

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВОЛОВА ВЕРОНІКА ВІКТОРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
доктор екон. наук, професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
«___» _____ 2024 р.

**ОГРАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ: СТРАТЕГІЇ
ТА МЕТОДИ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Додон О.Д, старший викладач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, к.е.н.

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Організація ефективної командної взаємодії: стратегії та методи ТОВ «ШЕФФ-ГРУП». Спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Мета дослідження підвищення ефективності командної взаємодії шляхом удосконалення стратегій та методів управління

Предметом дослідження є стратегії та методи, що використовуються для організації та покращення командної взаємодії в організаціях.

Ключові слова: ефективна взаємодія, стратегія, організація, менеджмент, команда, командна взаємодія, методи організації.

48 с. Табл. 1. Рис. 11. Бібліограф.: 40 найм.

ANNOTATION

Effective Team Interaction Organization: Strategies and Methods of LLC 'SHEFF-GROUP'. Specialty 073 "Management", specialization "Management", Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia, 2024.

Research aim: Enhancing the efficiency of team interaction through the refinement of management strategies and methods.

The subject of the research encompasses strategies and methods utilized for organizing and enhancing team interaction within organizations.

Keywords: effective interaction, strategy, organization, management, team, team interaction, organizational methods. 48 pages. Table 1. Figures 11. Bibliography: 40 references.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	5
1.1 Сутність та застосування командної взаємодії	5
1.2 Основні етапи створення команди	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ТОВ «ШЕФФ-ГРУП»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2 Методи організації ефективної роботи команди підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ, ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ТОВ «ШЕФФ-ГРУП».....	31
3.1 Механізм формування ефективної командної взаємодії.....	31
3.2 Стратегії і методи командної взаємодії на підприємстві.....	36
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств оперативності, гнучкості та ефективності у вирішенні завдань. Одним із ключових чинників, що впливає на успішність організації, є якісна командна взаємодія. Ефективна командна робота дозволяє досягати поставлених цілей швидше та ефективніше, збільшує продуктивність праці та покращує якість виконання завдань.

Дослідження організації ефективної командної взаємодії має важливе значення у контексті змінюваного ринкового середовища. Змагання на ринку стає все більш жорстким, тому підприємствам необхідно мати ефективні команди, які можуть оперативно реагувати на зміни та вирішувати складні завдання.

Вивчення стратегій та методів організації командної взаємодії сприяє розвитку нових підходів до управління персоналом та організації робочих процесів. Це дозволяє підприємствам вдосконалювати свою діяльність, забезпечувати більш ефективне використання ресурсів та збільшувати конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, дослідження організації ефективної командної взаємодії є актуальним і важливим завданням у сучасному бізнес-середовищі. Воно сприяє покращенню якості управління персоналом, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Мета дослідження підвищення ефективності командної взаємодії шляхом удосконалення стратегій та методів управління.

Завдання дослідження включають:

1. Визначити теоретичні засади ефективної командної взаємодії.
2. Проаналізувати діяльність та підходи до організації ефективної командної роботи в ТОВ «ШЕФФ-ГРУП».

3. Сформулювати пропозиції, щодо підвищення ефективності командної взаємодії в ТОВ «ШЕФФ-ГРУП».

Об'єктом дослідження є процеси організації командної взаємодії на ТОВ «ШЕФФ-ГРУП».

Предметом дослідження є стратегії та методи, що використовуються для організації та покращення командної взаємодії в організаціях.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в розширенні наукового розуміння командної динаміки та взаємодії в організаційному середовищі. Аналіз різних стратегій та методів дозволить виявити ключові чинники, які впливають на ефективність командної роботи, їхні переваги та обмеження. Це сприятиме розробці більш точних теоретичних моделей управління командними процесами та впровадженню нових концепцій у практику управління.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати нададуть організаціям конкретні інструменти та рекомендації для покращення командної взаємодії на практиці. Розроблені стратегії та методи дозволять організаціям ефективніше керувати командними процесами, забезпечуючи високий рівень співпраці та досягнення спільних цілей. Крім того, впровадження знань, отриманих у результаті дослідження, може сприяти зростанню продуктивності, покращенню якості продукції та послуг, а також підвищенню задоволеності співробітників від роботи в команді.

Дипломна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг роботи викладений на 52 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

1.1 Сутність та застосування командної взаємодії

Командна взаємодія є однією з ключових складових успішної роботи команди у будь-якій сфері діяльності. Сутність цього поняття полягає в спільній роботі членів команди для досягнення спільної мети або завдання. У цьому підрозділі розглянемо сутність та значення командної взаємодії.

Підхід до формування команд, що розглядався як інноваційний спосіб розвитку організацій, виник наприкінці 80-х років минулого століття у Північній Америці та Західній Європі, а місце його виникнення сприяло швидкому поширенню у світовій практиці, включно з Україною.

Сам термін «команда» спочатку використовувався у спортивному середовищі, будучи складовою частиною у побудові їх тайм-менеджменту. На даний момент це поняття значно розширило сферу свого застосування і є актуальним для багатьох сфер [12].

Команду можна охарактеризувати як групу інноваційно налаштованих індивідів, які об'єдналися під керівництвом із задоволенням працюють над спільним завданням, гармонізують свої особисті цілі з загальною метою та свідомо працюють на досягнення цієї мети. Це призводить до створення якісно нового продукту. Команда є важливим ланком в механізмі функціонування організації [31].

Основні ознаки, якими характеризується команда, подані на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Основні ознаки команди

Основні аспекти команди, як структурної одиниці організації, можна описати наступним чином:

- Спільна робота. Команда не просто складається з окремих індивідів, але функціонує як єдине ціле, де кожен учасник взаємодоповнює інших. Це означає, що вона структурована група, де кожен має свою роль та відповідальність.
- Продумане позиціонування. Кожен учасник має чітко визначені завдання та обов'язки, і несе відповідальність за їх виконання. Це дозволяє кожному члену команди зосередитися на своїй області компетенції та ефективно співпрацювати з іншими.

- Комунікація. У команді відбувається відкритий та чесний обмін інформацією між учасниками. Це створює атмосферу взаєморозуміння та сприяє вирішенню проблем шляхом спільного обговорення.

- Автономія. Кожна команда функціонує як автономна одиниця в межах структури організації. Це означає, що вона має достатню самостійність у вирішенні завдань та прийнятті рішень.

- Синергія. Результат спільної роботи команди перевершує суму результатів роботи її окремих учасників. Це відомо як синергія, коли взаємодія фахівців призводить до створення нових ідей та досягнень, які недосяжні для індивідів, працюючих самостійно [4].

Основні правила формування команди включають:

- встановлення оптимальної кількості учасників (від 5 до 12 осіб), залежно від конкретної задачі;
- залучення до командної роботи осіб, що відрізняються за більшістю особистих характеристик - знань, віку, стажу роботи, статі;
- перевірка розуміння суті проблеми всіма членами команди;
- попереднє визначення методів роботи в команді;
- надання учасникам команди всієї необхідної інформації;
- своєчасне інформування про нові обставини у проблемній ситуації;
- планування послідовності обговорення та етапів роботи; - встановлення обмеження часу та його контроль;
- максимальне використання потенціалу всіх учасників обговорення;
- розвиток навичок слухання та визначення найцінніших ідей;
- досягнення консенсусу у процесі прийняття рішень [11].

Принципи формування команд:

- Команди складаються з індивідів, які мають взаємну довіру та спрямовані на досягнення спільної мети. Це означає, що учасники команди

повинні вірити одне одному, співпрацювати та підтримувати один одного в процесі роботи.

- Створення команд може призвести до підвищення продуктивності компанії. Правильно сформовані та дієві команди здатні досягати кращих результатів, ніж індивідуальна робота [7].

- Команди призначені для стимулювання творчого потенціалу організації. Вони сприяють спільному пошуку ідей, розвитку нових рішень та впровадженню інновацій.

- Команди мають доступ до більш різноманітних ресурсів. Учасники команди можуть мати різні навички, досвід та знання, що дозволяє команді використовувати ширший спектр можливостей для досягнення своєї мети.

- Команди допомагають новим учасникам стати більш комунікабельними. Через спільну роботу та взаємодію в команді, люди розвивають навички спілкування та співпраці.

- Команди задовольняють особисті потреби індивідумів. Вони надають можливість для вираження ідентичності, взаємодії з колегами та відчуття приналежності до чогось більшого, ніж просто індивідуальна праця [39].

Відбір кандидатів до команди зазвичай ґрунтується на їхніх навичках, знаннях та досвіді. Проте для досягнення успішності роботи команди необхідно враховувати також їхні особистісні риси, спосіб поведінки та мислення, а також інші індивідуальні якості та характеристики [21].

Працюючи в складі групи або команди, люди виконують ролі, що ґрунтуються на їхньому практичному досвіді, професійних навичках та особистісних якостях. Різниці між цими ролями та їхнє значення для команд та командної роботи були об'єктом досліджень Р.М. Белбін. Він сформулював поняття командних ролей, які є важливими для успішної роботи команди. Дослідження показали, що кожен учасник команди може виконувати від однієї до чотирьох ролей у команді (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 - Ролі учасників команди

Роль	Характеристика
Лідер	Направляє роботу команди, визначає цілі та завдання.
	Організовує процеси прийняття рішень та розподіл обов'язків.
	Мотивує учасників до досягнення спільних цілей.
	Вирішує конфлікти та стимулює співпрацю.
Генератор ідей	Пропонує нові концепції та творчі рішення.
	Стимулює творчий процес та пошук інноваційних шляхів.
	Генерує нові підходи до вирішення проблем та досягнення цілей.
Експерт, контролер, оцінювач	Володіє глибокими знаннями та навичками у своїй сфері.
	Аналізує інформацію, дає експертні оцінки та рекомендації.
	Допомагає в ухваленні обґрунтованих рішень та вирішенні складних завдань.
Узгоджувач	Згладжує конфлікти та забезпечує гармонію у команді.
	Вміє знаходити компроміси та сприяє досягненню консенсусу.
	Підтримує позитивну атмосферу та сприяє співпраці між учасниками.
Ентузіаст	Захоплений спільною справою та створює позитивний настрій у команді.
	Мотивує інших до досягнення цілей та активної участі.
	Створює та підтримує атмосферу взаєморозуміння та співпраці.
Виконавець	Відповідально й сумлінно виконує покладені завдання.
	Демонструє високий рівень ефективності та виконавчої здатності.
	Прагне досягнення результату та вирішення завдань в строк.
Помічник	Виконує підтримуючі та допоміжні функції у команді.
	Забезпечує необхідну підтримку та допомогу іншим членам групи.
	Допомагає у забезпеченні ефективності роботи команди через виконання додаткових завдань.

