

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**БЕЛЮГА БОГДАН ОЛЕГОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки  
д.е.н, професор  
\_\_\_\_\_ Дороніна О.А.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

**Кваліфікаційна (бакалаврська) робота**

Науковий керівник:  
Климчук О.В., професор кафедри  
менеджменту та поведінкової економіки,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця- 2022

## АНОТАЦІЯ

**Белюга Б.О.** Методи організації ефективної командної взаємодії. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент персоналу». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У роботі досліджено сутність команди, чинники її формування та сучасні методи командного менеджменту. Визначено та систематизовано класифікаційні ознаки команд та вимоги до процесу їх утворення в компанії.

В роботі проаналізовано основні показники ПрАТ «Запоріжжкран» та оцінено процес організації та розвитку командної взаємодії. В роботі запропоновано рекомендації щодо побудови моделі розвитку ефективної команди та досліджено сучасні методи управління командами на підприємстві.

Ключові слова: команда, командоутворення, командна взаємодія, управління командами, лідерство.

41 с., 1 табл., 13 рис., 27 джерел.

## ABSTRACT

**Beliuha B.** Methods of organizing effective teamwork. Specialty 073 Management. Educational Program «Personnel management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The essence of the team, factors of its formation and modern methods of team management are investigated in the work. The classification features of teams and requirements for the process of their formation in the company are determined and systematized.

The main indicators of Zaporizhkran PJSC are analyzed and the process of organization and development of team interaction is estimated. The paper offers recommendations for building a model of effective team development and explores modern methods of team management in the enterprise.

Keywords: team, teambuilding, team interaction, team management, leadership.

41 p., 1 tabl., 13 fig., bibliography: 27 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ .....	6
1.1 Сутнісна характеристика командного менеджменту .....	6
1.2 Особливості процесу створення команди та її розвитку .....	11
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЖКРАН» ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ....	19
2.1 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності та кадрового потенціалу ПрАТ «Запоріжжкран» .....	19
2.2 Дослідження процесу розвитку командної взаємодії в компанії .....	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОМПАНІЇ.....	30
3.1 Впровадження сучасних методів організації ефективної командної взаємодії в компанії .....	30
3.2 Рекомендації щодо побудови ефективної моделі формування команди ..	34
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	42



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Для багатьох компаній процес налагодження командної взаємодії є першочерговим завданням системи менеджменту, оскільки ефективна командна робота працівників здатна в рази підвищити продуктивність праці та швидкість виконання важливих проектів. Водночас, складність організації ефективної командної взаємодії полягає у психологічній різноманітності працівників, які можуть бути потенційними членами команди, що обумовлює, з точки зору сучасного менеджменту, необхідність пошуку нових, дієвих методів управління людьми та командами, в які вони об'єднуються з метою досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей компанії.

**Метою** кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є дослідження сутності процесу налагодження ефективної командної взаємодії в компанії та його організаційних особливостей.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано наступні **завдання**:

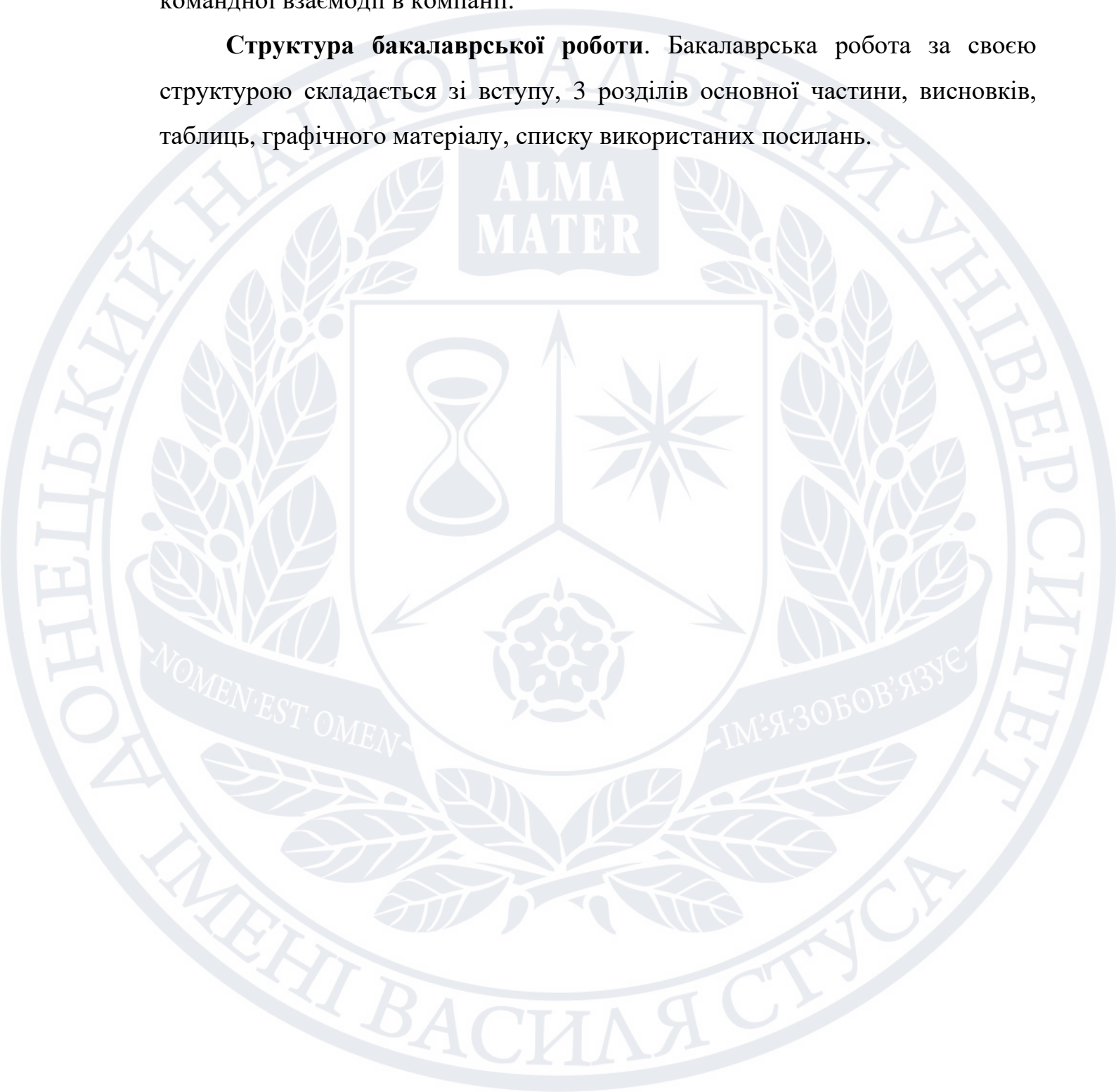
- визначити сутність понять «команда» та «командна взаємодія»;
- систематизувати класифікаційні ознаки команд та чинники, що впливають на командування;
- оцінити процес формування та розвитку командної взаємодії на прикладі конкретної компанії;
- визначити та запропонувати сучасні методи організації процесу формування командної взаємодії;
- розробити практично значущі рекомендації щодо побудови моделі розвитку команди в компанії.

**Об'єктом** дослідження є персонал, групи працівників, трудові відносини та умови формування команд в ПрАТ «Запоріжжкран».

**Предметом** дослідження є методи командування та особливості процесу організації ефективної командної взаємодії в компанії.

**Теоретико-практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці науково-практичних рекомендацій щодо організації ефективної командної взаємодії в компанії.

**Структура бакалаврської роботи.** Бакалаврська робота за своєю структурою складається зі вступу, 3 розділів основної частини, висновків, таблиць, графічного матеріалу, списку використаних посилань.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

#### 1.1 Сутнісна характеристика командного менеджменту

На думку науковців в сфері менеджменту, в останні роки термін «команда» все частіше зустрічається в літературі з проблем організації та управління. Нерідко цей термін використовується поперемінно з поняттям «група». Незважаючи на певні труднощі у встановленні відмінностей між такими організаційними елементами, як група і команда, можна звернути увагу на їх очевидну несхожість.

Якщо під групою (формальної) розуміється будь-який організаційний підрозділ, велике чи мале, то команда завжди складається з порівняно невеликого числа людей. Не можна також ставити знак рівності між малою організаційною групою і командою, хоча соціальні ролі і там і там повинні бути диференційовані. Важливо підкреслити, що члени групи, як правило, несуть відповідальність тільки за свої власні результати, але не за результати групи в цілому. Нечасто в організаційній групі можна зустріти і взаємозамінність її членів при виконанні трудового завдання (це можливо лише при наявності хороших неформальних взаємин).

Таким чином, слід розуміти під командою сукупність невеликого числа людей, відданих спільної мети і об'єднаних взаємною відповідальністю, взаємодіючих на цій основі і взаємодоповнюють один одного у відповідності зі своїми знаннями і вміннями. Звичайно, строго кажучи, всі ці ознаки характерні і для малої групи з високим рівнем згуртованості. Ось чому є всі підстави вважати, що будь-яка команда - це група (мала), але не всяка група може бути названа командою.

Необхідно підкреслити, що взаємозв'язку команд з менеджментом не носять директивного характеру, а відрізняються порівняльною гнучкістю. Їм



надається можливість більшого самоврядування в порівнянні з багатьма трудовими групами, включаючи самостійність щодо організації праці та вибору методів своєї роботи (чого часто не буває в звичайних трудових групах).

Наведемо наступний список питань, на які повинні мати конкретну відповідь менеджери, зайняті створенням команд [2]:

1. Цілі діяльності: навіщо потрібна команда?
2. Тип завдань: що саме має робити команда?
3. Категорії співробітників компанії, що входять в команду. Хто потрібен команді для реалізації її цілей і завдань?
4. Життєвий цикл - час існування: як довго команда буде працювати в незмінному складі?
5. Опосередованість (безпосередність) контактів: наскільки велика територіальна віддаленість учасників один від одного? Які контакти будуть превалювати в процесі роботи команди?
6. Кількість виконуваних проектів (функцій), тобто, скільки проектів повинна реалізовувати команда.
7. Ступінь автономії команди в організації та обсяг реалізованих нею повноважень: чи є у команди формальний лідер? Які його права? Чи припускають організатори і члени команди, що керівництво нею буде послідовно передаватися від учасника до учасника?
8. Рівень розвитку групи: як до всіх зазначених умов, включаючи рішення про створення команди, відносяться її учасники?

