «розмір групи» на ефективність команди**[сформовано на основі 6]**

Розмір групи	Наслідки
більше 9 – 10 осіб	складності координування, виникають труднощі при вивченні проблем, які не мають однозначного вирішення. Учасники такого колективу можуть відчувати труднощі у висловлюванні та обґрунтуванні своїх думок перед іншими. Створюється проблема виникнення можливості ухилення працівників від роботи, з'являються неформальні угруповання, наміри та дії, які часто суперечать ефективній роботі колективу
менше 5-ти осіб	зниження творчого потенціалу, яке зумовлюється не тільки зменшенням кількості ідей, а й відмовою від ризикованих рішень, адже відповідальність для кожного працівника стає більш відчутною

Види групових ролей

Таблиця Б.1

Групові ролі [сформовано на основі 24; 25; 26; 27]

Ролі	Характеристика
Ролі пов'язані з міжособистісними відносинами:	
ведучі	авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники
ведомі	всі інші працівники, включаючи так званих «знедолених», з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх
підтримуючі	такі працівники активізують діяльність групи та підтримують сприятливу атмосферу в колективі (секретар, оформлювач рішень, організатор, душа команди)
Негативні ролі	
негативні поведінкові	затримують і погіршують роботу колективу. Такі ролі виникають при певних обставинах коли властиві їм норми поведінки не збігаються з позицією більшості колективу. Такими ролями можуть бути: король, кавалер, красуня, критикан, блазень
Ролі лідера в групі за Д. Морено:	
здібний до керівництва	характеризується як спокійний, інтелігентний, раціональний, працелюбний, такий, що заслуговує на довіру, самовідданий, активний, надійний
популярний	люди товариські, веселі, захоплюючі, мирні, сердечні
«чорна вівця»	людина, для решти членів групи неприваблива, байдужа, несимпатична і негативна
Соціальні ролі	
Координатор	Має найбільші організаторські здібності; як правило, стає керівником колективу незалежно від досвіду і знань, його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення цілей
Генератор ідей	Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти рішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності, незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати
Контролер	Творчо мислити не в змозі, але в силу глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого удосконалення
Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її рішення з іншими задачами колективу
Ентузіаст	Самий активний член колективу; захоплює своїм прикладом навколишніх на дії з реалізації встановленої мети
Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додають певну внутрішню єдність діям членів колективу
Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання

Переваги командотворення

Таблиця Г.1

Переваги командного менеджменту в сучасному менеджменті організацій

[власна розробка на основі 6; 30]

Ознака	Характеристика
Відмінність від групи	налаштованість на досягнення спільної мети та реалізація єдиної стратегії, створює передумови для виконання поставлених завдань на якісно новому рівні
Потенціал команди придатний для...	швидкого акумулювання та накопичення ресурсів, результативної самоорганізації, самодисципліни для виконання поставленого завдання та розформування
Мотивація	команда є засобом та інструментом для мотивації сама по собі
Забезпеченість ресурсами	передбачена вичерпна забезпеченість ресурсами різних видів, всіх, які є необхідними для вирішення поставлених завдань
Відповідальність	повна солідарна відповідальність за отримані результати
Винагорода	чіткість системи розподілу, виключно з урахуванням індивідуального внеску
Цінності	передбачається безумовне прийняття та слідування цінностям організації, команди
Розподіл функцій, обов'язків, поточних завдань	чіткий, зрозумілий, залежно від ролі працівника в команді, його здібностей, схильностей та досвіду. Передбачає реальне прийняття на себе даних зобов'язань та високу особисту відповідальність. Взаємодоповнюючий склад групи
Командні ролі	передбачена наявність максимальної кількості позитивних ролей та виключення працівників з негативними ролями (перевиховання, або звільнення)
Лідер	формальний та неформальний лідер – одна й та сама особа
Рівень згуртованості	виключно високий; психологічно члени команди визнають один одного
Тімбілдінг	природний прояв в повсякденній діяльності команди
Креативність	умова існування команди та основна риса членів команди
Формула ефективності команди	$1+1+1=9$ команда характеризується високим ступенем співпраці, взаємодопомоги, підтримки – зростає ефективність діяльності команди. Це є позитивним прикладом для інших команд, для організації в цілому.

