

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**БОГДАНОВ НАЗАРІЙ АНДРІЙОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки

\_\_\_\_\_ О.А. Дороніна  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022р.

**МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Клименко Ю.М.

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Голова ЕК \_\_\_\_\_

Вінниця – 2022

## АНОТАЦІЯ

**Богданов Н. А.** Методи організації ефективної командної взаємодії. Спеціальність 073 «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі окреслюються наукові дослідження з питань командної взаємодії. Визначені дефініції «команда» і «командна робота». В процесі опрацювання теми роботи систематизовано інформацію, що стосується команди, як складової підструктурної одиниці організації вцілому та підготовлено основні методи та рекомендації щодо ефективної командної взаємодії для розв'язання поставлених задач.

Встановлено, що ефективність командної взаємодії відзначається згуртованістю команди при досягненні поставленої мети, розподілом загальної відповідальності за роботу команди.

Визначені фактори, які допомагають команді залишатися ефективною і збалансованою. Одними із основних таких факторів і показником успішності команди є цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність, довіра.

Запропоновано рекомендації щодо запобігання зниженню командної згуртованості.

Охарактеризовано та досліджено такі методи організації командної роботи як метод експертних оцінок та «мозковий штурм».

Доведено, що група людей перетворюється в команду, коли у людей є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і бажання досягти поставлених сміливих цілей. При ефективній взаємодії члени команди досягають більш високих результатів разом, ніж вони могли б досягти самотійно.

В роботі наведені приклади, які дають право стверджувати, що рівноправність і повага по відношенню до своїх колег — те, що потрібно кожній організації, яка бажає побудувати ефективну і продуктивну команду.

Ключові слова: команда, командна робота, командоутворення, лідер, конфлікт, мотивація.

46 стор., 3табл., 7 рис., 7 дод. 35 джерел.

## ANNOTATION

**Bohdanov N.A.** Methods of organizing effective team interaction. Specialty 073 "Management", Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022

In the qualification (bachelor's) work outlines research on teamwork. Definitions of "team" and "team work" are defined. In the process of elaboration of the topic of the work the information concerning the team as a component of the substructural unit of the organization as a whole is systematized and the basic methods and recommendations for effective team interaction for solving the tasks are prepared.

It is established that the effectiveness of team interaction is marked by the cohesion of the team in achieving the goal, the distribution of overall responsibility for team work.

Identified factors that help the team stay efficient and balanced. One of the main factors and an indicator of team success is purposefulness, cohesion, responsibility, trust.

Recommendations for preventing a decline in team cohesion are offered.

Such methods of team work organization as the method of expert assessments and "brainstorming" are characterized and studied.

It has been proven that a group of people becomes a team when people have a common vision of the future, common goals and desire to achieve bold goals. With effective interaction, team members achieve better results together than they could on their own.

The paper provides examples that give the right to say that equality and respect for their colleagues is what every organization that wants to build an effective and productive team needs.

**Key words:** team, teamwork, team building, leader, conflict, motivation.

46 pages, 3 tables, 7 figures, 7 additions. 35 sources.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. КОМАНДА, ЇЇ СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ.....	7
1.1. Економічна суть та основні ознаки команди.....	7
1.2 Основні етапи створення команди.....	8
1.3 Правила та принципи створення команди.....	9
1.4 Ролі учасників команди.....	10
1.5 Переваги та недоліки роботи в команді.....	13
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	15
2.1 Командна робота ПрАТ «Оболонь», як основна рушійна сила розвитку підприємства .....	15
2.2 Основні чинники ефективності роботи команди в ПрАТ «Оболонь».....	21
2.3 Методи організації ефективної командної взаємодії.....	27
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ, ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	29
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	35
ДОДАТКИ.....	38

## ВСТУП

Сьогодні перед людством поставлено багато складних завдань, виконання яких потребує об'єднання людських ресурсів, згуртованості у колективі. Особливістю функціонування сучасної економічної системи України є ускладнення фінансово-економічних процесів, що відбуваються на фоні активних воєнних дій та воєнного часу. За таких обставин вирішення проблеми довіри в економіці набуває особливого значення. Успіх будь-якого суб'єкта господарювання, в т.ч. і воєнного угруповання залежить насамперед від спільної діяльності, і лише потім від професіональних та особистих якостей окремих працівників. Результат виконання виявляється значно кращим, коли всі учасники взаємодіють у команді, а не відокремлено, оскільки тоді кожна людина найбільш відповідально робить особистий внесок у спільну справу.

Переваги командної форми організації роботи полягають у здатності гнучкого та оперативного реагування (т.зв. рефлексії) на зміни ситуації, своєчасно і завчасно виявляти загрози, використовуючи можливості, що відкриваються, і ефективно використовувати знання, вміння та досвід всіх своїх членів. Генрі Форд підкреслює важливість спільної роботи у команді: *«Зібратися разом – це початок. Залишатися разом – це прогрес. Працювати разом – це успіх»*.

При сучасних умовах, питання побудови результативних команди є досить важливим. Створення команд дозволяє отримати перевагу над конкурентами (противниками), налагодити чітку систему взаємодії, полегшити процеси організації роботи та комунікації.

Команди формуються тоді, коли люди із спільними уподобаннями і ставленнями бажають прийти і працювати разом для досягнення спільної мети. При цьому важливо підкреслити, що будь-яка сфера діяльності містить завдання сформувати та підтримувати існування команди.

На сьогоднішній день існує багато наукових праць провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячених дослідженню процесів формування та розвитку команд, а саме: Н. Доценко, Л. Сабадош, І. Чумаченко, Дж.В.

Ньюстром, К. Девіс, С. Моріс, Г. Уїлкоккс, Є. Нейзел, Л. Рай, Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор, Дж. Стюарт, Б. Такман та ін..

В той же час, проблема організації ефективної командної взаємодії розглянута недостатньо. Усе це обумовлює актуальність теми бакалаврської роботи: «Методи організації ефективної командної взаємодії».

*Метою* дослідження є виокремлення основних рекомендацій по створенню команд та визначення оптимальних шляхів організації ефективної командної взаємодії

*Завдання:* 1) зібрати теоретичні дані з питання створення команди та оцінки її діяльності; 2) виокремити основні рекомендації по створенні результативних команд на прикладі ПрАТ «Оболонь».

*Предметом роботи* є теоретичні і практичні аспекти організації ефективної командної взаємодії.

*Об'єкт* – функціонуюча команда управлінців ПрАТ «Оболонь» та напрацювання вчених з питання командоутворення.

*Методи дослідження:* метод теоретичного узагальнення, системний підхід, аналіз, синтез, статистичний аналіз, процесний підхід, моделювання для розробки функціонально-процесної форми опитування членів команд, SWOT-аналіз.

*Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.* Наукова новизна роботи полягає у розвитку теоретико-методологічних основ організації ефективної роботи команди

Запропоновані та обґрунтовані у роботі методи організації ефективної командної взаємодії в сучасних організаційно-економічних умовах можуть бути використані підприємствами будь-яких напрямків роботи та форм власності.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам (чи іншим суб'єктам) ефективно формувати команду завдяки застосуванню нестандартних методик управління персоналом та формування команд з груп людей, що забезпечить підприємству досягнення цілей.



## РОЗДІЛ 1. КОМАНДА, ЇЇ СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

### 1.1. Економічна суть та основні ознаки команди

Підхід до формування команд, що розглядався як інноваційний спосіб розвитку організацій, сформувався наприкінці 80х років минулого століття у Північній Америці та Західній Європі, а локація його виникнення обумовила динамічне поширення у світовій практиці та, зокрема, в Україні.

Сам термін «команда» первинно використовувався у спортивному середовищі, будучи складовою частиною в побудові їх тайм-менеджменту. На даний момент це поняття значно розширило сферу свого застосування і є актуальним для багатьох сфер [17, с. 86-89].

Команду слід дефінувати як групу креативних людей, які об'єдналися завдяк лідеру та із задоволенням реалізують спільну справу, узгоджують особисті цілі із спільною метою, і головне - свідомо досягають загальної мети. В результаті цього створюється якісно новий продукт. Команда є окремою «одиницею» в механізмі функціонування організації [26, с. 18-19].

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



Рисунок 1.1 - Основні ознаки команди у організації

Отже, сутність команди полягає в ефективному розв'язанні задач, щонайменше тих, задля яких вона створена і якими власне визначається час її існування. Результат спільних зусиль значно вищий, ніж сума індивідуальної діяльності в цій сфері. Отже, основою ефективної діяльності організації та її складових є сильна, єдина команда.

## 1.2 Основні етапи створення команди

Виділяють основні етапи розвитку команди, які представлені на рисунку 1.2.