Фахівці називають такі переваги командної роботи:

- 1) команди надають організаціям можливість розвивати і виробляти продукцію або послуги швидко і ефективно при високому їх якості;
- 2) команди надають організаціям можливість вдосконалення і здійснення цього вдосконалення більш ефективно;
- 3) інновації здійснюються внаслідок взаємного обміну ідеями;

4) команди можуть інтегрувати і обробляти інформацію так, як це не можуть робити індивіди;

5) команди можуть допомогти поліпшити продуктивність. Зі слів науковців це все є формуванням, розвитком і функціонуванням.

Далі статті переходять до важливого аспекту поділу праці та взаємодії команд це – класифікація команд.

Існує значна різноманітність типів команд. Зауважимо, що кожен з них характеризується своїми особливостями функціонування. Найчастіше виділяють наступні типи команд.

1. Консультативні команди. Вони створюються для того, щоб розширити інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Це різного роду комітети і ради, круглі столи, гуртки якості. Тут виробляються різні пропозиції і рекомендації. Для таких команд характерна низька ступінь координації з іншими підрозділами організації. Їх робочі цикли можуть бути і короткими, і довгими в залежності від ситуації, що склалася.

2. Виробничі команди. Вони відповідальні за виконання повсякденних операцій, здійснюваних в організації. Мінімальна підготовка для виконання рутинних завдань пояснюється низьким ступенем технічної спеціалізації. У таких випадках високий рівень координації дій, тому що робота переходить від однієї команди до іншої. Наприклад, бригада технічного обслуговування рейкового шляху потребує свіжої інформації від бригади, яка обслуговує поїзд, про необхідний ремонт. До цієї категорії відносять монтажні і шахтарські бригади, льотні екіпажі, групи обробки даних. Підсумком роботи таких команд є випуск певної продукції, надання послуг, ремонт обладнання. У виробничих командах є високий ступінь координації з іншими організаційними підрозділами, а їх робочі цикли зазвичай повторюються.

3. Проектні команди. Вони вимагають креативного вирішення проблем, часто включають спеціалізовані знання. Наприклад, для розробки нової марки літака необхідна проектна команда, що включає в себе інженерів-



конструкторів, виробничників, фахівців з маркетингу та фінансів, замовників. До цієї категорії відносяться також дослідницькі групи і групи планування, архітектурні та інженерна команди, різні оперативні групи. Підсумками роботи проектних команд є різного роду плани, проекти, дані досліджень і звіти. Цикл життєдіяльності такої команди триває до тих пір, поки не закінчується повна розробка проекту. Ступінь координації дій з іншими підрозділами невисока, за винятком крос-функціональних підрозділів (в цих випадках координація необхідна).

4. Групи дії. Цей тип команд може бути представлений спортивними командами, хірургічними бригадами в госпіталях, експедиціями альпіністів, кінознімальна групами, комітетами для переговорів між менеджментом і профспілками, спеціальними поліцейськими підрозділами. Підсумками роботи таких команд є відповідні місії, експедиції, контракти, судові процеси, кінофільми, хірургічні операції тощо. Вони існують лише протягом періоду своєї діяльності, але через деякий час можуть з'являтися знову майже в тому ж самому складі. Участь в них вимагає попереднього навчання або будь-якої спеціальної підготовки.

Є й інші класифікації команд. Так, виділяють, насамперед, робочі команди (є порівняно постійними і зайняті повсякденною роботою), управлінські команди (координують діяльність робочих команд в ряді сфер, виробляють пропозиції, підтримують корисні починання) і команди вищого менеджменту. Тут відзначаються особливі труднощі формування таких команд в силу особливостей західної культури, де перевага віддається індивідуальним, а не колективним зусиллям.

Крос-функціональні команди. Вони створюються в організаціях для того, щоб поліпшити координацію діяльності фахівців різних підрозділів. Такі команди включають в себе фахівців приблизно одного і того ж ієрархічного рівня, але різних функціональних сфер в рамках однієї і тієї ж організації, а часом і кількох організацій для виконання специфічних завдань.

Як приклади їх діяльності можна назвати розробку нового продукту, його доповнення, підготовку нової інформаційної системи, пошук шляхів поліпшення якості продукції, планування рекламної кампанії, здійснення консультаційного проекту, розвиток нової оздоровчої програми в госпіталі або нової освітньої програми в університеті.

Гуртки якості іноді виділяють в якості окремого типу команд. Вони являють собою невеликі за чисельністю групи (від 10 до 12 осіб), добровільно і регулярно збираються разом з метою виявлення і аналізу проблем якості продукції, щоб розробити певні рекомендації (аж до скорочення витрат). Такі зустрічі тривають від одного до півтора годин і проходять один або два рази на місяць.

Самоврядні команди. Це формальні групи, що складаються з 10-15 працівників, які обходяться без менеджера, самі виконуючи його функції. Це замовлення необхідних матеріалів, планування і розподіл роботи, колективний контроль її темпу, прийняття оперативних рішень і дозвіл великих проблем, взаємодія з постачальниками і клієнтами. Члени команди перевіряють якість своєї кінцевої продукції, контролюючи один одного. Вони обговорюють різні показники своєї роботи. Характерною рисою самоврядних команд є строгий відбір людей для спільної роботи. Однак для того, щоб така команда ефективно здійснювала всю свою діяльність, необхідно спочатку мати стійку групову структуру взаємин і саме загальне ( "не втручатися") керівництво.

Самоврядні команди набувають все більшої важливості, оскільки сучасні компанії повинні швидко і творчим чином реагувати на зміни вимог замовника, поява нових технологій, несподівані економічні умови та інші фактори. Додамо до цього висновки соціальних психологів, які говорять про те, що робота в самоврядних командах дозволяє їх учасникам усвідомлювати велику ступінь особистісної включеності в трудову діяльність і сприяє підвищенню їх самоповаги. Виконання членами команди численних і різноманітних завдань збільшує її гнучкість, робить роботу більш цікавою і



дає людям можливість освоювати нові вміння. Нарешті перехід до самоврядним командам скорочує число менеджерів і фахівців, що призводить до зменшення витрат.

## **1.2 Особливості процесу створення команди та її розвитку**

Наукова проблематика з питань створення та розвитку команд, як новий напрям менеджменту почала формуватись наприкінці минулого століття, переважно серед вчених та практиків США та Західної Європи. Поступово проблеми командоутворення набули популярності по всьому світу, включаючи наукову та бізнес-сферу українських компаній. Така популярність в першу чергу обумовлена потенційно високим практичним ефектом, якого може досягти компанія, що використовує командний менеджмент у своїй діяльності. Окрім того, команди сприяють підвищенню рівня вмотивованості працівників, посиленню їх продуктивності праці як особистої так і групової, спонукають до розвитку лідерських якостей всередині колективу компанії.

Дослідження особливостей процесу створення команди наразі є затребуваним напрямом менеджменту персоналу, оскільки дозволяє більш ефективно використовувати наявні у компанії людські ресурси, направляючи їх компетенції в необхідне русло, з тим щоб кожен член команди прагнув досягнення загальної мети.

За роки досліджень науковці визначили для себе багато критеріїв щодо формулювання сутності поняття «команда», серед цього різноманіття можна виділити наступні [2;11]:

1. Команда – це невелика кількість людей з певним колом взаємодоповнюючих навичок, які прагнуть досягнути спільної мети, виконуючи завдання, за які вони взаємовідповідальні.

2. Команда – це люди, які працюють разом для досягнення загальної мети або місії.



3. Команда являє собою групу людей, що працюють разом для досягнення спільної поставленої мети.

4. Команда – це група інтенсивно працюючих членів для досягнення спільної мети групи.

Сучасні тлумачення терміну «команда» можна умовно розділити на дві великі частини.

До першої слід віднести наступні тлумачення:

команда, розглядаючи її в широкому сенсі, представляє собою трудовий колектив з високим рівнем згуртованості та прихильності загальним цілям і цінностям компанії;

команда може бути представлена як група індивідів, що розподіляють між собою робочі завдання і відповідальність за результати, члени групи мають спільні цілі та взаємодоповнюючі компетенції, а також високий рівень відповідальності за кінцевий результат.

До другої частини тлумачень слід віднести представлення сутності команди у вигляді колективу однодумців, які згуртовані навколо свого лідера групи, який одночасно займає вищу посаду в даній компанії.

Таким чином, зважаючи на вищезазначене, сутність терміну «команда» можна трактувати в наступному тлумаченні: «команда - це група креативних людей (працівників), які, як правило, згуртовані своїм лідером та займаються спільною діяльністю з притаманним високим рівнем вмотивованості, корелюючи при цьому свою особисту мету із загальною метою групи та якісним кінцевим результатом.

На рисунку 1.1 наведено ключові ознаки, що притаманні команді, з огляду на розглянуті вище теоретико-методологічні підходи до визначення цієї категорії менеджменту персоналу.

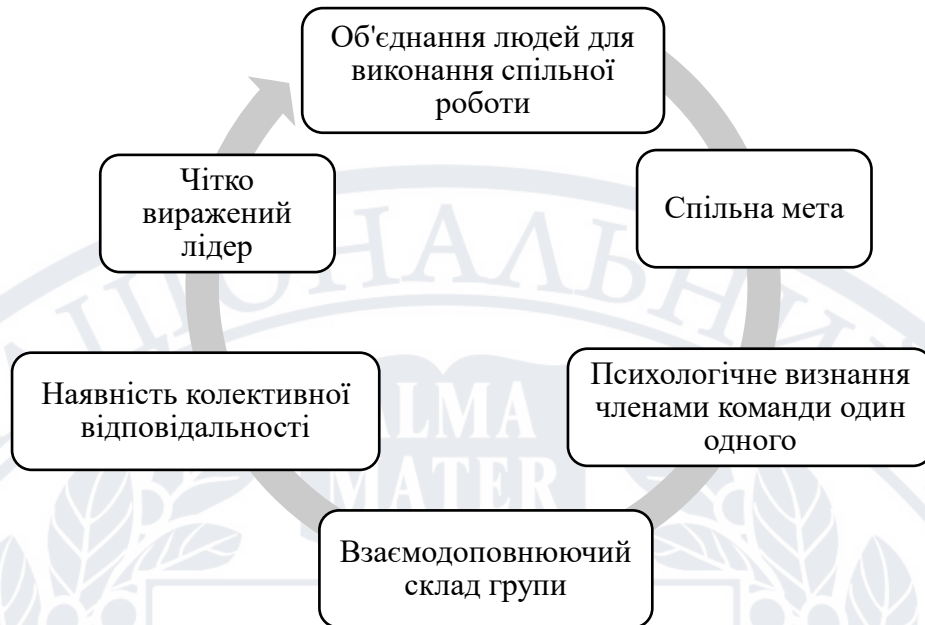


Рисунок 1.1 - Основні ознаки команди в організації

В цілому, слід зазначити, що процес формування команди є досить складним та вимагає високого рівня управлінських компетенцій на професійному, рольовому та функціональному рівнях. Підбір людей необхідної кваліфікації, які ще й хочуть працювати разом – це досить складне завдання для менеджменту компанії. Крім того процес створення команди, як і будь-який управлінський процес потребує певного часу, яким не завжди може володіти компанія. Однак, ці труднощі потенційно будуть нівельовані досягненими високими результатами від діяльності команди, в разі, якщо звісно менеджери зможуть створити в колективі позитивну атмосферу та залучити працівників до співробітництва та співпраці.