Джерело: [31]

Недоліки командотворення

Таблиця Д.1

Переваги та недоліки використання тимбілдингу

[сформовано на основі 33; 34]

Переваги	Недоліки
<p>Отримання співробітниками психологічного розвантаження</p> <p>Досягнення згуртованості колективом компанії</p> <p>Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки та допомоги</p> <p>Налагоджується психологічний клімат в колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника</p> <p>Підвищується ефективність роботи</p>	<p>Занадто тривале, бурхливе і супроводжується конфліктами обговорення негативних моментів, які сталися на заході</p> <p>Зниження самооцінки у деяких членів колективу</p> <p>Тімбілдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються і приходять на захід</p> <p>Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлені на результат</p> <p>Якщо співробітників примушувати до такого роду заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом</p>

Зміст системи принципів ТОВ «Кернел-Трейд»

Таблиця Е.1

Зміст системи принципів ТОВ «Кернел-Трейд», 2016-2020 рр.

Принцип	Характеристика
1	2
Фінансова стабільність	цей принцип забезпечує перехід від кількісного зростання до якісного. Стратегія і цілі каскадуються на операційний рівень, їх реалізація трансформується в щоденну роботу управлінців
Системного стратегічного менеджменту	активно розвиває культуру внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення
Синергія бізнес-інтеграції	бізнес-сегменти тісно пов'язані між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, їхня взаємна інтеграція створює додаткову вартість і сприятливо впливає на загальний фінансовий результат. ТОВ «Кернел-Трейд» застосовує синергію взаємодії бізнесів, підрозділів і функцій всередині компанії для отримання найвищого результату
Ефективне управління активами	кожен працівник компанії відповідає за раціональне, ефективне використання й захист ресурсів компанії
Зміни та інновації	ТОВ «Кернел-Трейд» гнучке в ухваленні рішень: зміни сприймаються як нові можливості для розвитку. Компанія поліпшує якість активів, будує сучасні технологічні підприємства, вдосконалює процеси, навчає персонал сучасним методам. Орієнтуючись на світові практики й адаптуючи під себе найкращі з них, ТОВ «Кернел-Трейд» гармонійно враховує політичну та ринкову специфіку, зміни зовнішнього середовища й унікальні особливості компанії
Прозорість та чесність	Прозорість і чесність – запорука успіху у відносинах з колегами, акціонерами, інвесторами та партнерами для компанії. Достовірність і відкритість інформації є основою діяльності. Компанія вчасно проходить незалежний аудит і публікує фінансову звітність, оприлюднює інформацію про стратегію, операційну діяльність, істотні ризики; а також не маніпулює фінансовими даними, проводить публічні тендери та відкрито аргументує свою позицію щодо вибору постачальників
Відповідальне лідерство	компанія сприяє розвитку аграрного сектора, формує ділову культуру ведення національного бізнесу; своєчасно реагує на звернення партнерів, несе відповідальність за взяті на себе зобов'язання, виконує умови контрактів. ТОВ «Кернел-Трейд» захищає репутацію компанії, не допускає дій, які можуть негативно позначитись на корпоративному іміджі; не приймає подарунків і не бере участі в заходах, що можуть вплинути на ухвалення ділових рішень.
Дотримання законів та правил	ТОВ «Кернел-Трейд» дотримується чинного законодавства та міжнародних правових норм. Компанія шанує корпоративні цінності й керівні принципи, діє відповідно до внутрішніх політик і процедур. Підприємство осуджує корупцію та шахрайство на державному рівні, жорстко бореться з їхніми проявами в компанії. ТОВ «Кернел-Трейд» захищає та просуває інтереси компанії законними професійними засобами.

