

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СІРАНТ Даніела Віталіївна

Командна робота як інструмент ефективної діяльності організації

/ Teamwork as a tool for effective organizational activity

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи

МЕНУП – 41

Д. В. Сірант

Науковий керівник:

к.е.н., доцент І. І. Смачило

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«__» _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Командна робота: суть, особливості та базові компоненти.....	6
1.2 Фактори ефективної та збалансованої командної роботи.....	12
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ТОВ «GF TRADING»	27
2.1 Структура персоналу ТОВ «GF Trading»	27
2.2 Аналіз та оцінка командної роботи ТОВ «GF Trading»	31
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ТОВ «GF TRADING»	42
Висновки до розділу 3	45
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах питання побудови ефективних команд має вирішальне значення. В умовах жорсткої конкуренції організації повинні боротися за збереження своїх позицій на ринку шляхом створення команд. Створення команд може дати організації перевагу над конкурентами та встановити чітку систему взаємодії між працівниками.

У сучасному світі командна робота пояснюється необхідністю досягнення певних цілей, найчастіше професійних. Будь-яка організація функціонує на основі праці людей, які об'єднуються у команди з метою досягнення поставлених цілей, які вони підтримують та реалізують.

Командна робота – ключ до успіху організації. Тому перед нами постала проблема аналізу командної роботи як інструменту ефективної діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Аналіз наукової літератури визначає актуальність вивчення даної проблеми, зокрема, проблему формування ефективних команд досліджували у своїх працях А. Гречко [16], М. Єщенко [16], Р. Муха [21; 22], Д. Тимошенко [35], Д. Хлуп'янець [45], Н. Шведа [41], І. Яблонська [45], Д. Ярмолюк [45].

Психологічний та мотиваційний аспект ефективної діяльності команд досліджували В. Горбунова [14], Р. Муха [21; 22], А. Скрипка [32].

Роль менеджерів та проблеми управління командою у структурі організацій досліджували О. Бездітко [11], О. Біленко [12], С. Лавриненко [11], Є. Пасічник [30], Т. Сазонова [30],.

Після ознайомлення із теоретичними основами наукового та професійного розвитку, зокрема щодо формування та організації команд, важливо проаналізувати управлінські аспекти для забезпечення вищого рівня командної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу організації командної роботи.

Завдання:

- висвітлити сутність, особливості та базові компоненти командної роботи;
- охарактеризувати фактори ефективної та збалансованої командної роботи;
- проаналізувати структуру персоналу досліджуваної організації;
- оцінити командну роботу досліджуваної організації;
- запропонувати напрямки покращення командної роботи досліджуваної організації.

Об'єктом дослідження є процес організації командної роботи ТОВ «GF Trading».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації командної роботи.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані наступні методи: методи теоретичного узагальнення, причинно-наслідкового аналізу та синтезу (для уточнення понять «команда» та «командна робота»); факторний аналіз (для виявлення факторів, що зумовлюють необхідність покращення організації командної роботи); метод математичної статистики (з метою наведення наочних даних щодо стану справ в організації, дослідження розвитку організації крізь призму руху робочої сили та фонду заробітної плати).

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо покращення організації командної роботи ТОВ «GF Trading», забезпечення комфортних умов праці шляхом запровадження системи мотиваційних заходів, забезпечення підвищення кваліфікації працівниками, покращення кадрової політики та впровадження стратегії розвитку організації крізь призму змін в управлінському апараті.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Командна робота як основа ефективної діяльності організації» у Збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Командна робота: суть, особливості та базові компоненти

Команда – це невелика кількість працівників із взаємодоповнювальними навичками, об'єднаних спільною філософією, які працюють заради спільної мети та несуть однакову відповідальність за її досягнення. У такому колективі особисті інтереси відходять на другий план. Кожен член команди повинен мати високий рівень професіоналізму, навички прийняття рішень і вміння взаємодіяти з іншими членами команди. Командна робота передбачає взаємозалежність між працівниками та відділами. У зв'язку з цим в групі відбувається постійний обмін інформацією [19].

Командна робота – це діяльність, у якій група людей зосереджена на розв'язанні певної проблеми. Команда є самостійною «одиницею» в операційному механізмі організації.

Щоб краще зрозуміти природу командної роботи, потрібно виділити її основні характеристики:

- командна робота: команда – це не сукупність її частин, а ціле – група людей із певною структурою, кожен член якої доповнює один одного;
- продумане позиціонування кожного учасника. Тобто кожен учасник групи розуміє серйозність ситуації та розуміє стратегічні цілі, кількість поставлених перед ним завдань і несе відповідальність за виконання кожного;
- комунікація: у команді кожен чесний і готовий вирішувати конфлікти на початковій стадії;
- автономія: кожна команда є автономною частиною будь-якої організаційної структури. Вона має багато продуманих способів взаємодії з

керівництвом та іншими командами, але ці способи не впливають на процеси, що відбуваються в цій команді;

– синергія: результати спільної роботи команди якісно перевершують результати індивідуальної роботи. Тобто колективна робота фахівців є набагато пліднішою, ніж їх індивідуальна [10].

Усі команди є групами, оскільки вони складаються з людей, яких об'єднують відносини. Але не всі групи є командами, деякі групи – це просто зібрані люди. Існують відмінності між групами та командами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності між групами та командами

Група	Команда
Сильний, чітко цілеспрямований лідер.	Спільні цілі лідерства.
Індивідуальна відповідальність.	Індивідуальна та взаємна відповідальність.
Мета групи така ж, як і більш широка організаційна місія.	Конкретні командні цілі, які виконує сама команда.
Проводить ефективні зустрічі.	Заохочує відкриті дискусії та активні зустрічі для вирішення проблем.
Індивідуальні продукти роботи.	Продукти колективної праці.
Нейтральна синергія (іноді негативна).	Позитивна синергія.
Випадкові та різноманітні навички.	Додаткові навички.

Примітка. Наведено автором на основі [7]

Основна відмінність між групою та командою полягає в тому, що члени групи мають спільні характеристики, тоді як члени команди мають спільну мету. Команда є групою, але не кожна група є командою.

Злагоджена командна робота – це результат грамотного управління. Формування команди проходять кілька етапів.

Адаптація. На цьому етапі відбувається взаємний обмін інформацією та оцінка завдань. У процесі адаптації люди певним чином випробовують один одного і визначають взаємоприйнятні моделі поведінки. Ефективність командної роботи на цьому етапі дуже низька.

Групування. На цьому етапі люди об'єднуються на основі інтересу та емпатії. При цьому виявляються відмінності в індивідуальній мотивації та цілях

командної роботи. Члени групи можуть чинити опір. Це визначає ступінь дозволеної емоційної реакції. Наприклад, секретар надсилає документ та оцінює реакцію інших на цю дію.

Співпраця. На цьому етапі члени групи усвідомлюють своє бажання працювати над поставленим завданням. Починається конструктивна і відкрита комунікація, вперше з'являється займенник "ми".

Нормалізація роботи. На цьому етапі створюється схема взаємодії всередині команди. На цьому етапі встановлюється довіра і міжособистісне спілкування переходить на більш високий рівень.

Функціонування. На цьому етапі приймаються конструктивні рішення щодо поставленого завдання. Кожен учасник відіграє свою роль. Команда відкрито висловлює та вирішує конфлікти. На цьому етапі починається справжня командна робота. У групі формується сприятливий клімат. Всі учасники розуміють цінність цілей і діють для їх досягнення. Командна робота на цьому етапі вважається найбільш успішною [16].

Командна робота – це постійна дискусія між учасниками, спрямована на покращення співпраці. Всі фахівці відчують себе частиною робочої спільноти. Вони відчують себе компетентними, самостійно виконують певні дії та несуть відповідальність за результати. Кожен член групи може вільно висувати ідеї та критикувати інших. Члени групи знають про завдання інших і мають певне уявлення про здібності та таланти один одного. Це передбачає взаємну повагу та зацікавленість з боку всіх учасників. Водночас усі члени групи налаштовані на відкритий діалог. Інформація швидко, постійно і цілеспрямовано надходить від одного учасника до іншого.

Термін «команда» увійшов у науковий обіг управлінської практики ще у 1950-их рр. Дж. Джуран вперше використав свій командний підхід до вирішення проблеми у Японії у 1950 рр. та в США у 1980 рр. [34].

В науковій літературі є безліч трактувань терміну «команда». Наведемо деякі з них.

«Команда – спосіб побудови організації з урахуванням реальних якостей її працівників, заради максимально ефективного досягнення цілей організації» [42, с. 134].

«Команда – колектив фахівців, що поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати» [27, с. 6].

«Команда – група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети» [22, с. 195;].

«Команда – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, що спрямовуються на розв'язання проблеми чи спільного виконання важливого завдання» [27, с. 6].

«Також команда – це група спільно діючих людей, що працюють разом для досягнення конкретно визначеної бізнес-цілі» [42, с. 134].

Як відзначають М. Єщенко та А. Гречко популярність команд у сучасному суспільстві пояснюється розвитком інформаційних технологій, а також значної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. За їх словами команди розглядаються як важливий груповий феномен в складі організацій [22, с. 195].