На рисунку 1.2 представлені основні етапи розвитку команди в компанії (формування, штурм, нормування, виконання та розпуск).

Під час першої стадії члени команди можуть бути стурбовані і перебувати в стані очікування та спостереження, оскільки, мета ще не визначена. На цьому етапі працівники будуть притримуватися формального стилю поведінки, а основним завданням команди повинно стати визначення власної місії та цілей діяльності.

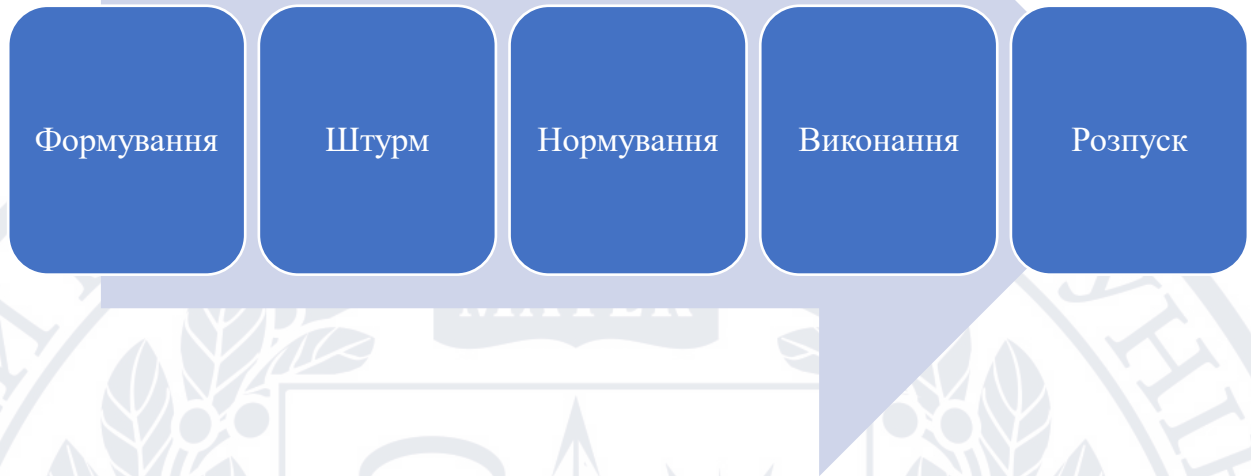


Рисунок 1.2. Основні етапи розвитку команди [2;11]

Під час другого етапу (штурму) члени команди, як правило починають працювати. Цей процес може супроводжуватись наявністю спорів і навіть конфліктних ситуацій, оскільки при формулюванні завдань команди дуже часто різняться бачення ходу виконання цих завдань членами групи [2;11].

Етап нормування характеризується усвідомленням членами команди спільних рис та стилів взаємодії, на цьому етапі формується спільна мета групи.

Для четвертого етапу (виконання) характерним є те, що члени команди вже є підготовленими та компетентними, а також мають можливість приймати власні рішення щодо проблем, які виникли у групі. На цьому етапі заохочується зростання через надання команді нових завдань.

П'ятий етап (розпуск команди) є заключною стадією процесу розвитку команди. На цьому етапі завдання групи виконане, а командна ціль вже досягнута, відповідно члени групи покидають її.

Розглянувши основні етапи процесу розвитку команди, слід також визначитись із загальноприйнятою типологією команд. Як правило, у світовій практиці виділяють наступні типи (моделі) команд:



1. Традиційна модель команди. Характеризується групою людей з традиційним лідером, який розділяє з ними повноваження та відповідальність.
2. Модель командного духу. Ця модель характеризує групу людей, які керуються одним керівником. По суті, це не зовсім команда, тому, що одна людина бере на себе виконання всіх групових справ.
3. Модель переднього краю. Це група самокерованих людей, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі групові рішення.
4. Модель цільових завдань. Це група людей, яка збирається разом тільки на певний час для роботи над спеціальним проектом або завданням.
5. Модель кіберкоманди. Члени такої команди зустрічаються один з одним дуже рідко, в основному віртуально. Достатньо розповсюджений тип команди у реаліях сьогодення.

В науковій літературі виділяють ряд чинників, які впливають на успішність дії команди. Зазначимо наступні, найбільш вагомі:

1. Лідер команди повинен займати достатньо високе положення в команді, що відповідає ролі координатора.
2. В успішно діючій команді повинна бути людина, що виступає генератором ідей. Проте, доцільно, щоб генераторів було не більше одного, задля уникнення конкуренції та критики.
3. В успішній команді необхідний оптимальний розподіл інтелектуальних здібностей. В команді має бути принаймні два розумних члена, які будуть один одного стимулювати.
4. Успішній команді потрібна різноманітність особистісних характеристик її членів. Це дозволить у повній мірі охоплювати командні ролі.
5. Раціональне поєднання між стосунками і обов'язками учасників команди. У більшості успішно працюючих команд функціональні обов'язки учасників вписуються в систему властивих їм міжособистісних відносин.
6. Визнання та усвідомлення своїх проблем і готовність адаптуватися, змінювати свої ролі з метою використання щонайкраще своїх рис або

компенсувати свої слабкості, переводить команду у більш вигірне положення.

З цього можна зробити висновки, щоо підвищення ефективності командної взаємодії. На практиці часто складається ситуація, коли немає можливості вибирати команду. У цьому випадку слід використовувати те, що є. У менеджера є кілька способів підвищення ефективності діяльності групи.

Реструктурувати. Це може бути виходом для двох і більше учасників команди: обмінятися ролями чи основною частиною роботи. Якщо завдяки цьому вони отримують роль, в якій, ймовірно, досягнуть найбільшого успіху, вони, швидше за все, будуть вітати зміни.

Перерозподілити обов'язки. Визначити, які завдання подобаються кожному з учасників команди. Потім розглянути можливість їх перерозподілу. Це відрізняється від повного обміну обов'язками.

Розділити конфліктуючих учасників команди. Розділити команду на кілька менших груп, кожна з яких відповідатиме за різні проекти.

Найняти нового співробітника. Не завжди є можливим варіантом, але якщо з'являється така можливість, необхідно найняти хорошого представника саме того типу, який вам необхідний.

Також зрозуміло, що немає команди без лідера, отже для більш ефективного управління командою (взаємодією з учасниками), потрібно мати якості, а саме.

Представлений нижче перелік найважливіших лідерських якостей допоможе в цьому [6].

1. Для лідерів властиво позитивне ставлення до реальності, що виявляється в позитивному сприйнятті існуючої на даний момент ситуації, себе та інших людей.

2. Лідер не повинен бути егоїстом. Він завжди зацікавлений у спільній справі, готовий захищати спільні інтереси, заради чого здатний підкоритися

тому, хто в даний момент є лідером, і готовий слідувати за ним, брати активну участь в роботі команди.

3. Лідер завжди прагне до розвитку своєї особистості, її вдосконалення за рахунок багатого потенціалу зростання, який дозволяє йому справлятися з усе більш складними завданнями.

4. Дуже цінне лідерське якість - здатність і вміння доводити до кінця будь-яку справу.

5. Для управління іншими людьми важлива відданість спільній справі, своєму керівнику та організації, коли їх інтереси ставляться вище, ніж власні бажання.

6. Необхідне для лідера якість - гнучкість, що дозволяє успішно справлятися з несподіваними ситуаціями.

7. Ні в одному колективі не користуватиметься авторитетом непорядна керівник. У команді поважають людей, сильний і надійний характер яких гарантує сталість у ділі й у слові.

8. Не останнє місце серед лідерських якостей займає і широта кругозору, що дозволяє бачити стан організації в цілому з її потребами і потребами.

9. Дисциплінованість, готовність до виконання вимог незалежно від особистих проблем і настрої - гарантія від неприємних несподіванок і основа авторитету.

10. Уміння бути вдячним позитивно характеризує будь-якої людини. Прояв заслуженою вдячності але відношенню і до тих, від кого ти залежиш, і до тих, хто залежить від тебе, - останнє в цьому списку, але не останнє за значимістю лідерське якість.

Проаналізувавши характери всіх співробітників на наявність перерахованих якостей, неважко виявити серед них реальних лідерів. Визначивши таких людей, треба подбати про їх розвитку і навчанні в руслі перспектив подальшого просування компанії. Виграш від такої стратегії



очевидний. Лідер зі стажем, який зуміє виховати собі гідну зміну, захищає тим самим свою справу від краху в майбутньому, а також полегшує собі роботу в сьогоденні за рахунок тлумачного помічника. Наявність достатньої кількості лідерів - гарантія успішного виконання поставлених перед компанією завдань. Сам молодий лідер виграє найбільше, реалізуючи свій потенціал і забезпечуючи собі кар'єрний ріст.

Цей перелік можна вважати мінімальним набором якостей, необхідних для справжнього лідера. І всі їх можна розвивати й удосконалювати, якщо своєчасно виявляти таких людей. Якщо керівник не зверне свою увагу на працівника, який володіє лідерськими компетенціями, він може позбутися його, так як сильні особистості не бояться міняти роботу в пошуках місця, де можна повною мірою реалізувати свій потенціал.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЖКРАН» ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності та кадрового потенціалу ПрАТ «Запоріжжкран»

Об'єктом дослідження в бакалаврській роботі обрано ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» (далі - ПрАТ «Запоріжжкран»). Обране підприємство є спеціалізованим заводом з випуску мостових, козлових і кранів спецпризначення, лідер у виробництві кранів та кранового обладнання в Східній Європі. Підприємство було засноване у 1928 році та займається виробництвом підйомного і такелажного устаткування, виробництвом металевих конструкцій, оптовою торгівлею промисловим обладнанням.