Існують три типи групових ролей, які відрізняються між собою. Дві з цих ролей - цільові та підтримуючі - сприяють нормальному функціонуванню команди, тоді як третя (негативні ролі) заважає процесу.

Цільові ролі розподіляються з метою вибору групових завдань і їх подальшого виконання. Їх можна умовно назвати наступним чином: «голова», «генератор ідей», «організатор», «комунікатор - добувач інформації», «скептик-аналітик» та «контролер-фінішер».

Підтримуючі ролі визначають таке ставлення, яке сприяє підтримці та стимулюванню активності у команді. Серед таких умовних ролей можна виділити «секретар - оформлювач рішень», «організатор» та «душа команди» [22].

Негативні ролі виникають у певних обставинах, коли люди, які раніше виконували в основному позитивні ролі, починають виконувати такі, що завдають шкоди команді. Це може трапитися, коли їхня позиція або норми поведінки не відповідають позиції більшості членів групи. До цих ролей можна віднести «короля», «кавалера», «красуню», «критика» та «блязня» [18].

Отже, командна взаємодія виявляється ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої команди. Її сутність полягає у взаємодії та співпраці між членами команди для досягнення спільної мети. Через впровадження ефективних методів та стратегій командної взаємодії можна досягти покращення результатів командної діяльності та створити сприятливу атмосферу для досягнення колективних цілей.

1.2 Основні етапи створення команди

Створення команди - це складний та важливий процес, що вимагає уваги до деталей та ретельного планування. Організувати ефективну команду - це ключ

до досягнення успіху у багатьох аспектах життя, від бізнесу до спорту та навчання. Однак, успішне створення команди вимагає ретельного розуміння та впровадження різних етапів, які забезпечують гармонійний розвиток та функціонування групи.

Існують ключові фази розвитку команди, які можна побачити на рис. 1.2.

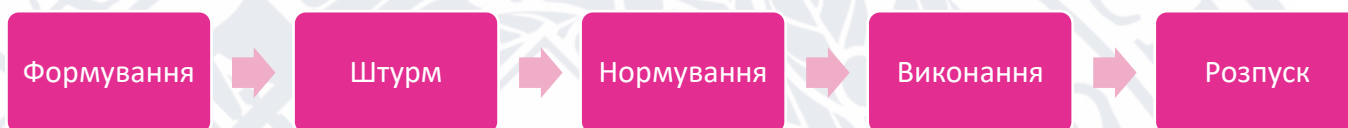


Рисунок 1.2 - Основні етапи розвитку команди

На першому етапі розвитку команди, відомому як формування, розкривається вирішальне завдання: чітко визначити місію та цілі колективу. Це дозволяє створити каркас, на основі якого буде будуватися подальша діяльність. Сутність формування полягає у встановленні основних принципів, цінностей та цілей команди. Важливо, щоб усі учасники були узгоджені з місією та цілями, оскільки це визначає напрямок руху та створює загальне бачення для досягнення успіху [33].

Під час цього етапу особлива увага приділяється формулюванню конкретних цілей, які команда прагне досягти. Цілі повинні бути чіткими, конкретними та досяжними, щоб надати керівництву чітку мету для встановлення пріоритетів та планування дій. Правильне формулювання цілей є важливим етапом, оскільки воно визначає курс дії та стимулює учасників команди до спільної роботи для досягнення спільних цілей.

Окрім того, на першому етапі команда визначає свою структуру та організаційні процеси. Важливо встановити чіткі ролі та відповідальності кожного члена команди, а також розробити механізми комунікації та прийняття рішень. Створення ефективної комунікаційної мережі та встановлення процедур

сприяють збільшенню продуктивності та покращенню співпраці всередині команди [32].

Отже, перший етап розвитку команди виступає як фундаментальна стадія, де закладаються основи для подальшого успіху. Формування чіткої місії, визначення конкретних цілей та організація структури дозволяють команді визначити свій шлях до досягнення вагомих результатів [14].

Другий етап розвитку команди, відомий як штурм, є періодом інтенсивної діяльності, під час якого учасники команди виявляють свої реальні навички, здібності та стилі поведінки. Це момент, коли тестується ефективність командної взаємодії та згуртованості. У цей період може виникати значна напруга та випробування, оскільки команда стикається з викликами та завданнями, які потребують спільних зусиль для вирішення.

Під час штурму важливо мати терпіння та здатність до взаєморозуміння. Відсутність цих якостей може призвести до розчарування та конфліктів у команді, що може негативно позначитися на загальному настрої та продуктивності. Такі випробування можуть виявитися ключовими для формування структури та культури команди, оскільки вони дають змогу виробити ефективні механізми вирішення конфліктів та підвищення рівня співпраці [38].

Проте, штурм також може бути часом зростання та вдосконалення команди. Це період, коли учасники мають можливість демонструвати свої найкращі якості та здібності, а також розвивати нові навички. Шлях до досягнення успіху може бути складним, проте саме через такі випробування команда зміцнюється та стає більш злагодженою, готовою до подальших викликів та досягнень. Таким чином, штурм визначає не лише труднощі, але й можливості для зростання та розвитку команди [26].

На третьому етапі формування команди, який відомий як нормування, відбувається значний прогрес у встановленні спільних норм, цінностей та

способів взаємодії. Після періоду інтенсивного штурму команді необхідний час для того, щоб усвідомити свої ролі та взаємовідносини всередині групи. Конфлікти, які раніше можуть були джерелом напруги та розбрату, поступово перетворюються на засіб досягнення спільних цілей.

Під час нормування члени команди починають більше розуміти одне одного та знаходити способи ефективної співпраці. Вони навчаються працювати як один згуртований колектив, де кожен відчуває відповідальність за успіх команди в цілому. З кожним днем зменшується кількість конфліктних ситуацій, а зростає взаємне розуміння та підтримка між учасниками.

Такий перехід від індивідуального мислення «я» до колективної свідомості «ми» відзначається позитивними змінами в динаміці команди. Колектив стає більш впевненим у своїх можливостях та здатним ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Нормування відображає етап утворення сплоченої команди, де кожен член відчуває себе частиною цілого і прагне досягти успіху разом зі всіма іншими [1].

На четвертому етапі, що відомий як виконання, учасники команди вже не просто підготовлені – вони стають справжніми фахівцями, готовими до роботи та вирішення завдань. Завдяки накопиченому досвіду та підготовці вони мають в своєму арсеналі не лише знання, але й вміння приймати власні рішення, вирішувати проблеми та робити важливі вибори. Цей етап позначається наступним кроком у розвитку команди, де учасники набувають більшої самостійності та впевненості у своїх можливостях.

Важливим аспектом на цьому етапі є розуміння власних ролей та обов'язків. Кожен учасник усвідомлює, яку саме роль він виконує у команді та які завдання на нього покладено. Це призводить до зростання відповідальності кожного члена команди за свої дії та внесок у загальний результат. За таких умов, кожен учасник стає більш заангажованим у досягненні спільних цілей, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності всієї команди.

Виконання завдань на цьому етапі також включає в себе зростання комунікації та співпраці всередині команди. Учасники навчаються працювати разом, обмінюватися ідеями та досвідом, щоб знайти оптимальні рішення та досягти бажаних результатів. Виконання завдань стає спільним процесом, де кожен вносить свій вклад у загальний успіх, що сприяє побудові сильної та динамічної команди [34].

Останній, п'ятий етап розвитку команди, відомий як розпуск, є завершальною стадією, де члени команди оцінюють результати своєї спільної роботи та досягнення цілей. Після завершення мети команда знаходиться на розгорнутій дорозі і може визначити свій далі шлях. Цей етап може бути різним для різних команд: деякі можуть продовжити співпрацю для нових проєктів або завдань, тоді як інші можуть розділитися і рухатися в різні напрямки.

Завершенням мети дає команді можливість оцінити свій досвід, визначити досягнуті успіхи та виправити помилки. Це час для підведення підсумків та вивчення важливих висновків, які можуть бути використані в майбутніх проєктах або роботі команди. Розпуск також може служити часом для підготовки звіту або презентації результатів командної роботи перед вищим керівництвом або іншими зацікавленими сторонами.

Для багатьох учасників команди розпуск може бути емоційно складним моментом, особливо якщо спільна робота була успішною і викликала позитивні відчуття та побратимство. Проте це також може бути часом для нових початків та можливостей, де кожен член команди може зосередитися на своїх особистих та професійних цілях. Таким чином, розпуск команди відображає не тільки завершення певної фази, але і початок нових можливостей та шляхів розвитку для її учасників [10].

Робота в колективі володіє як своїми позитивними, так і негативними сторонами. Переваги спільної діяльності включають підвищення ефективності управлінських рішень, скорочення часу, потрібного для вирішення проблем,

увагу до багатьох факторів при прийнятті рішень та спрощення їх втілення. Крім того, колективна праця сприяє концентрації інтелектуальних зусиль на досягненні спільної мети, стимулює пошук та виявлення талановитих виконавців, забезпечує гнучке розподіл завдань та підвищує активність взаємодії. Крім того, вона створює благоприятні умови для інновацій та підвищення кваліфікації учасників, а також сприяє інтеграції знань і досвіду.

Також вона враховує та узгоджує різноманітні інтереси, полегшує обмін інформацією, подолання пасивної поведінки, вирішення конфліктних ситуацій і згуртування колективу, а також підвищує їх мотивацію. Крім того, вона сприяє скороченню плинності кадрів та запобігає опору змінам. Водночас, слід зазначити, що в роботі в колективі можуть виникати ризики та виклики, які також слід урахувувати та вирішувати належним чином [29].

Негативні аспекти роботи в команді можуть включати:

- Значні затрати часу на формування та організацію команди, що може затримати початок роботи над завданням.
- Обмеження доступу до конфіденційної інформації, що може ускладнити обмін даними та спільну роботу.
- Недостатність комунікації між учасниками команди та іншими членами колективу, що може призвести до непорозумінь та неефективної співпраці.
- Затримки у прийнятті рішень через необхідність досягнення загальної згоди всіх членів команди.
- Перевантаження учасників команди різними обов'язками та завданнями, що може викликати стрес та зниження продуктивності.
- Втрата мотивації до досягнення індивідуального успіху через акцент на колективному виконанні завдань.
- Збільшення рівня відповідальності кожного учасника за результати командної роботи.

- Перевага позицій визнаних авторитетів у прийнятті рішень та контролі над процесом.

- Конкуренція та суперництво між членами команди, що може виникнути зі стрімкого росту внутрішніх конфліктів [23].

Є ситуації, коли командна робота може бути неефективною. Наприклад, у випадках, коли команди приймають рішення, які задовольняють всіх, але не є оптимальними для вирішення проблеми. Також ефективність рішень може залежати від рівня інноваційного мислення членів команди. Бувають ситуації, коли командна робота не є вигідною, особливо, коли потрібно швидко прийняти рішення. Навіть після формування команди часто виявляється, що вона не відповідає основним принципам і вимогам ефективної роботи в команді [3].