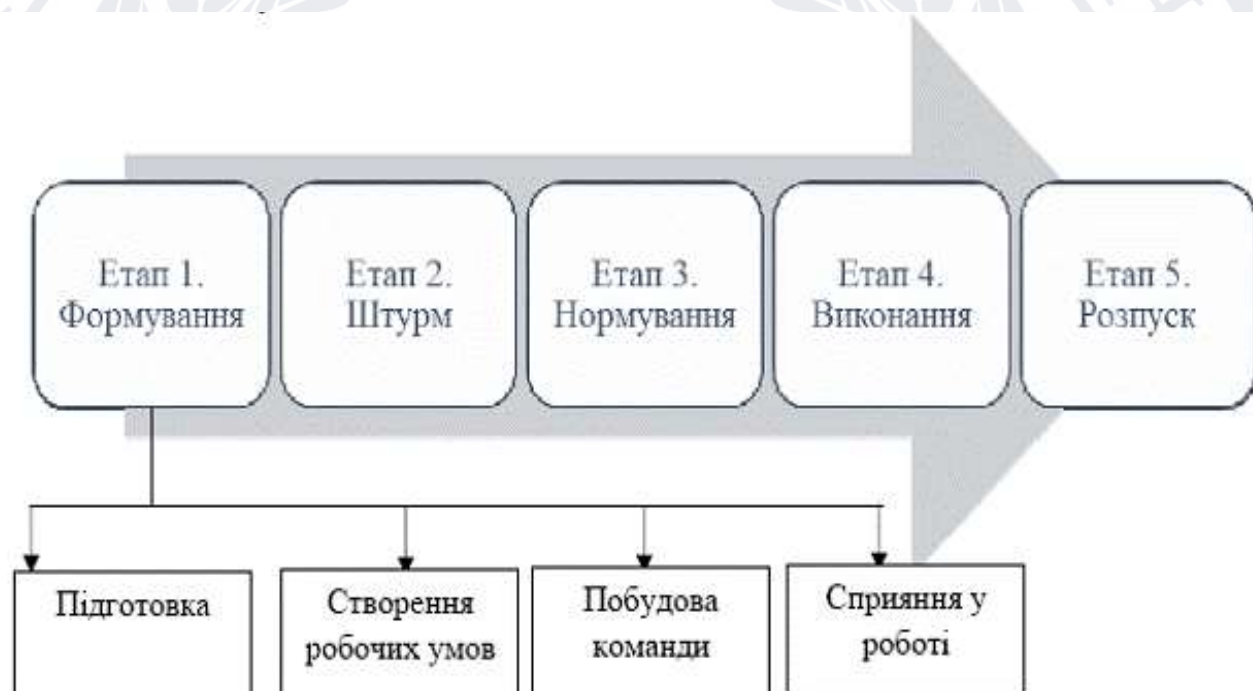


Рисунок 1. 2 - Основні етапи розвитку команди

Перший етап – формування – передбачає виконання основного завдання, сутність якого полягає у визначенні статуту (місії) і уточнення цілей діяльності. Правильність та чіткість формулювання цілей важлива для кожного члена команди [7, с. 4-5].

Другий етап розвитку команди – штурм, протягом якого учасники команди демонструють реальні можливості та стилі поведінки. Під час штурму можлива втрата терпіння та необхідне взаєморозуміння, відсутність якого призводить до розчарування, конфліктів тощо [7; с. 5-6].



На третьому етапі формування команди, який визначається як нормування, відбувається усвідомлення спільних рис, особливостей взаємодії. Конфлікти «унормовуються», тобто стають інструментом досягнення цілі, а їх кількість та інтенсивність значно зменшуються, натомість активність членів команди зростає. Таким чином формується категорія мислення "ми", в той час як протилежний напрям думок "я" нівелюється [7, с. 6-8].

На четвертий етап – виконання – учасники команди виходять компетентними та підготовленими, і мають у своєму арсеналі можливість приймати свої власні рішення проблем. При цьому учасниками досягнуто розуміння власних ролей, обов'язків, що призводить до зростання зусиль [7, с. 8-9].

Останній, п'ятий етап розпуску характеризується виконанням завданням та досягненням цілі. Це, в свою чергу, дає можливість членам покинути команду [7, с. 9-10].

### 1.3 Головні риси та принципи створення команди

Головні риси команди, як структурної одиниці організації:

- *спільна робота*: команда є не просто сумою окремих складових (часток), а єдиним цілим, а саме, структурованою групою учасників, кожен з яких взаємодоповнює іншого;
- *продумане позиціонування кожного з її учасників*. Тобто, кожен з членів має закріплений за ним ряд завдань і несе відповідальність за їх виконання;
- *комунікація*: в команді кожен учасник відвертий і чесний з іншими;
- *автономія*: кожна команда — автономна частина в структурі організації;

*Синергія*: «спільна робота фахівців може в сумі дати набагато більше, ніж результати їх роботи поодиночі» [21, с. 28-29].

Основні правила створення команди є: (і) при створенні команди здійснюється орієнтація на кількість учасників (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання; (іі) до командної роботи залучаються учасники, які не схожі за більшістю індивідуальних показників (характеристик) - профілю

знань, віком, стажем роботи, статтю; перевіряти, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми; - заздалегідь визначити методи роботи в команді; надати учасникам команди всю необхідну інформацію; - своєчасно повідомляти про нові обставини проблемної ситуації; - планувати послідовність обговорення та етапи роботи; - визначити ліміт часу та стежать за ним; - забезпечити максимальне використання потенціалу учасників обговорення; - тренувати своє вміння слухати та виявляти найбільш цінні ідеї; - домагатися прийняття рішень шляхом досягнення консенсусу [14].

Принципи створення команд: - команда формуються з людей, які довіряють одне одному і служать загальній меті; - створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії; - команди мають служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації; - команди мають в наявності більшу різноманітність ресурсів; - команди допомагають новим членам бути комунікабельними; - команди мають служити засобом для задоволення особистих потреб індивідумів [26].

Отже, дотримання основних правил та принципів створення команди є важливим елементом її ефективної роботи.

#### **1.4 Ролі учасників команди**

Відбір претендентів до команди зазвичай відбувається за критеріями наявних навичок, знань, досвіду. Проте з метою забезпечення результативності команди необхідно враховувати особистісні риси поведінки та мислення, інші індивідуальні якості та характеристики членів команди [6].

Працюючи у складі групи або команди, люди виконують ролі, що базуються на практичному досвіді та професійних навичках, а також на специфічних для особистості якостях. Різниця між цими двома ролями та їх значення для команд і командної роботи були досліджені Р.М. Белбін, який сформулював поняття командних ролей, котрі повинні бути у ефективно працюючих командах. Дослідження Р.М. Белбіна показали, що кожен член команди відіграє від одної і до чотирьох ролей у команді (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Ролі учасників команди

Ролі учасників команди	Характеристика якостей і поведінки
Лідер, координатор дій, узагальнювач	Має найбільші організаторські здібності, вміє спрямовувати зусилля учасників на досягнення мети
Генератор ідей	Найталановитіший, має творчі здібності, пропонує оригінальні ідеї
Експерт, контролер, оцінювач	Найбільш обізнаний, має широку ерудицію та досвід, може всебічно оцінити будь-яку ідею, виявити її переваги та недоліки
Узгоджувач	Володіє широким багатоаспектним поглядом на обговорювану проблему, вміє пов'язати її з іншими важливими завданнями організації
Ентузіаст, активіст	Найбільш активний учасник команди, спонукає інших до дій, не дає задовольнятися досягнутим
Випробувач, практик-виконавець	Учасник команди, найбільш придатний до втілення рішень в практичну діяльність, постійно розглядає ідеї з позицій їх реальності
Підтримувач, помічник	Не має чітких власних нахилів і претензій, але завжди готовий підтримати слушну ідею та сприяти іншим у виконанні роботи

Розрізняють три види групових ролей. Дві із них – цільові та підтримуючі – створюють нормальні умови для роботи команди, а одна (негативні ролі) – заважає.

Цільові ролі розподіляються так, щоб була можливість відбору групових задач і їх подальше виконання. Вони можуть бути умовно названі наступним чином: “голова”, “генератор ідей”, “організатор”, “комунікатор – добувач інформації”, “скептик-аналітик”, “контролер-фінішер”.

Підтримуючі ролі обумовлюють таку поведінку, яка сприяє підтримці та



активізації діяльності команди. Такими умовними ролями є: “секретар - оформлювач рішень”; “організатор”; “душа команди”.

Негативні ролі. За певних обставин такі ролі починають грати люди, яким досі були притаманні ролі цілком позитивні. Це має місце тоді, коли їхня позиція або властиві їм норми поведінки не співпадають із позицією більшості членів команди. До таких ролей відносять: “король”, “кавалер”, “красуня”, “критикан”, “блазень” тощо [12, с.38-39].

Різновиди ролей та їх розподіл у команді в залежності від таких основних характеристик як взаємодія з людьми, створення ідей та виконання завдань, представлені на рисунку 1.3.