З серпня 2005 року основним акціонером ПрАТ «Запоріжжкран» є фінська транснаціональна корпорація Konecranes, що належить до числа світових лідерів в області кранобудування [13].

Основні види діяльності підприємства за КВЕД: механічне оброблення металевих виробів; виробництво підйомального та вантажно-розвантажувального устаткування; надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Асортимент продукції ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»: портові крани; спеціальні крани; стандартні компоненти до вантажопід'ємних механізмів; стандартні крани; важкі компоненти до вантажопід'ємних механізмів; важкі крани; автотранспортувачі.

Найбільшими конкурентами підприємства в Україні є: ПАТ «Київський Завод Кранів»; ТОВ «Київський завод ПТО»; ТОВ «ВКФ ДЗАК»; ТОВ 43 «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування»; ТОВ «Нікопольський кранобудівний завод»; ПАТ «Кранобудівна фірма Стріла». Найбільші споживачі: Морський порт Дамієтта (Єгипет); Суднобудівна верф

«Meyer Turku» (Фінляндія); Морський порт «Luka Koper» (Словенія); Морський порт в м. Хьюстон (США) [13].

Основною метою діяльності ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» є отримання прибутку, здійснення виробництва, а також бажання підприємства запропонувати клієнтам технологічну продукцію ідеальної якості, яка б відповідала усім сучасним стандартам кранобудування за найбільш оптимальною ціною.

В офіційних джерелах місія підприємства зазначається як: створення нових інноваційних кранів спецпризначення та модернізація вже існуючих технологій для розвитку галузі в цілому.

Довгострокові цілі підприємства – зайняти першість на ринку України та створити зв'язки з новими закордонними партнерами, що дасть змогу розширити географію збуту. Головною середньостроковою ціллю підприємства є збільшення обсягів надання послуг за рахунок розширення клієнтської бази. Що стосується короткострокових цілей, то ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» планує удосконалити систему розрахунків, розробити ефективну рекламну політику і модернізувати підприємство [13].

На досліджуваному підприємстві поступово впроваджується сертифікована інтегрована система менеджменту (ІСМ), яка включає три стандарти:

1. ISO 9001:2015 – Системи менеджменту якості
2. ISO 45001:2018 – Системи менеджменту безпеки та охорони здоров'я
3. ISO 14001:2015 – Системи екологічного менеджменту, що діють у галузі виробництва вантажопідйомних кранів, їх частин та механізмів, нестандартного обладнання та складних металоконструкцій до них».

На ПрАТ “Запоріжкран” з 2012 року керівництво підприємства, яке раніше розробило та сертифікувало систему управління якістю за ДСТУ ISO



9001:2009, визначило пріоритетним побудову інтегрованої системи менеджменту, як наступний крок для удосконалення діяльності.

З 2012 року на ПрАТ “Запоріжжкран” була проведена робота зі створення, впровадження та запуску ІСМ на підприємстві, що дозволяє гарантовано створювати продукцію високої якості, мінімізувати вплив на довкілля, створити умови для продуктивної та безпечної роботи.

У 2013 році ПрАТ “Запоріжжкран” успішно сертифікувало ІСМ з TÜV SÜD та у 2015 році успішно пройшло повторну сертифікацію ІСМ вже з корпоративним сертифікаційним органом Det Norske Veritas & Germanischer Lloyd (DNV GL).

Сертифіковану інтегровану систему менеджменту можна розглядати як передумову для стійкого розвитку організації тому, що застосування стандартів на практиці організації сприяє підвищенню якості процесів, продуктивності та безпеки праці, ефективності природоохоронної діяльності та раціонального використання природних ресурсів

Кожна підсистема інтегрованої системи менеджменту виконує функцію, необхідну для досягнення загальної мети підприємства.

Створення ІСМ – складний іноватійний проект, який спрямовано на підвищення ефективності загального менеджменту організації. Це, в свою чергу, дозволяє працювати на випередження, враховуючи тенденції, які відбуваються на міжнародних та внутрішніх ринках, а також скорочувати фінансові витрати, зберігати та укладати нові контракти на ринках збуту, що розвиваються.

Таким чином, диверсифікація управлінської діяльності, формування системи менеджменту на відповідність міжнародним стандартам та їх інтеграція є найважливішою тенденцією розвитку системи управління та чинником конкурентоздатності ПрАТ “Запоріжжкран” на світовому ринку у довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники підприємства, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Запоріжжкран» у 2016-2020 роках, тис. грн. [17]

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	80172,3	63644,6	117662	113767	200881
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	74742,7	54684	103022	107342	197384
Витрати на оплату праці	15555,4	16124,1	21208	15725	19603
Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток / збиток)	-4993,7	-24685,4	-85039	+17007	-6443
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток / збиток)	-3042,5	-20223,5	-23482	+2257	+7265
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	25259,4	27697,9	21819	26152	57560

Як бачимо з наведених в таблиці даних, показники доходу та чистого доходу (виручки) від реалізації продукції мають в цілому позитивну динаміку за останні роки. У той же час, фінансові результати від звичайної діяльності за аналізований період є збитковими, окрім 2019 року. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги має тенденцію до зростання, особливо у 2020 році, коли вона перевищила аналогічний показник минулого року в 2,2 рази. Аналіз також свідчить про прибутковий фінансовий результат від операційної діяльності у 2019-2020 роках.

В цілому, аналіз фінансово-економічних показників свідчить про нестабільну динаміку фінансового результату від звичайної діяльності компанії. Скоріше за все, ситуація буде погіршуватись в майбутньому, особливо враховуючи теперішні економіко-політичні реалії, що склались в Україні, у зв'язку з впровадженням воєнного стану та активними бойовими діями на території Запорізької області. В таких умовах, керівництву підприємства слід готуватись до переходу на принципи антикризового менеджменту та максимального збереження свого ресурсного і особливо кадрового потенціалу, аналіз якого наведено нижче.

Кадрове забезпечення діяльності ПрАТ «Запоріжжкран» представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Запоріжжкран» у 2016-2020 роках

Як бачимо, за проаналізований період на досліджуваному підприємстві спостерігається в цілому позитивна динаміка середньооблікової чисельності персоналу.

Дослідження офіційних джерел показує, що кадрова політика підприємства спрямована на підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. Менеджмент ПрАТ «Запоріжжкран» прикладає багато зусиль для розвитку та навчання кадрів, пропонує програми підвищення кваліфікації, курси та



тренінги. Головні акціонери підприємства - компанія Konecranes - приділяє цьому аспекту особливу увагу, в результаті чого багато співробітників ПрАТ «Запоріжжкран» проходять стажування у Фінляндії та інших країнах [13].

Кадрова служба ПрАТ «Запоріжжкран» зазначає, що середня заробітна плата працівників підприємства є однією з найвищих у машинобудівній галузі. Дані про динаміку фонду оплати праці за останні роки наведені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка витрат на оплату праці персоналу ПрАТ «Запоріжжкран» у 2016-2020 роках

Гідна оплата праці у сукупності з прогресивною філософією компанії щодо постійного пошуку нових талановитих та амбітних професіоналів та готовності надання їм необхідних умов для подальшого розвитку, свідчать про направленість менеджменту ПрАТ «Запоріжжкран» на збереження та примноження свого людського капіталу. Така позиція керівництва, в свою чергу, створює потенційні передумови для активного розвитку всередині колективу підприємства процесів командування та командної взаємодії. Наскільки ці процеси дійсно розвиваються на підприємстві належить дізнатись у наступному пункті бакалаврської роботи, що присвячений оцінці наявності командної взаємодії в компанії з точки зору її працівників.

## 2.2 Дослідження процесу розвитку командної взаємодії в компанії

З метою оцінки розвитку командної взаємодії в компанії, кадровою службою було організовано опитування працівників ПрАТ «Запоріжжкран». В опитуванні прийняло участь 67 працівників, переважно співробітників офісу та управлінського персоналу різних рівнів. Результати дослідження наведені нижче.

В ході дослідження, відповідаючи на питання «Чим є для Вас ваш колектив?», 38% опитаних зазначили, що співробітники, з якими вони разом працюють, – це колектив професіоналів, які працюють разом, для 18% респондентів їх колеги – це команда однодумців (див. рис. 2.3).

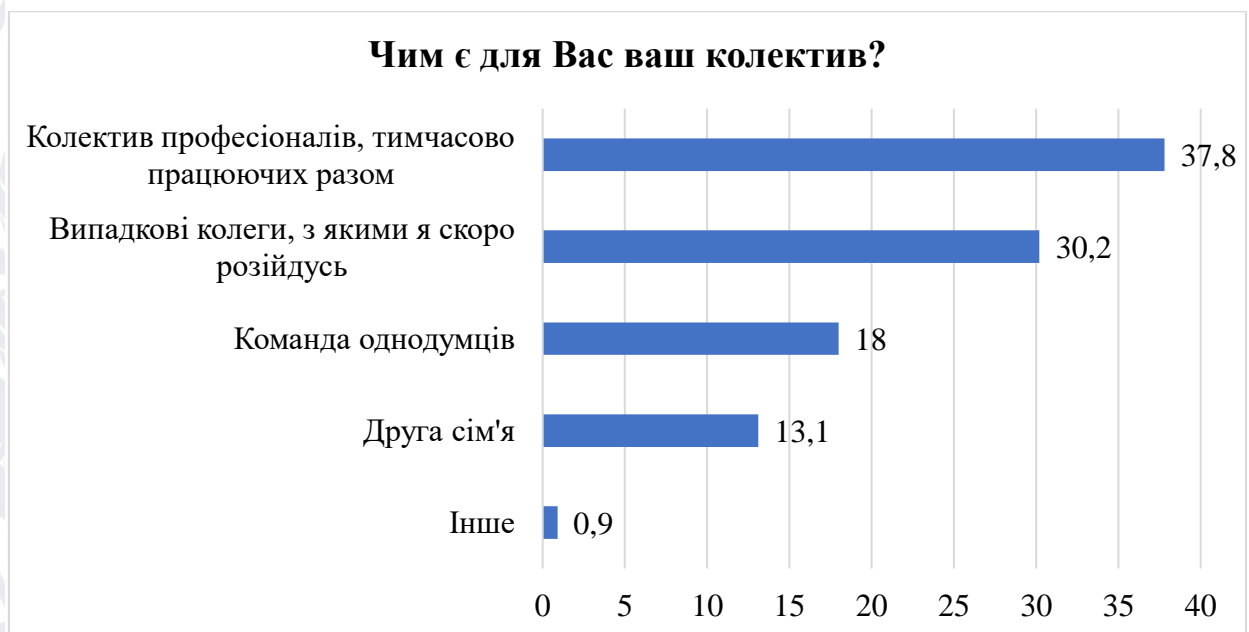


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чим є для Вас ваш колектив?», %

Важко сказати, це недолік керівництва – акцентування уваги лише на робочих нюансах, чи неготовність згуртовувати колектив у команду? Найімовірніше, останнє – 30% опитаних вважають колег випадковими попутниками, з якими вони легко розійдуться. Тільки 13% відгукуються про свою команду як другу сім'ю.