Існують такі проблеми, які можуть виникнути в команді:

«Пасажири автобуса». Кожен учасник команди обмежується виконанням своїх власних обов'язків і не звертає уваги на проблеми та завдання інших. Після виконання власної роботи працівник не прагне надавати підтримку та допомогу колегам.

«Ми і він». Інтереси підлеглих та керівника не збігаються, що призводить до неналежного виконання учасниками команди своїх обов'язків. Керівник не володіє навичками делегування повноважень та належним організацією роботи.

«Кожен несе свою валізу, але без ручок». Ця ситуація у команді виникає, коли працівники перенавантажені обов'язками, але відсутні необхідні ресурси для виконання поставлених завдань [17].

«Хор солістів». Проблема «Хору солістів» виникає в організації, коли при формуванні команди враховуються лише знання та навички працівників, а індивідуально-типологічні особливості кожного ігноруються. Тобто у команді може бути велика кількість кваліфікованих співробітників, які не можуть працювати разом.

«Грізний батько і налякані діти». Керівник залучає підлеглих до прийняття управлінських рішень. Однак, якщо ці рішення виявляються неправильними або не приносять успіху, то винними стають працівники.

«Негативна селекція». Керівник утримується від конкуренції, тому формує команду, рівень досвіду, кваліфікації та знань якої нижчий за його власний.

Таким чином, створення команди - це складний процес, який вимагає багато часу, зусиль та уваги до деталей. Однак, правильно організована та добре злагоджена команда може досягти значних успіхів у будь-якій сфері діяльності. Ретельне планування та впровадження основних етапів створення команди забезпечують її стійкість, продуктивність та здатність до досягнення спільних цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ТОВ «ШЕФФ-ГРУП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Організаційно-економічна характеристика підприємства є фундаментальним аспектом аналізу його діяльності та ефективності. Вона включає комплексне дослідження структури, функцій, ресурсів і процесів, які визначають функціонування підприємства в ринкових умовах. Цей аналіз охоплює різні аспекти діяльності підприємства, включаючи його організаційну структуру, управлінські практики, виробничі потужності, фінансовий стан, маркетингову стратегію та конкурентні позиції.

Розуміння організаційно-економічних характеристик підприємства дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, оцінити потенціал для розвитку і стійкість на ринку. Це особливо важливо для прийняття стратегічних рішень, планування та реалізації заходів щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища, де зміни відбуваються швидко і непередбачувано, такі знання стають ключем до виживання і процвітання.

ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» (код ЄДРПОУ 37423997) було зареєстровано 22 березня 2011 року. Підприємство має статутний капітал розміром 40 861,00 грн. На момент останнього оновлення даних (19 травня 2024 року) компанія не перебуває в процесі припинення, що свідчить про її активну діяльність.

Керівниками ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» є Миколук Тетяна Василівна та Шевчук Сергій Миколайович. Організаційно-правова форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що дозволяє підприємству мати гнучку структуру управління та обмежує відповідальність засновників розміром їх внесків.

Основний вид діяльності компанії згідно з КВЕД – 49.41 Вантажний автомобільний транспорт. Це вказує на те, що підприємство спеціалізується на перевезенні вантажів автомобільним транспортом, що може включати широкий спектр логістичних послуг від перевезення товарів до комплексних транспортних рішень.

Юридична адреса ТОВ «ШЕФФ-ГРУП»: Україна, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Іллінці, вул. Гонти Івана, будинок **. Контактний телефон компанії – 0434521157.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства ТОВ «ШЕФФ-ГРУП»

Перейдемо до економічної характеристики підприємства.

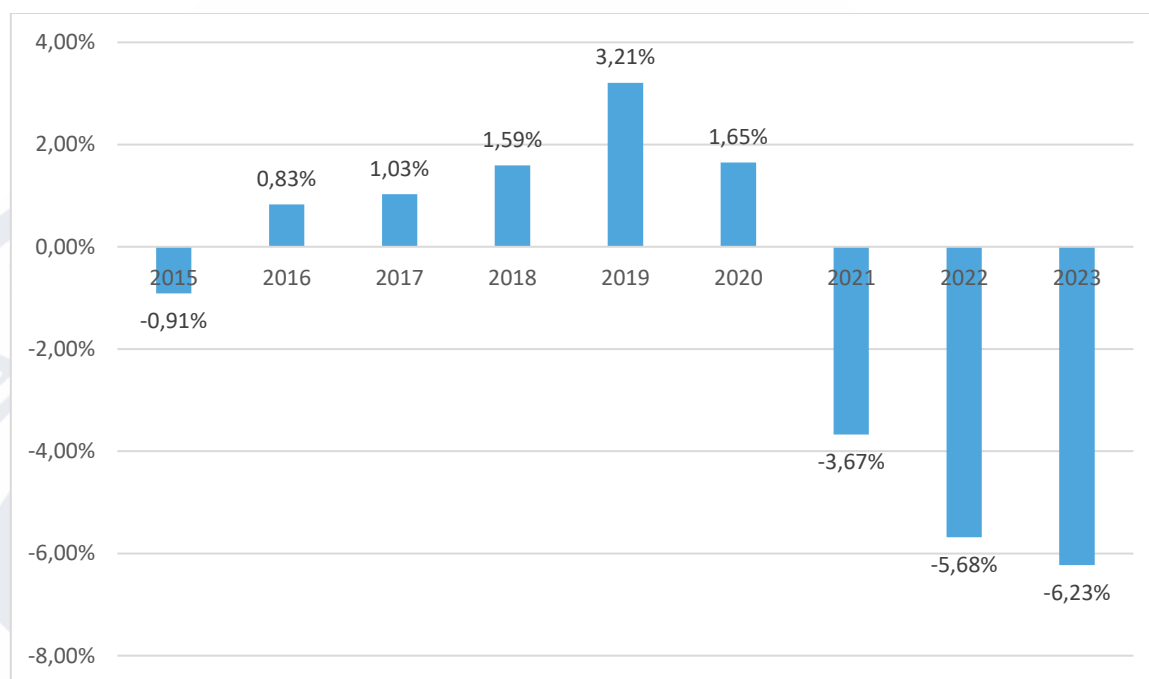


Рисунок 2.2 - Рентабельність активів підприємства

Аналіз рентабельності активів ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» за період з 2015 по 2023 роки показує динамічні зміни, які відображають фінансову стабільність та ефективність використання активів підприємства.

У 2015 році рентабельність активів компанії була негативною, становлячи -0,91%, що свідчить про збиткову діяльність підприємства в той період. Однак у наступні роки ситуація почала покращуватися: у 2016 році рентабельність зросла до 0,83%, а в 2017 році досягла 1,03%. Така позитивна динаміка продовжилася у 2018 році, коли рентабельність склала 1,59%, та досягла свого піку у 2019 році з показником 3,21%. Це свідчить про успішне управління активами та зростання прибутковості компанії.

Починаючи з 2020 року, рентабельність активів почала знижуватися, що може бути пов'язано з зовнішніми та внутрішніми факторами, які вплинули на фінансові результати компанії. У 2020 році показник зменшився до 1,65%, а у 2021 році спостерігається значне падіння до -3,67%. Негативна тенденція продовжилася у 2022 та 2023 роках, коли рентабельність активів становила -

5,68% та -6,23% відповідно. Це може свідчити про проблеми у ефективності використання активів, збільшення витрат або зниження доходів.

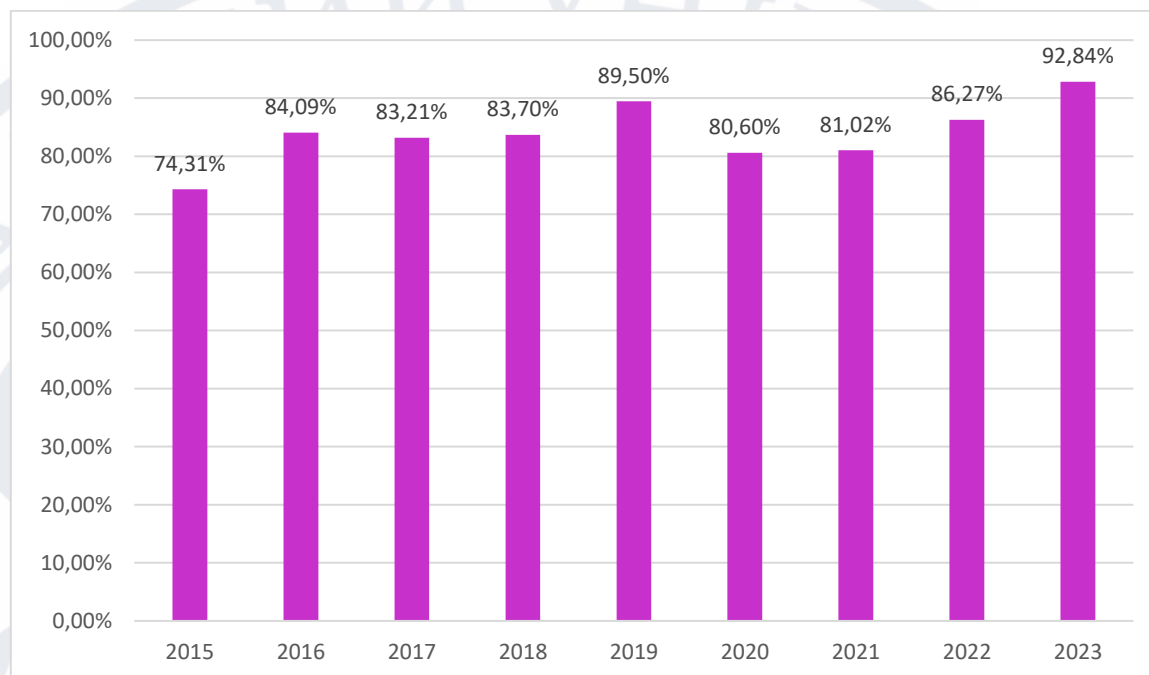


Рисунок 2.3 - Заборгованість підприємства

Аналіз заборгованості ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» за період з 2015 по 2023 роки демонструє загальну тенденцію до високого рівня боргового навантаження на підприємство. Показники заборгованості, які варіюються між 74,31% та 92,84%, свідчать про значну частку позикових коштів у структурі капіталу компанії.

У 2015 році рівень заборгованості становив 74,31%. Це досить високий показник, який свідчить про значну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. У 2016 році цей показник зріс до 84,09%, що вказує на збільшення позикових зобов'язань і, можливо, на активне залучення кредитів для фінансування своєї діяльності. Аналогічно, у 2017 та 2018 роках заборгованість залишалася на високому рівні – 83,21% і 83,70% відповідно, що свідчить про стабільну тенденцію високого боргового навантаження.