Українські дослідниці О. Біленко та Є. Сидоренко виділяють три види проектних команд:

- команда проекту – команда, створена для етапу реалізації проекту;
- команда управління проектом – команда, що протягом усієї діяльності проекту здійснює управлінські функції;
- команда менеджменту проекту – це така команда, яку очолює менеджер проекту [12, с. 8-9].

«Організаційна стабільність та ефективність роботи – це не сума індивідуальної діяльності кожного працівника, а робота колективу» [27, с. 6].

Основними чинниками, які впливають на ефективність команди є:

– ототожнення членами команди особистісних, групових цілей та інтересів;

– почуття взаємної відповідальності за дії інших членів колективу.

Названі вище чинники зумовлюють синергетичний ефект.

Основними ознаками команди є (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Ознаки командної роботи

Примітка. Складено автором на основі [27]

Причинами, через які люди об'єднуються в команди є:

1. Особисті інтереси – люди маючи спільні інтереси частіше вступають у команду згідно інтересів. Симпатія посилюється у випадку однакових позицій, переконань чи економічного становища.

2. Діяльність груп – окремі особи прагнуть вступити в команду, адже їх цікавить діяльність команд. Наприклад, хтось полюбить грати у футбол, у кеглі, це все потребує великої кількості людей. Недарма великі корпорації такі як Apple, мають власні футбольні ліги або ж команди з кеглів. Особа може

приєднатися до команди не з якоїсь прихильності до її членів, а просто через те, що їй подобається ця діяльність.

3. Мета команди – вона також може слугувати причиною об'єднання у групи. Прикладом може слугувати війна між Україною та Росією. Після повномасштабного вторгнення люди об'єднуються у команди зі спільною метою – займатися волонтерством та збирати кошти, шукати необхідне обладнання, медикаменти, лише з однією метою – допомогти Збройним Силам України у боротьбі із окупантом.

4. Потреба належності – насамперед це пояснюється потребою соціалізації, бути серед людей.

5. Вигода від перебування у групі – часто людина вступає у групу чи команду насамперед для власної вигоди, яку вона вбачає у цьому об'єднанні [7].

Команда у широкому розумінні – трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям та цінностям організації.

Водночас команда виступає як колектив однодумців, що згуртовані навколо лідера, який виступає найвищою посадовою особою в даній організації [35, с. 3].

Виділяють такі складові, що визначають характер команди [3]:

- мета діяльності команди – здебільшого це розвиток системи, продукту та її якості;

- тривалість командного функціонування – це може бути як короткий так і тривалий проміжок часу, що залежить від цілі поставленого завдання, мети й характеристик команди.

- членство у команді – може бути функціональним (кожен виконує чітко поставлені на нього обов'язки та не порушує сферу діяльності та відповідальності іншої людини) та взаємно перехресним (члени команди взаємно доповнюють одне одного).

Виходячи із вищевикладеного, команда допомагає збільшити ефективність діяльності організації через правильно створене об'єднання фахівців із метою досягнення поставлених перед ними завданнями.

1.2. Фактори ефективної та збалансованої командної роботи

Ефективні команди часто мають унікальний набір характеристик, які допомагають забезпечити їхній успіх, сприяючи підвищенню продуктивності. Розуміння того, що робить команду успішною, може допомогти отримати цінні навички, які дозволять робити позитивний внесок у спільне робоче середовище.

Ефективна командна робота часто дає багато переваг для всієї команди та організації. Ефективна команда може працювати разом, щоб сприяти генеруванню ідей і творчості, підходячи до проблем за допомогою унікальних рішень.

Члени команди можуть відчувати себе вповноваженими застосувати інноваційні підходи під час розробки рішень. Вони можуть вивчати нові навички, методи та знання один від одного, працюючи в ефективних командах.

Командна робота часто підвищує продуктивність і сприяє покращенню результатів бізнесу. Працюючи в ефективних командах, працівники можуть відчути підвищене почуття мотивації. Вони можуть визнати свій внесок і відчувати певну відповідальність за успіх організації. Успішні команди допомагають зняти стрес, який можуть відчувати люди, працюючи наодинці або в складі неефективної групи.

Розглянемо загальні характеристики успішних команд:

1. Чітке лідерство.

Успішні команди зазвичай мають ефективне керівництво, де один або кілька членів виконують роль лідерів команди. Це допомагає об'єднати всю команду для досягнення одних цілей. Ефективні лідери часто надають вказівки, мотивують і зосереджують увагу.

Вони можуть підбадьорити команду, коли вона стикається з труднощами. Команда може вирішити регулярно змінювати своє керівництво, надаючи кожному члену можливість керувати роботою групи. Спільне лідерство може створити відчуття спільної відповідальності та підзвітності, що, можливо, покращить продуктивність команди.

2. Визначені цілі.

Перш ніж працювати над своїми завданнями, ефективна команда може спочатку визначити свої цілі. Команда може працювати разом, щоб визначити спільні цілі, які відповідають організаційним цілям організації.

Членам команди може бути легше досягти цілей проекту, коли вони вважають їх значущими. Вони можуть створювати плани щодо досягнення цих цілей, розподіляючи ролі та складаючи графіки.

Успішні команди часто визначають, як вони можуть виміряти свій успіх і оцінити результати проекту. Це допомагає членам команди зрозуміти, над чим вони працюють, і знати, коли вони виконали завдання. Команда може регулярно переглядати свої цілі, щоб визначити, чи потребують вони якихось коригувань [25].

3. Розподілені ролі.

Коли кожному члену команди призначена роль, він може зробити ефективний внесок у свою групу та допомогти забезпечити її успіх. Керівник групи може призначити ці ролі, або вся команда може працювати разом, щоб найкраще зрозуміти навички та досвід один одного та розподілити відповідно ролі. Команда може визначити конкретні ролі залежно від своїх загальних цілей. Наприклад, команда може мати різні ролі, якщо її метою є запуск маркетингової кампанії, порівняно з метою розробки нового продукту.

Лідер може визначити необхідні ролі перед тим, як сформувати команду. Це дозволяє їм знайти членів команди, які найкраще відповідають призначеним ролям. Ролі команди можуть змінюватися протягом життя проекту. Ефективні

команди часто переоцінюють ролі після того, як лідер збирає групу, щоб переконатися, що кожен учасник може виконати очікування щодо своїх ролей.

4. Відкрите спілкування.

Команда з відкритим спілкуванням дозволяє учасникам обговорювати свої ідеї та відчувати, що їхній внесок має значення. Ефективна комунікація також передбачає активне слухання, коли учасники докладають свідомих зусиль, щоб почути ідеї своїх колег по команді та подумати, перш ніж відповісти на них. Це дозволяє команді ділитися своїми знаннями, експериментувати з новими ідеями та працювати разом над розробкою ефективних планів.

5. Співпраця.

Ефективні команди покладаються на співпрацю для виконання своїх завдань і досягнення спільних цілей. Співпраця передбачає звернення за допомогою, коли виникають проблеми, і обмін пропозиціями один з одним.

Члени команди можуть безперервно співпрацювати протягом усього життя проекту, щоб переконатися, що вони працюють над правильними завданнями та сприяють досягненню запланованих результатів. Спільна робота допомагає заохочувати інновації через обмін ідеями та колективний досвід команди [25].

6. Довіра.

Команди, які мають довіру між членами, часто досягають своїх цілей тому, що вони вірять у робочий процес проекту. Довіра сприяє відкритому спілкуванню, вирішенню проблем і співпраці. Успішна команда може покладатися на вправи з формування команди, щоб підвищити довіру між її членами.

7. Вирішення конфліктів.

Успішні команди зазвичай мають ефективні методи вирішення будь-яких конфліктів, які можуть виникнути. Під час розбіжностей учасники можуть говорити один з одним спокійно, поважати ідеї один одного та зосередитися на пошуку компромісу. Це допомагає їм прислухатися до розбіжностей у думках і знаходити рішення, які задовольняють потреби всієї групи. Ефективні команди

часто розглядають суперечки як спосіб покращити свої стратегії прийняття рішень і вирішення проблем [25].

Щоб забезпечити ефективність у своїй команді потрібно [25]:

1. Приймати рішення разом: досягнення рішень консенсусом може допомогти забезпечити ефективність у команді. Це дозволяє кожному досягти згоди щодо важливих рішень і покращити рівень відданості своїй роботі.

2. Висловлювати конструктивну критику: наявність чітких процесів висловлювання та отримання критики часто сприяє успіху команди. Команда може переконатися, що вона зосереджує зворотній зв'язок на вирішенні проблем, надаючи методи покращення робочих операцій і досягнення загальних цілей проекту.

3. Святкувати успіхи разом: команда, яка святкує свої успіхи разом, стає більш згуртованою та мотивованою. Виокремлення членів за індивідуальні та колективні успіхи може допомогти командам зайнятися своїми завданнями та бачити прямі результати їхньої роботи.

Розглянемо причини, які ведуть команду до успіху на ранніх стадіях.

1. Збалансовані команди пропонують різноманітні перспективи.

Стереотипний, однорідний високотехнологічний стартап прагне створювати продукти, які мало хто хоче. Коли команда збалансована, кожна зустріч має різні точки зору. Найкращий спосіб подолати несвідоме упередження – це залучати людей з різним життєвим досвідом і походженням. Завдяки збалансованій команді стратегічні рішення оцінюються з усіх боків, щоб переконатися, що обрано найкращий варіант, а продукт або послуга, які розробляє стартап, матимуть узгоджене бачення, яке вирішує проблему, для якої вони були розроблені.