Як наслідок, більшість опитаних хотіли б чергувати роботу в команді з роботою самотужки – 60% вважають таке поєднання оптимальним. 22%

віддають перевагу роботі в команді, а 18% відносять себе до одинаків, яким краще працювати самотійно (див. рис. 2.4).

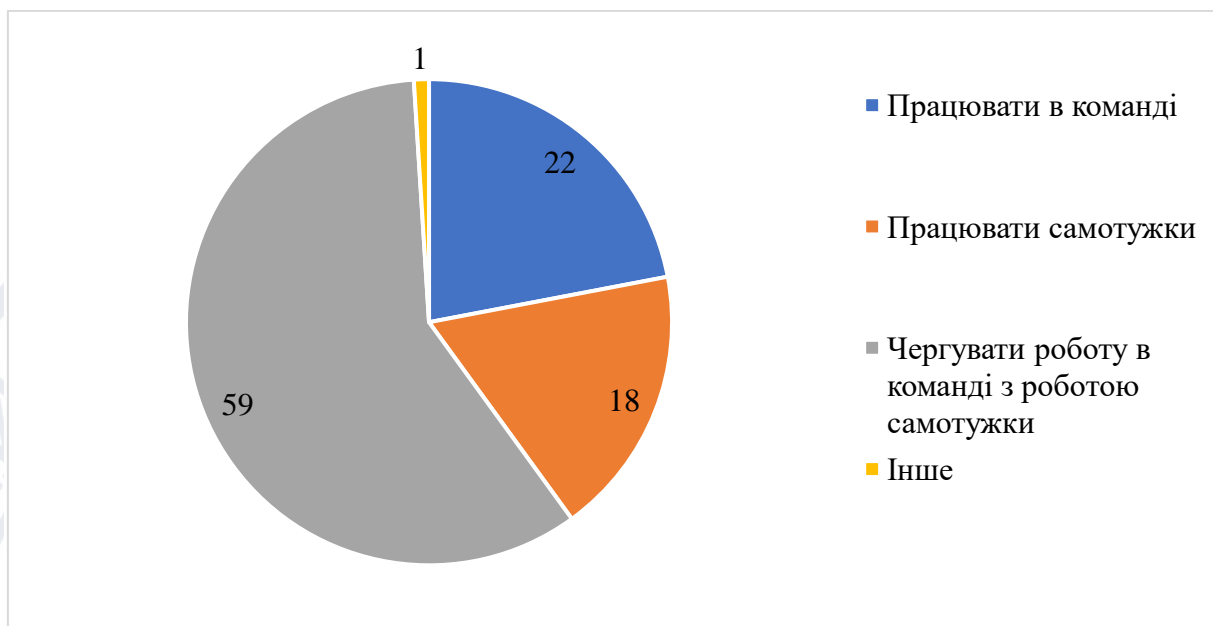


Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей на питання «Якщо б у Вас був вибір, Ви б обрали?», %

Дослідження свідчить, що 32% опитаних готові досягати успіху в команді, вчетверо менше вважають, що досягти більшого легше самотужки, а 60% вважають, що все залежить від трудового завдання (див. рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей за питанням «Згодні з думкою, що значимих результатів можна досягти лише за умов командної роботи?», %



Опитування показує, що тих, хто вірить у дружбу серед працівників ПрАТ «Запоріжжкран», удесятеро більше, ніж тих, хто вважає, що це несумісні поняття. Ще 30% готові товаришувати, якщо корпоративна культура компанії не передбачає зворотного - і тільки в змозі роботодавця зробити атмосферу в компанії воістину доброзичливою (див. рис. 2.6).

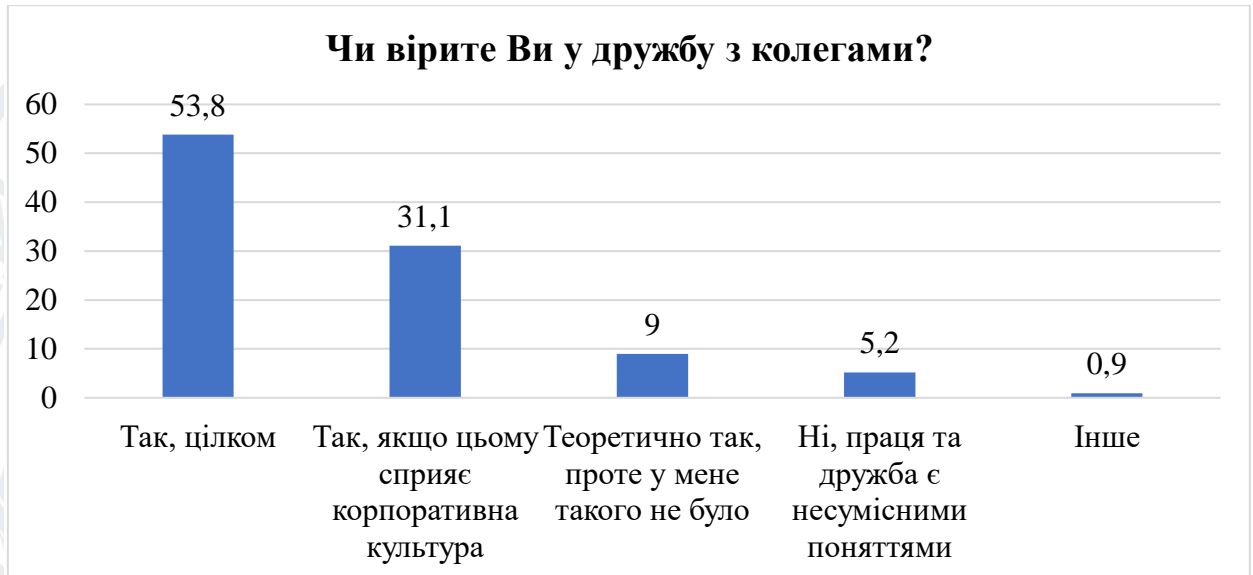


Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей на питання «Чи вірите Ви у дружбу з колегами?», %

Наступне питання підводить до висновку, що в компанії не повною мірою докладають зусиль для гуртування своїх співробітників (див. рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Відповіді на питання «Чи вважаєте Ви достатніми зусилля, які прикладає адміністрація для розвитку командної взаємодії в компанії?», %

Як бачимо на рисунку - 31% учасників опитування впевнені, що командний дух у компанії відсутній, і адміністрація нічого не робить для розвитку команди. 16% вважають, що керівництво прикладає необхідну кількість зусиль для командоутворення, а ще 14% упевнені, що у них і так чудовий командний дух.

Аналізуючи конкретні заходи, що сприяють командоутворенню на підприємстві, більшість опитаних вважає свята з приводу значущих для компанії подій, найбільш частим способом командної взаємодії (такий варіант обрали 77,2% респондентів). Вдвічі менша кількість опитаних обрала варіанти: безпосередня робота керівників команд із підлеглими (36,8%) та колективне вирішення проблем (36%). Третина вважає спільне навчання непоганим командоутворюючим заходом. А ось спільні походи до театрів та кіно відзначають лише 13% учасників опитування.

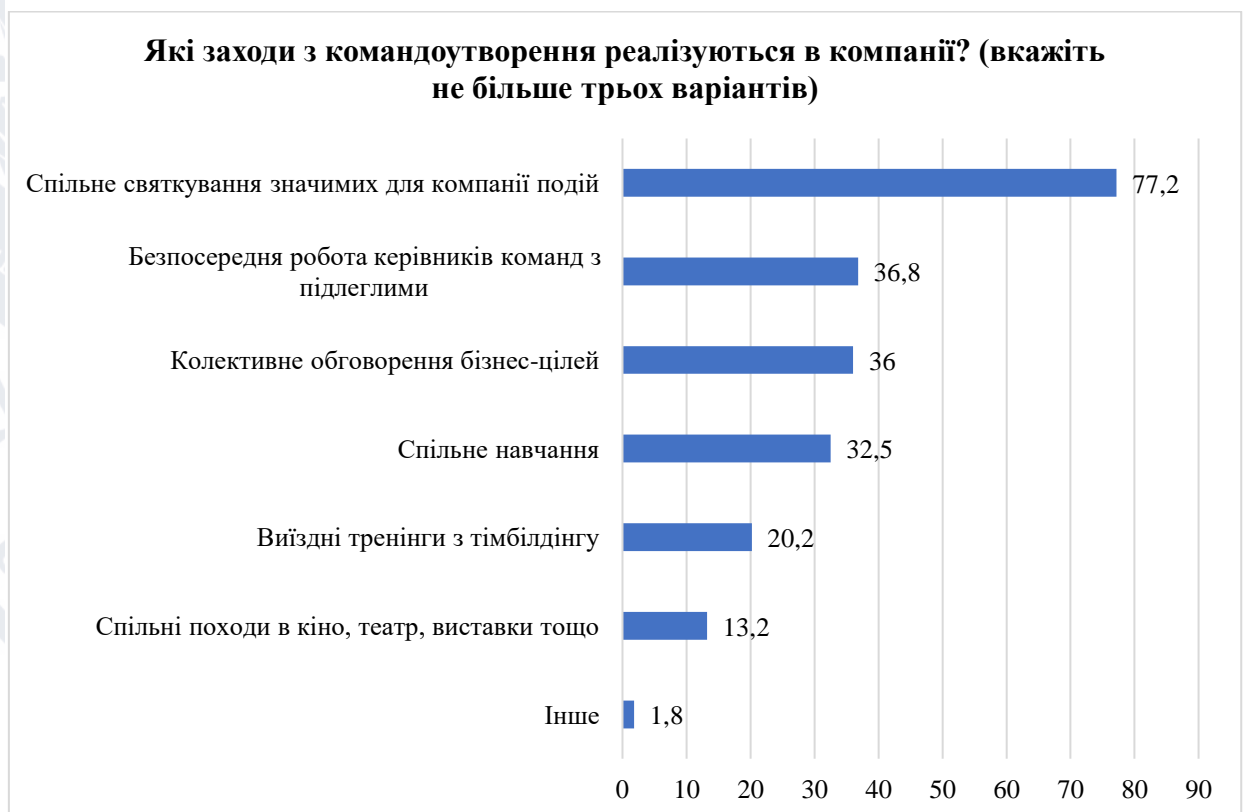


Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей на питання «Які заходи з командоутворення реалізуються в компанії?», %

В цілому, аналізуючи результати опитування, слід зазначити що робота в команді, залишається мрією для багатьох співробітників компанії. Майже 30% опитаних у відповідях на різні питання щодо командоутворення вважають, що в їх компанії цьому питанню приділяють не так багато уваги, як потрібно. Отже, керівництву ПрАТ «Запоріжжкран» ще є що вдосконалювати, адже доведено, що згуртовані команди працюють ефективніше, ніж колективи «випадкових попутників».





### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОМПАНІЇ

### 3.1 Впровадження сучасних методів організації ефективної командної взаємодії в компанії

Оцінка працівниками ПрАТ «Запоріжжкран» діяльності адміністрації у питаннях командоутворення, свідчить про наявність певних резервів поліпшення цього процесу та пошуку перспективних напрямів розвитку та дієвих методів організації ефективної командної взаємодії на підприємстві.

Як відомо, ефективна командна взаємодія є одним з ключових параметрів сучасного менеджменту, вона дозволяє органічно забезпечувати досягнення як колективних (організаційних), так і індивідуальних цілей.

Метою командної взаємодії є створення таких умов, які б на основі узгодження ролей та цінностей вели до зростання продуктивності та загальної ефективності команди, а також створення умов для взаємоповаги та особистісного зростання.

В межах системи менеджменту досліджуваного підприємства в основу процесу розвитку командної взаємодії мають бути покладені наступні принципи:

- чітко сформульована мета діяльності групи;
- колективне виконання завдання/прийняття рішення;
- достатній кваліфікаційний рівень її учасників;
- налагоджена система комунікацій між учасниками;
- рольова структура команди;
- командна система заохочення;
- креативність та творчість.

Для втілення означених принципів на практиці, менеджменту підприємства слід подбати про створення необхідного середовища для

формування команд. Ознаки наявності такого середовища на підприємстві можуть бути наступними:

кожен працівник має право на власну думку і вплив на колективне рішення;

в якісній команді всі учасники рівні між собою (тобто, це означає, що до думки кожного варто ставитися з повагою, а критикувати виключно у справі й задля результату, тобто критика має бути конструктивною);

уміння почути, прийняти критику та дати адекватний фідбек – це важлива умова роботи в команді;

сильніші учасники команди діляться досвідом зі слабшими;

важливим є контроль емоцій (в команді варто спершу обдумати реакцію і лише потім демонструвати емоцію);

наявність розподілу обов'язків та завдань між членами команди;

відсутність інтриг та пліток в колективі;

наявність балансу між командними завданнями та персональною відповідальністю.

Налагодження командної взаємодії може бути тривалим і витратним процесом, який потребуватиме оцінки його ефективності для менеджменту компанії. Підходи до оцінювання ефективності командної роботи на підприємстві можуть бути наступні:

по-перше, по ступеню ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій і соціальних ролей;

по-друге, по здатності команди використовувати сукупний потенціал своїх членів, перетворюючи його в щось більше, ніж просто суму потенціалів;

по-третє, по ступеню ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем.

В ході організації процесу ефективної командної взаємодії, менеджменту підприємства слід також прорахувати всі можливі загрози, серед яких слід відзначити такі:

неспроможність керівника (лідера) правильно розподілити завдання між членами команди;

не всі працівники і не завжди готові брати відповідальність не лише за власні результати, а й за командні;

можливий дефіцит часу на узгодження різних робочих нюансів з усіма учасниками команди;

відсутність «спільної» мови – через відсутність у всіх потенційних учасників команди загальної «картини», загальних навиків і методів роботи, а також бажання співпрацювати.

Окрім, зазначених вище аспектів формування ефективної командної взаємодії, все більшого розповсюдження набуває сучасна концепція побудована на Agile-філософії та використанні Scrum-команд для вирішення різних завдань менеджменту компанії. Розглянемо цей напрям більш детально.

Отже, Аджайл (Agile) - це філософія менеджменту, що базується на чотирьох основних цінностях [9]:

- 1) люди та взаємодії важливіші за процеси та інструменти;
- 2) готовий результат важливіший за вичерпну документацію;
- 3) співробітництво з клієнтом важливіше за погодження умов контракту;
- 4) готовність до змін важливіша за проходження початкового плану.

Аджайл знаходить втілення у різних фреймворках. Один із найпопулярніших серед них – це скрам.

Скрам - це фреймворк управління, згідно з яким одна або кілька кросфункціональних самоорганізованих команд створюють продукт інкрементами, тобто поетапно [18].

Скрам являє собою нелінійний метод розробки проекту. Це не каскадна модель (тобто лінійна послідовність подій, коли продукт планують, розробляють, тестують і так далі, а жоден її етап не можна починати, доки не завершено попередній). На відміну від каскадної моделі, Скрам передбачає,



що продукт розробляють не відразу повністю, а невеликими готовими до релізу частинами, кожен з яких завершують за коротку ітерацію, або спринт.

Розрізняють п'ять типів скрам-подій:

1. Спринт (Sprint) - саме серце скраму, де ідеї набувають цінності. У середині спринту виконується вся робота, необхідна для досягнення мети продукту, зокрема планування спринту, дейлі-скрами, огляд і ретроспектива спринту.

2. Планування спринту (Sprint Planning) - у ньому беруть участь усі члени скрам-команди. На цьому заході презентують продукт. Також кожен член команди може висловитися про те, що його цікавить чи непокоїть. У ході зустрічі призначаються пріоритети та проводяться оцінки термінів.

3. Щоденний скрам (Daily Scrum) - скрам-подія, що відбуваються щодня під час спринтів. Вони короткі (до 15 хвилин) та призначені для того, щоб спланувати денний розклад розробників. Тут можна обговорити робочі складності або прояснити власні історії. Зустріч є обов'язковою для розробників у повному складі. Скрам-майстер може, але не повинен бути присутнім на ній.

4. Огляд спринту (Sprint Review) - демонстрація продукту, що діє, розробленого під час спринту. Цей захід проходить наприкінці спринту і призначений насамперед для того, щоб у подробицях показати досягнуте стейкхолдерам.

5. Ретроспектива спринту (Sprint Retrospective) - це свого роду розтин, обговорення того, як команда впоралася під час спринту та як можна підвищити якість її роботи у майбутньому [18].

Підсумовуючи зазначене, слід зауважити, що терміни «Agile» та «Scrum» в першу чергу асоціюються з проектним менеджментом в сфері ІТ, проте ті принципи, які закладені в цю концепцію здатні сприяти розвитку ефективної командної взаємодії та можуть бути адаптовані в діяльність

компаній з інших галузей, наприклад, в межах системи менеджменту ПрАТ «Запоріжжкран».

### **3.2 Рекомендації щодо побудови ефективної моделі формування команди**

З метою ефективного використання командного потенціалу в практиці менеджменту використовуються такі сучасні методологічні підходи до формування команд як: цілеспрямований підхід; міжособистісний підхід; рольовий підхід; проблемно-орієнтований підхід.

Цілеспрямований підхід дозволяє членам команди краще орієнтуватися у процесах вибору та реалізації загальних групових цілей проекту.

Міжособистісний підхід спрямований на поліпшення міжособистісних відносин у групі і заснований на тому, що міжособистісна компетентність сприяє підвищенню ефективності діяльності команди. Цей підхід забезпечує зростання групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також розширення внутрішньоконандних комунікацій.

Рольовий підхід передбачає проведення дискусії та переговорів серед членів команди щодо їхніх ролей. Конандна поведінка може бути змінена внаслідок зміни розподілу, індивідуального сприйняття та виконання внутрішньогрупових ролей.

Проблемно-орієнтований підхід спрямований на організацію спланованих зустрічей із групою фахівців у рамках команди, які мають спільні організаційні відносини та цілі. Підхід включає послідовний розвиток процедур вирішення командних проблем і потім досягнення головної мети.

Кожен із представлених підходів можна використовувати у реальній практиці ПрАТ «Запоріжжкран». Тим не менш, найбільш ефективним, на наш погляд, є формування команд на основі гнучкої інтеграції всіх перерахованих вище підходів, що дозволяє поєднувати переваги і нівелювати недоліки існуючих підходів.

Командний менеджмент будується на основі делегування повноважень, об'єднання людей для досягнення спільних цілей та розподіл функціональних обов'язків найбільш ефективним чином. Організація командної роботи співробітників сприяє як підвищенню прибутковості і рентабельності діяльності підприємства з допомогою формування якісного кадрового потенціалу, а й індивідуальному розвитку кожного окремого працівника, що, в свою чергу, призводить до підвищення зацікавленості співробітників у досягненні мети і запровадження нововведень у трудовий процес.

На рисунку 3.1 представлена модель, що покроково описує технологію розвитку групи до рівня команди. Ця технологія носить насамперед прикладний характер. Процес розробки моделі розвитку групи до рівня команди включає чотири етапи.