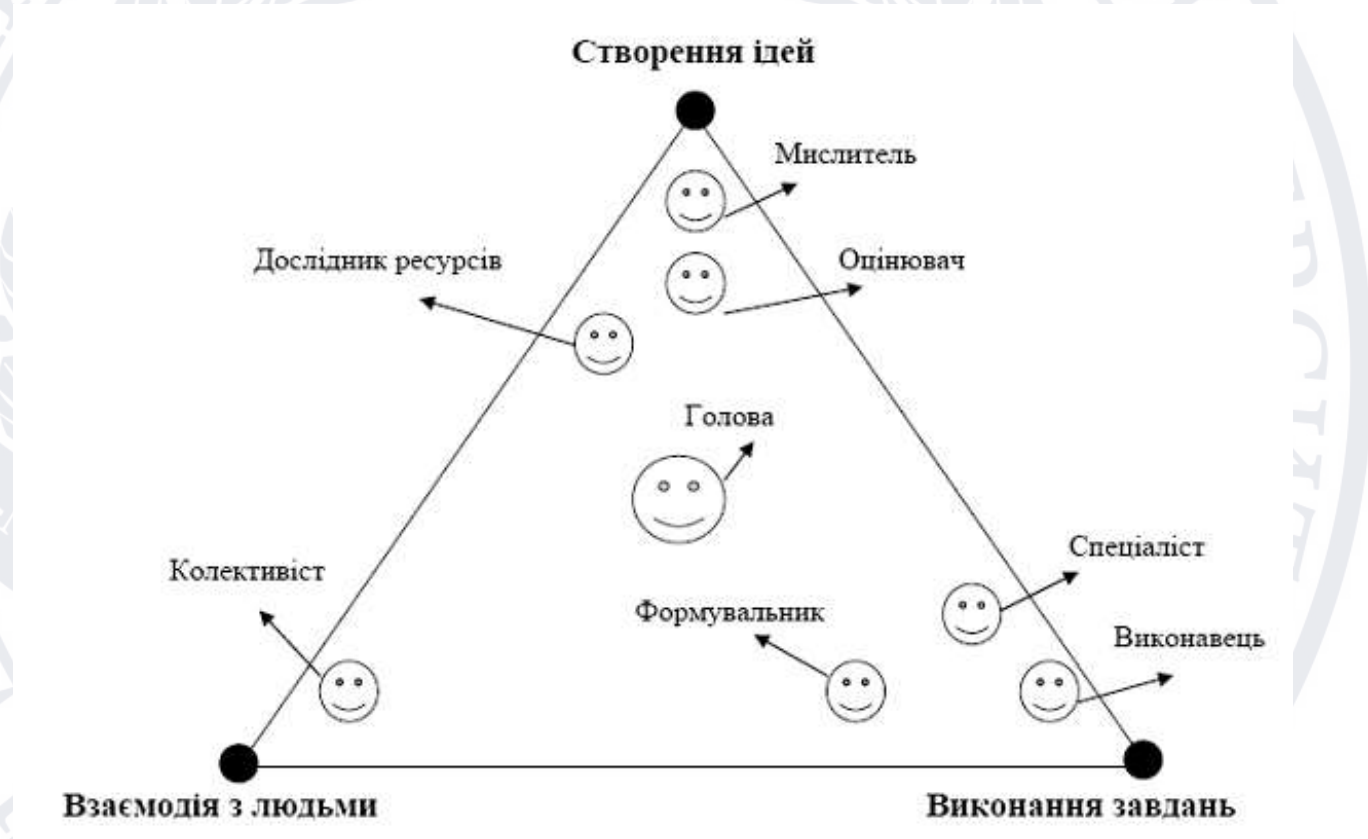


Рисунок 1.3 - Види та розміщення кожної ролі у команді [6]

Отже, необхідно відзначити, що в рівній мірі всі ролі учасників команди можна вважати ефективними за умови, що вони використовуються найкращим чином та у належний період часу.

## 1.5 Переваги та недоліки роботи в команді

Робота в команді має як свої переваги, так і недоліки.

Основними перевагами роботи в команді є (i) підвищення якості управлінських рішень, (ii) зменшення витрат часу на прийняття оптимальних рішень, (iii) врахування багатьох факторів впливу при вирішенні проблем, (iv) спрощення реалізації прийнятих рішень, (v) концентрація інтелектуальних зусиль на досягненні мети, (vi) орієнтація на зміст і результати роботи, (vii) виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї, (viii) гнучкість розподілу завдань, (ix) активізація взаємодії, (x) створення умов для інновацій, (xi) зростання кваліфікації учасників, (xii) забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду, урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією, (xiii) подолання пасивної поведінки окремих членів колективу, (xiv) розв'язання конфліктних ситуацій, (xv) згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації, (xvi) скорочення плінності кадрів та запобігання опору змінам» [10, с.250-253].

Недоліки роботи в команді:

- суттєві витрати часу на формування та організацію роботи команди;
- обмеження доступу до конфіденційної інформації;
- дефіцит комунікацій учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення внаслідок необхідності досягнення консенсусу;
- надмірне навантаження учасників команди;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- підвищення відповідальності;
- домінування позицій визнаних авторитетів; - суперництво між членами команди» [19].

Існують умови, коли командна робота може виявитися неефективною, зокрема наступні: команди можуть виробити рішення, які влаштовують всіх, а не оптимальні варіанти вирішення проблем; рішення можуть залежати від рівня інноваційності мислення членів команди; командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно швидко знайти рішення.

Коли вже команда сформована, досить часто вона не відповідає основним принципам команди та вимогам [19; с. 28-39]..

Так, Пугачов В.П. [25] визначає такі хвороби, які можуть виникнути у команди:

"Пасажири автобуса". Кожний учасник команди виконує лише власні завдання і його не хвилюють проблеми та задачі інших. При цьому виконавши свою роботу, працівник не намагається якось підтримати та допомогти співробітнику.

"Ми і він". Інтереси підлеглих та керівника не співпадають, що призводить до неналежного виконання учасниками команди своїх завдань. Керівник не вміє делегувати повноваження та належним чином організувати роботу. .

"Кожен несе свою валізу, але без ручок". Така ситуація в команді виникає тоді, коли працівники навантажені роботою, але при цьому у них немає необхідних ресурсів для виконання поставлених задач. .

"Хор солістів". Така проблема в організації виникає коли при формуванні команди були враховані лише знання та навички працівників, при цьому не бралися до уваги індивідуально-типологічні особливості кожного індивіда. Тобто у команді велика кількість кваліфікованих співробітників, які не можуть працювати разом. .

"Грізний батько і налякані діти". Керівник залучає підлеглих до прийняття управлінських рішень. Якщо ж рішення були помилковими або не приносять успіху, то винними є працівники. .

"Негативна селекція". Керівник боїться конкуренції, тому формує команду, яка за рівнем досвіду, кваліфікації та знань нижча від нього.

Отже, робота в команді має свої переваги та недоліки. Знаючи їх можна організувати роботу команди, максимально задовільняючи потреби та сподівання кожного її члена та покращити результативність діяльності взагалі. Таку важливу роль в командоформуванні спроможний виконати менеджер.



## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

### 2.1 Командна робота ПрАТ «Оболонь», як основна рушійна сила розвитку підприємства

ПрАТ «Оболонь» - корпорація, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води. Крім того, компанія здійснює гуртову та роздрібну торгівлю власної продукції і відповідні логістичні операції. У 2019 році підприємства ПрАТ «Оболонь» випустили 96,1 млн дал пива, 14,8 млн дал безалкогольних напоїв, 2,4 млн дал слабоалкогольних напоїв і 8,3 млн дал мінеральної води. Даний спектр господарської діяльності дозволили підприємству стати лідером у сегментах ринку, на яких присутня його продукція.

Ефективність господарювання ПрАТ «Оболонь» пояснюється тим, що основою управління своєю діяльністю вважає командну роботу, головними принципами якої є: загальні і важливі цілі кожного з учасників; заємодоповнюючі вміння; взаємна повага, відповідальність та довіра. Командний дух ПрАТ «Оболонь» — єдина «родина» однодумців, які розділяють спільні цінності.

Командній роботі на підприємстві надано перевагу, тому що:

1. Команда володіє більш широким інструментарієм в порівнянні з окремою людиною.
2. Команда не так піддається впливу ззовні.
3. У команді кожна гідна ідея ретельно обговорюється, як і окремі її деталі. Це значно знижує шанси на появу помилок.
4. У командній роботі всі помилки і похибки одразу стають помітними. Погляд на справу зі сторони колег під іншим кутом здатний виявити всі недоліки;
5. Будучи частиною великої компанії, команда — саме той сегмент, в якому можна реалізувати в повній мірі потенціал певних співробітників [20, с.308-369].

Командна робота до всього вищесказаного значно відображається на ефективності окремо взятих членів команди. По-перше, спільно працюючі люди відрізняються більшою рішучістю і готовністю співпрацювати з різнопрофільними фахівцями. По-друге, робота в команді робить людину більш відкритою і терпимою по відношенню до інших. По-третє, людина, працюючи в команді, вирощує в собі більш високий емоційний інтелект[ 31].

Далі наведені органи управління корпорації:

1. Загальні збори акціонерів ПрАТ «Оболонь» - вищий органу управління в товаристві. Право приймати участь у Загальних зборах товариства мають акціонери, які присутні у відповідному переліку акціонерів.
2. Наглядова рада - є колегіальним органом Товариства. До складу Наглядової ради входять 5 (п'ять) осіб, що є акціонерам Товариства. Очолює Наглядову раду Голова Наглядової ради.
3. Виконавчий орган – Дирекція компанії. Генеральний директор діє від імені Товариства в межах, встановлених статутом та законодавством.

У своїй діяльності корпорація керується Кодексом корпоративного управління.

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» інтегрує декілька форм та підходів, в основі її - лінійно-функціональна модель, що базується на перевірених практикою взаємозв'язках між структурними підрозділами. Така модель забезпечує ефективний розподіл управлінських процесів, за яким лінійні ланки приймають рішення та здійснюють безпосереднє управління об'єктом/процесом/підрозділом, ав той час як функціональні ланки здійснюють інформування, консультування, планування, контроль, координацію (див.рис. 2.1). Таким чином, лінійно-функціональна структура встановлює горизонтальний розподіл компанії за функціональними сферами діяльності, а також встановлення вертикального ланцюга адміністративної підпорядкованості структурних одиниць нижчого рівня структурним одиницям вищого рівня.