2. Збалансовані команди визначають культуру стартапів, яка може покращити чи зруйнувати бізнес.

Діяльність організації багато в чому визначається заохоченням кожного її працівника зростати далі. Головне, щоб організація зосереджувала свій бізнес

довкола певної інновації та перебувала в пошуках власної бізнес-моделі. Організації, які вступають у фазу зростання з визначиними цінностями, з більшою ймовірністю матимуть працівників, які залишаться в бізнесі протягом тривалого часу. Ці високоцінні працівники стають такими ж мотивованими, як і початкові, щоб побачити успіх стартапу. Маючи збалансовану команду, організація закладає основи для майбутнього зростання, створюючи культуру інклюзивності та співпраці.

3. Збалансовані команди створюють синергію.

Особливо важко, коли всі розуміють лише одну сторону проблеми. Завдяки збалансованій команді можлива співпраця. Таке співробітництво значною мірою сприяє подоланню труднощів та уникненню невдач, які пов'язані із створенням продукту. Якщо мета полягає в тому, щоб створити найбільшу цінність продукту чи послуги, збалансовані команди можуть об'єднатися.

4. Інвестори цінують збалансовані команди.

У дослідженні Стенфордської бізнес-школи професор фінансів дійшов висновку, що здібності засновників і команди менеджерів є найважливішим фактором у прийнятті інвестиційних рішень. Імовірно, інвестори хочуть, щоб їхнє портфоліо відображало сильні, збалансовані команди з тих самих причин, які перелічені вище. Коли інвестор ставить складне запитання, потрібна хороша, надійна команда, щоб мати можливість відповісти на запитання з різних точок зору. Наявність надійної команди також демонструє інвесторам, що їхні потенційні інвестиції працюють як ефективна машина. Інвестори найімовірніше швидко вловлюють командний фактор, тому вкрай важливо мати збалансовану команду.

5. Збалансовані команди підзвітні та мають чіткий розподіл обов'язків.

У будь-якій ситуації відсутність чіткого розподілу обов'язків завжди закінчується катастрофою. Інтерфейсному дизайнеру подобається одне, а бекенд-розробнику інше. У збалансованому колективі можна чітко визначити ролі та обов'язки кожного. [2].

Збалансовані команди не тільки розподіляють обов'язки, але й створюють підзвітність. Організації можуть швидше уникнути помилок завдяки підзвітності та відповідальності, які забезпечують збалансовані команди.

Збалансована команда пропонує бачення організації, культуру, синергію, привабливість для інвестора та підзвітність. Командна робота є основою успішного виробництва. Незалежно від того, чи то кав'ярня чи гігант соціальних мереж, хороша команда значною мірою допоможе захистити організацію від турбулентності.

Фактори, що визначають принципи формування команди: цілеспрямованість, згуртованість, спеціалізація та взаємодоповнюваність ролей, колективна та взаємна відповідальність, стабільність команди.

Будь-яка команда не може існувати без лідера. Лідер – це особа, що бере на себе завдання вести команду до досягнення цілей, які команда ставить перед собою.

Як зазначає А. Скрипка, «у бізнесі та й у будь-якій діяльності, успішними є ті команди, у яких є лідер, що допомагає прийняти рішення» [32, с. 140].

Ефективність та успішність команди розглядається крізь призму особи лідера, який виступає, як впливова особистість у колективі. Саме завдяки здатностям лідера до створення команди, окреслення проектної діяльності команди, розподілу ролей та зобов'язань та підтримки відповідної атмосфери у команді сприяють кращій ефективності діяльності як команди, так і організації у цілому. Лідер здійснює експертну оцінку командної діяльності та передбачає шляхи покращення її функціонування [32, с. 140-141].

Також лідер визначає критичні моменти у діяльності, які необхідно вчасно виявити та усунути або ж здійснити перегляд існуючої моделі функціонування та її удосконалити.

Команда утворюється і функціонує тоді, коли група людей усвідомлює і бачить спільне майбутнє, спільні завдання, які прагне виконати та має спільне бажання досягти мети [27].

Окрім лідера у команді є певний розподіл ролей. Англійський дослідник, доктор психологічних наук Р. Белбін, проводив дослідження у Henley Management college (Генлі-он-Темз, Велика Британія). У ході своїх досліджень від створив модель командних ролей, виділивши 9 ролей притаманних команді, для досягнення цілей.

У своїй командній моделі Р. Белбін спочатку виділяв 8 командних ролей (генератор ідей – координатор – реалізатор – контролер – мотиватор – аналітик – натхненник – постачальник), пізніше була додана 9 роль у команді – роль фахівця (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Розподіл ролей в команді за Р. Белбіним

Категорія	Роль у команді
Ролі, орієнтовані на дії (активні)	Форматор (генератор ідей)
	Реалізатор
	Завершувач (фінішер)
Ролі, орієнтовані на роботу з людьми	Командний гравець
	Дослідник ресурсів
	Координатор
Ролі, орієнтовані на мислення	Експерт з моніторингу
	Фахівець
	Таємний інформатор

Примітка. Наведено автором на основі [2]

Детально розглянемо кожну з них. Першою групою ролей є ті ролі, що орієнтовані на дії:

1. Роль форматора (генератора ідей) – цю роль виконують працівники, які отримують задоволення від подолання перешкод. Стикаючись із проблемою форматори підтримують позитивний психологічний стан та настрої та прагнуть знайти шляхи подолання проблеми, що стоїть перед командою. Генератори ідей

є екстравертами, можуть мотивувати інших та мають хороші комунікативні навички.

2. Роль реалізатора – працівники, які фактично виконують всю роботу у команді, звідси й назва – реалізатори. За своєю природою є практичними, добре організованими та ефективними у командній роботі. Вони перетворюють командні думки, ідеї, пропозиції у дії. Часто є консерваторами, тому є досить жорсткими та важкими на зміни у команді.

3. Роль завершувача (фінішера) – працівники, які частіше за інших виявляють помилки, адже уважні до деталей, є хитрими і самосвідомими. Часто сприймаються перфекціоністами у команді, надаючи перевагу виконанню завдання у визначені терміни. Проте у них присутні проблеми при передачі повноважень: зроблять самостійно, завантаживши себе роботою, ніж розділивши це з іншими, полегшивши собі роботу [2].

Другою групою є ролі, орієнтовані на роботу з людьми. Серед них виділяють:

1. Роль командного гравця – стежать за тим, щоб команда працювала злагоджено, як єдиний механізм та єдине ціле. Діяльність спрямована на вирішення проблем та конфліктів, що впливають на динамічність роботи команди. Вони є підтримкою для всіх членів команди. Як правило не задіяні в процес прийняття рішень, адже не хочуть приймати будь-яку із сторін. Для них важливіша згуртованість над прийняттям рішень.

2. Роль дослідника ресурсів – встановлюють зовнішні контакти і ведуть перемовини про ресурси команди, завдяки здатності налагоджувати зв'язки. Є допитливими, мають здатність до переговорів та встановлення зв'язків. Швидко приймають рішення, легко отримують необхідну для команди інформацію від інших людей.

3. Роль координатора – традиційні члени команди. Спрямовують дії команди до зобов'язань, які є перед нею. Добре розподіляють обов'язки, проте

можуть бути маніпуляторами в процесі направлення команди до мети. Добре слухають, впевнені в собі.

Третьою групою ролей, яку ми розглянемо є ролі, спрямовані на мислення:

1. Роль експерта з моніторингу – є критичним мисленням команди, є обережними та глибоко думаючими. Надають перевагу проведенню критичного аналізу інформації перед прийняттям рішень. Вони не мають достатньо енергії для командної мотивації та є повільними у прийнятті рішень.

2. Роль фахівця – внесок в команду цих людей, обмежений областю їх знань. Пріоритет – підтримка професійного рівня. Пишаються своїми знаннями, проте або не цікавляться або ж проявляють малий інтерес до інших галузей знань. Завдяки своїм експертним знанням є незамінними членами команди.

3. Роль таємного інформатора – новатори в складі команди. Демонструють оригінальні ідеї у вирішенні проблем та питань, що постали перед командою. Є інтровертами, мають погані навички комунікації та надають перевагу працювати самотійно. Добре сприймають похвалу, але сильно піддаються негативній критиці [2].