1	2
Сталий розвиток та соціальна відповідальність	Власники будують компанію з довгостроковою перспективою, тому сталий розвиток вважається одним з основних принципів діяльності. Вони створюють комфортні і безпечні умови праці для їх співробітників, надають їм широкі можливості для навчання та професійного зростання. На всіх виробничих етапах мінімізується використання енергоресурсів, дбайливо обробляється земля та контролюється якість продукції. Компанія відкрито співпрацює з місцевими громадами й орендодавцями, щорічно реалізує сотні масштабних соціальних проектів у регіонах присутності підприємства
Партнерство і єдність цілей	«Кернел» – професійна команда однодумців, яка рухає вперед компанію – світового лідера агробізнесу. Кожен із робітників демонструє правильну модель поведінки та взаємодії в команді. Обіймаючи різні посади у різних дивізіонах і департаментах, країнах і регіонах, компанія робить одну справу та прагне спільного успіху.
Залученість як внутрішнє підприємництво.	Кожен робітник ставиться до роботи з любов'ю, захопленістю і самовідданістю, як до власного бізнесу, як до справи життя; усвідомлює важливість свого впливу на загальний результат і вважає за свій обов'язок зробити внесок у процвітання компанії
Взаємоповага та довіра	Цей принцип - розуміння та сприйняття бачення, цінностей і керівних принципів компанії. Це прозора структура управління, яка чітко визначає розподіл функцій, дає змогу брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. Це зрозумілі правила гри і відсутність подвійних стандартів
Розвиток потенціалу людей	Завдяки правильній стратегії, динамічному зростанню та виваженій кадровій політиці кожен співробітник компанії має можливість здобувати нові знання, реалізовувати власні амбіції та потенціал. 75% керівників на різних рівнях побудували кар'єру в «Кернел». Люди – ключова цінність «Кернел». Велика команда професійних і цілеспрямованих однодумців, які щодня впливають на хід історії компанії та України в цілому. Працівників «Кернел» об'єднує пристрасть до роботи, справжній драйв, унікальний досвід і нестримне бажання втілювати в життя найамбітніші проекти

Характеристика освітньої структури персоналу ТОВ «Кернел-Трейд»

Таблиця Ж.1

**Характеристика та динаміка освіти структури персоналу
ТОВ «Кернел-Трейд», 2017 - 2019 рр.**

Показники	Роки						Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
	2017		2018		2019			
	К-сть осіб	Частка, %	К-сть	Частка, %	К-сть	Частка, %		
Середня освіта	1301	100	1322	100	1339	100	38	2,9
Спеціальна професійна підготовка робітника (ПТУ)	1215	93,4	1235	93,4	1251	93,4	36	3,0
Вища освіта (ВНЗ-I-IV рівня акредитації)	97	7,5	99	7,5	102	7,6	5	5,2
Перекваліфікація персоналу	651	50	671	50,6	668	46,9	17	2,6

Аналіз основних та оборотних засобів ТОВ «Кернел-Трейд»

Таблиця 3.1

Динаміка забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання в ТОВ «Кернел-Трейд», 2017 – 2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. від 2017 р.:	
	2017	2018	2019	абсолютне, (+/-)	відносне, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн.	768047,0	978130,0	1579139,0	811092,0	105,6
Фондоозброєність, тис. грн / особу	590,4	739,9	1179,3	588,9	99,7
Фондозабезпеченість, тис. грн / га	9,6	15,0	21,6	12	125,0

Таблиця 3.2

Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання в ТОВ «Кернел-Трейд», 2017 – 2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2019 від 2017 р.:	
	2017	2018	2019	абсолютне, (+/-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотних засобів, млн. грн	32557,5	35201,9	32150,5	-407,0	1,3
Забезпеченість основних засобів оборотними, тис. грн	0,03	0,01	0,03	-	-
Коефіцієнт оборотності	0,04	1,55	1,61	1,57	-
Тривалість обороту, днів	125	236	227	102	81,6

Інформація відносно основних ініціатив ТОВ «Кернел-Трейд»

Таблиця К.1

Інформація відносно основних ініціатив ТОВ «Кернел-Трейд», 2017-2019 рр.