Значний стрибок заборгованості спостерігається у 2019 році, коли цей показник досягнув 89,50%. Це може бути наслідком розширення діяльності

компанії, що вимагало додаткового фінансування, або результатом несприятливих економічних умов, які змусили компанію збільшити свої позики. У 2020 році заборгованість дещо знизилася до 80,60%, однак вже у 2021 році знову трохи зросла до 81,02%, залишаючись на високому рівні.

У 2022 та 2023 роках заборгованість знову зросла до 86,27% та 92,84% відповідно. Така динаміка може свідчити про проблеми з ліквідністю, необхідність покриття поточних зобов'язань або продовження залежності від зовнішніх фінансових ресурсів для забезпечення операційної діяльності.

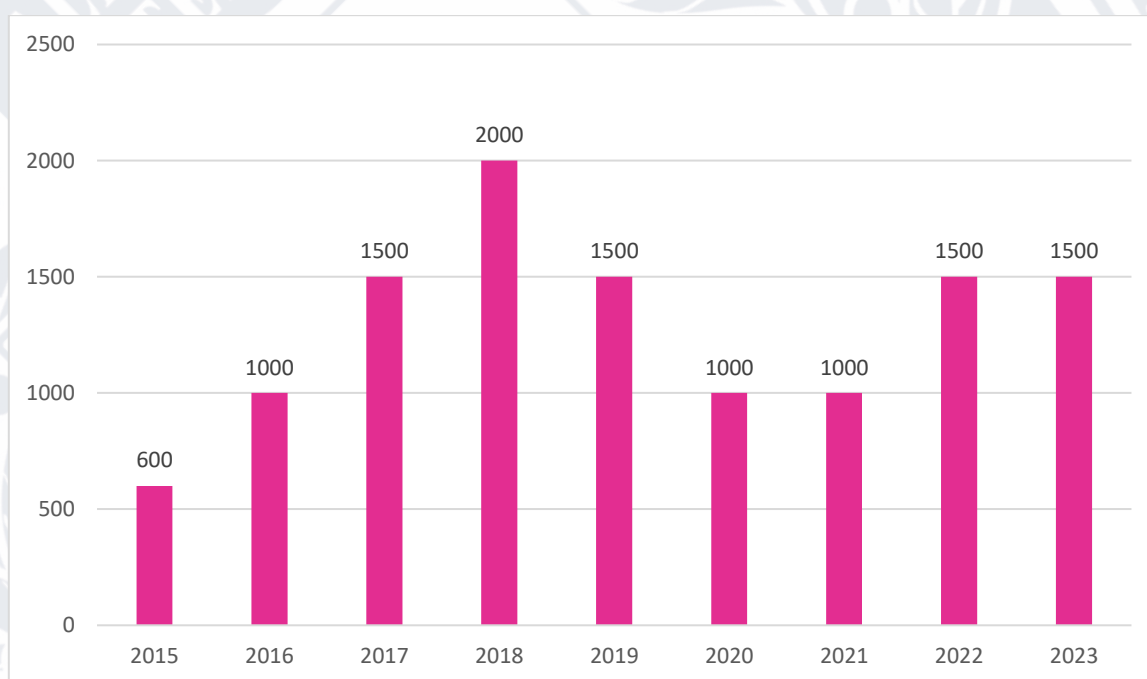


Рисунок 2.4 - Загальні активи підприємства (млн. грн.)

У 2015 році загальні активи компанії становили 600 млн грн. У наступні роки спостерігається значний зріст: у 2016 році вартість активів збільшилася до 1 млрд грн, що може свідчити про активне розширення діяльності компанії, придбання нових активів чи інвестиційні проекти.

Тенденція до зростання зберігалася у 2017 та 2018 роках, коли вартість активів досягла 1,5 млрд грн та 2 млрд грн відповідно. Це може вказувати на

успішну стратегію розвитку компанії та інвестицій у нові проекти або активи, що додали значну вартість до балансу.

У 2019 році вартість активів знову зменшилася до 1,5 млрд грн, що може бути наслідком ряду факторів, таких як продаж частини активів, оптимізація портфеля або оцінка активів. У 2020 та 2021 роках вона залишалася стабільною на рівні 1 млрд грн, що може свідчити про збереження стабільності компанії та зосередження на оптимізації діяльності.

Проте у 2022 та 2023 роках вартість активів знову зросла до 1,5 млрд грн. Це може бути наслідком нових інвестиційних проектів або придбання нових активів з метою розвитку компанії.

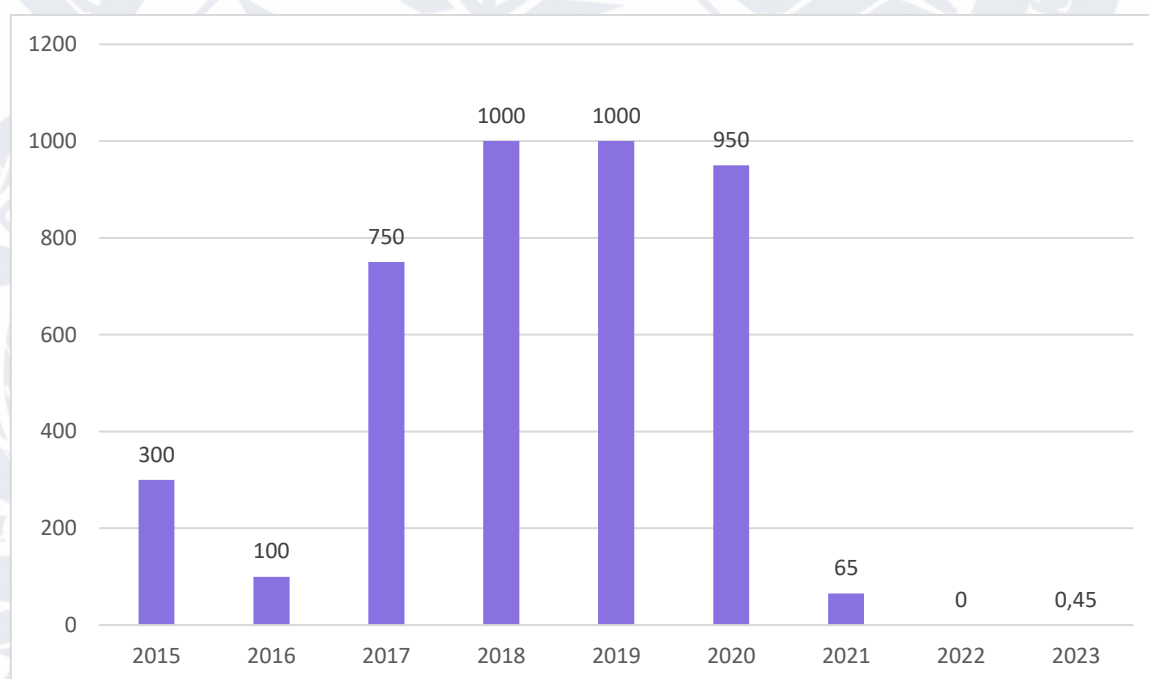


Рисунок 2.5 - Чисті продажі підприємства (млн. грн.)

Аналіз чистих продажів ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» за період з 2015 по 2023 роки відображає значні коливання у вартості реалізованих продуктів та послуг компанії. У 2015 році чисті продажі склали 300 млн. грн. Цей показник може вказувати на початковий етап розвитку бізнесу та встановлення контактів з клієнтами і партнерами.

У 2016 році відбулося значне зниження чистих продажів до 100 млн. грн. Це може свідчити про тимчасові труднощі або перебої в постачанні, або зміни стратегії продажів. У 2017 році чисті продажі стрімко зросли до 750 млн. грн, що може бути наслідком успішної маркетингової стратегії, розширення ринків або нових угод з клієнтами.

Найбільш вражаючий зріст відбувся у 2018 і 2019 роках, коли чисті продажі перевищили 1 млрд грн. Це свідчить про значний розвиток компанії та успішне проникнення на ринок. У 2020 році чисті продажі зменшилися до 950 млн. грн, що, можливо, відображає вплив пандемії COVID-19 на бізнес та економічні ускладнення.

У 2021 році спостерігається різке зниження чистих продажів до 65 млн. грн, що може бути пов'язано зі змінами стратегії компанії, втратою ключових клієнтів або іншими факторами. У 2022 році чисті продажі досягли нульового рівня, що може бути результатом значних труднощів у діяльності компанії. У 2023 році чисті продажі відновилися та склали 450 тисяч гривень. Це може свідчити про початок покращення фінансового стану компанії та зусиль щодо відновлення діяльності після труднощів у попередні роки.

Таким чином, аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства відображає його стан, стратегію та розвиток протягом певного періоду. Загальна картина включає в себе такі аспекти, як юридичний статус, фінансовий стан, організаційна структура, ринкова позиція та інші. Інформація про організаційні та економічні аспекти дозволяє керівництву, інвесторам та зацікавленим сторонам краще зрозуміти діяльність підприємства, його потенціал та перспективи розвитку. Враховуючи отримані дані, можна розробити стратегії управління, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливі шляхи покращення та оптимізації діяльності підприємства.

2.2 Методи організації ефективної роботи команди підприємства

В сучасному бізнес-середовищі успішність підприємства нерозривно пов'язана з ефективністю його командної роботи. Команда, що працює як єдиний механізм, спроможна досягати визначених цілей та вирішувати завдання будь-якої складності. У цьому контексті особливо важливою стає розробка та впровадження методів, спрямованих на організацію ефективної роботи команди. Підприємство «ШЕФФ-ГРУП» не є винятком, і високий рівень координації та співпраці між його працівниками визначає успішність його діяльності. Проаналізуємо методи, які використовує підприємство.

Підприємство «ШЕФФ-ГРУП» використовує різноманітні методи для організації ефективної роботи своєї команди, спрямовані на підвищення продуктивності, забезпечення співпраці та досягнення спільних цілей (рис. 2.6).