Більш детальніший аналіз із функціями, позитивними та негативними якостями, визначеними відповідно до ролей у команді за Р. Белбіном, представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Тип	Функціональне призначення	Типові риси	Позитивні якості	Недоліки
Реалізатор (робоча бджілка)	Менеджери	Консервативний, виконавчий	Практичність, організаторські здібності, самодисципліна, енергійність, надійність	Недолік гнучкості, несприйнятливість до неперевірених ідей
Контролер		Організований, сумлінний, емоційно нестійкий	Прагнення досягти досконалості у всьому, вміння встановлювати дружні стосунки	Присутнє занепокоєння щодо дрібниць та відраза до вираження «викинь з голови»

Продовження таблиці 1.3

Координатор (керівник)	Лідери	Спокійний, впевнений в собі, керований	Сильна мотивація на досягнення цілей. Здатність без упередження вислуховувати, розглядати, оцінювати гідності пропозицій	Звичайні з точки зору інтелекту та творчих здібностей
Мотиватор		Дуже нервовий, чуйний, динамічний	Внутрішній імпульс, готовність боротися з бездіяльністю або самообманом	Схильність до нетерпіння, невдоволення, роздратованості
Генератор ідей	Інтелектуали	Індивідуалізм, серйозний, неортодоксальний	Обдарованість, знання, інтелект, винахідливість	Літає у хмарах, недооцінює практичні деталі або необхідністю протоколу
Аналітик		Розсудливий, завбачливий, незворушний	Проникливість, розсудливість, хороші розумові здібності	Відсутність натхнення або здатності мотивувати інших
Натхненник	Учасники переговорів	Чутливий, спокійний, соціально орієнтований	Здатність нести відповідальність за людей та відповідати за ситуацію, а також створювати та підтримувати командний дух	Нерішучість у вирішальні моменти
Постачальник (дослідник)		Екстраверт, товариський, допитливий	Розробляє щось нове, встановлює та добре контактує із людьми. Проявляє стійкість в складній ситуації	Може втратити інтерес до роботи, коли проходить її первісна привабливість

Примітка. Наведено автором на основі [29]

Подальший розвиток модель групових ролей Р. Белбіна отримала у дослідженнях Ч. Марджерісона та Д. Маккена, які у 1991 р. запропонували свою модель «Колесо команди» (рис. 1.2). У цій груповій моделі науковці процес

управління поділяють на вісім робочих функцій та одну область координаційної діяльності, що отримала назву «Зв'язки» [5].



Рис. 1.2. Модель групових ролей «Колесо команди» Ч. Марджерісоном та Д. Маккеном

Примітка. Наведено автором на основі [5]

Дана модель представлена у вигляді колеса із восьми сегментів, що мають свою серцевину. Відповідно до восьми функцій фіксуються вісім типів переваг, які є індивідуальними або командними ролями. Для формування зв'язків ними не було виділено окремої ролі, оскільки вони вважали, що даний тип діяльності може виконувати будь-який член команди з розвиненими комунікативними навичками.

«Колесо команди» аналізує типи завдань, які ефективно чи неефективно виконуються командою [5].

Більш детальне пояснення кожної із ролей, згідно «Колеса команди» Ч. Марджерісона та Д. Маккена наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Розподіл командних ролей за моделлю Ч. Марджерісона та Д. Маккена

Тип завдань	Робочі функції	Роль, індивідуальні переваги
Консультування	Здобуття влади, надання інформації через зовнішні та внутрішні зв'язки. Джерелами можуть бути книги, періодичні видання, звіти, законодавство, незалежні консультанти	«Доповідач-консультант» Справляється зі збором інформації. Може зробити отриману інформацію доступною та зрозумілою іншим. Уникає конфліктів
Новаторство	Висування нових ідей і просування їх у життя. Включає у своїй структурі стадії підготовки, інкубації (виношування проблеми), осяяння та критичної перевірки. Вони пов'язані не лише із створенням нового продукту, а також нових підходів у діяльності організації	«Новатор-розробник». Має широкі погляди, присутня орієнтація на майбутнє. Готовий слухати та сприймати інформацію. Прагне до вдосконалення і виходу за рамки стандартних рішень. Поглинений своїми ідеями, може бути розсіяним та неуважним та залишатися незрозумілим в силу своїх поглядів, ідей, думок
Стимулювання	Передача звернення клієнтам та основним зацікавленим сторонам всередині організації та ззовні	«Дослідник-промоутер». Можливий ініціатором змін, який здатний одночасно працювати за кількома напрямками, швидко вловлює те, що відбувається. Енергійний, володіє навичками переконання. Проте, може не приділяти уваги деталям
Розвиток	Планування та підготовка (випробовування нової продукції, аналіз закупівельних показників, проектування та розвиток нових областей бізнесу, реорганізація та розробка нових систем діяльності організації)	«Спеціаліст з оцінки та розвитку». Відчуває бажання просувати ідеї та впроваджувати нововведення, схильний до проектної діяльності. Не завжди самостійно генерує ідеї, проте вдало вміє працювати з ідеями інших. Пам'ятає про підводні камені. Може втратити інтерес на стадії функціонування.
Організація	Врегулювання питань взаємозв'язку між людьми та визначеними завданнями. Проектна та регуляторна функції. Виділяють чотири аспекти організації: 1) системи (внутрішній технічний фактор); 2) договори (зовнішній технічний фактор); 3) персонал (внутрішній людський фактор); 4) клієнти (зовнішній людський фактор)	«Координатор-організатор» Схильність до впливу на події, легко приймає рішення. Просувається до мети, долаючи конфлікти, присутня концентрація на цілі, термінах, завданнях та бюджетних обмеженнях. Організовує діяльність за планом. Може ігнорувати інтереси інших людей

Виробництво	Розробка та реалізація систематичних структурованих методів, які дають змогу здійснювати персоналу регулярну діяльність. Вимагає регулярного моніторингу (внаслідок динамічно змінюваного середовища інтересів та потреб клієнтів) та за необхідності перегляду бізнес-процесів (від моменту надходження замовлення до моменту остаточної доставки клієнту)	«Спеціаліст по виробництву та доопрацюванню» Ефективно та кваліфіковано виконує роботу. Практичний, раціональний. Концентрація на реальних проблемах та проектах. Дотримується визначених термінів, працює за планом, орієнтований на системні методи. Може виконувати тривалий термін одну і ту ж роботу та чинити опір змінам
Контроль	Регуляторна діяльність, що вимагає уваги до деталей (вкрай важливий при перевірці продукції)	«Інспектор-контролер» Надає перевагу працювати самостійно. Ідеальний дослідник, здатний зібрати безліч інформації. Не схильний до просування своїх досягнень та може затягувати терміни. Внесок інспектора буде помітний, коли команда розуміє, що від нього потрібно
Підтримка	Забезпечення стабільної якості продукції та обслуговування клієнтів. Визначення діяльності команди з позиції надійності, безпеки, етики, відданості, вміння відповідати вимогам часу та утримання старих клієнтів	«Спеціаліст з підтримки досягнутого рівня» Більш спокійний за інших членів команди. Присутнє глибоке вивчення проблеми до початку здійснення дій. Несхильний до негативних реакцій. Має тверді принципи та цінності
Зв'язок	Встановлення зв'язків між: 1) членами команди; 2) командою та іншими групами в організації; 3) командою і постачальниками; 4) командою і клієнтами	Усі ролі: - вміє слухати; - готовий допомогти; - може управляти взаємодією; - володіє розвиненими комунікативними навичками; - здатний організувати прийняття рішень та встановлення цілей в групі; - делегує повноваження; - розподіляє відповідальність; - орієнтація на розвиток команди

Примітка. Наведено автором на основі [29]

Модель «Колесо команди» аналізує типи завдань, які команди вирішують ефективно та неефективно. Для діагностики використовуються різні методи опитування, інтерв'ю, групової рефлексії. Під час сеансів рефлексії членам

команди пропонується оцінити важливість і якість вирішення командою певних завдань, після чого відбувається групове обговорення. У результаті команда має чітке уявлення про те, які робочі функції зараз зачеплені, а які виконуються відносно ефективно. Командні ролі перепризначаються, якщо функція виконується неефективно.

Висновки до розділу 1

Командна робота дуже важлива в кожній організації, і всі члени команди мають велике значення. Вони працюють один з одним для досягнення спільної мети. Вони працюють, усуваючи всі проблеми та конфлікти між собою, поважають один одного, підтримують свої навички та здібності та сприяють вчитися більше від інших учасників. Робота в команді є дуже важливою частиною кожної організації, оскільки вона також підвищує працездатність усіх працівників, сприяє тому, щоб усі члени співпрацювали один з одним і отримували максимальну користь від навичок і досвіду один одного.

Сила багатьох команд полягає в об'єднанні заради спільної мети. У корпоративній атмосфері цією метою найчастіше є успіх організації, який керує моральним духом працівників і заробітною платою. Це визнання спільної мети та щоденне прагнення працювати разом на благо організації відіграє важливу роль у життєздатності та гнучкості функціонуючої організації.

Командна робота відіграє важливу роль в організаційній ефективності, яка визначає, наскільки ефективною може бути організація у своїх багатьох аспектах. Ці аспекти можуть включати внутрішні комунікації, комунікації з інвесторами чи акціонерами, випуск нових продуктів та обслуговування клієнтів. Таким чином, один працівник або погано функціонуюча команда не зможуть гарантувати ефективність організації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ТОВ «GF TRADING»

2.1. Структура персоналу ТОВ «GF Trading»

Будь-яке дослідження діяльності організації слід розпочинати із аналізу його організаційної структури, а саме управлінської ланки. Адже ефективність командної роботи на пряму залежить від лідера або керівників, що координують та направляють у правильне русло діяльність персоналу.

Об'єктом нашого дослідження виступає ТОВ «GF Trading», яке було створене 01.10.2019 року за юридичною адресою: Україна, м. Київ, вулиця Ірпінська (код ЄДРПОУ 43260351). Керівником організації є Лесечко Ольга Іванівна. Фактичне місце знаходження: Україна, м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, 29 [36].