Перспективи	Цілі	Показники	Роки			Ініціатива
			2017	2018	2019	
Фінанси	Збільшення кількості клієнтів	Прибуток з одного клієнта, млн. грн	1,09	1,37	1,83	Впровадження інформаційної системи
	Зростання прибутку	Валовий прибуток, тис. грн	1676,2	3782,9	5550,2	Збільшення прибутку через зростання кількості клієнтів
Клієнти	Зростання задоволеності клієнтів	Коефіцієнт утримання клієнтів, %	76,0	80,0	85,0	Надання гарантій та додаткових послуг підтримання високої якості продукції
	Розрахунок відтоку клієнтів	Зниження відтоку клієнтів, %	24,0	22,5	21,1	Заходи по утриманню клієнта
Внутрішні бізнес-процеси	Кількість часу, витраченого на документальне оформлення	Підвищення швидкості реакції на запит, год.	15,5	14,6	13,3	Впровадження інформаційної системи
	Удосконалення процесу продаж та процесів роботи з клієнтами	Рентабельність продукції, %	13,3	8,9	12,1	Впровадження інформаційної системи
	Збереження високої якості продукції	Індекс якості, %	83,0	87,7	91,2	Впровадження інформаційної системи
Навчання та розвиток	Підвищення результативності праці	Продуктивність праці, тис. грн / особу	11,0	34,9	38,4	Внутрішньокорпоративне цільове навчання керівників та робітників

Опитувальник з визначення індексу групової згуртованості Сішора

Інструкція

Групова згуртованість – надзвичайно важливий параметр, що показує ступінь інтеграції колективу, його згуртованість в єдине ціле, – можна визначити не тільки шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів. Значно простіше зробити це з допомогою методики, що складається з 5 запитань з декількома варіантами відповідей на кожне. В ході опитування бали вказувати не потрібно.

I. Як би ви оцінили свою приналежність до групи?

1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).
2. Беру участь у більшості видів діяльності (4).
3. Беру участь в одних видах діяльності і не беру участь в інших (3).
4. Не відчуваю, що я є членом колективу (2).
5. Живу й існую окремо від колективу (1).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

II. Перейшли б ви в іншу команду, якби випала така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти (1).
2. Швидше перейшов би, ніж залишився (2).
3. Не бачу ніякої різниці (3).
4. Швидше за все залишився б у своїй команді (4).
5. Дуже хотів би залишитися у своїй команді (5).
6. Не знаю, важко сказати (1).

III. Які взаємини між членами вашого колективу?

1. Кращі, ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).
3. Гірші, ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю, важко сказати (1).

IV. Які у вас стосунки з керівництвом?

1. Кращі, ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).
3. Гірші, ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю. (1).

V. Яке відношення до справи у вашому колективі?

1. Кращі, ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).
3. Гірші, ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю (1).

Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Кернел-Трейд», 2017-2019 рр.

Елемент	Фактор	Характеристика
1	2	3
Кадри	Управлінці	Достатня кваліфікація управлінців для вирішення питань планування та контролю; Домінантна мета для керівництва – це оптимізація виробничого процесу для отримання прибутку організації
	Мотивація	Пряма відрядна система заробітної плати; Конкурентна для галузі заробітна плата; Мотивація співробітників в основному через фінансове винагороду і словесної похвали від керівництва (дошка «Працівник місяці»); Відсутність реальної можливості зайняти керівні посади
	Стиль лідерства	Авторитарно-демократичний (ситуативний)
	Вимоги до робочого персоналу	Достатньо висока кваліфікація працівників, переважно з досвідом роботи, що відповідає поточним і майбутнім цілям організації
	Плинність кадрів	Середній рівень.
Організація	Ефективність організаційної структури	Дивізійна за територіальним принципом. Лінійно функціональна (територіально). Права та обов'язки працівників розподілені згідно посадових інструкцій
	Комунікації	Недостатньо ефективна система інформування персоналу. До працівників в основному доводяться лише планові задачі. Поточний зворотній зв'язок має недоліки.
	Прийняття рішень	Рішення приймаються вищим керівництвом компанії шляхом проведення «мозкового штурму» або експертної оцінки діяльності