Рисунок 2.1 - Лінійно-функціональна структура управління

Керівники функціональних ланок/служб/підрозділів одночасно включені в процеси лінійного керівництва, і, відповідно, є лінійними керівниками підпорядкованих ним працівників; натомість функціональні ланки на основі функціональних повноважень здійснюють свій управлінський вплив на управлінські, виробничо-технічні та комерційні, тощо) елементи оргструктури і при цьому не мають розпорядчих прав.

Згідно корпоративних даних, на 31.12.2020 р. кількість штатних працівників становить 2318 працівників, у т.ч. керівників – 276 осіб, що складає 11,9%, професіоналів та фахівців – 693 осіб (відповідно 29,9%), технічних службовців – 44 осіб (1,9%), кваліфікованих та інших робітників – 1 305 осіб (56,3%). Гендерна структура колективу: працівників чоловічої статі - 1639 (70,7%), жінок - 679 (29,3%). Така диспропорція пов'язана із особливостями виробничої діяльності. При цьому переважна частка персоналу, а саме 1404 осіб (60,6%) – це співробітники, найбільш продуктивного, економічно і соціально активного віку (30 - 50 років). Вікова структура - співробітників у віці до 30 років – 222 особи, тобто 9,6%, за 50 років – 555 осіб (23,9%); пенсіонерів за віком – 137 особи (5,9%). коефіцієнт плинності персоналу за



2020 рік складає 12% ( у порівнянні із середнім показником по Україні згідно з загальногалузевими оглядами ЕУ, який склав 19%, цей показник значно краще).

Важливим фактором залучення, утримання та соціального захисту працівників із унікальними та дефіцитними професійними навичками є соціальна політика підприємства, яка суттєво впливає на формування сприятливого мотиваційного клімату.

Структура підрозділів компанії така: 132 бригади (чисельність 4 - 25 чол.). Керівники бригад чисельністю 4 - 10 чол. складають 15% п.т.ст, понад 10 чол. – 25% п.т.ст., понад 25 чол. – 40% п.т.ст., в той час як оплата за керівництво ланкою складає 50% від доплати за керівництво бригадою. Задля стимулювання підвищення професійного рівня працівників та зростання зацікавленості у кінцевих результатах роботи 289 робітників (22% від загальної чисельності) мають доплату до своєї основної заробітної плати за професійну майстерність. На відмінність від погодинних тарифних ставок встановлені персональні оклади за високу кваліфікацію, досягнуті успіхи в роботі 719 робітникам (55% від загальної чисельності робітників), при цьому 630 робітників (48,2% від загальної чисельності персоналу) суміщують інші професії і отримують доплати за об'єми робіт. При змінному режимі здійснюється доплата у розмірі 20% п.т.ст. за всі години роботи в вечірні години (із 18-00 до 22-00), та – 40% п.т.ст за години роботи в нічний час (із 22-00 до 06-00). Корпоративною практикою встановлено ознайомлення новоприйнятих працівників із нормами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими інструкціями, та колективним договором. Зазначені заходи не обумовили підвищення продуктивності праці 1-го працюючого ПВП: в 2020 р. продуктивність праці по відношенню до 2019-го зменшилась на 5%, в той час як рост середньомісячної заробітної плати в 2020 році по відношенню до 2019 року склав 113%.

Плинність кадрів в галузі виробництва напоїв порівняно не висока. Задоволеність роботою персоналу компаній постійно моніториться з боку працівників служби персоналу для своєчасного реагування на негативні зміни та попередження відтоку кадрів.

Взагалі, командна робота ПрАТ «Оболонь» — це ефективна і

продуктивна практична діяльність групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленими правилами. Саме це є основною рушійною силою, що веде до покращення основних економічних показників, які характеризують виробництво та розвиток підприємства в цілому. Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020рр. проведено в таблиці 2.1. Вихідні дані для заповнення таблиці використанні з додатку Ж.

Використовуючи дані Звіту про управління підприємством за 2019р [34], за результатами 2019 року ПрАТ «Оболонь» визнав чистий дохід у розмірі 5 465 млн. грн., що вище показника 2018 року на 7,6%. Збільшення доходів у 2019 році обумовлено доходом від продажу пива, що збільшився на 11,0% та доходом від продажу слабоалкогольних напоїв, який збільшився на 98,4%. Але ці результати отримані насамперед внаслідок стабільного зростання середніх цін та націнок, а також зменшення деяких матеріальних витрат, пов'язаних із валютним курсом.

За результатами 2020 року [35] ПрАТ «Оболонь» визнала чистий дохід у розмірі 5 277 млн. грн. Валовий прибуток в 2020р., в порівнянні з 2019р. зменшився на 267833тис. грн., та за рахунок збільшення доходів від фінансової діяльності прибуток підприємства до оподаткування збільшився на 197,3%. На загальний приріст доходів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком вплинули:

- збільшення доходу від продажу пива на 4,15%,
- збільшення доходу від продажу слабоалкогольних напоїв на 15,25%,
- збільшення доходу від іншої реалізації на 35,0%.

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансових результатів діяльності ПАТ"Оболонь"  
в 2019-2020 рр., тис. грн.

Показники	2019	2020	Абсолютний приріст, тис.грн 2020-2019	Темп приросту, %
				2020 2019
1	3	4	5	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 464 827	5 276 795	-188032	96,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(4 136 008)	(4 215 809)	79701	101,9
<b>Валовий:</b> прибуток	1 328 819	1 060 986	-267833	79,8
збиток				
Інші операційні доходи	71 166	72 875	1709	102
Адміністративні витрати	(277 185)	(257 241)	-19944	92,8
Витрати на збут	(614 887)	(566 743)	-48144	92,1
Інші операційні витрати	(13 049)	(9 919)	-3130	76,0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	494 864	299 958	-194906	148,4
Прибуток				
збиток				
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	154	273	119	177
Інші доходи	15 776	(1 418)	-17194	
Фінансові витрати	(220 441)	(287 144)	66703	130,3
Втрати від участі в капіталі	(1 618)	39 058	40676	
Інші витрати	(174 799)	174 077	348876	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	113 936	224 804	110866	197,3
прибуток				
збиток				
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	(37 138)	65 347	28209	175,9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	76 798	290 151	213353	377,8
збиток				
Рентабельність продукції,%	32,1	25,2	-6,9	78,5

Отже, завдяки застосуванню основних принципів та переваг командної роботи та ефективної взаємодії управлінців усіх рівнів, значно поліпшилися фінансові результати діяльності підприємства за весь 2020 рік. ПрАТ «Оболонь» виконало основні фінансові показники. При чому чистий прибуток підприємства за роки, що аналізуються, збільшився на 377,8 млн. грн.



## 2.2 Основні чинники ефективності роботи команди ПрАТ «Оболонь»

Поняття командотворення або тімбілдінг (від англ. teambuilding – побудова команди) – термін, що часто використовується для створення групи людей, націлених на досягнення єдиного результату, працюючих злагоджено, як єдине ціле (організм), безперервне удосконалення процес взаємодії людей, яке призводить до ефективної реалізації їх енергетичного, інтелектуального та творчого потенціалів [28, с. 301-309].

Суть командотворення в ПрАТ «Оболонь» полягає у створенні умов для формування у працівників вміння спільно працювати у ефективній та злагодженій команді, що неможливо без прояви лідера, створення згуртованого колективу та вироблення командного духу.

На етапі підбору членів команди в ПрАТ «Оболонь» є усвідомлення необхідних для членів команди якостей особистості, тобто потрібно враховувати як професіональні якості, так і особисті. Кандидат має бути наділений певними знаннями з певної сфери, він має бути вмотивованим, комунікабельним (рис.2.2).



Рисунок 2.2 - Характерні риси членів команди [22, с.138-169]

Фактори, що визначають принципи формування команди: цілеспрямованість, згуртованість, спеціалізація та взаємодоповнення ролей, колективна та взаємна відповідальність, стійкість команди [15, с. 8-9].

Основні умови формування ефективної команди в ПрАТ «Оболонь» наведені у [18], а саме:

- учасники команди однаково уявляють загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- кожен учасник команди особисто зацікавлений у досягненні командних цілей;
- існує єдина система цінностей та правил всередині команди;
- наявна неформальна і відкрита атмосфера;
- в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;
- проявлений та визнаний командою лідер;
- у ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення приймаються на консенсусній основі;
- розбіжності і конфлікти між членами групи мають ядро ідей і методів, а не особистостей.

Основними чинниками, що впливають на ефективність роботи команди в ПрАТ «Оболонь» є:

1. - розмір команди;
- 2.- склад команди;
- 3.- групові норми;
- 4.- згуртованість членів команди;
- 5.-конфліктність всередині команди;
- 6.-статус членів команди;
- 7.- групові ролі [20, с. 235-263].

*Розмір команди.* Оптимальними для міжособистісного спілкування та управління в процесі діяльності є групи, які налічують від п'яти до дев'яти осіб, такі команди будуть найбільш оперативними і найменш конфліктними.

У групі менше п'яти осіб відповідальність за прийняті рішення має персоніфікований наголос, що стимулює учасників відмовлятися від певних рішень, що виглядають ризикованими. Більший колектив здатен вирішувати складніші і різноманітніші завдання, але він призводить до формувань неформальних угруповань, які суперечать один-одному у намірах і діях.

*Склад команди.* Група повинна складатись з різних психо-типів людей, які займають різні позиції, мають різні ідеї та способи мислення, тощо. Група таких людей буде працювати ефективніше, цьому сприятимуть розглядання різних точок зору та альтернатив у вирішеннях.