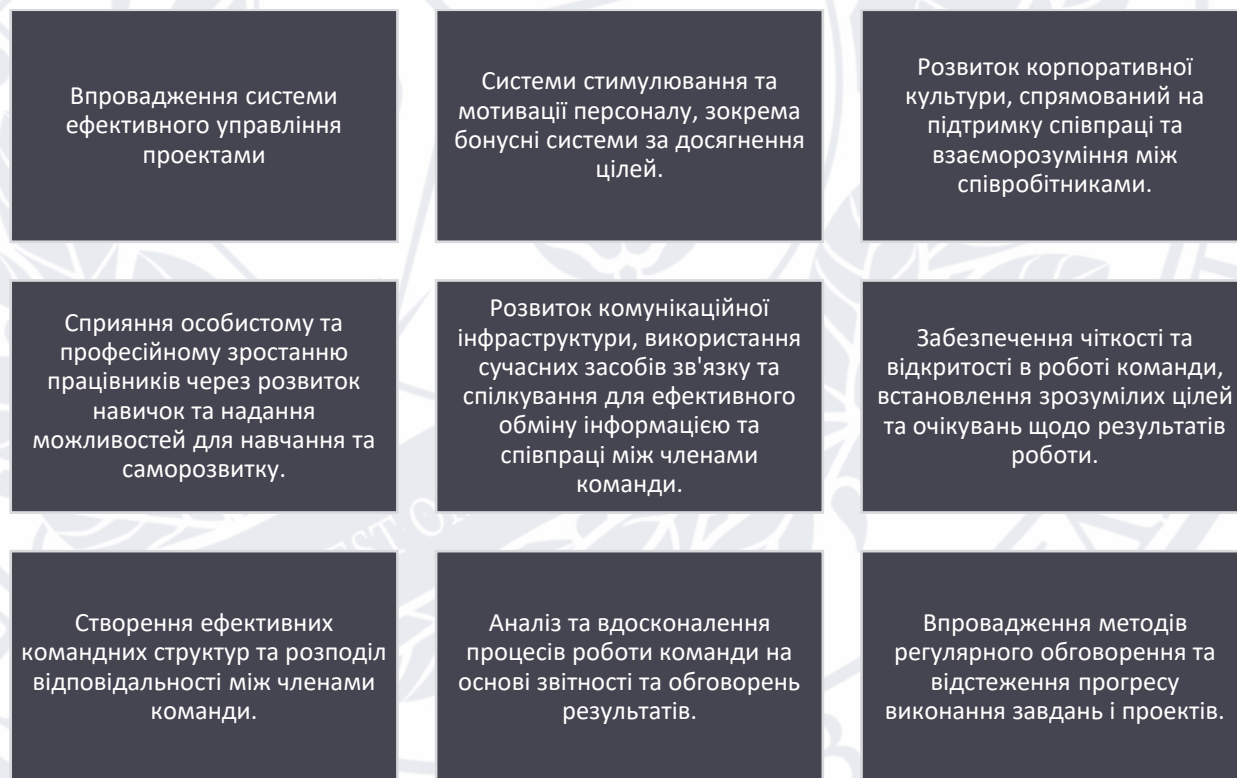


Рисунок 2.6 - Методи організації ефективної роботи команди підприємства

Впровадження системи ефективного управління проектами на підприємстві «ШЕФФ-ГРУП» є ключовим кроком у забезпеченні успішного виконання проектів та досягненні стратегічних цілей компанії. Ця система передбачає чітке визначення мети та завдань кожного проекту, розподіл ресурсів та відповідальності між учасниками команди, а також контроль за виконанням та відстеженням прогресу.

Одним із ключових елементів системи є створення детальних планів проектів, які включають в себе розподіл завдань, визначення термінів виконання, ресурсів та бюджету. Це дозволяє уникнути затримок у виконанні завдань та недопущення перевищення бюджету.

Крім того, система управління проектами передбачає належний контроль за ризиками та здійснення заходів по їх запобіганню та управлінню ними. Це допомагає забезпечити стабільність та надійність виконання проектів незважаючи на можливі непередбачені обставини.

Предбачення бонусів за досягнення цілей відображає принцип «винагорода за результат», що мотивує працівників до активної діяльності та відданості роботі. Це може бути як матеріальне винагородження, так і інші форми стимулювання, такі як надання додаткових вихідних, корпоративні заходи або можливості для професійного розвитку.

Крім того, бонусні системи за досягнення цілей сприяють формуванню конкурентоспроможності та підвищенню відданості працівників компанії. Заохочуючи досягати визначених цілей та високих результатів, підприємство стимулює розвиток професійних навичок та залучає увагу до важливих завдань, що сприяє загальному успіху організації.

Бонусні системи також сприяють підвищенню морального клімату на робочому місці та збільшенню задоволеності працівників від своєї роботи. Це важливо для збереження талановитого персоналу та підтримки високої робочої ефективності на протязі тривалого періоду. Таким чином, використання

бонусних систем за досягнення цілей є важливим компонентом стратегії управління персоналом на підприємстві «ШЕФФ-ГРУП».

Розвиток корпоративної культури на підприємстві «ШЕФФ-ГРУП» виявляється як стратегічний підхід до створення сприятливого та продуктивного робочого середовища. Ця культура спрямована на підтримку співпраці та взаєморозуміння між співробітниками, а також формування спільних цінностей та підтримки загальних цілей компанії.

У центрі розвитку корпоративної культури стоїть підтримка відкритого та довірчого спілкування між працівниками на всіх рівнях організації. Це означає створення таких умов, які сприяють вільному обміну ідеями, думками та досвідом між співробітниками, а також активному взаємодії між різними підрозділами та командами.

Корпоративна культура «ШЕФФ-ГРУП» покликана підтримувати та заохочувати колективність та взаємодопомогу серед працівників. Це може виявлятися у формі колективних заходів, спільних проектів та ініціатив, які сприяють об'єднанню зусиль та досягненню загальних цілей.

На ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» успішно застосовуються методи сприяння особистому та професійному зростанню працівників через розвиток навичок та надання можливостей для навчання та саморозвитку. Компанія віддана ідеї постійного розвитку свого персоналу і створює сприятливі умови для саморозвитку працівників.

На підприємстві існує система менторства та підтримки нових співробітників, що дозволяє їм швидше адаптуватися до робочого середовища та вчитися від досвідчених колег. Кожен працівник має можливість отримувати особистий розвиток, співпрацюючи з наставниками та отримуючи необхідні знання та навички.

Крім того, компанія активно підтримує участь працівників у різноманітних курсах та самоосвітніх програмах. Це може включати участь у вебінарах, онлайн-курсах або самостійному вивченні нових технологій та методів роботи.

Розвиток комунікаційної інфраструктури на ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» включає в себе впровадження сучасних засобів зв'язку та спілкування, які сприяють ефективному обміну інформацією та співпраці між членами команди. Компанія активно використовує передові технології для забезпечення швидкого та зручного зв'язку між співробітниками, що дозволяє їм оперативно реагувати на зміни та вирішувати завдання в реальному часі.

Впровадження методів регулярного обговорення та відстеження прогресу виконання завдань і проектів на ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності діяльності компанії. Зокрема, на підприємстві регулярно проводяться зустрічі, на яких обговорюються поточні та майбутні завдання, вирішуються питання, які можуть виникнути в процесі виконання проектів, а також встановлюються стратегічні цілі та пріоритети.

Крім того, для відстеження прогресу виконання завдань та проектів використовуються спеціальні інструменти та програмні засоби, які дозволяють збирати та аналізувати дані про виконання робіт, визначати показники ефективності та вчасно реагувати на будь-які зміни або проблеми, що виникають.

Такий підхід дозволяє забезпечити чітку координацію роботи між різними підрозділами та співробітниками, підвищити швидкість реакції на зміни в бізнес-середовищі та забезпечити вчасне досягнення поставлених цілей та завдань.

Забезпечення чіткості та відкритості в роботі команди на ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» є ключовим аспектом успішного функціонування підприємства. Для цього встановлюються зрозумілі цілі та очікування щодо результатів роботи, які ретельно комунікуються всім працівникам. Це сприяє усвідомленню кожним членом команди свого внеску у загальний успіх підприємства та стимулює досягнення кращих результатів.

Комунікація про цілі та очікування здійснюється як на рівні керівництва, так і на рівні кожного підрозділу та команди. Керівництво підприємства відкрито ділиться стратегічними цілями та планами розвитку компанії з усіма співробітниками, надаючи їм можливість зрозуміти, як їхні дії сприятимуть досягненню цих цілей.

Для створення ефективних командних структур ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» проводять ретельні аналізи і оцінки компетенцій та навичок кожного члена команди. На основі цих даних формується оптимальний склад команди, який враховує різноманітність вмінь та досвіду кожного співробітника.

Крім того, встановлюються чіткі лінії відповідальності та обов'язків для кожного члена команди. Це допомагає уникнути дублювання робіт та недорозумінь щодо того, хто за що відповідає. Кожен співробітник отримує чітке завдання та відомо, за який аспект діяльності він відповідає, що створює умови для ефективного розподілу праці та забезпечення виконання завдань у відповідності з встановленими строками та стандартами якості.

На ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» активно проводиться аналіз та вдосконалення процесів роботи команди на основі звітності та обговорень результатів. Цей процес включає в себе систематичний моніторинг виконання завдань та досягнення цілей кожної команди, а також оцінку ефективності роботи і виявлення можливих проблем або недоліків.

Збирання та аналіз звітності про роботу команд дозволяє виявляти основні тенденції та визначати ключові аспекти, що впливають на результативність. На основі цих даних розробляються конкретні заходи для вдосконалення процесів роботи, у тому числі оптимізація робочих процесів, визначення пріоритетів та впровадження нових методів та інструментів для підвищення ефективності.

Загальна мета цього підходу полягає в постійному підвищенні ефективності та результативності роботи команди, що дозволяє підприємству

досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стабільний розвиток в умовах постійних змін на ринку.

Таким чином, методи організації ефективної роботи команди на ТОВ «ШЕФФ – ГРУП» є важливим елементом досягнення успіху та стабільного розвитку. Чітка структура команд, яка базується на розподілі відповідальності та компетенцій, сприяє покращенню комунікації та співпраці між співробітниками. Впровадження системи ефективного управління проектами, стимулювання та мотивація персоналу, а також розвиток корпоративної культури сприяють підвищенню ефективності та результативності роботи команди. Забезпечення сприятливого середовища для особистого та професійного зростання працівників, а також використання сучасних засобів комунікації сприяють підвищенню співпраці та взаєморозуміння всередині команди. Отже, комплексне застосування цих методів сприяє ефективному функціонуванню команди та досягненню поставлених цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ, ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ТОВ «ШЕФФ-ГРУП»

3.1. Механізм формування ефективної командної взаємодії

Для ефективного використання потенціалу команди в управлінні застосовуються сучасні методологічні підходи до формування команд, такі як: цілеспрямований, міжособистісний, рольовий та проблемно-орієнтований.

Цілеспрямований підхід сприяє кращій орієнтації членів команди у виборі та досягненні загальних групових цілей проекту.

Міжособистісний підхід націлений на покращення міжособистісних відносин у групі і ґрунтується на тому, що міжособистісна компетентність сприяє підвищенню ефективності діяльності команди. Цей підхід сприяє зростанню довіри в групі, стимулює спільну підтримку та розширює внутрішньоконандні комунікації [9].