1	2	3
	Організаційна культура	Культура ролі – характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а положення, займане в ієрархічній структурі, влада асоціюється з посадою, а не з людиною.
Виробництво	Оснащення, модернізація обладнання	Оновлення систематичне, періодична модернізація обладнання – один з основних напрямів інвестицій організації
	Контроль якості	Комплексний контроль якості готової продукції; стандарти ISO 9000; наявність власної лабораторії
	Завантаженість виробничих потужностей	75,0 % – причина недостатньо ефективна робота з клієнтською базою та недостатньою мотивацією персоналу на розширення сфери діяльності
	Постачальники	Налагоджені зв'язки; наявність широко вибору постачальників; висока доступність сировини; ціни середньоринкові
	Управління запасами	Наявність власних складів; достатня ефективність управління запасами
Маркетинг	Продукція	Висока якість формує високий попит
	Маркетингова діяльність	Наявність відділу маркетингу, сайту; відділ логістики
	Імідж	Надійний партнер, соціально відповідальне підприємство, високоякісний виробник
	Цінова політика	Продукція має середньогалузеву цінову політику
Фінанси	Використання коротко- та довгострокового капіталу	Підприємство використовує можливості довгострокового капіталу для вкладень в майбутню модернізацію обладнання; а також короткострокового капіталу, для закупівлі необхідних комплектуючих і матеріалів
	Облік	Облік на підприємстві відповідає загальноустановленими вимогам; Встановлено все необхідне програмне забезпечення для проведення обліку діяльності підприємства

Вплив внутрішнього середовища ТОВ «Кернел-Трейд» на командотворення

Таблиця Н.1

**Аналіз впливу елементів внутрішнього середовища на командотворення
в ТОВ «Кернел-Трейд», 2017-2019 рр.
[результати експертного опитування*]**

Елемент	Вплив			Елемент	Вплив		
	Напрямок**		Сила		Напрямок		Сила
	м.б.	наяв.			м.б.	наяв.	
Управління	+	+/-	4	Контроль якості	+	+	4
Мотивація	+	+/-	3	Завантаженість виробничих потужностей	+/-	+/-	2
Стиль лідерства	+	+/-	3	Постачальники	+/-	+/-	2
Вимоги до робочого персоналу	+	-	2	Управління запасами	+/-	+/-	2
Плинність кадрів	-	-	4	Продукція	+	+	3
Ефективність організаційної структури	+	+/-	4	Маркетингова діяльність	+	+/-	3
Комунікації	+	-	5	Імідж	+	+	4
Прийняття рішень	+	-	5	Цінова політика	+/-	+/-	2
Організаційна культура	+	+/-	4	Використання коротко- та довгострокового капіталу	+/-	+/-	2
Оснащення, модернізація обладнання	+	+	3	Облік	+/-	+/-	2

Примітки: * керівний склад підприємства у кількості 20 осіб.

** м.б. – має бути; наяв. – наявний стан.

«+» – сильний позитивний вплив;

«+/-» – нейтральний вплив;

«->» – сильний позитивний вплив, за умови зниження показника.

1 бал – майже відсутній вплив на командотворення в досліджуваному підприємстві;

2 бали – слабка сила впливу;

3 бали – середня сила впливу;

4 бали – достатньо велика сила впливу;

5 бали – висока сила впливу.

При напрямі «+», або «->» – максимальне значення – 5 балів; при «+/-» – максимальне значення – 3 бали.