*Групові норми.* Загальні групові норми суттєво впливають на поведінку окремої особи і на те, в якому напрямку буде працювати група: на досягнення поставлених цілей організації або на протилежне. Норми настановлюють членів команди, на поведінку і роботу, яка очікується від них. Тільки дотримання норм дозволяє окремій особі ототожнювати себе, як частину команди і розраховувати на здобуток спільного результату.

*Згуртованість команди та довіра один одному.* Високий рівень згуртованості команди підвищує ефективність її діяльності. Згуртовані групи мають менше проблем з комунікацією, меншу напруженість, недовіру, вищу продуктивність.

*Конфліктність команди.* Щоб не допускати негативних наслідків конфліктів, потрібно спрямовувати їх у функціональне русло.

*Статус членів команди.* Щоб забезпечити ефективність робочого процесу потрібно створювати такий внутрішній клімат, щоб думки членів, які мають вищий статус, не домінували над думками інших.

*Ролі членів команди.* Поведінка кожного члена команди має сприяти досягненню цілей команди та позитивно сприяти соціальній взаємодії. Це є критично важливим фактором у роботі команди.

Успішна команда ПрАТ «Оболонь» неможлива без успішного керівника. Та в системі корпоративного управління перед керівником виникають нові підвищені вимоги. Він має бути «майстром на всі руки». Та головне – має



налагоджувати стосунки в колективі, згуртовувати його та мотивувати на спільну позитивну діяльність, адже від цього залежить розвиток всього закладу чи колективу.

Перетворення групи людей у ефективно- діючу команду – завдання лідера. Як зазначено у [19], «лідерство — це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети».

Влада лідера в ПрАТ «Оболонь» заснована на умінні поставити себе на місце підлеглих, здатності вселяти в підлеглих упевненість, умінні аналізувати ситуацію, прогнозувати наслідки своїх дій. Працівники йдуть за лідером тому, що він вказує потрібний напрям діяльності, надає засоби для задоволення особистих потреб.

Г. Мінтберг у [32] назвав 8 базових характеристик сучасного керівника, а саме:

«1. Мистецтво бути рівним – здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.

2. Мистецтво бути лідером.

3. Мистецтво розв'язувати конфлікти.

4. Мистецтво опрацьовувати інформацію.

5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення.

6. Мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації.

7. Вміння керівника - підприємця іти на ризик та впровадження нововведень у своїй організації.

8. Мистецтво самоаналізу - вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію».

Крім цього ефективність роботи керівника визначається манерою поведінки у стосунках із підлеглими. Існує така класифікація стилів керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний [31, с.28-64]. На підприємстві використовують демократичний стиль керівництва. Він ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками, а також на обізнаності співробітників щодо виконання поставлених цілей і завдань. Такий стиль керівництва також базується на використанні основних принципів

мотивації. Мотивація — це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, направленої на досягнення цілей організації [4].

У процесі реалізації завдань проекту часто в ПрАТ «Оболонь» виникають випадки, коли точки зору працівників не сходяться. Це може призводити до конфліктів.

Автори [27] справедливо підкреслюють, що «конфлікт — це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини. Тому важливого значення набуває вміння управляти конфліктами». Ю. І. Палеха у [33, с.208-209] відмічає, що «конфлікт може бути негативним, якщо він: -відриває людей від розв'язання важливих питань; -викликає почуття невдоволеності в колективі; -веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню».

Конфлікти в ПрАТ «Оболонь» зазвичай поділяють на соціальні й психологічні. Психологічний конфлікт обумовлений психологічними проблемами одного індивідуума, в той час як соціальний конфлікт, як зазначено у [27, с.408-409], «це конфлікт, що виникає між індивідуумами, їх групами, а також системами та підсистемами».

Конфліктів в ПрАТ «Оболонь» не уникають. Домагаються взаєморозуміння учасників конфлікту, і розв'язують конфлікти такими способами: - компроміс заснований на задоволенні обох сторін - взаємне примирення на об'єктивних основах - викриття неспроможності помилкових претензій, проведення профілактичної й виховної роботи [15].

Одним з чинників виникнення конфлікту в команді є неформальні групи.

Неформальні групи – неформальні структури організації, які виділяються внаслідок незапланованих соціальних процесів.

Щоб забезпечити ефективну взаємодію між формальною та неформальною групами в ПрАТ «Оболонь» використовують такі методи: -визнають існування неформальної організації, усвідомлюють необхідність роботи з нею; - виявляють лідерів у кожній неформальній групі, залучають до процесу прийняття рішень і враховують їх думки.



Показником міцності, єдності і стійкості міжособистісних взаємодій та взаємовідносин в ПрАТ «Оболонь» є командна згуртованість та довіра один одному. Вона характеризується взаємною емоційною привабливістю й загальною задоволеністю учасників і команди спільною діяльністю [17].

Основні чинники, що впливають на згуртованість команди в ПрАТ «Оболонь» є: чисельність групи, сумісність, комунікації, управління і лідерство, природа завдання та ін.

Основні чинниками, які посилюють командну згуртованість та довіру в ПрАТ «Оболонь» показано на рисунку 2.3.

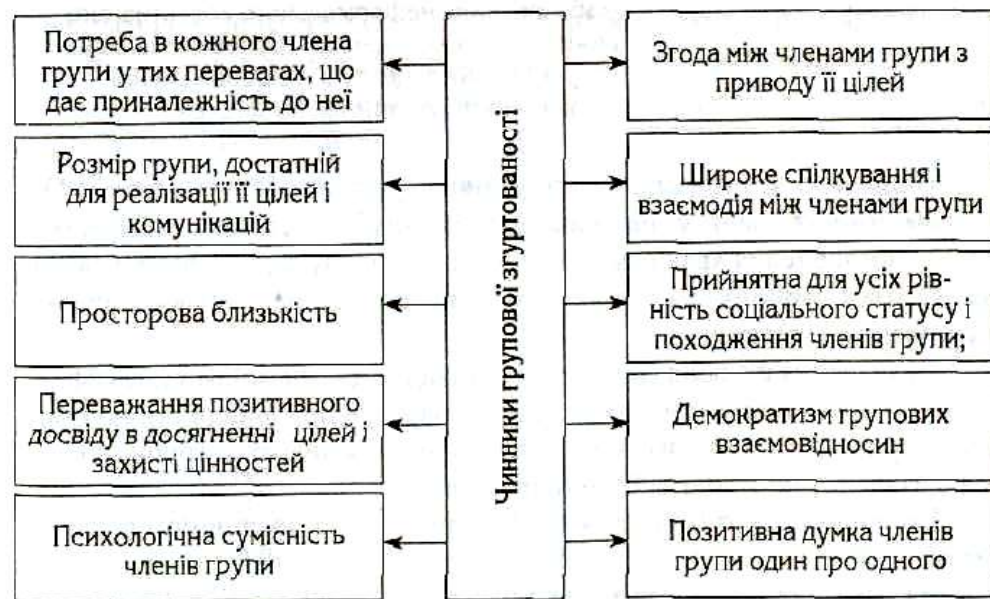


Рисунок 2.3 - Чинниками, які посилюють командну згуртованість та довіру

Формування і поглиблення згуртованості та довіри в команді являють собою досить складну задачу. Керівник не завжди має справу з цілком згуртованими командами. Стадії формування згуртованої команди, що в своїй роботі базується на довірі один одному наведенні на рисунку 2.4.



№ п/п	Стадія формування згуртованої групи	Характеристика
1	Прийняття членами групи один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність співробітничати
2	Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень	Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група є здатною до прийняття колективних рішень
3	Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволеність від самого факту перебування в ній і допомагають один одному
4	Прагнення до максимізації групового успіху	Рациональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу

Рисунок 2.4 – Стадії формування згуртованої команди

В ПрАТ «Оболонь» діагностику згуртованості колективу проводять за методом Сішора, який дозволяє обчислити коефіцієнт згуртованості колективу.

Вона допомагає виявити чужорідних, не прижилися в групі учасників, підвищити продуктивність праці і об'єднати працівників, що позитивно вплине на комерційний успіх бізнесу.

Отже, показником міцності, єдності і стійкості міжособистісних взаємодій та взаємовідносин в ПрАТ «Оболонь» є командна згуртованість та довіра один одному. Вона характеризується взаємною емоційною привабливістю й загальною задоволеністю учасників і команди спільною діяльністю [17].

### 2.3 Методи організації ефективної командної взаємодії

Для здійснення організації командної роботи в ПрАТ «Оболонь» використовуються наступні методи:

- метод експертних оцінок - члени команди анонімно та незалежно формують власну думку щодо проблеми та способу її вирішення, керівник узагальнює варіанти та приймає рішення на основі варіантів. Рішення приймається за усередненою оцінкою членів команди (які виступають як експерти). Загальні дані усіх оцінок зводяться та подаються на розгляд

кожному учаснику команди, ця процедура проводиться до досягнення консенсусу. Даний метод дозволяє отримувати об'єктивну оцінку на основі сукупності думок членів команди. Цю методологію використовують у разі, коли існують фактори які ускладнюють можливість прийняти оптимальне рішення [24];

– метод мозкового штурму детально охарактеризований у [20, с.311-368], де «здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на запитання, що ставляться тим, хто веде дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій».

Зазвичай мозковий штурм в ПрАТ «Оболонь» складається з трьох обов'язкових етапів, різних з організації та правилам проведення.

*1. Постановка проблеми.* Мається на увазі чітке формулювання проблеми, відбір учасників і розподіл їх ролей.