Рольовий підхід передбачає проведення обговорення та переговорів серед членів команди щодо їхніх ролей. Конандна поведінка може змінюватись внаслідок перерозподілу ролей, індивідуального сприйняття та виконання внутрішньогрупових обов'язків [2].

Проблемно-орієнтований підхід спрямований на організацію запланованих зустрічей з групою фахівців у межах команди, які мають спільні організаційні відносини та мети. Цей підхід включає послідовний розвиток процедур вирішення проблем команди та досягнення основної мети.

Кожен з цих підходів можна використовувати у практиці ТОВ «ШЕФФ-ГРУП». Однак, на нашу думку, найбільш ефективним є формування команд на основі гнучкої інтеграції усіх зазначених підходів, що дозволяє поєднувати переваги та усувати недоліки існуючих підходів.

Менеджмент у формі команд базується на передачі повноважень, об'єднанні людей для досягнення загальних цілей та розподілі функціональних обов'язків найбільш ефективним способом. Організація командної роботи співробітників сприяє не лише підвищенню прибутковості і рентабельності підприємства за рахунок створення якісного кадрового потенціалу, а й індивідуальному росту кожного працівника, що в свою чергу стимулює їхню зацікавленість у досягненні мети та впровадженні нововведень у трудовий процес.

На рис. 3.1 подано модель, що детально описує технологію розвитку групи до рівня команди. Ця технологія в основному має практичний характер і включає чотири етапи процесу розвитку групи до рівня команди.



Рисунок 3.1 - Механізм розробки моделі командної взаємодії в ТОВ «ШЕФФ-ГРУП»

На першому етапі проводиться експертне опитування менеджерів з метою визначення переліку характеристик групової та командної діяльності у ТОВ

«ШЕФФ-ГРУП». Для цього може використовуватися опитувальна анкета, створена таким чином, щоб експерти враховували всі основні аспекти групової взаємодії, такі як психологічні, управлінські, соціальні, функціонально-рольові, економічні, професійні, індивідуальні та інші [6].

На початковому етапі необхідно також діагностувати групову ситуацію, що склалася в організації, та виявити основні переваги та недоліки поточної системи командної роботи (див. Рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Процес перевірки ефективності технології для розвитку групи до рівня команди ТОВ «ШЕФФ-ГРУП»

Проведення попередньої оцінки поточного стану командної діяльності включає комплекс процедур, які мають соціально-психологічний та професійний характер. Цей комплекс може включати різноманітні методики та психологічні тести, що враховують особливості галузей та групові характеристики підприємства. Всі процедури діагностики можна зручно розділити на чотири групи для подальшої обробки результатів:

- Процедури психологічного характеру.
- Процедури, спрямовані на визначення особливостей міжособистісних відносин у команді.
- Процедури, що оцінюють особисті та професійні якості членів команди.
- Процедури, спрямовані на дослідження особливостей командної діяльності [27].

На другому етапі анкети, який є продовженням першої частини, менеджери проходять експертне опитування щодо того, як об'єднати зазначені ними характеристики відповідно до їхнього змісту. Під час розробки моделі розвитку

групи до рівня команди проводиться кластерний аналіз отриманих характеристик. Завдяки експертному опитуванню визначається список характеристик групи, які потім деяким чином групуються в проміжні категорії. Після цього проводиться кластеризація, що дозволяє отримати узагальнені критерії, які визначають рівень розвитку групової діяльності. Ці критерії служать основою для створення технології розвитку групи до рівня команди [35].

Четвертий етап включає безпосереднє створення моделі, що включає у себе узагальнення зібраної інформації та ілюстрацію процесу розвитку групи до рівня команди. Модель представлена на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 - Модель розвитку групи до рівня команди ТОВ «ШЕФФ-ГРУП»

Розглянемо зображену на рисунку методологію більш детально.

В основі формування команди в організації лежать критерії, такі як соціально-психологічна взаємодія між її учасниками та наявність загальних цілей, до досягнення яких прагне кожен її член, незалежно від виконуваної ролі [19].

Для створення ефективної команди необхідно розробити чітку структуру розподілу ролей серед її учасників, що сприятиме найефективнішому досягненню загальних цілей. Таким чином, виникає питання про вибір лідера, який керує роботою, направляє членів команди та приймає відповідальні рішення. Крім того, на цьому етапі важливе значення має система комунікацій, яка повинна бути налаштована таким чином, щоб сприяти ефективній діяльності та запобігати виникненню конфліктів [36].

На подальшому етапі розвитку команди ключовими компонентами є внутрішньогруповий контроль і наявність професійних навичок у її учасників. Контроль за діяльністю членів команди має базуватися на здатності лідера організувати ефективний робочий процес, а також на індивідуальній відповідальності кожного учасника за свою роботу та досягнення загальних командних цілей. Професійні навички членів команди повинні відповідати вимогам не лише до конкретних завдань, які вони виконують, але й забезпечувати їхню здатність приймати оперативні управлінські рішення в змінному середовищі.

Вищий рівень розвитку команди, коли вона переходить у стан командності, характеризується такими факторами, як самосвідомість та самовдосконалення учасників команди. Це означає, що кожен працівник повинен мати такі якості, як самооцінка і контроль над собою, індивідуальний розвиток та здатність до інноваційного мислення. Кожен учасник команди розглядається як унікальна особистість, і це проявляється у здатності кожного до саморозвитку. Завдяки цим якостям кожного окремого учасника команда стає ефективним функціонуючим організмом [5].

Розглянута модель еволюції команди може бути корисною для управління у ТОВ «ШЕФФ-ГРУП», оскільки вона дозволяє створити команду, переходячи від одного рівня розвитку до іншого. Цінність цієї моделі полягає в тому, що вона визначає кожний етап розвитку команди та його відповідні фактори, без яких

перехід на наступний рівень стає неможливим. Послідовність проходження цих етапів дозволяє систематично розвивати кожну особу та команду в цілому.

У разі успішної реалізації заходів команда просувається у своєму розвитку на наступний рівень, поступово досягаючи високої точки розвитку - командності. Основна перевага цієї моделі полягає в послідовному застосуванні різних процедур, виявленні та усуненні недоліків.

3.2 Стратегії і методи командної взаємодії на підприємстві

У сучасному бізнесі ефективна командна взаємодія стала не лише ключовим фактором успіху, але й необхідністю. На підприємствах усіх рівнів і галузях, стратегії та методи командної взаємодії визначають спроможність організації досягати поставлених цілей, ефективно вирішувати завдання та адаптуватися до змінних умов ринку. В контексті постійної динаміки бізнес-середовища, розуміння і вдосконалення таких стратегій та методів стає стратегічним завданням для керівництва та команд підприємства. У цьому контексті, дослідження стратегій і методів командної взаємодії на підприємстві має вирішальне значення для підвищення продуктивності, покращення співробітництва та зміцнення конкурентоспроможності.

Як відомо, в управлінні сучасними організаціями велике значення приділяється ефективній співпраці в команді, що є однією з ключових складових сучасного менеджменту. Ця співпраця сприяє досягненню як спільних (організаційних), так і індивідуальних цілей. Основною метою командної взаємодії є створення умов, які б на основі узгодження ролей та цінностей призводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди, а також сприяли взаємоповазі та особистісному зростанню [20].

У рамках системи управління ТОВ «ШЕФФ-ГРУП», процес розвитку командної взаємодії базується на таких принципах:

- чітка формулювання мети групової діяльності;
- колективне вирішення завдань та прийняття рішень;
- високий рівень кваліфікації учасників;
- ефективна система комунікації між учасниками;
- чітка рольова структура команди;
- система заохочення командної роботи;
- стимулювання креативності та творчості [13].

Для забезпечення втілення зазначених принципів на практиці, керівництво ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» повинно створити сприятливе середовище для формування команд. Ознаки наявності такого середовища на ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» можуть бути такими:

- Кожен співробітник має право на власну думку і можливість впливати на колективні рішення.
- У якісній команді всі учасники рівні між собою, що означає повагу до думки кожного та конструктивну критику з метою досягнення результату.
- Вміння слухати, приймати критику і надавати адекватний фідбек є важливою умовою роботи в команді.
- Сильніші члени команди діляться своїм досвідом зі слабшими.
- Контроль емоцій є важливим аспектом в командній роботі, вимагаючи обдуманості реакції перед вираженням емоцій.
- Наявність чіткого розподілу обов'язків і завдань між членами команди.
- Відсутність інтриг та пліток в колективі.
- Збалансованість між командними завданнями та особистою відповідальністю [30].

Налагодження взаємодії в команді може займати тривалий час і вимагати значних зусиль, включаючи необхідність оцінки його ефективності для

керівництва компанії. Підходи до оцінки результативності командної роботи на ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» можуть включати наступне:

по-перше, оцінку ефективності кожного члена команди у виконанні його функцій та соціальних ролей;

по-друге, оцінку здатності команди використовувати загальний потенціал своїх членів, перетворюючи його у щось більше, ніж просту суму індивідуальних потенціалів;

по-третє, оцінку ефективності взаємодії команди з зовнішнім середовищем [24].

Під час організації процесу ефективної командної роботи, керівництву ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» також варто розглянути всі можливі загрози, серед яких можна виділити наступні:

- неспроможність керівника (лідера) адекватно розподілити завдання серед членів команди;
- не усі працівники готові або здатні приймати відповідальність не лише за власні результати, але й за колективні досягнення;
- можливість дефіциту часу для узгодження різних аспектів роботи з усіма членами команди;
- відсутність загальної мови спілкування, через недостатність загального розуміння серед учасників команди щодо цілей, навичок та методів роботи, а також недостатньої мотивації до співпраці [15].

Крім перерахованих аспектів, які впливають на ефективність командної взаємодії, все більше уваги приділяється сучасним концепціям, таким як Agile та використання Scrum-команд для вирішення різних завдань управління компанією. Давайте розглянемо цей напрямок більш детально.

Отже, філософія Аджайл (Agile) ґрунтується на чотирьох основних цінностях [16]:

- Важливішими є люди та їх взаємодії, ніж процеси та інструменти.

- Готовий результат має більше значення, ніж докладна документація.
- Співпраця з клієнтом має пріоритет перед укладенням угоди на певні умови.
- Готовність до змін має важливіше значення, ніж дотримання початкового плану.

Концепція Аджайл знаходить відображення у різних фреймворках. Один з найпопулярніших серед них - це скрам.

Скрам - це фреймворк управління, в якому одна або кілька кросфункціональних самоорганізованих команд працюють над створенням продукту інкрементально, поетапно [28].

Скрам представляє собою нелінійний метод управління проектом. Він відрізняється від каскадної моделі, де події відбуваються послідовно, без можливості переходу до наступного етапу до завершення попереднього. У скрамі продукт розробляється поетапно, не відразу повністю, а у формі невеликих частин, готових до випуску, кожна з яких завершується протягом короткого періоду, відомого як ітерація або спринт.