Категорії персоналу, яким рекомендоване навчання проєктному управлінню

Таблиця П.1

**Категорії персоналу ТОВ «Кернел-Трейд», яким рекомендоване
навчання проєктному управлінню, 2021-2025 рр.**

Персонал	Мета
Менеджер проєкту	Підвищення ефективності, розширення горизонту знань
Менеджери функціональних підрозділів	Дана категорія персоналу в основному або залучена до реалізації проєктів, або до виділення ресурсів для проєктів – від них залежить ефективність виконання. Підвищення ефективності, розширення горизонту знань
Керівники, залучені в програми організаційного розвитку, управління змінами	Дані процеси неможливі без застосування проєктного менеджменту, проєктного підходу. Здобуття проєктних навичок, опанування методів та інструментів проєктного менеджменту
Учасники проєктних команд	Для більшої усвідомленості своєї ролі в проєкті, більш високу ефективність, поліпшення комунікацій з менеджером і членами команди проєкту; розумінням не тільки власної відповідальності, а й своїх прав в проєкті. Навчання може бути початком нового кар'єрного шляху, який може виглядати, наприклад, так: учасник проєкту – асистент менеджера проєкту – менеджер проєкту обмеженої складності – менеджер складного, комплексного проєкту, менеджер програми – менеджер портфеля проєктів (можливі різні варіанти).

Інструменти Бітрікс24

Таблиця Р.1

Складові Бітрікс24, рекомендовані для ТОВ «Кернел-Трейд», 2021-2025

рр. [сформовано на основі 37]

Інструмент	Характеристика
Офіс	Цей інструмент допомагає керівнику вибудувати в своєму колективі ефективну роботу. Ділове спілкування між співробітниками, облік і контроль робочого часу, корпоративний чат, загальний диск, зручний календар, регулярна звітність перед керівником, автоматизація бізнес-процесів, структура компанії зі збудованою ієрархією
Завдання та проєкти	Завдання ставлять як колегам, так і самому собі. Зміна відповідальних, зміна термінів фіксуються в історії завдання. Лічильники допомагають не забути, але при порушенні термінів керівник відразу отримає повідомлення про це. Успішність закриття завдань відбивається в показнику ефективності працівника. Повторювані завдання автоматизуються.
CRM	CRM - система управління продажами і комунікаціями з клієнтами. Жодне звернення клієнта не залишиться непоміченим. CRM сама веде клієнта по воронці: від холодного контакту до успішної операції. CRM-маркетинг допомагає робити індивідуальні пропозиції різним сегментам, відновлювати повторні продажі та залучати до покупок нових покупців.
Контакт-центр	Підключіть всілякі канали зв'язку: Телефонію, Facebook, електронну пошту, свої сайти до Бітрікс24. Ви розділите весь потік звернень між собою в Контакт-центрі, а клієнти продовжать спілкуватися там, де зручно їм. Контакти, все листування і записи розмов з клієнтами зберігаються в CRM.
Сайти та інтернет-магазини	Незаперечна перевага конструктора сайтів і магазинів Бітрікс24 то, що він створює їх вже всередині CRM. Контакти покупців магазину і клієнтів сайту, які звернулися до вас через CRM-форму, безкоштовний чат або ті, хто замовив зворотний дзвінок, відразу потрапляють в CRM. Підключіть Google.Analytics до сайту в один клік і отримуйте повну статистику по відвідувачах. Детальніше про сайти та про магазини

Способи психологічної активізації персонали до ефективної співпраці

Таблиця С.1

Способи психологічної активізації персоналу, пропонувані для

ТОВ «Кернел-Трейд», 2021-2025 рр.