*2. Генерація ідей.* На підприємстві дотримуються таких правил: максимальна кількість ідей, без будь-яких обмежень, приймаються навіть фантастичні, абсурдні і нестандартні ідеї; не повинно бути ніякої критики або оцінювання пропонуванних ідей.

*3. Відбір, систематизація та оцінка ідей.* На противагу другого етапу, оцінка і критика вітаються. Наскільки успішно пройде даний етап та чи інша ідея, залежить від узгодженості роботи учасників і загального контролю їх думок до розв'язуваної задачі і пропонуванних рішень [21,с.18-39].

Анкетування, тестування, діагностика, коучинг команд, фасилітації за цінностями команд та прийнятті командних рішень, практичні завдання та ігри – це і є арсенал інструментів, яким керуються менеджери ПрАТ «Оболонь» для проведення моніторингу у групі чи колективі (пакет діагностичних методик представлено у додатках).



### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ, ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Ефективність діяльності команди залежить від правильно налагоджених процесів планування, організації, мотивації, контролю, координації. Цю функцію має виконувати менеджер. Саме менеджер допомагає працівникам скласти систему цінностей, яка стане фундаментальною основою організаційної культури. Менеджер ставить перед співробітниками надихаючі цілі, які підтримуватимуть здобуток бажаних результатів, створює та підтримує необхідні умови праці та забезпечує засобами для досягнення поставленої мети.

Менеджер повинен сформулювати завдання, забезпечувати перебіг виконання потрібними ресурсами, коригувати діяльність дій співробітників та контролювати і, якщо є потреба то заохочувати їх.

Сьогодні доступна велика кількість тестів для діагностики команди. Наприклад:

1) Тест FIRO: дозволяє визначити, наскільки члени групи бажають працювати в групі та схильні до групової роботи, здатні встановлювати неформальні взаємовідносини з іншими, наскільки вони контрольовані і бажають бути контрольованими, залучені та бажають бути залученими.

2) Тест Р.М. Белбіна сприяє визначенню ролі члена в команді, вказує на типові характеристики особистості, а також припустимі недоліки.

3) Тест за системою визначення командних ролей Іцхака Адізеса та його аналіз у процесі тренінгу допомагає членам команди краще пізнати одне одного. У методології Іцхака Адізеса основним фундаментом побудови будь-якої команди є лише дві основні складові – повага і довіра.

4) Тест «Визначення ролі лідера в команді» є ефективним лише у випадку повної анонімності його проведення. Він допомагає керівнику побачити себе очима своїх підлеглих, проаналізувати результати та зробити відповідні висновки.

5) Тест «Оцінка команди зсередини». Що являє собою команда, в якій ви працюєте? Чи ефективна вона? Чи хороший психологічний клімат у команді?



Чи панує атмосфера взаємоповаги? Цей тест дає відповіді на всі ці запитання і його теж бажано проходити анонімно [22, с.35-43].

Однією з важливих частин командоутворюючого заходу є завдання на прийняття командного рішення. При цьому можна запропонувати розв'язання кейсів. Кейс може виглядати по-різному: від найпростішої загадки на логіку (загадка Лева Толстого для учнів третього класу) до складної проблеми, яку формують на основі робочої ситуації. В процесі 20-хвилинного розв'язання задачі чи вирішення проблеми дуже чітко проявляються моделі поведінки членів команди, які вони застосовують у повсякденному житті [22].

Щоб досягнути успіху в командній праці, треба не лише працювати, а й спілкуватись. Уміти будувати стосунки, ділити успіхи та невдачі, приймати свою частку відповідальності, розуміти інших, конструктивно розв'язувати конфлікти, відчувати, співпереживати і багато іншого, такого, без чого неможливі гармонійні стосунки.

Основні поради про те, як вибудовувати відносини, налагоджувати роботу в різних умовах і при різних типах співробітництва з партнерами, друзями, організаціями, уникати проблем й отримувати користь [28, с.102-119]

1. Спільно можна отримати від життя більше. Тільки працюючи в команді, можна отримати більше можливостей, знань, влади, ніж кожному поодиноці.
2. Люди створюють проблеми, змиріться. Так, люди є люди. Вони завжди створюють проблеми. Але знайти спільну мову простіше з тими, хто має досвід співпраці, ніж з тими, хто «має корону» від своєї винятковості.
3. Командними гравцями не народжуються, ними стають. У процесі діяльності виховувати у собі командний дух за допомогою уваги, дисципліни, любові і відданості справі, самовіддачі, а головне – за допомогою звички.
4. Співпраця починається з точки зору. Співпраця – річ практична, це спосіб працювати в гармонії з оточуючими. Спочатку необхідність ставити результат спільного проекту вище власних інтересів.
5. Якщо є можливість, працюйте з тими, хто краще вас
6. Не бійтеся працювати зі складними партнерами. Партнер повинен бути

складним. Творчі розбіжності між відкритими один одному партнерами можуть обернутися новими ідеями.

7. Чітка мета – основа успішного співробітництва

8. Складіть розклад і дотримуйтеся його. Чим раніше буде складено розклад і затверджений порядок спільної роботи, тим менше перешкод зустрінеться на шляху розвитку вашої команди як єдиного цілого.

9. Необхідна умова співпраці – залученість всіх учасників

10. Пристосовуйтеся до змін і зберігайте буддистський спокій

11. Дякуйте. Радійте будь-яким пропозиціям, якщо вони на користь вашому проекту. І висловлюйте подяку. При першій-ліпшій можливості, декілька разів на день «спасибі» ніколи не буває зайвим.

12. Співпраця – це Любо. Все дуже просто: якщо кожен крок на шляху буде впевненим, результат не розчарує.

Визначення ступеня групової згуртованості та довіри в колективі — важливий аспект ефективного управління, який важливо враховувати у виборі методів керівництва і його стилю, у визначенні загальних можливостей групи, формулюванні завдань і контролі їх виконання.

Далі представлено рекомендації щодо запобігання зниженню командної згуртованості (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо запобігання зниженню командної згуртованості

Причина	Наслідок	Характеристика	Рекомендації
Виникнення дрібних підгруп	Диференціація поведінки і мислення в команді	Ймовірність зростає в збільшенні розміру групи. У великій групі воно стає неминуче. Знайомство, дружба, симпатія між окремими членами групи до початку взаємодії може привести до відчуження такої пари або малої групи від всієї команди.	Обмеження розмірів команд. Вирішення проблеми членів команди, яка формується (за допомогою тренінгів)

Незмінний лідер	Зайва напруга, конфлікти і навіть розвал команди	Лідер здійснює інтриги, наближує або віддаляє від себе тих чи інших учасників, розподіляє повноваження і винагороди, виходячи з особистих пристрастей, а не з компетентності і реальних заслуг колективу, тим чи іншим способом маніпулює людьми і інформацією	Вдосконалення стилю керівництва
Відсутність єдиної об'єднуючої мети, відсутність спільної діяльності	Неможливість виконати завдання	Лідер не ставить перед своєю групою об'єднуючої мети, кожен учасник рухається у напрямку до своєї власної. Виникає конфлікт цілей, який призводить до зниження групової згуртованості.	Створити можливість для появи єдиної мети. Це здійснюється лідером, що спускає мету зверху. Коли єдина поставлена лідером мета усвідомлюється

Таким чином, представленні вище пропозиції дають право стверджувати, що рівноправність, повага та довіра по відношенню до своїх колег — те, що потрібно кожній організації, яка бажає побудувати ефективну і продуктивну команду. Невдачі в організації командної роботи виникають тоді, коли в період складнощів, працівники виявилися не в змозі згуртуватися, або був відсутній спеціаліст, який зміг би організувати роботу команди.



## ВИСНОВКИ

В процесі опрацювання теми роботи систематизовано інформацію, що стосується команди, як складової підструктурної одиниці організації в цілому та підготовлено основні методи та рекомендації щодо ефективної командної взаємодії для розв'язання поставлених задач.

Встановлено, що особливістю функціонування сучасної економічної системи України є ускладнення фінансово-економічних процесів, що відбуваються на фоні активних воєнних дій та воєнного часу. Тому, сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності будь якої організації.

В ПрАТ «Оболонь» питання, пов'язані зі створенням команди, надзвичайно актуальні. Сутність команди полягає в ефективному розв'язанні задач, щонайменше тих, задля яких вона створена і якими власне визначається час її існування. Командна робота — це ефективна і продуктивна практична діяльність групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленими правилами.

Ефективність діяльності команди залежить від правильно налагоджених процесів планування, організації, мотивації, контролю, координації.

Цю функцію в ПрАТ «Оболонь» виконувати менеджер. Саме менеджер підтримує працівників у процесі складання системи цінностей, яка стане фундаментальною основою організаційної культури. Менеджер ставить перед співробітниками цілі, які надихатимуть їх та підтримуватимуть здобуток бажаних результатів, створює та підтримує необхідні умови праці та забезпечує засобами для досягнення поставленої мети.

Фактори, що визначають принципи формування команди ПрАТ «Оболонь»: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.

Показником міцності, єдності і стійкості міжособистісних взаємодій та взаємовідносин в ПрАТ «Оболонь» є командна згуртованість та довіра один одному. Вона характеризується взаємною емоційною привабливістю й загальною задоволеністю учасників і команди спільною діяльністю.

Завдяки застосуванню основних принципів та переваг командної роботи та ефективної взаємодії управлінців усіх рівнів, значно поліпшилися фінансові

результати діяльності підприємства за весь 2020 рік. ПрАТ «Оболонь» виконало основні фінансові показники. При чому чистий прибуток підприємства за роки, що аналізуються, збільшився на 377,8 млн. грн.

В ПрАТ «Оболонь» організовують роботу команди, максимально задовільняючи потреби та сподівання кожного її члена та покращити результативність діяльності взагалі.

Для здійснення організації командної роботи використовуються метод експертних оцінок та «мозковий штурм».

В ПрАТ «Оболонь» діагностику згуртованості колективу проводять за методом Сішора, який дозволяє обчислити коефіцієнт згуртованості колективу.

Основними чинники, що впливають на ефективність роботи команди є: 1. - розмір команди; 2.- склад команди; 3.- групові норми; 4.- згуртованість членів команди; 5.-конфліктність всередині команди; 6.-статус членів команди; 7.- групові ролі.

Визначення ступеня групової згуртованості та довіри в колективі - важливий аспект ефективного управління, який враховується при виборі методів керівництва і його стилю, у визначенні загальних можливостей групи, у постановці завдань і налагодженні контролю їх виконання.

Щоб досягнути успіху в командній праці, треба не лише працювати, а й спілкуватись. Уміти будувати стосунки, ділити успіхи та невдачі, приймати свою частку відповідальності, розуміти інших, конструктивно розв'язувати конфлікти, відчувати, співпереживати і багато іншого, такого, без чого неможливі гармонійні стосунки. Група людей перетворюється в команду, коли у людей є спільна візія майбутнього, спільна мета та завдання і бажання досягти поставлених цілей.

В роботі наведені пропозиції та рекомендації, які допоможуть встановити в колективі рівноправність, повагу та довіру по відношенню до своїх колег, тобто те, що потрібно кожній організації, яка бажає побудувати ефективну і продуктивну команду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Абчук В. А. Менеджмент. Учебник. 2002, 463 с. Режим доступу: <https://institutiones.com/download/books/1661-menedzhment-abchuk.html>
2. Альтман Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории: Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт», 2009. – 272с.
3. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 5.
4. Афонин А.А. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. – К.: МЗУУП, 2014. – 304с.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – 2017. 368с. Режим доступу: [http://www.laban.rs/lib/Novy\\_menedzhment.html](http://www.laban.rs/lib/Novy_menedzhment.html)
6. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. / М.Р. Белбин. / Пер.с англ. - М.: НИРО, 2018. - 232 с.
7. Беяцкий Н. П. і інш. Техніка роботи менеджера: Учбова допомога. - Мн., Нове знання, 2018. - 372 з.
8. Виханский О. С. Наумов А.И. Менеджмент. Учебник, 2014. Режим доступу: <https://obuchalka.org/20200904124502/menedjment-uchebnik-vihanskii-o-s-naumov-a-i-2014.html>
9. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник, 320 с. . Режим доступу: <https://obuchalka.org/2016111991805/osnovi-menedjmenta-vesnin-v-r-2003.html>
10. Воробйова Є.В. Командна робота у професійній діяльності менеджерів / Є.В. Воробйова // Особливості підготовки сучасного фахівця, 2016. - №159. - С. 273 - 279.
11. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту / Р. Гріфін, В. Яцура // наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. - Львів: Бак. 2011. - 624 с.
12. Євтушенко Г.І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). Східна Європа: економіка, бізнес та управління Випуск 4 (21) 2019, С 77-82.



13. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт., 2021. - 832 с. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/187116/>
14. Добренъков В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования 2018, 768 с. Режим доступу: <https://obuchalka.org/2012070265939/metodi-sociologicheskogo-issledovaniya-dobrenkov-v-i-kravchenko-a-i-2004.html>
15. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. 2004. - С. 304 с. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/169315/>
16. Загальний і спеціальний менеджмент. Підручник / під ред. д. е. н. проф. Галоненко А. А. 2010. - 568 с. Режим доступа: <https://studfile.net/preview/1099075/>
17. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. Посібник по курсу «Управління змінами». 2007, 118 с. Режим доступу: [https://pauci.org/upload/files/petrova\\_0007.pdf](https://pauci.org/upload/files/petrova_0007.pdf)
18. Іванова І. В. Менеджер - професійний керівник: Навч. посіб.- К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019
19. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики. – 2017, 136 с. Режим доступу: <https://docplayer.com/26261979-A-m-karyakin-komandnaya-rabota-osnovy-teorii-i-praktiki-uchebnoe-posobie.html>
20. Организационное поведение, Под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. 2007, 432 с., Режим доступу: <https://altairbook.com/books/1895086-organizacionnoe-povedenie.html>
21. Ложкін Г.В. Система збалансованих індикаторів психологічного клімату спортивної команди : навч.-метод. посібник для студентів інституту фізичного виховання та спорту / Г.В. Ложкін, М.І. Воробйов, С.С. Бринзак. - В. : ВДПУ ім. М. Коцюбинського, 2017. - 171 с.
22. Обозів Н. Н., Щекин Г. И. Психология работы с людьми. - Київ, 2017. - 219.
23. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж.В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг. / Пер. с англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. - К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2020. - С. 249-281.

24. Основи менеджменту. под ред. проф. Д. Д. Вачугова. - 2018. - 376 с. Режим доступу: <https://institutiones.com/download/books/3273-osnovy-menedzhmenta-vachugov.html>
25. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. 2009. - 279 с. Режим доступу: <https://institutiones.com/download/books/3265-rukovodstvo-personalom-organizacii-pugachev.html>
26. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. 2008, - 432с. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/31250/>
27. Ромашев О. В., Ромашева Л. О. Социология і психологія управління. 2011. - 512 с. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/7095491/>
28. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2020. - 360 с.
29. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Текст лекцій. - К.: Центр учбової літератури, 2019.
30. Уткин Е. А. Курс менеджменту, 2011. - 448 с. Режим доступу: [http://www.dolit.net/author/2888/ebook/9031/utkin\\_e\\_a/kurs\\_menedjmenta\\_uchebnik\\_dlya\\_vuzov](http://www.dolit.net/author/2888/ebook/9031/utkin_e_a/kurs_menedjmenta_uchebnik_dlya_vuzov)
31. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації. - М.: Интел-Синтез, 2016. - 368 з.
32. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрах. - 2016. - 527 с. Режим доступу: <https://altairbook.com/books/1313872-nastolnaya-kniga-menedjera-po-kadram.html>
33. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2017. — 356 с.
34. Приватне акціонерне товариство «Оболонь». Звіт про управління за результатами 2019 р. Режим доступу: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf>
35. Приватне акціонерне товариство «Оболонь». Звіт про управління за результатами 2020 р. Режим доступу: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>



## ДОДАТКИ



## АНКЕТА

«Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (за А.Ф. Фідлером)

**Інструкція.** В таблиці наведено протилежні за значенням пари слів, з допомогою яких можна описати атмосферу у Вашій групі, колективі. Чим ближче до правого чи лівого слова Ви поставите позначку +, тим більшим є прояв цієї ознаки у Вашому колективі.

Показник	Прояв (у балах)								Показник
	1	2	3	4	5	6	7	8	
дружелюбність									ворожість
згода									незгода
задоволеність									незадоволеність
продуктивність									непродуктивність
теплота									холодність
співпраця									неузгодженість
взаємна підтримка									недоброзичливість
захопленість									байдужість
цікавість									нудьга
успішність									безуспішність

*Дякуємо!*

**Обробка результатів**

Відповідь у кожному з пунктів оцінюється зліва направо в діапазоні від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташовано знак +, тим нижче бал та сприятливіша, на думку того, хто відповідає, психологічна атмосфера в колективі. Підсумковий показник коливається в межах від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна). На підставі індивідуальних профілів створюється середній бал, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

## ДОДАТОК Б

## АНКЕТА

## «Оцінка рівня готовності до саморозвитку»

(методика В.І.Зверєвої, Н.В.Немової)

**Мета:** виявити здатність до саморозвитку

Уважно прочитайте твердження та проставте біля кожного відповідний бал

5 – якщо дане твердження повністю відповідає Вашій думці; 4 – скоріше відповідає, чим ні;  
3 – і так, і ні;2 – швидше не відповідає; 1 –  
не відповідає.

1	Я прагну вивчити себе.	
2	Я залишаю час для розвитку незалежно від того, як я зайнятий роботою та домашніми справами	
3	Перепони, що виникають, стимулюють мою активність	
4	Я шукаю зворотний зв'язок, тому ще це допомагає мені пізнати та оцінити себе.	
5	Я рефлексую власну діяльність, виділяю для цього спеціальний час	
6	Я аналізую свої почуття та досвід	
7	Я багато читаю.	
8	Я широко дискутую до тих питань, що мене цікавлять	
9	Я вірю у власні можливості.	
10	Я намагаюсь бути більш відкритою людиною.	
11	Я усвідомлюю той вплив, який здійснюють на мене люди, що мене оточують	
12	Я керую своїм професійним розвитком і отримую позитивні результати	
13	Я отримую задоволення від засвоєння нового	
14	Відповідальність, що зростає, мене не лякає	
15	Я позитивно поставився б до просування в кар'єрі	

Дякуємо!

**Обробка анкети**

Порахуйте загальну суму балів.

- 55 і більше – Ви активно реалізуєте власні потреби в саморозвитку;
- від 36 до 54 – Вам доведеться визнати, що у Вас відсутня стала система саморозвитку, орієнтація на розвиток сильно залежить від ситуації та зовнішніх умов;
- від 15 до 35 – Ви повинні усвідомити, що Ваш розвиток зупинився.