ТОВ «GF Trading» повністю відповідає перед фінансовими органами за своєчасне перерахування податків та інших платежів, покриває із свого доходу усі збитки та витрати. ТОВ «GF Trading» перебуває на обліку в органах доходів та зборів.

Основний вид економічної діяльності ТОВ «GF Trading» – неспеціалізована оптова торгівля. Також ТОВ «GF Trading» надає інші послуги економічної діяльності: оптова торгівля фруктами й овочами.

Предметом діяльності ТОВ «GF Trading» є: роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

Організація виготовляє сублимовані ягоди, фрукти і овочі. Це 100% натуральний продукт при виготовленні якого не використовуються консерванти, ароматизатори, барвники, підсолоджувачі тощо. Зберігаються всі вітаміни та поживні речовини, адже використовується заморожування та подальшому випаровування вологи у вакуумі, крім того зберігається натуральний смак, колір, форма та запах.

У контексті дослідження управлінської ланки ТОВ «GF Trading» важливим є HR аналітика. Вона включає в себе збір та аналіз даних, пов'язаних з працівниками та їх роботою, з метою виявлення тенденцій, проблем та можливостей для вдосконалення організації праці.

HR аналітика організації праці може включати такі завдання, як [20]:

1. Збір та аналіз даних про демографічний склад працівників, їх освіту, досвід роботи, заробітну плату та інші параметри.
2. Аналіз ефективності роботи працівників, оцінка їх продуктивності та виявлення проблем у виконанні робочих завдань.
3. Аналіз звітності з питань управління людськими ресурсами, включаючи звіти про відпустки, лікарняні та інші форми відсутності на робочому місці.
4. Аналіз витрат на заробітну плату та інші форми компенсації працівників, зокрема статистичний аналіз заробітної плати, перекладення зарплатних виплат на вартість продукції, аналіз витрат на соціальні програми та бенефіти.
5. Аналіз тенденцій на ринку праці, включаючи збір та аналіз даних про заробітну плату на різних ринках, тенденції в зайнятості та вакансіях на різних ринках.
6. Розробка та впровадження стратегій підвищення ефективності організації праці, включаючи рекомендації щодо оптимізації робочих процесів.
7. Розробка та аналіз системи винагород для працівників, включаючи систему премій, бонусів та інших форм винагород.
8. Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації працівників, які допоможуть збільшити їх ефективність та продуктивність.
9. Аналіз даних з різних джерел, включаючи соціальні мережі та інтернет-форуми, з метою виявлення настроїв та думок працівників щодо організації праці.
10. Визначення тенденцій та прогнозування змін в організації праці, які можуть відбутися в майбутньому та розробка стратегій щодо їх управління.

Усі ці завдання допомагають ТОВ «GF Trading» розвиватися та збільшувати ефективність організації праці, забезпечуючи оптимальні умови праці для працівників та забезпечуючи максимальний внесок у бізнес-процеси організації. Тож, з огляду на вищезазначене, ми можемо навести у таблиці 2.1 рольову структуру персоналу, яка функціонує в ТОВ «GF Trading».

Таблиця 2.1

Рольова структура персоналу ТОВ «GF Trading»

1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Він висуває нові ідеї, нові пропозиції, аналізує проблеми, знаходить способи їх вирішення, працює над творчою складовою організації, над створенням нових продуктів, нових рішень
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в процесі обговорення
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Особи з високим особистим і професійним авторитетом у групі, які впливають на поведінку групи в цілому. Керує процесом та організацією команди
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером

Примітка. Наведено автором на основі [29]

Відповідно до функціональних обов'язків, що покладені на кожного працівника в організації, ми можемо охарактеризувати її соціальну структуру, яка передбачає склад працівників за освітою, стажем роботи, національністю тощо (табл. 2.2).

Соціальна структура ТОВ «GF Trading»

1. Зміст роботи	- розумова; - фізична
2. Рівень освіти	- неповна вища; - базова вища; - повна вища
3. Стать	- жіноча; - чоловіча
4. Стаж роботи	- від 3 до 5 років; - від 5 до 10 років; - від 10 років і більше
5. Національність	українець
6. Сімейний стан	- одружені; -неодружені

Примітка. Складено автором на основі [36]

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють в організації на даний момент. В обліковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті безстроково або на термін більше одного року за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутнього працівника – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців [36].

Ефективність управління ТОВ «GF Trading» пояснюється наступними принципами: загальні та важливі всі учасники, додаткові навички, взаємна повага, відповідальність і довіра. Надається перевага корпоративній командній роботі, після чого:

1. Команди мають більш особистий інструментарій.
2. Команда не піддається впливу зовнішнього світу.

3. У команді кожна цінна ідея буде повністю обговорена, як і окремі ідеї. Це значно зменшує ймовірність помилки.

4. У командній роботі всі помилки одразу очевидні.

5. Команда є частиною організації, розкриває весь потенціал працівників.

Аналізуючи організаційно-функціональне забезпечення командних змін у досліджуваній організації, зазначимо, що сучасний стан ринкової економіки характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності зовнішньої середовища, в якій вона функціонує.

2.2. Аналіз та оцінка командної роботи ТОВ «GF Trading»

Загалом організаційно-функціональне забезпечення розподілу та інтеграції повноважень, обов'язків та відповідальності працівників організації полягає в забезпеченні їх функціонування на трьох рівнях взаємодії (інституційному, організаційному та міжособистісному), що відповідають трьом структурним елементам (влада, виконавча влада та відповідальність) та громадськості) і відображають баланс інтересів між учасниками інституційних відносин та стейкхолдерами функціонування організації. Цей баланс інтересів має значний вплив на впровадження командних змін в організації.

Важливою ланкою нашого дослідження є економічна характеристика ТОВ «GF Trading», адже ефективність діяльності організації залежить від команди.

ТОВ «GF Trading» пропонує ринку України власну продукцію різноманітного спрямування, а саме: сублімовані фрукти та ягоди, сублімовані овочі та зелень, мікси сублімованої продукції (ягоди, фрукти), напої із сублімованих ягід, ягідні морси, какао продукти, кокосова олія (рафінована та дезодорована), різноманітні інгредієнти – лецитин соєвий рідкий (1 кг та бочка 200 кг), а також альбумін (сухий яєчний білок), що використовують у кондитерській сфері [36].

Перш ніж будемо надалі досліджувати дану тему, охарактеризуємо сутність поняття сублімованої продукції.

Отже, сублімація (ліофілізація) – це процес термічної обробки продуктів за допомогою вакууму, що складається з декількох етапів:

1. Продукцію (овочі, фрукти, ягоди, риба) піддають замороженню при низьких температурах у межах 40-50°C.

2. Заморожену продукцію поміщають у герметично закриту камеру сублімаційної (ліофільної) машини, з якої викачують усе повітря. На цьому етапі вилучається до 95% вологи, що є довгим та енерговитратним етапом.

3. Етап адсорбції (вторинного сушіння) – поступово зменшують тиск у камері, щоб потім здійснити нагрівання до 30-40°C [43].

Як зазначає виробник, уся продукція, яку він виробляє є 100% натуральною. Напої із сублімованих ягід, згідно із даними виробника є:

- 100% натуральний продукт;
- без кофеїну;
- не містять цукру, барвників, ароматизаторів;
- мають яскравий, насичений смак та є смачними як у гарячому так і у холодному вигляді;
- зручні у використанні.

Сублімовану продукцію оцінять ті, хто подорожує, займається спортом чи ходить у походи. Вона швидко засвоюється організмом та втамовує голод. Також мають довгий термін придатності та зберігання, а також у 10 разів є легшими за свіжу продукцію [43].

В організації присутня тарифна оплата, оплата за підрядними договорами та договорами про надання послуг. Гарантії оплати праці надаються законодавством, внутрішніми правилами та договірними відносинами.

Нові працівники повинні укладати трудовий договір, але організація може залучати фізичних осіб для виконання робіт та оплачувати їхню працю за договорами цивільно-правового характеру.

Ефективність виробництва та збільшення обсягів продукції залежать від наявності достатньої кількості кваліфікованих працівників та їх ефективного використання. Зарплата працівника виступає детермінантом ефективної праці. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійних якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності організації.

Оформленим працівникам виплачується заробітна плата у встановлені строки згідно з колективним договором та у строки, які зазначені у нормативно-законодавчих документах. Для нарахування заробітної плати використовуються первинні документи, такі як таблиць обліку робочого часу, розрахунок, лист обліку тимчасової непрацездатності та розрахункова відомість. Видача заробітної плати проводиться за платіжними відомостями, а для розрахунків з працівниками використовується розрахункова відомість як основний реєстр.

В таблиці 2.3 наведено фонд оплати праці ТОВ «GF Trading» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.3

Фонд оплати праці ТОВ «GF Trading» за 2019-2021 рр.

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	4627,20	6442,06	7495,7
2	Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	2761,04	4157,2	4628,5
	у % до фонду оплати праці	58,7	64,2	61,4
3	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	1858,86	2277,06	2857,5
	– надбавки та доплати	137,7	209,4	312,3
	– премії та винагороди	1567,9	2157,9	1775,8
	– виплати внаслідок зростання споживчих цін	–	–	–
	у % до фонду оплати праці	42,2	34,4	39,1
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн. у тому числі:	5,3	6,8	8,7
	– матеріальна допомога	5,3	6,8	8,7
	– соціальні пільги	–	–	–
5	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	426,8	576,4	627,7

Продовження таблиці 2.3

6	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	81,42	128,97	132,96
---	--	-------	--------	--------

Примітка. Складено на основі даних, наданих ТОВ «GF Trading»

Персонал організації – надважлива ланка в усій структурі організації, що забезпечує її життєдіяльність. Здійснимо аналіз кількісного складу персоналу досліджуваного об'єкта.