Існують п'ять типів подій у скрамі:

- Спринт (Sprint) - це ядро скраму, де ідеї набувають значення. У межах спринту виконується весь обсяг роботи, необхідний для досягнення цілі продукту, включаючи планування спринту, щоденні скрам-зустрічі, огляд і ретроспективу спринту.
- Планування спринту (Sprint Planning) - це захід, у якому беруть участь всі члени скрам-команди. На ньому представляється продукт, а також кожен учасник може висловити свої погляди і питання. Під час цієї зустрічі встановлюються пріоритети і проводяться оцінки часових рамок.
- Щоденний скрам (Daily Scrum) - це щоденні зустрічі скраму, які відбуваються протягом спринту. Вони короткі (до 15 хвилин) і призначені для планування денного розкладу розробників. Під час цих зустрічей можна

обговорити робочі труднощі або уточнити завдання. Участь у цих зустрічах обов'язкова для всіх розробників, але скрам-майстер може, але не обов'язково, бути присутнім.

- Огляд спринту (Sprint Review) - це представлення функціонуючого продукту, який був розроблений протягом спринту. Ця подія відбувається в кінці кожного спринту і має на меті детально продемонструвати досягнення стейкхолдерам.

- Ретроспектива спринту (Sprint Retrospective) - це свого роду аналіз, під час якого обговорюється, як команда справилася з завданнями під час спринту і як можна покращити якість її роботи у майбутньому [25].

Додаткові можна запропонувати наступні інноваційні підходи.

Канбан-система є ефективним інструментом для візуалізації та управління робочими процесами на підприємстві. Використання Канбану дозволяє командам бачити всі завдання та їхній статус у реальному часі. Основним елементом системи є Канбан-дошка, яка може бути фізичною або електронною. Дошка розділена на колонки, що відображають різні етапи робочого процесу, такі як «Завдання», «В роботі», «Перевірка» та «Завершено». Кожне завдання представлено картою, яка переміщується між колонками в залежності від поточного статусу. Це дозволяє всім членам команди в будь-який момент бачити, на якому етапі знаходиться кожне завдання, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності. Завдяки такій візуалізації, команда може легко ідентифікувати вузькі місця у процесі та вчасно вжити необхідних заходів для їх усунення.

Важливим аспектом Канбан-системи є впровадження принципів постійного потоку. Це означає, що процес розробки та доставки продукту організовано таким чином, щоб забезпечити безперервність і регулярність. Концепція безперервного потоку передбачає поступове і регулярне виведення продукту на ринок, що дозволяє знижувати час на виконання завдань і швидко реагувати на зворотній зв'язок від клієнтів. Крім того, в Канбан-системі важливо

встановити обмеження на кількість завдань, які можуть бути в роботі одночасно, що допомагає зосередитися на завершенні завдань, а не на початку нових. Це знижує час очікування і покращує загальну продуктивність команди. Регулярні ретроспективи та аналіз процесів є невід'ємною частиною Канбану, що дозволяє ідентифікувати можливості для покращення і впроваджувати їх, забезпечуючи постійне вдосконалення роботи команди.

Дизайн-мислення є методологією, яка дозволяє розробляти інноваційні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів. Цей підхід ґрунтується на глибокому розумінні кінцевих споживачів і спрямований на створення продуктів або послуг, які дійсно відповідають їхнім очікуванням та вимогам. Використання дизайн-мислення допомагає підприємствам створювати унікальні та ефективні рішення, що задовольняють конкретні потреби клієнтів.

Процес дизайн-мислення проходить через п'ять основних етапів, кожен з яких відіграє ключову роль у досягненні кінцевої мети. Перший етап - емпатія, полягає у глибокому зануренні в контекст користувача, розумінні його переживань, проблем та потреб. Цей етап включає спостереження, проведення інтерв'ю та інших досліджень, щоб максимально наблизитися до споживача і зрозуміти його справжні потреби та бажання.

Другий етап - визначення проблеми, полягає в аналізі зібраної інформації та формулюванні чіткої і зрозумілої проблеми, яку необхідно вирішити. Це допомагає зосередитися на конкретних аспектах, які потребують уваги та розробити відповідні стратегії для їх вирішення.

Третій етап - генерування ідей, спрямований на розробку можливих рішень. Тут важливо створити якомога більше ідей без критики та обмежень, що дозволяє виявити різні підходи до вирішення проблеми. Цей етап включає використання методів мозкового штурму, сесій креативного мислення та інших технік для генерації великої кількості інноваційних ідей.

Четвертий етап - прототипування, полягає у створенні швидких і простих моделей обраних ідей. Прототипи дозволяють візуалізувати та перевірити ідеї на практиці, з'ясувати, наскільки вони відповідають очікуванням користувачів, та внести необхідні корективи.

П'ятий етап - тестування, полягає у перевірці прототипів з реальними користувачами. На цьому етапі збирається зворотний зв'язок, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони розроблених рішень і визначити області, що потребують покращення. Тестування дозволяє отримати цінну інформацію та зробити остаточні коригування перед впровадженням продукту на ринок.

Лін методологія (Lean) є підходом до управління, що спрямований на максимізацію цінності для клієнта при одночасному мінімізації витрат. Основна мета Lean – створити більше цінності для клієнтів, використовуючи менше ресурсів. Це досягається за допомогою постійного вдосконалення процесів та усунення всіх видів втрат у виробничій та управлінській діяльності.

Впровадження принципів Lean вимагає ретельного аналізу всіх процесів на підприємстві для виявлення та усунення неефективностей. Одним із ключових принципів є усунення втрат, що може включати перевиробництво, очікування, зайві рухи, непотрібний транспорт, надмірні запаси, дефекти продукції та інші аспекти, які не додають цінності для клієнта. Завдяки цьому підприємство може знизити витрати, скоротити час виробничого циклу та підвищити якість продукції чи послуг.

Зосередження на усуненні всіх видів втрат сприяє підвищенню ефективності та продуктивності підприємства. Наприклад, усунення перевиробництва дозволяє уникнути накопичення зайвих запасів, що знижує витрати на їх зберігання та управління. Скорочення часу очікування між процесами підвищує швидкість виконання замовлень та задовольняє клієнтів своєчасною доставкою. Усунення зайвих рухів і транспортних операцій дозволяє

оптимізувати робочі місця та логістику, що підвищує загальну ефективність виробничих процесів.

Впровадження Lean методології також включає активну участь всіх працівників у процесі покращення. Створення культури постійного вдосконалення та залучення персоналу до виявлення проблем і пропозицій щодо їх вирішення є ключовими елементами успіху Lean. Це не тільки підвищує мотивацію працівників, але й забезпечує безперервний потік ідей для покращення всіх аспектів діяльності підприємства.

Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC) є ефективним підходом до управління, який допомагає організаціям виявляти та усувати вузькі місця в їхніх процесах. Основна ідея TOC полягає в тому, що в будь-якій системі існує один або кілька обмежуючих факторів, які заважають досягненню максимальної продуктивності. Виявлення і усунення цих обмежень дозволяє значно підвищити ефективність всього процесу.

Використання Теорії обмежень включає застосування п'яти ключових етапів TOC, які допомагають систематично ідентифікувати і управляти обмеженнями. Перший етап - це виявлення обмеження. Це передбачає детальний аналіз процесів з метою виявлення того елемента, який обмежує загальну продуктивність системи. Наприклад, у виробничому процесі обмеженням може бути певне обладнання, яке працює повільніше за інші.

Другий етап - експлуатація обмеження. Це означає, що після виявлення обмеження потрібно зосередити всі зусилля на його максимальному використанні. Якщо вузьким місцем є конкретне обладнання, необхідно забезпечити його безперебійну роботу і усунути простої. Це може включати заходи для підвищення ефективності роботи цього обладнання або забезпечення його кращої обслуговування.

Третій етап - підпорядкування обмеженню. Це передбачає коригування всіх інших процесів таким чином, щоб підтримати максимальну продуктивність

обмеження. У цьому контексті важливо, щоб інші етапи процесу не створювали додаткових перешкод для обмеження, а навпаки, сприяли його безперебійній роботі.

Четвертий етап - усунення обмеження. Після того, як обмеження було максимально експлуатовано і всі процеси підпорядковані йому, необхідно знайти спосіб усунути це обмеження. Це може включати інвестиції в нове обладнання, модернізацію існуючих ресурсів або зміни в організаційній структурі.

П'ятий етап - повторення циклу. Після усунення одного обмеження завжди з'являється нове, тому процес управління обмеженнями є безперервним циклом. Потрібно постійно повторювати виявлення, експлуатацію, підпорядкування і усунення обмежень, щоб забезпечити постійне підвищення ефективності всієї системи.

У сучасному бізнес-середовищі все більше компаній звертаються до роботи з віртуальними командами, що дозволяє залучати таланти з різних куточків світу та забезпечувати гнучкість робочих процесів. Однією з ключових складових успішної роботи віддалених команд є використання технологій, які дозволяють організувати ефективну комунікацію та співпрацю незалежно від географічного положення учасників. Це включає впровадження різних цифрових інструментів та платформ, які полегшують взаємодію між членами команди та сприяють більш продуктивній роботі.

Для забезпечення ефективної комунікації у віртуальних командах важливо використовувати сучасні інструменти для відеоконференцій. Вони дозволяють проводити регулярні зустрічі, обговорення проектів та миттєві наради, що значно знижує бар'єри, пов'язані з відстанню. Такі платформи, як Zoom, Microsoft Teams та Google Meet, надають можливість проведення високоякісних відеозв'язків, обміну екраном та запису зустрічей, що забезпечує зручність та зберігання важливої інформації для подальшого використання [8].

Крім того, спільне використання документів та управління проектами онлайн є невід'ємною частиною роботи з віртуальними командами. Використання хмарних сервісів, таких як Google Drive, Dropbox та OneDrive, дозволяє команді спільно працювати над документами, таблицями та презентаціями в режимі реального часу, незалежно від місця їх знаходження. Це забезпечує зручний доступ до актуальних даних та сприяє підвищенню продуктивності завдяки можливості одночасного редагування та коментування документів кількома користувачами.

Інструменти для управління проектами, такі як Asana, Trello та Monday.com, надають можливість ефективно координувати завдання, відстежувати прогрес та встановлювати дедлайни. Вони дозволяють створювати віртуальні дошки, де кожен учасник команди може бачити свій фронт роботи, відповідні строки та статус виконання завдань. Це сприяє прозорості процесів, полегшує управління ресурсами та допомагає уникнути плутанини та затримок.

Застосування цих інноваційних стратегій на ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» сприятиме створенню ефективної та злагодженої команди, здатної досягати високих результатів та успішно вирішувати завдання будь-якої складності.

Ефективна командна взаємодія є одним із ключових аспектів успішної діяльності будь-якої компанії, і ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» не є винятком. Розробка та впровадження стратегій командної взаємодії сприяє не тільки досягненню корпоративних цілей, але й розвитку професійних та особистих якостей кожного співробітника.

Виокремимо основні стратегії командної взаємодії:

1) Чітко сформульовані цілі та задачі

- Встановлення зрозумілих та досяжних цілей для команди, що сприятиме мотивації та спрямованості на результат.
- Регулярне оновлення та коригування цілей відповідно до змін у ринку та внутрішніх потреб компанії [37].

2) Колективне прийняття рішень

- Заохочення участі кожного члена команди у процесі прийняття рішень для забезпечення колективної відповідальності.
- Використання мозкового штурму та інших методів для генерації нових ідей і рішень.

3) Розподіл ролей та обов'язків

- Чіткий розподіл обов'язків між членами команди для уникнення плутанини та підвищення ефективності [40].
- Призначення ролей, які відповідають навичкам і компетенціям співробітників, для максимального використання їхнього потенціалу.

4) Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій

- Регулярне проведення тренінгів та семінарів для підвищення професійного рівня співробітників.
- Створення програм наставництва та обміну досвідом між більш досвідченими та новими співробітниками.

5) Ефективна комунікація

- Запровадження прозорих каналів комунікації для забезпечення безперешкодного обміну інформацією.
- Використання сучасних інструментів для спільної роботи, таких як корпоративні месенджери та платформи для управління проєктами.

6) Підтримка командного духу та корпоративної культури

- Організація командних заходів, таких як тимбілдинги, корпоративні свята та неформальні зустрічі, для зміцнення взаємодії між співробітниками.
- Впровадження системи винагород і заохочень для стимулювання співробітників до досягнення високих результатів.

Таким чином, аналіз стратегій і методів командної взаємодії на ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» виявив різноманітні підходи, спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності роботи колективу. Використання таких методів,

як Agile, Scrum, Kanban, Design Thinking, Lean і Теорія обмежень, дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищує швидкість реагування на зміни, забезпечує прозорість та підвищує задоволення клієнтів. Крім того, впровадження інноваційних підходів і робота з віртуальними командами дозволяють підприємству адаптуватися до сучасних вимог та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

У висновку до нашого дослідження варто зазначити, що визначення теоретичних засад ефективної командної взаємодії є критичним для розвитку успішних команд в будь-якій сфері діяльності. Аналізуючи різні підходи та теорії, ми з'ясували, що ефективна командна взаємодія базується на таких основних принципах, як взаємодопомога, взаєморозуміння, відкритість та довіра.

Дослідження дозволило з'ясувати, що успішна командна взаємодія потребує належного управління, включаючи чітке формулювання цілей, розподіл ролей та відповідальності, а також побудову ефективної системи комунікації. Такі фактори, як лідерство, спільна мета та взаємодопомога, виявилися ключовими для створення позитивного командного середовища.

Отже, наша робота вказує на те, що розуміння та впровадження теоретичних засад ефективної командної взаємодії є необхідним для досягнення успіху в сучасному бізнесі та управлінні. Дослідження виявило значення належного керівництва, забезпечення взаємопідтримки та створення стимулюючого середовища для команди, що підтверджує актуальність подальшого дослідження в цій області.

За результатами аналізу діяльності та підходів до організації ефективної командної роботи в компанії «ШЕФФ-ГРУП» можна визначити кілька ключових моментів. Перш за все, виявлено, що компанія активно використовує різноманітні стратегії та методи для підвищення продуктивності та результативності команд. Це включає в себе використання методологій Agile та Scrum, які сприяють гнучкості, швидкості та ефективності в розробці та управлінні проектами.

Другим ключовим аспектом є впровадження Канбан-системи, яка сприяє візуалізації робочого процесу та покращує управління завданнями у реальному

часі. Це дозволяє командам компанії «ШЕФФ-ГРУП» ефективно організовувати свою роботу та досягати поставлених цілей з вищою точністю та продуктивністю.

Крім того, виявлено, що компанія активно застосовує принципи Lean та Теорії обмежень (ТОС), спрямовуючи зусилля на максимізацію цінності для клієнтів та мінімізацію витрат. Це допомагає оптимізувати процеси та забезпечує кращий результат для клієнтів.

Висновуючи наш аналіз щодо ефективності командної взаємодії в ТОВ «ШЕФФ-ГРУП», можемо визначити кілька ключових пропозицій, спрямованих на підвищення результативності та продуктивності команд в компанії.

По-перше, рекомендується впровадження систематичного тренінгу та навчання з питань командної роботи для всіх працівників. Це допоможе зміцнити комунікацію, розуміння ролей та взаємодії між членами команди.

По-друге, важливо створити стимули та мотиваційні програми для команд, що сприятимуть підвищенню зацікавленості та залученості до досягнення спільних цілей. Це може включати в себе систему винагород та похвали за досягнення цілей, а також можливості професійного зростання.

По-третє, рекомендується регулярно проводити огляди та аналізи ефективності командної взаємодії з метою виявлення потенційних питань та вдосконалення стратегій роботи. Це дозволить компанії постійно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Отже, застосування цих рекомендацій може допомогти ТОВ «ШЕФФ-ГРУП» підвищити ефективність своєї командної взаємодії, що в свою чергу призведе до досягнення кращих результатів та забезпечить стабільний розвиток компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла О. О. Організація сумісної діяльності у проектних командах. Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки». 2011. Вип. 199. Ч. 1. С. 243–246.
2. Біленко О.В., Сидоренко Є.В. Роль команди в системі управління персоналом. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: тези виступів VI Міжнар. наук.-практ.конф. (19-21 грудня 2019 р.) Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 7-9.
3. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. Наука і освіта. №5. 2014. С. 24-30.
4. Горбунова В. В. Методологічні орієнтири проблеми командотворення в межах ціннісно-рольової парадигми/В. В. Горбунова //Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Сер.: Психолого-педагогічні науки. – 2012. – № 3. – С. 14-17.
5. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 20 с.
6. Дорошкевич К.О. Мотивування інноваційної діяльності працівників підприємств у крос-функціональних командах / К. О. Дорошкевич, М. М. Вороновська, В. В. Івасюк // Бізнес Інформ. - 2018. - № 3. - С. 354-358.
7. Доценко Н. В., Сабадош Л. Ю., Чумаченко І. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.
8. Єщенко М., Гречко А. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. Галицький економічний вісник. 2020. № 2 (63). С. 193-198.

9. Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 64 с.

10.Климчук В. О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації Соціальна психологія. 2008. № 6 (32). С. 70-77.

11.Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges: Monograph / ред.: Т. Nestorenko, Т. Pokusa. Opole, 2021. С. 494–505.

12.Красноступ В.М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств / В. М. Красноступ // Бізнес Інформ. - 2017. - № 12. - С. 430-434.

13.Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2005. № 526. 684 с.

14.Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). С.66-72.

15.Купецький П. Об'єктивна необхідність управління командними змінами в 62 організації. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2018 року). С. 281-284.

16.Лісса Адкінс. Коучинг agile-команд. Керівництво для scrumмайстрів, agile-коучів і керівників проектів в перехідний період. URL: <https://www.scrum.ua/books/2-coaching-agile-teams> (дата звернення: 12.05.2024).

17.Лук'янихін В.О. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах / В.О.Лук'янихін, О. А. Лук'янихіна, В.Р. Вовченко // Вісник Сумського державного університету. Економіка і менеджмент. 2019. – № 1.

18.Маковоз Е.У., Сторожилова У.Л. Необхідність тимбілдингу на всіх стадіях колективного. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 25. С. 124–125.

19.Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія/Н. В. Доценко,Л.Ю. Сабадош, І.В. Чумаченко; за заг ред. І.В.Чумаченко; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201с.

20.Муха Р. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 12. С. 313- 317.

21.Муха Р. Особливості мотивації роботи в команді. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 1 (57). С. 94-98.

22.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.

23.Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах, І. В. Шульженко, О. М. Помаз ISSN 2409-6873. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1 (73).

24.Отенко В.І. Організаційне забезпечення формування професійних команд управлінського персоналу за допомогою соціоніки / В. І. Отенко, С. А. Доронін // Бізнес Інформ. - 2018. - № 8. - С. 217-224.

25.Подольчак Н. Ю. Удосконалення систем менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації / Н. Ю. Подольчак, Н. І. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія 3 «Логістика». – Львів : НУ «Львівська політехніка». – 2011. – № 698 – С. 262–271.

26.Сазонова Т., Пасічник Є. Роль командного менеджменту у ефективній діяльності підприємства. Економічний форум. 2021. Т. 1, № 1. С. 147-153.

27.Сірант Д. Командна робота як основа ефективної діяльності організації. «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних

викликів»: зб. матеріалів доповідей IV Всеукраїнської наук.- практ. конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.

28.Скрам – це ефективне управління проектами. URL: <https://brainrain.com.ua> (дата звернення: 03.05.2024).

29.Скрипка А. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки функціонування команди. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 12 (222). С. 132-141.

30.Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений». Херсон: ТОВ Видавничий дім “Гельветика”. 2020. № 12 (88). С. 6-9.

31.Тимошенко Д. Створення постійних та тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу. Вісник ХНУ. 2010. Т. 2, № 2. С. 91-95.

32.Чернега О. Управління проектною командою / О. Чернега, О. Осичка // Наук. вісн./Одес. нац. екон. ун-т. - 2018. - № 2. - С. 187-197.

33.Хоменко І. М., Грінько І. М. Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»: Вип. 4 (1). Дніпропетровськ: ДП «Видавництво ДНУ», 2010. Т. 18. С. 86- 92.

34.Шведа Н. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Т.: ФОП Паляниця В.А. с. 236-254.

35.Швець І. Б., Полиця А. М. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 39–43.

36.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

37.Ярмолюк Д., Хлуп'янець Д., Яблонська І. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2020. № 3 (20). С. 152-156.

38.Beyerlein, M., Beyerlein S., Richardson S. Survey of Technical Professionals in Team: Summary Report/M. Beyerlein, S. Beyerlein, S. Richardson Text.- USA, TX, Denton: Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, 1993. – 53 p.

39.Erkut, A. The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance/A. Erkut, Yeliz K.// Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015. – Vol. 210, PP. 270-282.

40.Farooq, Q. Role of Intrinsic Rewards in Employee Perception and Motivation Text/Q. Farooq, M. N. Shafique//Research on Humanities and Social Sciences, 2016. – Vol. 6, No. 5, PP. 47-49. 56. Inés M. A. Governance for SMEs: Influence of leader on organizational culture Text/M.A. Inés//International Strategic Management Review, 2014. – Vol. 2, No. 1, PP. 21-30.