## ДОДАТОК В

## АНКЕТА

**Мета:** встановити чинники, що стимулюють та перешкоджають навчанню, розвитку та саморозвитку

Оцініть, будь ласка, наведені далі чинники за 5-бальною шкалою:

5 – так (стимулюють чи створюють перешкоди);

4 – скоріше так, чим ні; 3 – і так, і ні;

2 – швидше ні;

1 – ні

Чинники, що створюють перешкоди:		
1	власна інерція	
2	розчарування через невдачі, що були раніше	
3	відсутність підтримки та допомоги в цьому питанні з боку керівників	
4	ворожість оточення (зздрість; ревності тощо), які погано сприймають Ваші зміни та потяг до нового	
5	неадекватний зворотний зв'язок з членами колективу та керівництвом, відсутність об'єктивної інформації про себе	
6	стан здоров'я	
7	нестача часу	
8	обмежені ресурси, скрутні життєві умови	
Чинники, що стимулюють:		
1	методична робота	
2	навчання на курсах	
3	приклад та вплив колег	
4	приклад та вплив керівництва	
5	організація праці в колективі	
6	увага до цієї проблеми керівників	
7	довіра	
8	новизна діяльності, умови робота та можливість експериментувати	
9	самоосвіта	
10	цікавість до роботи	
11	відповідальність, що зростає	
12	можливість отримати визнання в колективі.	

Дякуємо!

## Обробка анкет

Сума балів підраховується за формулою:  $K = K(\text{факт.}) : K(\text{макс.})$ , де:  $K(\text{факт.})$  – сума балів,  $K(\text{макс.})$  – максимально можлива сума балів (100).



## ДОДАТОК Г

## ВПРАВА «ДІАГНОСТИКА НАВИЧОК РОБОТИ В КОМАНДІ»

**Мета:** оцінити рівень розвитку власних навичок роботи в команді.

**Інструкції до виконання:**

- Прочитайте твердження з таблиці і виберіть ту відповідь, яка найбільше відповідає Вашій поведінці як члена команди\*.

- Памятайте, що Ви маєте відповідати, як дієте чи діяли б в уявній ситуації, а не як, на Вашу думку, варто було б робити.

*\*Якщо у Вас немає досвіду роботи менеджером, уявіть, що Ви працюєте на цій посаді, і, виходячи з цього, виберіть найбільш прийнятні відповіді.*

**Опитувальний лист «Мій стиль роботи в команді»**

Н з/п	Твердження	Часто	Іноді	Рідко
1	Я досягаю згоди членів команди рухатись до спільної мети			
2	Я надаю можливість членам команди самим подбати про свої конкретні цілі			
3	Я визначаю сферу відповідальності кожного виконавця як індивідуальну, так і спільну			
4	Я роблю ставку на великий успіх, а не на маленькі перемоги			
5	Я тримаю всі мої проблеми і обмеження при собі			
6	Я вникаю в усі ідеї, які пропонуються виконавцями			
7	Я надійний і чесний			
8	Я не докучаю працівникам проханнями надати мені зворотний зв'язок щодо моєї роботи			
9	Я роблю пропозиції, спрямовані на поліпшення командної роботи			
10	Я надаю іншим членам команди зворотний зв'язок			

## Оцінка та інтерпретація результатів:

1) при відповідях на питання 1, 3, 6, 7, 9 і 10 зараховується за відповідь

«часто» - 3 бали, «іноді» - 2 бали, «рідко» - 1 бал;

2) при відповідях на запитання 2, 4, 5 і 8:

за відповідь «рідко» - 3 бали, «іноді» - 2 бали, «часто» - 1 бал;

3) Знайдіть загальну суму набраних балів.

- Сума від 27 і вище свідчить про добре розвинені навички роботи в команді.

- Сума від 22 до 26 балів говорить про те, що Вам необхідно попрацювати над поліпшенням відповідних навичок.

- Якщо Ви набрали 22 бали або менше, Ваші навички роботи в команді потребують значного поліпшення.

## ДОДАТОК Д

## ВПРАВА «ВИД ЛІДЕРСТВА В КОМАНДІ»

**Мета:** формування вміння визначати вид лідерства в команді.

## Інструкції до виконання:

- Проаналізуйте та порівняйте види лідерства у наступній таблиці за характерними ознаками виявлення **індивідуального** та **командного** лідера.
- Визначте **власний вид лідерства в команді** на основі оцінки рівня виявлення тих чи інших ознак у Вашій поведінці в команді.
- Для цього оцініть, як часто для Вас характерна та чи інша поведінка, притаманна відповідному виду лідерства за наступною шкалою:

1	2	3	4	5
Ніколи	Дуже рідко	Рідко	Майже завжди	Постійно

## Бланк для визначення виду лідерства в команді

Оцінка, бали					Ознаки прояву		Оцінка, бали					
1	2	3	4	5	командного лідера	Н з/п	індивідуального лідера	1	2	3	4	5
					Розділяє відповідальність з командою	1	Відповідає за все сам					
					Ухвалює колегіальні рішення	2	Ухвалює рішення одноосібно					
					Опирається у роботі на знання та досвід команди	3	Опирається на свої знання та досвід					
					Довіряє команді	4	Довіряє собі					
					Поділяє з групою місію, цінності, бачення	5	Нав'язує групі місію, цінності, бачення					
					Довіряє групі за принципом: команда завжди більше, ніж кількість її членів	6	Не довіряє групі маючи принцип: поділяй та володарюй					
					Сума		Сума					

## ВПРАВА «ЗАКОНИ ІСНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ»

**Мета:** формування розуміння команди та навиків створення ефективної команди.

**Завдання:**

- 1) Спробуйте сформулювати закони, за якими існує ефективна команда.
- 2) Порівняйте власні результати з наведеними у наступній таблиці.
- 3) Оцініть, наскільки наближена ваша команда до цих чинників.

## Закони існування ефективної команди

№ з/ п	Закон існування ефективної команди	Рівень наближення Вашої команди				
		1	2	3	4	5
1	Всі члени команди: знають, для досягнення якої мети здійснюється проект; усвідомлюють важливість командного підходу; виконують конкретні функції і роблять максимум можливого, щоб домогтися результатів; володіють навичками «зворотного зв'язку» і своєчасно один одному його надають					
2	Команда не заснована на ієрархії, кожен член команди усвідомлює, що він – повноцінна одиниця і його внесок у загальну справу оцінюється відповідним чином					
3	При необхідності всі члени команди мають можливість навчатися і розвивати свої професійні якості					
4	Члени команди надають один одному необхідну підтримку і відчують відповідальність за результат роботи всієї команди					
5	Кожен член команди усвідомлює, що, досягаючи загальних цілей, він реалізовує і свої особисті цілі					
6	У всіх членів команди достатньо високий рівень мотивації					
	<b>Всього</b>					



Фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «ОБОЛОНЬ»  
за роки, що закінчилися 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019  
року,  
складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності  
(баланс та звіт про фінансові результати)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 821	3 634
первісна вартість	1001	41 142	41 145
накопичена амортизація	1002	(36 321)	(37 511)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 027	9 324
Основні засоби	1010	4 167 692	3 974 114
первісна вартість	1011	10 551 958	10 634 750
знос	1012	(6 384 266)	(6 660 636)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	109 951	70 912
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>4 299 505</b>	<b>4 057 998</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	645 202	914 584
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	256 562	286 204
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	42 351	88 811
з бюджетом	1135	23 106	33 071
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 100	30 866
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 549	10 695
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	15 739	3 586
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 023 609</b>	<b>1 367 817</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>5 323 114</b>	<b>5 425 815</b>

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 468 621	2 338 002
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(335 156)	(127 739)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 198 809</b>	<b>2 275 607</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	414 522	451 660
Довгострокові кредити банків	1510	174 607	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>589 129</b>	<b>1 061 391</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	202 811	326 115
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 124 396	661 136
товари, роботи, послуги	1615	906 076	718 433
розрахунками з бюджетом	1620	94 559	93 555
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	5 171	3 661
розрахунками з оплати праці	1630	48 171	65 420
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	107 419	175 626
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1660	8 884	26 212
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	35 813	16 783
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2 535 176</b>	<b>2 088 817</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

		КОДИ		
Дата (рік)	ПрАТ "Оболонь"	, місяць, число)		
Підприємство	(найменування)	за ЄДРПОУ		
		2021	02	25
		05391057		
		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 464 827	5 276 795
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 136 008)	(4 215 809)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1 328 819	1 060 986
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	71 166	72 875
Адміністративні витрати	2130	(277 185)	(257 241)

Витрати на збут	2150	(614 887)	(566 743)
Інші операційні витрати	2180	(13 049)	(9 919)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	494 864	299 958
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	154	273
Інші доходи	2240	15 776	(1 418)
Фінансові витрати	2250	(220 441)	(287 144)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	39 058
Інші витрати	2270	(174 799)	174 077
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	113 936	224 804
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(37 138)	65 347
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	76 798	290 151
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>76 798</b>	<b>290 151</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 388 740	2 528 474
Витрати на оплату праці	2505	542 647	477 786
Відрахування на соціальні заходи	2510	115 860	101 284
Амортизація	2515	330 498	343 372
Інші операційні витрати	2520	1 109 611	1 069 534
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>4 487 356</b>	<b>4 520 450</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,2362	0,8924
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,2362	0,8924
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник  
Головний бухгалтер

Булах І.  
Бахов І.