Важливе значення для стабільної та безперебійної роботи має стабільність персоналу, тому розглянемо показники руху персоналу ТОВ« GF Trading» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Дані про рух робочої сили на ТОВ «GF Trading»

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
	Чисельність персоналу, всього, осіб.	50	54	53
1	Прийнято працівників, осіб	17	13	26
2	Вибуло працівників, всього, осіб з них за власним бажанням з причин скорочення штатів за порушення трудової дисципліни	13	14	22
3	Коефіцієнт обороту по прийому	34	24,07	49,05
4	Коефіцієнт обороту по вивільненню	26	25,92	41,51
5	Коефіцієнт плинності кадрів	26	25,92	41,51

Примітка. Складено на основі аналізу даних ТОВ «GF Trading»

Аналізуючи вищесказане, ми можемо зробити певні висновки:

1. На момент заснування організації у штаті працівників було 50 осіб, з яких:

–на момент заснування – 33 особи;

–найнято на роботу – 17 осіб.

2. Чисельність персоналу зростала протягом 2020-2021 рр., та найбільше становила 54 працівники у 2020 р.

3. Присутня негативна тенденція щодо звільнення персоналу.

4. Зріст звільнених осіб протягом 2019-2021 рр. з 13 осіб у 2019 до 22 осіб у 2022 р. у зв'язку із власним бажанням.

5. Присутнє значне зростання трудових коефіцієнтів протягом перших трьох років діяльності організації:

- коефіцієнт обороту по прийому – з 34% (у 2019 р.) до 49,05% (у 2021 р.);
- коефіцієнт обороту по вивільненню – з 26% (у 2019 р.) до 41,51% (у 2021 р.);
- коефіцієнт плинності кадрів – з 26% (у 2019 р.) до 41,51% (у 2021 р.).

Об'єктивною реальністю сучасного економічного розвитку є те, що без системного впровадження змін та інновацій, спрямованих на якісні позитивні зміни, неможливе ефективне управління досліджуваною організацією, що у довгостроковій перспективі матиме значний вплив на діяльність організації та її персоналу. Тому без професіоналізму персоналу, вміння чітко розставляти пріоритети та визначати критичні чинники успіху ефективність як командних, так і організаційних змін буде невисокою.

До основних інструментів управління командними змінами в рамках управління розвитком базових компетенцій у процесі управління розвитком кадрового потенціалу, що використовуються в досліджуваній організації, віднесемо такі: підготовка або відбір кадрів, перепідготовка, підвищення кваліфікації, а також адаптація працівників до змін, які відбуваються у середовищі діяльності організації.

У рамках дослідження економічної діяльності ТОВ «GF Trading» варто розглянути його компенсаційну політику.

Компенсаційна політика ТОВ «GF Trading» – це сукупність принципів та підходів до визначення та встановлення рівня винагороди працівникам, яка включає у себе не тільки заробітну плату, але й інші види винагород, такі як бонуси, премії, додаткові вихідні дні, страхові внески та інші. Компенсаційна

політика ТОВ «GF Trading» відповідає стратегії розвитку організації та забезпечує відповідність рівня винагороди працівників та їхніх досягнень.

Компенсаційна політика розроблена керівництвом організації з метою забезпечення максимальної ефективності працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Компенсаційна політика ТОВ «GF Trading» включає в себе наступні елементи [20]:

1. Фіксовану заробітну плату, яка виплачується працівникам за основну роботу.

2. Виплату додаткових винагород, таких як премії, бонуси, подарунки, на підставі досягнення певних цілей, результатів роботи або інших факторів.

3. Пільги та бонуси, які забезпечують працівникам додаткові переваги, такі як страховки, медичне страхування, відпустки, компенсацію витрат на проїзд, харчування та інше.

4. Можливості для професійного розвитку, такі як підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та інших навчальних програмах.

5. Фінансову участь працівників у результатах діяльності організації, такі як відсоток від прибутку, опціони на акції організації та інше.

6. Гнучкі форми роботи, такі як телеробота, робота з віддаленим доступом, неповний робочий день або інші форми роботи, які дозволяють працівникам більш ефективно організовувати свій час та забезпечують баланс між роботою та особистим життям.

З точки зору вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації, особливу увагу необхідно приділити компетентності керівників усіх рівнів з точки зору управління та лідерства. Це пов'язано з тим, що, наприклад, лідери можуть зробити вирішальний внесок в ефективну діяльність команди у досліджуваній організації.

Менеджери як управлінські лідери в досліджуваних організаціях повинні володіти низкою навичок, щоб мати змогу виконувати свої чисельні соціальні

ролі. Управлінські компетенції високого рівня повинні включати специфічні компетенції для вирішення найскладніших організаційних проблем, зокрема:

- посилення ролі керівництва у створенні та розвитку специфічної організаційної культури в організації;
- налагодження ефективних комунікаційних зв'язків в організації та за її межами;
- управління груповою динамікою та використання їхнього потенціалу;
- створення робочих груп та команд в організації;
- розвиток робочої групи або команди в організації;
- будувати партнерські відносини;
- реагувати на динаміку зовнішньої середовища та керувати змінами в команді [30].

Варто повернутися до продукції, яку виробляє організація, а саме цінова політика. Згідно із даними офіційного сайту організації, вона пропонує різного роду сублімовані ягоди, фрукти та овочі, продукти із кокосової олії та какао, а також окремі інгредієнти. До прикладу серед фруктів найдорожчою позицією є сублімовані четвертинки ананасу (100 г) ціною 419 гривень за упаковку, а найдешевшою – сублімоване червоне яблуко (15 г) за ціною 45 грн/упаковка.

Серед ягід найдешевшою позицією є слайди полуниці – 60 грн за упаковку, а найдорожчою – цілі ягоди малини (100 г) – 419 грн за упаковку.

Щодо овочів та зелені, виробник пропонує різаний сублімований кріп за 330 грн за упаковку, що є найдорожчою ціною позицією. Найдешевше пропонується сублімовані зерна кукурудзи (50 г) за 85 грн за упаковку.

Цікавою пропозицією є мікси сублімованих ягід, фруктів та овочів. Тут найдорожчими є слайди банана та полуниці за 300 грн за упаковку, проте можна придбати шматочки чорниці та яблука за 85 грн за упаковку та упаковку слайдів банана та полуниці за 65 грн. [36].

Враховуючи, що ТОВ «GF Trading» працює із ягодами, то в продажі перебувають морси із журавлини, обліпихи (10 пакетів) – 110 грн за упаковку, а також одноразові морси з обліпихи за 15 грн та брусниці за 110 грн за упаковку.

Продукція організації є різноплановою, окрім сублімації ягід, фруктів, овочів, вона займається виробленням продукції із какао та кокосової олії. В організації присутня опція придбання оптом та в роздріб.

ТОВ «GF Trading» імпортує какао боби, що дає змогу виробляти із них продукцію, а саме какао порошки різної жирності (10-12%, 20-22%), терте какао та какао масло. Щодо цін то вони відрізняються відповідно до позиції. До прикладу, ціна какао порошка залежить від жирності, якщо какао із 10-12% жирності вартує 274 грн за упаковку, то ціна за упаковку какао порошку більшої жирності є дещо вищою – 333 грн за упаковку. Масло какао реалізується за ціною 464 грн, а терте какао з Кот-д'Івуару – 198 грн за 500 гр. продукту та 356 грн за 1 кг тертого какао [36].

Також реалізується харчова дезодорована кокосова олія ємністю 500 та 900 г, а також для великих виробництв у сфері косметології та кулінарії пропонується кокосова олія вагою 18 кг. Ціни наступні:

- харчова дезодорована кокосова олія (500 г) – 139 грн;
- харчова дезодорована кокосова олія (900 г, відерце) – 245 грн;
- харчова дезодорована кокосова олія (18 кг) – 3,500 грн.

Також у продажі є окремі інгредієнти:

- лецитин соєвий (рідкий, 1 кг) – 300 грн;
- лецитин соєвий (рідкий, бочка 200 кг) – 44 000 грн;
- альбумін (сухий яєчний білок) – 97 грн [36].

Можемо зробити наступні висновки щодо цінової політики організації:

- в основному ціни на продукцією є середніми та доступними від 45 грн до 300 грн.;
- ціни розпочинаються із 45 грн та закінчуються на позначці – 44 тис. грн.;

– велика різниця у ціні між найдешевшою та найдорожчою позицією – 45 грн проти 44 000 грн.

Таким чином, аналіз економічної діяльності об'єкта дослідження показав, що організація на даному етапі свого функціонування показує високі показники ефективності. Її діяльність спрямована на забезпечення споживчого ринку новинками власного виробництва – сублімовані ягоди, фрукти та овочі.