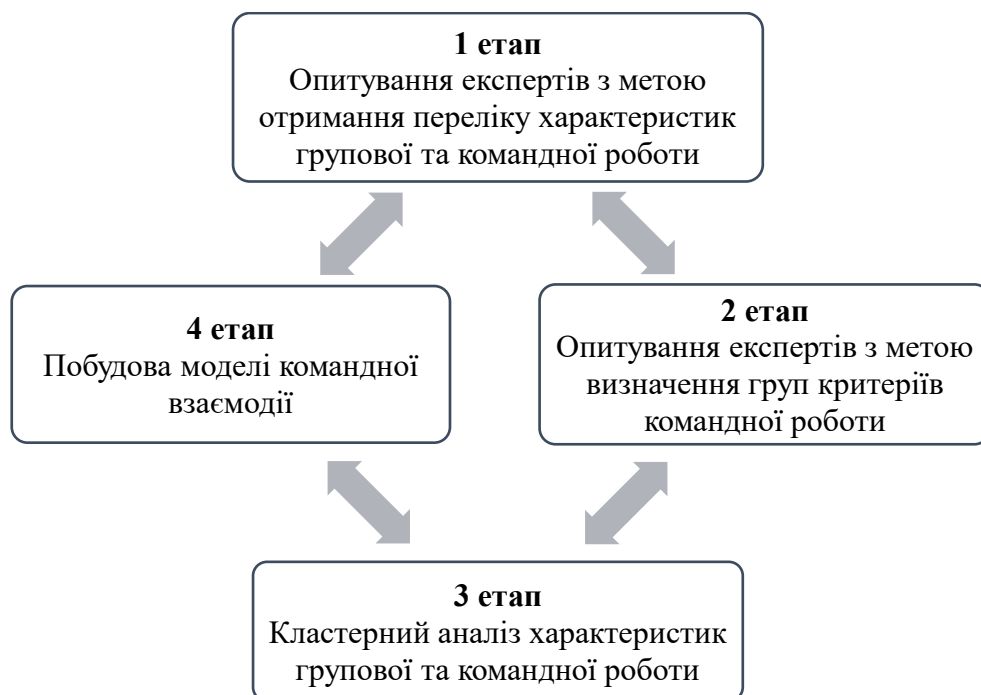


Рисунок 3.1 – Процес розробки моделі командної взаємодії в компанії

Зупинимось докладніше на огляді кожного з етапів.

Перший етап полягає у проведенні експертного опитування серед менеджерів, мета якого полягає у виявленні переліку характеристик групової та командної діяльності в компанії. Для цього може бути використана



опитувальна анкета, побудована таким чином, щоб у ході перерахування критеріїв експерти враховували всі основні особливості групової взаємодії: психологічні, управлінські, соціальні, функціонально-рольові, економічні, професійні, індивідуальні та інші.

На початковому етапі необхідно провести діагностику групової ситуації, що існує в організації та виявити основні недоліки та переваги поточної організації командної роботи (див. рисунок 3.2).

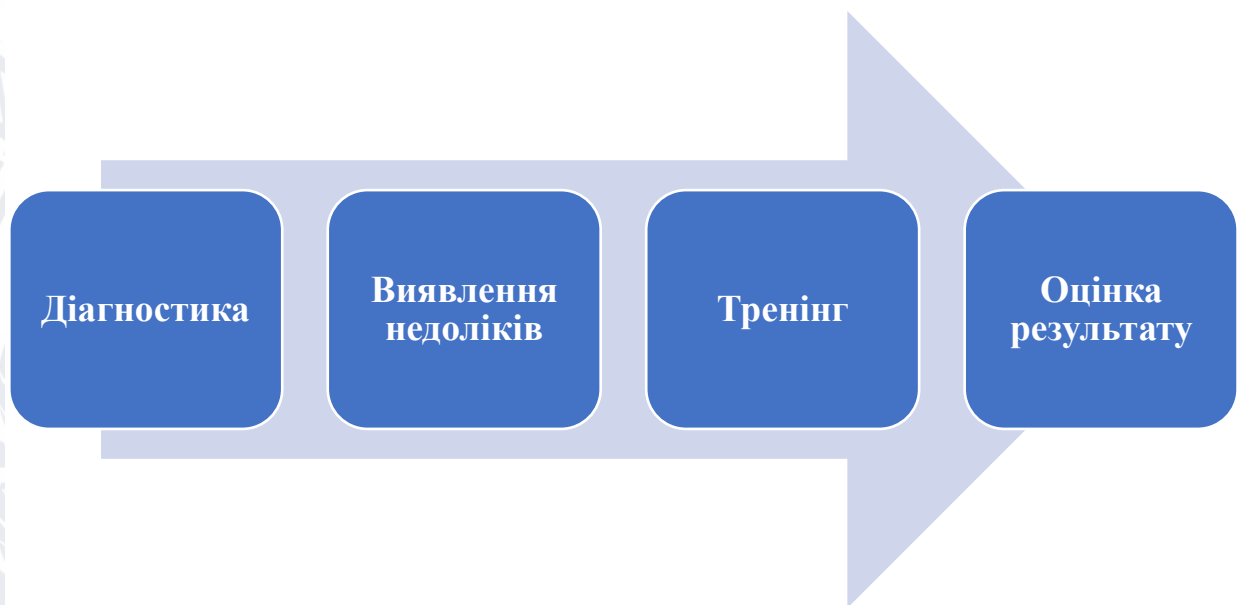


Рисунок 3.1 – Процедура апробації технології розвитку групи до рівня команди

Проведення попередньої діагностики поточного стану командної діяльності є комплексом процедур соціально-психологічного та професійного характеру, який може включати різні методики та психологічні тести залежно від галузевих та групових особливостей підприємства.

Усі процедури діагностичного характеру доцільно розбити на чотири групи для зручності обробки результатів:

- процедури психологічного характеру;

- процедури, створені задля визначення особливостей міжособистісних взаємин у команді;

- процедури, пов'язані з вивченням особистих та професійних якостей членів команди;

процедури, спрямовані на дослідження особливостей командної діяльності.

Другий етап – друга частина анкети – це експертне опитування менеджерів щодо об'єднання названих ними у першій частині характеристик у відповідні смислові групи.

На етапі розробки моделі розвитку групи рівня команди проводиться кластерний аналіз отриманих характеристик. Завдяки експертному опитуванню виявляється перелік характеристик групи. На наступному етапі деякі характеристики поєднують у проміжні смислові групи. Далі виводиться результат проведеної кластеризації. Таким чином, в результаті проведення даної процедури одержують укрупнені групи критеріїв, що характеризують той чи інший рівень розвитку групової діяльності. Дані критерії є основою формування технології розвитку групи до рівня команди.

Четвертий етап – це безпосередньо побудова моделі, який включає узагальнення отриманої інформації та ілюстрацію технології розвитку групи до рівня команди. Модель представлена на рисунку 3.3.

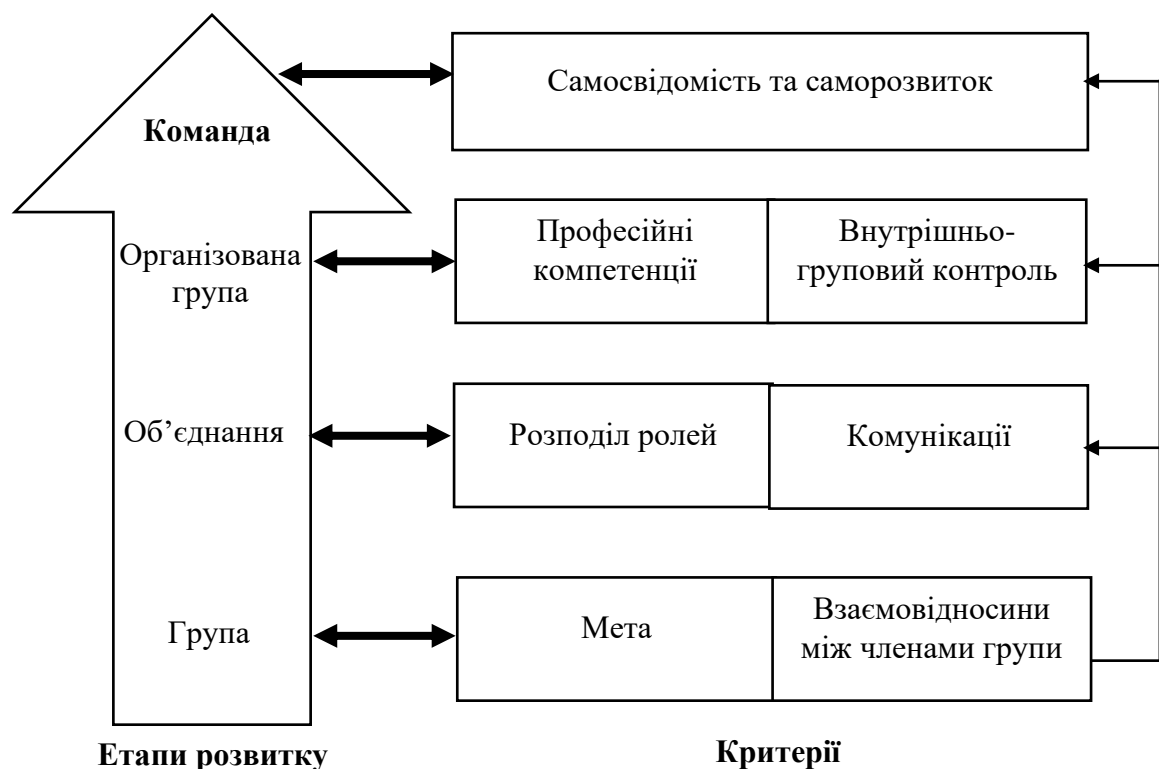


Рисунок 3.3 – Модель розвитку групи до рівня команди

Розглянемо наведену на рисунку технологію більш докладно.

В основі формування команди в організації лежать такі критерії як соціально-психологічна сумісність членів команди, що виявляється у взаємовідносинах між ними, та наявність загальногрупової мети, до досягнення якої прагне кожен член команди, незалежно від ролі, що виконується.

Надалі для побудови ефективної команди необхідно розробити чітку структуру розподілу ролей між членами команди, яка сприяла б найефективнішому досягненню загальної мети. У зв'язку з цим постає питання про вибір лідера, який координує роботу, спрямовує членів команди та приймає відповідальні рішення. Крім того, важливе значення на даному етапі має система комунікацій, яка має бути налаштована таким чином, щоб сприяти ефективній діяльності та перешкоджати виникненню конфліктів.

На наступному етапі розвитку команди важливими складовими є внутрішньогруповий контроль та наявність професійних компетенцій у членів групи. Контроль діяльності членів команди повинен базуватися як на здатності лідера організувати налагоджений робочий процес, так і на індивідуальній відповідальності кожного члена команди за свою роботу і за досягнення загальнокомандних цілей. Професійні компетенції членів команди повинні відповідати не тільки особливостям виконуваної ними роботи, а й забезпечувати здатність приймати оперативні управлінські рішення в середовищі, що змінюється.

Вища точка розвитку команди, саме становлення команди, характеризується такими детермінантами як самосвідомість і саморозвиток членів команди. Це означає, що кожен працівник повинен мати такі якості, як самооцінка і самоконтроль, індивідуальний розвиток та інноваційне мислення.

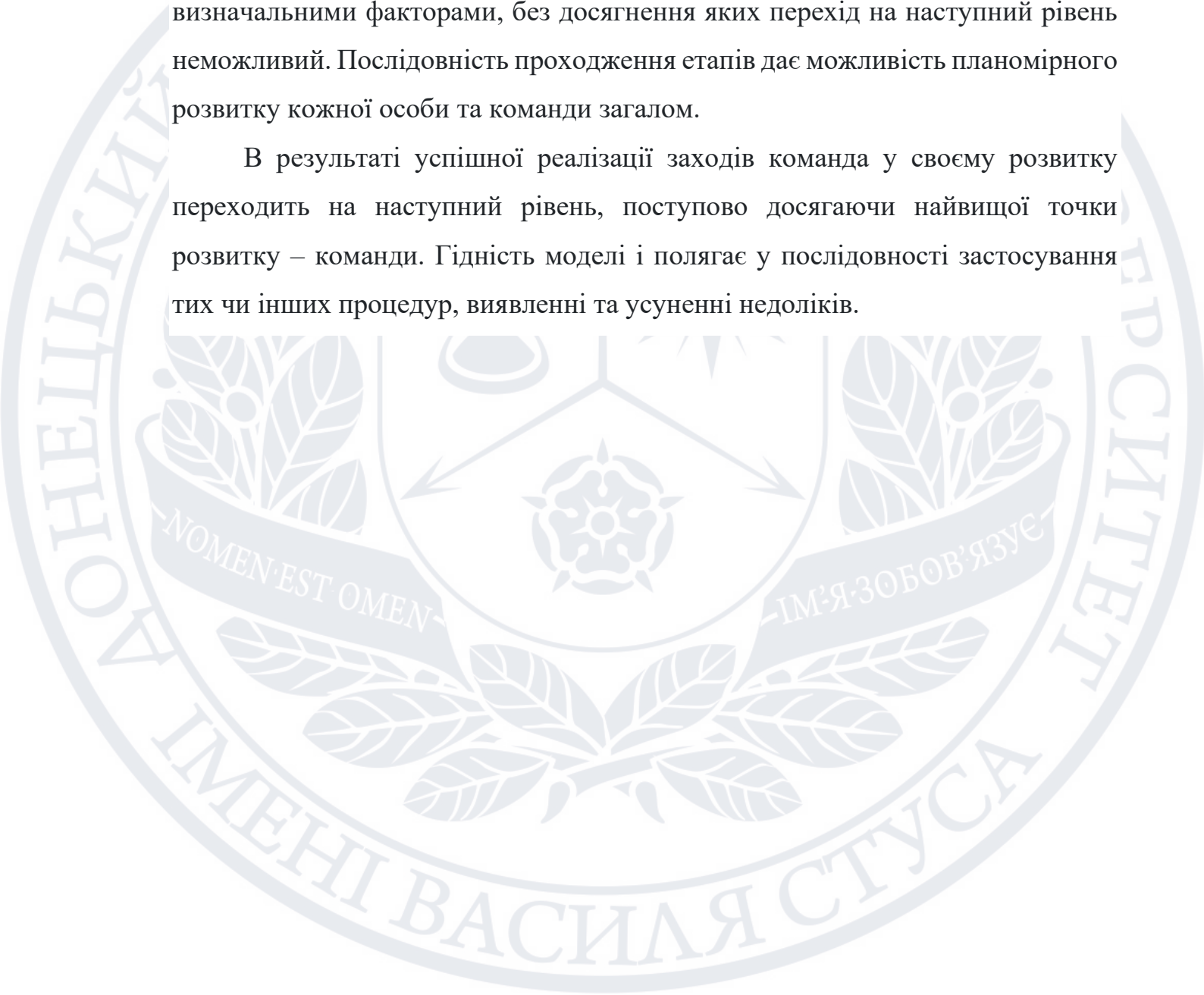
Кожен член команди визнається як особистість та індивідуальність, що у результаті проявляється у саморозвитку кожної людини. Завдяки даним



якостям кожного окремого члена команди, вона перетворюється на команду, що ефективно функціонує.

Розглянута модель розвитку команди може мати практичну цінність для менеджменту ПрАТ «Запоріжжкран», оскільки дозволяє побудувати команду, переходячи від одного рівня розвитку групи до іншого. Цінність моделі полягає у визначенні та співвіднесенні кожного етапу розвитку команди з визначальними факторами, без досягнення яких перехід на наступний рівень неможливий. Послідовність проходження етапів дає можливість планомірного розвитку кожної особи та команди загалом.

В результаті успішної реалізації заходів команда у своєму розвитку переходить на наступний рівень, поступово досягаючи найвищої точки розвитку – команди. Гідність моделі і полягає у послідовності застосування тих чи інших процедур, виявленні та усуненні недоліків.



## ВИСНОВКИ

В результаті теоретичного аналізу було визначено сутність поняття «команда» та систематизовано підходи до організації процесу командної взаємодії. Зокрема, в ході дослідження було визначено наступне.

1. В науковій літературі термін «команда» розглядається в основному з двох ракурсів: як певна частина трудового колективу із високим ступенем згуртованості; як група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність.

2. Класифікаційні ознаки команд є доволі різноманітними, зокрема науковці виділяють такі їх види: консультативні команди; виробничі команди; проектні команди; групи дії; крос-функціональні команди; гуртки якості; самоврядні команди тощо.

3. В ході аналізу визначені основні етапи розвитку команди: формування, штурм, нормування, виконання, розпуск;

4. Визначено ряд факторів, які найбільш суттєво впливають на успішність дії команди:

керівник команди повинен займати достатньо високе положення в команді;

успішній команді необхідний хороший генератор ідей;

гарний розподіл інтелектуальних здібностей;

різноманітність особистісних характеристик, що дозволяє повно охоплювати командні ролі;

хороше поєднання між стосунками і обов'язками учасників команди;

визнання незбалансованості команди і здатність коригувати.

Об'єктом дослідження в роботі обрано ПрАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», м. Запоріжжя.

В цілому, аналіз показників підприємства свідчить про нестабільну динаміку фінансового результату від звичайної діяльності компанії. Водночас, менеджмент компанії прикладає багато зусиль для розвитку та підвищення

кваліфікація кадрів, що, в свою чергу, створює потенційні передумови для активного розвитку всередині колективу підприємства процесів командоутворення та командної взаємодії.

Аналіз результатів опитування показав, що робота в команді, залишається бажаною для багатьох співробітників компанії. Майже третина опитаних у відповідях на різні питання щодо командної взаємодії вважають, що в їх компанії цьому питанню приділяють не так багато уваги, як того хотілося б, отже, адміністрації підприємства ще є що вдосконалювати в цьому напрямі.

В третьому розділі роботи були надані пропозиції щодо впровадження сучасних методів організації ефективної командної взаємодії в компанії, зокрема використання принципів Agile-філософії та Scrum-технологій управління командною роботою.

В роботі запропоновано науково-практичні рекомендації щодо побудови моделі командної взаємодії в компанії, що складається з чотирьох послідовних етапів, які дозволять розвинути звичайну групу працівників до рівня ефективної команди.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Evdokimova E.I. Archetypal approach to the study of conflict between the leader and the team / E. I. Evdokimova // Публ. урядування. - 2017. - № 3. - С. 82-90.
2. Брич В.Я. Креативний менеджмент: підручник / В. Я. Брич, М. М. Корман; Тернопіл. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 219 с.
3. 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.
4. Естер Дербі, Діана Ларсен. Agile ретроспектива. Як перетворити хорошу команду в велику. URL: <https://www.scrum.ua/books/16-agile-retrospectives>.
5. Командоутворення: корисні інструменти та кейси. URL: <https://prohr.rabota.ua/komandoutvorenniya-korisni-instrumenti-ta-keysii>.
6. Комарова К.В. Лідерство: навч. посіб. для студентів ВНЗ / К.В. Комарова. Ун-т мит. справи і фінансів. - Дніпро, 2017. - 430 с.
7. Красноступ В.М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств / В. М. Красноступ // Бізнес Інформ. - 2017. - № 12. - С. 430-434.
8. Ленсіоні П. П'ять пороків команди. URL: <https://www.scrum.ua/books/11-five-dysfunctions-of-a-team>.
9. Лісса Адкінс. Коучинг agile-команд. Керівництво для scrum-майстрів, agile-коучів і керівників проектів в перехідний період. URL: <https://www.scrum.ua/books/2-coaching-agile-teams>.
10. Одинадцять методів управління віддаленою командою. URL: <https://sunvery.com.ua/uk/11-metodiv-upravlinnia-viddalenoiiu-komandoiu>.

11. Окорський В.П. Креативний менеджмент : підруч. для студентів спец. 073 "Менеджмент" / В. П. Окорський, А. М. Валюх; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2017. - 344 с.
12. 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.
13. Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжжкран». URL: <https://uk.kran.zp.ua>.
14. Пашкіна Т. Лише 18% працівників вважають своїх колег однодумцями: результати опитування. URL: <https://thepoint.rabota.ua/tolko-18-sotrudnykov-schytaют-svoyh-kolleg-edynomyshlennykamy-rezultaty-oprosa>.
15. Передало Х. Про деякі сучасні аспекти управління командою проекту. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/52>.
16. Політика інтегрованої системи менеджменту ПрАТ «Запоріжжкран». URL: <https://uk.kran.zp.ua>.
17. Річна інформація ПрАТ «Запоріжжкран». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00110728>.
18. Скрам – це ефективне управління проектами. URL: <https://brainrain.com.ua>.
19. Сорокун А. Тімбілдінг: розвага чи ефективний HR-інструмент? URL: <https://profpressa.com/articles/timbilding-rozvaga-chi-efektivnii-hr-instrument>.
20. Спатаро Джаред. П'ять рис успішних команд. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/blog/2019/11/19/5-attributes-successful-teams>.
21. Тимошенкова О. Командний гравець: що таке «вміння працювати в команді». URL: <https://thepoint.rabota.ua/komandnyy-hravets-scho-take-vmynnya-pratsyuvaty-v-komandi>.

22. Ткаченко Є. Командоутворення: данина моді чи виробнича необхідність? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=744>.

23. Том ДеМарко, Тімоті Лістер. Peopleware: Людський фактор. Успішні проекти і команди. URL: <https://www.scrum.ua/books/14-peopleware>.

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

25. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>.

26. Як вибудувати ефективну команду одnodумців? URL: <https://hurma.work/blog/yak-vibuduvati-efektivnu-komandu-odnodumcziv>.

27. Якушко Н.О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці / Н. О. Якушко // Держава та регіони. Сер. Держ. упр. - 2018. - Вип. 1. - С. 25-30.