[сформовано на основі 39; 40; 41]

Методика	Характеристика
1	2
Побудова наради на основі натурального дизайну	<p>Натуральний дизайн – створення природних для людини умов, найбільш ергономічна організація. Натуральний дизайн враховує потреби людини при плануванні діяльності, предметів, простору тощо</p> <p>Пропонований шаблон організації нарад на підставі принципу «натурального дизайну»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Позначення порядку наради; 2. Висловлювання учасників по темі наради, формулювання проблеми; 3. Консолідація проблемної зони; 4. Обговорення шляхів вирішення проблемної зони; 5. Формулювання етапів рішення; 6. Розподіл відповідальності за реалізацію.
Конструктивні висловлювання	<p>Конструктивне висловлювання передбачає, що якщо ви критикуєте запропоноване рішення, то відразу пропонуєте можливий варіант рішення. Якщо у вас немає рішення, критика не доречна. Організатор наради зобов'язаний стежити за конструктивністю висловлювань і вимагати їх від усіх учасників.</p>
Формування порядку денного за SMART	<p>У порядку денному повинні бути відображені цілі зустрічі. Мета це не просто формулювання, а деякий форматування результату діяльності. Чим конкретніше і точніше сформувати результат, тим він більш досяжний.</p> <p>SMART (розшифровка):</p> <p>Specific. Ціль повинна бути Конкретною</p> <p>Measurable. Ціль – Вимірна</p> <p>Achievable. Ціль – Досяжна</p> <p>Relevant. Ціль – Актуальна</p> <p>Time-bound. Ціль – Обмежена терміном</p> <p>Переваги:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виклад напрямку 2. Допомога в плануванні 3. Отримання швидкого результату 4. Мотивація
Управління увагою аудиторії	<p>Будь-яка група вимагає лідера. На нараді завжди повинен бути лідер, який веде групу до досягнення мети – порядку денного наради. Для успішного доведення наради до завершення необхідно постійно управляти увагою аудиторії та «включати» співробітників, які «випали» з контексту. Для цього є кілька методів, збудовані в міру збільшення ступеня «включення»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Питання, адресовані всій групі; 2. Гумор; 3. Фіксація погляду на учасників; 4. Питання, адресовані персонально учаснику.

1	2
Використання методу мозкового штурму	<p>Основні принципи мозкового штурму:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не критикувати відповіді інших; 2. Пропонувати будь-яке рішення, яке прийде в голову, навіть у випадку його незвичайності, непрактичності або віддаленості від обговорюваної теми. Не робити самоцензури; 3. Висувати найбільшу кількість ідей. Не має значення, чи можливо буде їх використати чи ні; 4. Вільний розвиток, поліпшення, комбінування, розширення будь-яких висловлених ідей. 5. Виділення визначеного часу (але не більше 20 хвилин) для отримання відповіді на чітко визначене питання, наприклад: «Як підвищити інтерес учасників до тренінгу». 6. Кількість учасників не більше, ніж 15 осіб. 7. Якщо більше, то необхідно розбивати на дві групи перші беруть участь у мозковому штурмі – решта пише не менш ніж 3 думки стосовно питання. Після мозкового штурму ідеї або пропозиції записані другою групою додаються до загального списку. Коли учасник пише власну думку на окремому папері, він бере на себе відповідальність. Коли тренер пише його думку на ватмані, то учасник відчуває, що до його думки прислуховуються.
Введення правил ефективної наради	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учасники приходять за п'ять хвилин до призначеного часу; 2. Висловлюється одночасно тільки один; 3. Конструктивне висловлювання; 4. На нараду приходять підготовленими; 5. Мобільні телефони вимкнені; 6. Час наради обмежена, не більше 1 години (за винятком заздалегідь обумовлених нарад); 7. Активність; 8. Право висловлювання є у кожного учасника; 9. Неформальне спілкування.
Контроль ресурсних станів	<p>Рекомендований метод «Рамка результату». Організатор наради може контролювати висловлювання всіх учасників через призму результату. При формулюванні порядку наради організатор закладає очікуваний результат (результат більш зрозумілий, якщо повістка поставлена по SMART). Кожне висловлювання необхідно аналізувати на: адекватність / конгруентність / відповідність очікуваного результату. І якщо організатор не бачить відповідності, то слід негайно попросити учасника конкретизувати своє висловлювання.</p> <p>Основний прояв «споживачів», а не «учасників» на нараді – це вибудовування довгих фраз, часто без конкретики і логіки. При контролі висловлювань через «рамку результату» можна уникнути затягування наради і емоційних витрат учасників.</p>

Тімблдінгові заходи

Таблиця Т.1

**Характеристика тімблдінгових заходів для ТОВ «Кернел-Трейд»,
2021-2025 рр. [сформовано на основі 42; 43]**

Вправа	Необхідні матеріали	Інструкція до проведення
1	2	3
Смайлики	смайлик «нічого не бачу»; смайлик «нічого не скажу»; смайлик «нічого не чую»	Фасилітатор має 3-4 речення. Легенда: в команді порушена комунікація. Картки з завданнями розташовані перед учасниками. При цьому у одного з них зав'язані очі, в іншого – навушники, третій – не може говорити (смайлики необхідні для жеребкування). Команда має вирішити яким чином зможе виконати завдання та, звісно, виконати його. На виконання завдання 10-15 хв.
Сніжок	Паперовий «сніжок» діаметром до 20 см або м'який м'ячик	До сніжка неможна торкатися руками, лише підборіддям та шиєю. Люди стоять у колі або в лінію та на швидкість передають один одному. Якщо сніжок падає все починається спочатку.
Повтори рухи в лінії	-	Учасники стоять спиною один до одного. Останньому учаснику показують серію жестів (наприклад: надуту кульку 5-ма подихами, зав'язати, поцілувати, відпустити в небо). Людина хлопає сусіда по плечу та показує їх, після чого відходить на відстань та спостерігає. Рідко буває, що перший учасник та останній показують абсолютно однакові жести. Таким чином можна побачити комунікаційні бар'єри.
Конструктор	Конструктор, типу Лего або різні за кольором та розміром шматки паперу	Команда обирає «очі» – учасника, який бачить результат та має передати все точно другому учаснику, а той – першому, який має зібрати фігуру, конструкцію. Учасник, що збирає має бути на значній відстані від двох інших. Порівнюючи результат з еталоном учасники аналізують правильність розподілу ролей та проблеми в комунікації.
Бурхлива ріка	Широке приміщення та 7 листків паперу (каменів)	Стіни приміщення – берега. Перейти з одного берега до іншого можливо лише по каменях, яких не вистачає до наступної стіни. Якщо хтось не став на камінь, його «зносе річка», а вся команда повертається на старт. Команда має визначитися яким чином вона зможе перейти повністю. Вправа допомагає не лише згуртуватися, але й виявити лідерів та підсвідомо прийти до думки, що лише разом можливо виконати успішно завдання.

Продовж. додатку Т

Продовж. табл. Т.1

1	2	3
Молекули	-	Учасники хаотично рухаються. Фасилітатор каже: «Об'єднайтеся за кольором очей», «Об'єднайтеся за кольором волосся» тощо (називає до 5 видимих ознак), потім: «Об'єднайтеся у кого є сестра, брат», «... хто народився в Полтаві» тощо (5 невидимих ознак). У будь якому випадку можна знайти спільне будь з ким.
Канат	Стрічка, канат довжина 10-15 м	Всі учасники стоять вздовж канату в лінію, плече до плеча. Фасилітатор каже: «Станьте в лінію хто найменше пропрацював в компанії до того, хто найбільше» і т. д. (називає невидимі ознаки). При цьому учасники мають виконати завдання безмовно. Вправа показує на скільки працівники знають один одного, яким чином можуть взаємодіяти.
Спільне присідання	Канат (10-15 м)	У каната зав'язані кінці таким чином, щоб утворилося коло. Учасники стоять один до одного обличчям, плече до плеча, нога до ноги, ноги на ширині плечей. Вони тримають руками канат так, щоб він був натягнутий. Завдання: одночасно присісти та встати. Якщо все зроблено правильно і учасники правильно стоять, то зробити це буде дуже легко. Адже, навіть у тих, у кого можуть виникнути труднощі, буде підтримка з обох сторін.