Команди є ефективним засобом виконання складних організаційних завдань. Щоб змусити команди працювати ефективно, менеджери як управлінські лідери повинні вносити послідовні зміни до таких процедур, як прийняття рішень, делегування повноважень та виконання завдань. Вони також повинні змінити свої звичні моделі поведінки та стилі керівництва та допомогти менеджерам внести відповідні зміни до того, як вони керують діяльністю, пов'язаною з функціонуванням їх команд.

Загалом особливості ролі управлінського лідера будуть визначати коло завдань, з якими він зіткнеться при формуванні команди. Плануючи стати членом команди, слід зосередити увагу на створенні прийнятних умов для роботи в команді.

У контексті вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації вплив суб'єкта управління – управлінського лідера – на команду визначається наступними взаємопов'язаними факторами:

- об'єктивні цілі та компетенції управлінського лідера у формуванні та управлінні командою;
- особисті характеристики, мотивація, компетенції та очікування членів групи;
- етапи формування команди та особливості процесу групової динаміки в досліджуваній організації;
- відповідність цілей, стратегій та завдань діяльності команди цілям та завданням організації;
- вибір управлінським лідером відповідних способів підтримки команди.

У рамках розвитку системи управління командними змінами в досліджуваній організації важливим напрямом діяльності управлінських лідерів, які керують командами та командною роботою, є забезпечення емоційної стабільності членів команди. Для цього управлінським лідерам необхідно враховувати, що емоційна стабільність як якість особистості є об'єднуючим компонентом:

- мотиваційний досвід – мотивація є важливою детермінантою емоційної стійкості. Від типу мотивації залежить те, наскільки людина активізується. Зміна мотивів може підвищити (або знизити) емоційну стійкість;

- емоційний досвід: емоційні переживання, накопичені у процесі подолання негативних впливів в різних ситуаціях;

- вольовий досвід: виражається у свідомому самоконтролі поведінки з метою дотримання вимог ситуації;

- інтелектуальний компонент: оцінка та судження про вимоги ситуації, передбачення можливих змін та визначення шляхів подолання ситуації. Емоційна стійкість як якість особистості дає змогу психіці члена команди переходити на новий рівень активності, зберігаючи і навіть покращуючи ефективність діяльності.

Тому в рамках вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації діяльність лідерів, які керують командами та командною роботою, повинна включати дії з формування команд, управління командними процесами та покращення командної діяльності.

Висновки до розділу 2

ТОВ «GF Trading» – українська організація із спрямуванням на споживчий ринок. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження показала наступні тенденції розвитку та функціонування ТОВ «GF Trading»:

1. Молода цілеспрямована організація.

2. Персонал є досить молодим, середній вік переважаючої більшості працівників – 35-49 р.

3. Наявність зборів акціонерів разом із одним єдиним акціонером.

Успішну діяльність організація може побудувати за рахунок реорганізації управління, щоб дати можливість потенційним інвесторам вкласти свій капітал для розвитку працівників і забезпечення їх високооплачуваною роботою.

Управління командними змінами реалізується через командний менеджмент – управлінський підхід, заснований на делегуванні повноважень та орієнтувань на стимулювання творчої активності у груповій діяльності для вирішення нестандартних завдань. Цей підхід розвиває соціальну та культурну креативність працівників, забезпечує їхню безпосередню участь у самоорганізації та самоуправлінні спільною діяльністю, всебічний розвиток та використання індивідуального та групового потенціалу, дозволяє їм реалізувати себе як особистостей.

Визначаючи основні підходи до управління командами та процесом командних змін, слід мати на увазі, що деякі з наведених вище підходів можуть бути використані в ТОВ «GF Trading»:

- чітке визначення цілей та завдань діяльності команди;
- чіткий розподіл ролей у команді не лише відповідно до завдань, а й до соціальних та психологічних компетенцій окремих членів команди;
- встановлення зобов'язань членів команди;
- підзвітність у командній роботі;
- систематичне обговорення результатів роботи.

Це забезпечить результативність та ефективність командної роботи, а також дасть змогу керівникам чітко спрямовувати свої зусилля на вдосконалення процесу управління командними змінами в організації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ТОВ «GF TRADING»

Будь-яка організація для того, щоб залишатися успішною, конкурентоспроможною та забезпечувати економічну діяльність повинна постійно розвиватися. ТОВ «GF Trading» теж не є виключенням.

Пропонуємо наступні напрямки покращення командної роботи ТОВ «GF Trading»:

1. Визначити сильні та слабкі сторони команди.

Обов'язком менеджера або керівника команди є виявлення навичок своїх колег по команді та пам'ятати про них під час розподілу завдань. Знання їхніх навичок є основою створення ефективної команди. Наприклад, якщо хтось у команді любить мислити нестандартно, можна спрямувати його викласти креативні ідеї перед клієнтом.

2. Забезпечити здорове робоче середовище.

Робоче середовище та інфраструктура є важливими факторами підвищення ефективності команди. Фізичне середовище суттєво впливає на те, як працівники почуваються, думають і працюють на робочому місці.

У зв'язку з цим, багато організацій приділяють увагу дизайну інтер'єрів своїх офісів. Вони включають яскраве освітлення, зручне розташування меблів, озеленення приміщення. Середовище в офісі також впливає на ефективність команди.

3. Забезпечити інструктаж та навчання.

Регулярна програма тренувань і розвитку навичок може суттєво підвищити ефективність команди. Регулярно надсилати відгуки своїй команді та аналізувати їхні поточні навички. Позначити сфери, де вони потребують подальшого вдосконалення, і відповідно скласти тренінги та навчальні

програми. Іншим ефективним методом є коучинг за принципом взаємодопомоги, коли члени команди допомагають один одному своїми навичками.

4. Визначити роль кожної людини.

Це одна з яскравих ідей вдосконалення команди. Потрібно чітко визначити роль і обов'язки кожного члена команди.

Потребує уваги вдосконалення системи управління. На нашу думку, існує декілька напрямів, а саме:

- організації потрібне вдосконалення організаційної структури;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- процес оптимізації організації менеджменту та бізнес процесів шляхом покращення системи ведення обліку, планування та контролю за основними показниками організації;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на виробництві та підвищення якості випущеної продукції.

Для покращення діяльності ТОВ «GF Trading» слід запровадити системи стимулювання для працівників (рис. 3.1.), серед яких:

- організація вільного часу шляхом: скорочення тривалості дня, надання додаткових вихідних та відпусток за високу продуктивність, впровадження гнучкого графіку роботи;
- трудове або організаційне стимулювання – вираження суспільного визнання, надання доступу до управління, просування на службі, наявність творчих інструментів діяльності.



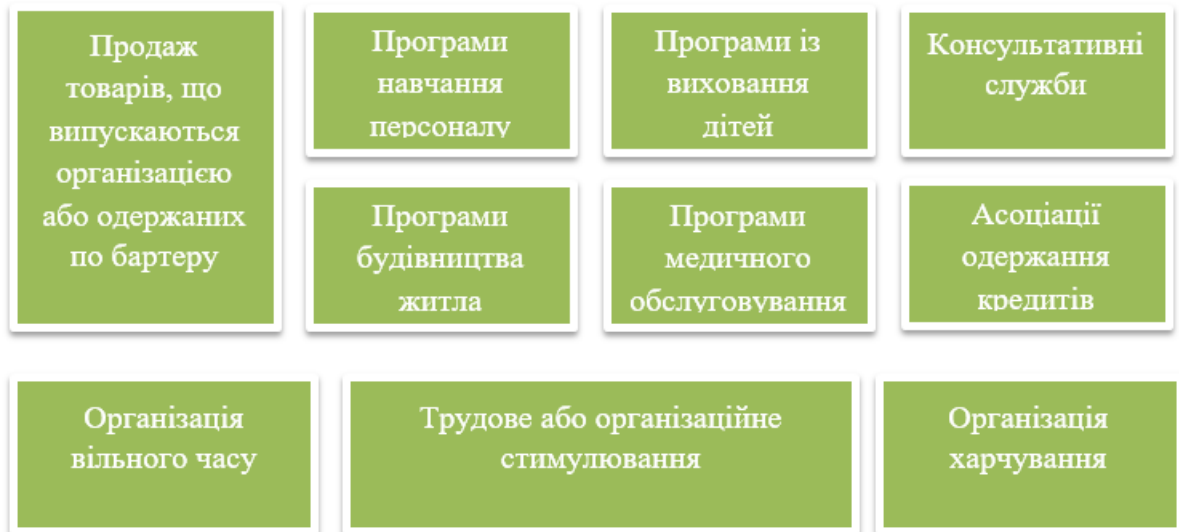


Рис. 3.1. Форми стимулювання роботи працівників, які варто запровадити на ТОВ «GF Trading»

Примітка. Складено на основі даних [22]

Також слід запровадити системи бонусів та додаткових виплат:

- система бонусів виплачується як разові винагороди (премії, винагороди);
- система додаткових виплат призначена для відділу збуту. Ці виплати стимулюватимуть працівників відділу ефективніше шукати ринки збуту.

Важливим елементом на який слід звернути увагу є добре організована система підготовки кадрів, яка сприятиме підвищенню трудового потенціалу.

Таку систему потрібно будувати на основі:

- нарад та семінарів керівників в інших підприємствах, що відбувалися б щомісяця;
- навчання протягом двох тижнів, які завершувалися б атестацією, що давало б можливість присвоєння нових категорій, які дозволяли отримувати надбавки та доплати до заробітної плати.

Як наслідок ці кроки мають призвести до професійного росту працівників ТОВ «GF Trading». Професійний ріст працівників організації відкриває шлях до прийняття нових та ефективних економічних рішень, які дозволять ефективно

працювати на ринку України та забезпечувати внутрішній ринок якісною продукцією.

Висновки до розділу 3

Для покращення командної роботи ТОВ «GF Trading» необхідно здійснити наступні кроки: визначити сильні та слабкі сторони команди; забезпечити здорове робоче середовище; забезпечити інструктаж та навчання; визначити роль кожної людини.

Для покращення діяльності організації слід:

- покращити організаційну складову шляхом залучення потенційних інвесторів та акціонерів;
- визначити та розробити стратегію розвитку ТОВ «GF Trading», складовою якої має стати управління персоналом;
- розробити заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу – семінари, курси, тренінги;
- розробити прозору систему мотиваційних механізмів управління працею, що включає: підвищення зарплати, соціальний та медичний захист, наявність відпусток, бонуси та премії, організація харчування, трудове та організаційне стимулювання та інші механізми.

Таким чином, будь-які зміни, які необхідні для ТОВ «GF Trading» потрібно запроваджувати, щоб досягти не тільки основної мети діяльності організації, а й повинні стосуватися працівників покращуючи їх становище на робочому місці.

ВИСНОВКИ

Командна робота є одним із найважливіших інструментів ефективності організації. Командна робота – це група людей, яка ефективно працює разом для досягнення спільної мети.

Основними причинами, чому людина є командним гравцем і потребує об'єднання у команди із іншими людьми є: особисті інтереси – кожен переслідує свої цілі; окремі особи прагнуть вступити в команду, адже їх цікавить діяльність команд; об'єднання відбувається навколо певної мети, яку підтримують усі учасники команди; потреба соціалізації та приналежності до суспільної групи, суспільства, а також особиста вигода від перебування.

Щоб команда була ефективною, має відповідати певним критеріям та ознакам:

- ототожнення членами команди особистісних, групових цілей та інтересів;
- почуття взаємної відповідальності за дії інших членів команди.

Вони зумовлюють синергетичний ефект.

ТОВ «GF Trading» – здійснює свою діяльність у напрямку реалізації сублімованої продукції.

Слід зауважити, що організація є досить молодою, адже заснована у 2019 р. тому економічно вона показує хороші показники прибутку, який кожного року збільшується, проте певні соціально-економічні причини, ситуація в країні, рівень інфляції безпосередньо впливає на її діяльність.

Аналіз персоналу за 2019-2021 р. показав несуттєве його збільшення.

Запропоновано напрямки покращення командної роботи ТОВ «GF Trading», а саме:

- визначити сильні та слабкі сторони команди;
- забезпечити здорове робоче середовище;
- забезпечити інструктаж та навчання;

- визначити роль кожної людини.

Шляхи покращення ефективності діяльності організації, а саме:

- реорганізація управлінської ланки, з метою створення можливостей для входу інших суб'єктів, що можуть стати акціонерами товариства. Це дасть змогу розвантажити єдиного акціонера, продати акції за вигідною ціною, а також залучити більшу кількість коштів;

- формування більш прозорої системи винагородження працівників, оскільки чим більша зарплата, тим краще та ефективніше проявляють себе працівники.

Отже, діяльність ТОВ «GF Trading» є важливою для внутрішнього ринку України, адже це збільшення доходів у бюджет держави, можливість забезпечувати внутрішній ринок якісною продукцією – сублімованими фруктами, ягодами, овочами. В умовах того, що Україна в більшій мірі є аграрною державою, діяльність такого роду організацій має функціонувати та підтримуватися з боку держави дотаціями, що дасть змогу покращити економічну ситуацію в державі та підняти нашу економіку, життєвий рівень і добробут українців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 підводних течій, що заважають ефективній роботі команди. WorkLviv. URL: <https://work.lviv.ua/czikavo-dlya-robotodavczya/758/>
2. 9 типів ролей в команді. TeamMaster. URL: <https://teammaster.pro/ua/blog/9-typiv-roley-v-komandi>.
3. Characteristics of a Good/Effective Team. Management Study Guide. URL: <https://www.managementstudyguide.com/>
4. Leaders Role in Building High-Performance Teams. Management Study Guide. URL: <https://www.managementstudyguide.com/>
5. Margerison-McCann - Praxis Framework. *Praxis*. URL: <https://www.praxisframework.org/en/library/margerison-mccann>.
6. Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork. Christina N. Lacerenza, Scott I. Tannenbaum, Shannon L. Marlow, Eduardo Salas. URL: <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/amp-amp0000295.pdf>
7. Teams, Team Process, and Team Building James W. Bishop, K. Dow Scott, Stephanie Maynard-Patrick, and Lei Wang. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/8916/d65c5679e8de4f54a4522cf61945474a2a53.pdf?_gl=1*3o5lv2*_ga*NzknNDE3MzE4LjE2ODYxNDU3OTA.*_ga_H7P4ZT52H5*MTY4NjE0NTc5MC4xLjEuMTY4NjE0NTg4Ni41Ny4wLjA.
8. Thomas, N. Adair on team building and motivation.
9. Understanding Team - What is a Team? Management Study Guide. URL: <https://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>
10. Агрокебети. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>
11. Бездітко О., Лавриненко С. Управління командною роботою в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*.

Економічні науки. 2021. № 2. URL:

<http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1070>.

12. Біленко О.В., Сидоренко Є.В. Роль команди в системі управління персоналом. *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку*: тези виступів VI Міжнар. наук.-практ.конф. (19-21 грудня 2019 р.) Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 7-9.

13. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта*. №5. 2014. С. 24-30. URL: http://eprints.zu.edu.ua/13535/1/Holentovska_2014.pdf

14. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 20 с.

15. Групова динаміка та комунікації. Динаміка розвитку групи та команди. О.В. Винагородова, Н.О. Євтушенко. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_215_82948698.pdf

16. Єщенко М., Гречко А. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2 (63). С. 193-198. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/822.pdf>.

17. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 50-51. Ст. 384. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#n406>.

18. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL:<http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>

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

20. Менеджмент: навч. посіб./ Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін. ; за заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко.- Х.: Право. 128-133 с.
21. Муха Р. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 313-317. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/6506>.
22. Муха Р. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 1 (57). С. 94-98. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf.
23. Організація командної роботи. Постановка проблеми. URL: https://pidru4niki.com/1771041161320/menedzhment/organizatsiya_komandnoyi_roboti_postanovka_problemi.
24. Організація командної роботи. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. Київ, 2019. URL: https://pidru4niki.com/87149/ekonomika/organizatsiya_komandnoyi_roboti.
25. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M-Practical_aspects_of_teamwork_236-254.pdf
26. Принципи створення ефективної команди. URL: <https://studfile.net/preview/5591853/page:12/>
27. Принципи створення команд. Студопедія. URL: https://studopedia.com.ua/1_252276_printsipi-stvorennya-komand.html.
28. П'ять дисфункцій в командній роботі. URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/pyat-disfunktsi-v-komandni-roboti>.
29. Рольовий розподіл в команді. URL: https://stud.com.ua/60471/psihologiya/roloviy_rozpodil_komandi.

30. Сазонова Т., Пасічник Є. Роль командного менеджменту у ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 1. С. 147-153. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/189.

31. Сірант Д. Командна робота як основа ефективної діяльності організації. «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»: зб. матеріалів доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.

32. Скрипка А. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки функціонування команди. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С. 132-141. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-12-2019/12.19_topic_Skryпка%20А.К..pdf.

33. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2020. № 12 (88). С. 6-9. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/12/2.pdf>.

34. Сміт Т. Джозеф Джуран: біографія, внески та праці - Наука - 2023. warbletoncouncil. URL: <https://uk.warbletoncouncil.org/joseph-juran-13550#menu-1>.

35. Тимошенко Д. Створення постійних та тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу. *Вісник ХНУ*. 2010. Т. 2, № 2. С. 91-95. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_2/pdf/091-095.pdf.

36. ТОВ «GF Trading» – сублімовані ягоди, фрукти та овочі. URL: <https://gf.kyiv.ua/ua/>

37. ТОВ «GF Trading». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43260351/

38. Токар О. В. Формування ефективних управлінських. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/>

39. Тран А. Нове розуміння важливості командної роботи. URL:
<https://ahaslides.com/uk/blog/importance-of-teamwork/>
40. Управління командою в умовах війни. URL:
https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni/amp/#Faktori_so_vplivaut_na_robotu_komandi.
41. Шведа Н. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Т.: ФОП Паляниця В.А. с. 236-254. URL:
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M-Practical_aspects_of_teamwork_236-254.pdf.
42. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
43. Що таке сублімовані продукти? В чому користь сублімації? AGRO-MARKET - інтернет-магазин насіння і саджанців, продаж кореневищ і цибулин квітів. URL: https://agro-market.net/ua/news/tips_and_advice/chto_takoe_sublimirovannye_produkty_v_chem_polza_sublimatsii/
44. Як лідер може сприяти ефективній командній діяльності? URL:
<http://politics.ellib.org.ua/pages-12220.html>
45. Ярмолюк Д., Хлуп'янець Д., Яблонська І. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3 (20). С. 152-156. URL:
http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf