**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ./** **MECHANISM OF MANAGEMENT OF TEAMS IN THE ORGANIZATION**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи

**Людмила СЕРЕДОВИЧ**

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

**Андрій КОЦУР**

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023 р.

Завідувач кафедри

д.е.н., професор М.М. Шкільняк

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Прізвище, ініціали, підпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2023

**ЗМІСТ**

**ВСТУП……………………………………………………………………………….3**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ………………………………………………………………………6**

1.1 Поняття команди та її роль в організації………………………………..6

1.2 Критерії ефективності управління командами………………………...11

**Висновки до розділу 1……………………………………………………...20**

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ НА ПРИКЛАДІ КОНДИТЕРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ROSHEN»………..22**

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства..22

2.2 Оцінка ефективності діяльності управління командами на підприємстві………………………………………………………………………...28

**Висновки до розділу 2……………………………………………………...38**

**РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ НА ПРИКЛАДІ КОНДИТЕРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ROSHEN»……………………..……………………………40**

**Висновки до розділу 3…………………………..………………………….55**

**ВИСНОВКИ……………………………………………………………………….57**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……………………………………….61**

**ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** Управління командами в організації в теперішній час виявляється дуже важливим аспектом успіху підприємства. Зростаюча конкуренція, змінювані ринкові умови та швидкі технологічні зрушення ставлять підприємства перед необхідністю ефективної організації та керування своїми командами.

Одна з головних причин важливості управління командами полягає в тому, що сучасні бізнес-задачі вимагають колективної праці та співпраці. Успіх багатьох організацій залежить від здатності команд працювати разом, об'єднувати свої знання та навички для досягнення спільної мети. В умовах швидкого розвитку технологій та інновацій, управління командами стає важливим чинником, що сприяє пошуку та реалізації новаторських рішень.

Крім того, ефективне управління командами сприяє покращенню комунікації в організації. Командна робота сприяє обміну ідеями, досвідом та знаннями між різними членами команди. Це сприяє підвищенню рівня інноваційності, створенню нових продуктів та послуг, а також забезпечує більш ефективне вирішення проблем та завдань організації.

Управління командами допомагає розподілити відповідальність та завдання між членами команди. Кожен член команди може працювати в рамках своєї експертизи та компетенцій, вносячи свій внесок у досягнення спільної мети. Це сприяє ефективному використанню ресурсів та збільшенню продуктивності організації.

Також управління командами сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Командна робота стимулює взаємодію, співпрацю та підтримку між колегами. Це створює сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчувають себе важливими та цінними, що мотивує їх досягати високих результатів.

Отже, в умовах сучасного бізнесу управління командами є важливим фактором успіху. Вміння створювати та ефективно керувати командами дозволяє організаціям бути конкурентоспроможними, інноваційними та адаптивними до змін. Управління командами сприяє взаємодії, співпраці, комунікації та розподілу відповідальності, що має позитивний вплив на результативність організації та задоволеність працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання проблеми.** Одним з ключових аспектів, що займають увагу дослідників, є проблематика формування та управління командами в організаціях. Серед видатних науковців, які досліджували цю проблему, варто згадати таких дослідників, як А. Коцур, В. Авдєєв, Т. Базаров, Р. Белбін, А. Деркач, Є. Добренькова, К. Калинець, Л. Карамушка, А. Карякін, В. Москаленко, А. Оленіч, В. Савельєва та Л. Скібіцька.

Проте, варто зазначити, що практичне оновлення методик та прийомів розв'язання проблем, пов'язаних із функціонуванням команд, потребує постійного моніторингу та додаткового дослідження. Необхідно постійно вивчати практичні рекомендації, спрямовані на поліпшення ефективності роботи команди. Такий підхід дозволить впроваджувати нові методики та стратегії, які сприятимуть оптимальному функціонуванню команди та досягненню поставлених цілей.

**Мета кваліфікаційної роботи є** дослідження механізму управління командами в організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

* дослідити поняття команди та її роль в організації;
* розкрити критерії ефективності управління командами
* провести Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства;
* оцінити ефективність діяльності управління командами на підприємстві;
* розробити рекомендацій щодо покращення механізму управління командами на прикладі підприємства «Рошен».

**Об’єкт дослідження** ефективність управління командами на прикладі підприємства «Рошен».

**Предмет дослідження** ємеханізм управління командами в організації**.**

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі використовувалися наступні методи: аналіз, який використовується для аналізу поняття команди та її ролі в організації та критеріїв ефективності управління командами; метод узагальнення для поняття команди та управління нею в організації; метод спостереження, який застосовується для висвітлення питання про роботу команд, взаємодією між членами команди, розподілом обов'язків та прийняттям рішень; метод розрахунку, для оцінки ефективності діяльності управління командами на підприємстві «Рошен»; синтез, для розробки пропозицій та стратегій, які можуть сприяти підвищенню ефективності командного управління тощо.

**Практична значимість роботи.** Полягає в тому, що вона допомагає розкрити теоретичні аспекти та практичні засади ефективного управління командами. Наведення теоретичних аспектів, аналіз концепцій, використання необхідних методів у дослідженні підприємства «Рошен» роблять дану роботу значущою для організацій, які прагнуть покращити свою командну структуру та підвищити ефективність управління.

**Апробація.** Участь у IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» 4 травня 2023 року, м. Тернопіль.Тези доповіді на тему: «Механізм управління командами в організації».

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. **Поняття команди та її роль в організації**

Концепція створення команд стала новим інноваційним методом розвитку організацій, який з'явився в кінці 80-х – на початку 90-х років в США та Західній Європі. Швидко набравши популярності, він став незамінним інструментом для роботи в сучасному корпоративному світі, і знайшов застосування по всьому світу, включаючи сучасну Україну.

Команди мають потенціал збирати необхідні ресурси, організовувати працю, виконувати поставлені завдання та розходитися. Вони стали ефективним інструментом мотивації персоналу, оскільки вони дають можливість працювати в колективі, розвивати навички співпраці та комунікації.

Робота в команді стала невід’ємною частиною успішної організації у сучасному світі. Співпраця та обмін ідеями між колегами можуть значно покращити якість роботи та кінцевого продукту, а також сприяти розвитку нових інновацій та творчих рішень. Робота в команді дозволяє забезпечити капіталізацію технологічних досягнень та збільшити мотивацію і самовіддачу працівників, що в свою чергу може привести до зростання продуктивності та ефективності роботи організації в цілому. Командна робота забезпечує злиття різних талантів та навичок у згуртовану команду, яка може бути набагато більш успішною у досягненні спільних цілей, ніж окремі працівники, що працюють в ізоляції. Тому, створення команд та підтримка командної роботи – це важливий крок у розвитку сучасної організації.

Успішність бізнесів та інших неприбуткових структур у сучасному світі напряму залежить від того, наскільки добре їх команди можуть співпрацювати як одне ціле. Отже, сьогодні використовуються різноманітні методи та підходи до формування ефективних команд, які є одним із ключових факторів успіху в управлінні [31, с. 49].

Загалом, варто відзначити, що в науковій літературі існує багато поглядів щодо визначення поняття «команда» в організації. Вважаємо за необхідне проаналізувати визначення науковців, як зарубіжних так і вітчизняних науковців у формі табл. 1.1 та 1.2.

*Таблиця 1.1*

**Поняття «команда» у вітчизняній науці**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Науковець*** | ***Поняття*** |
| О. Бондаренко | Команда - це група людей, які об'єдналися для досягнення спільної мети, взаємодіючи та співпрацюючи між собою, використовуючи свої навички та знання для досягнення спільного результату [1, c. 34]. |
| О. Шевченко | Команда - це взаємодіюча група людей з різними професійними та особистісними характеристиками, які взаємодіють для досягнення спільної мети, здатна до самоорганізації та самокерування [36, c. 14]. |
| І. Коломойський | Команда - це група людей з різними здібностями, знаннями та досвідом, що працюють разом з метою досягнення спільної мети, при цьому кожен з членів команди зосереджується на виконанні своєї частини роботи, доповнюючи один одного та координуючи свої дії [10, c. 28]. |
| М. Кравченко | Команда - це група людей з різними знаннями, вміннями та характерами, що мають спільну мету та взаємодіють між собою, використовуючи ефективну комунікацію, для досягнення успіху у спільній справі [15, c. 120-121]. |

Примітка. Складено автором

*Таблиця 1.2*

**Поняття «команда» у зарубіжній науці**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Науковець*** | ***Поняття*** |
| Katzenbach J. R., Smith D. K. | Команда - це невелика група людей з різними навичками та здібностями, які зобов'язали себе досягти спільної мети та залежать один від одного для досягнення цієї мети [45]. |
| Tuckman B. W. | Команда - це група людей, які працюють разом, щоб досягти спільної мети, яка є індивідуальною метою кожного з її членів [48, с. 386]. |
| Hackman J. R. | Команда - це невелика група людей, яка має чітко визначену мету та взаємозалежність між її членами, вони працюють разом, щоб досягти спільної мети та мають спільну відповідальність за її досягнення [43, c. 335]. |
| West M. A. | Команда - це група людей, яка має чітко визначену мету та спільну відповідальність за її досягнення, вони працюють разом, взаємодіючи та допомагаючи один одному в досягненні цієї мети [49]. |

Примітка. Складено автором

З огляду на таблиці 1.1 та 1.2, - команда в організації - це група людей з різними знаннями, вміннями та характерами, які об'єднуються з метою досягнення спільної мети, взаємодіють між собою, доповнюючи один одного та координуючи свої дії, що дає можливість досягнути більш ефективних результатів.

Варто відзначити, що кожне тлумачення терміну «команда» має свої відмінності, проте загальна ідея полягає в тому, що команда - це не просто група людей, а згуртований колектив, що спільно працює над досягненням спільних цілей і має взаємозалежність у своїх діях. Внутрішня суть команди полягає в креативності, співпраці та мотивації до досягнення кінцевого результату. Успіх команди залежить від згуртованості, взаємодопомоги та взаємозалежності її членів. Кожна команда має свій власний стиль роботи та свої унікальні характеристики, проте загальна мета завжди полягає в досягненні спільного успіху.

Отже, команда - це не лише група людей, а згуртований колектив, що працює разом над досягненням спільної мети і здатний досягти якісно нового результату завдяки взаємодії та співпраці її членів.

Тим не менше, є різні підходи щодо трактування поняття «команда» в різних галузях науки (див. табл. 1.3)

*Таблиця 1.3*

**Підходи щодо трактування поняття «команда»**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Підхід*** | ***Характеристика*** |
| Функціональний | Команда розглядається як сукупність індивідів, які об'єднують свої зусилля для досягнення спільної мети шляхом виконання певних функцій. |
| Соціально-психологічний | Команда сприймається як група людей, що мають спільну ідентичність та взаємозв'язки, засновані на взаємодії, співпраці та взаємодопомозі. |
| Системний | Команда розглядається як складова частина системи, що має відносно стійкий склад та структуру, взаємодіє з іншими елементами системи та виконує визначені функції. |
| Комунікативний | Команда розглядається як група людей, що взаємодіють між собою та обмінюються інформацією з метою досягнення спільної мети. |

Примітка. Складено автором на основі [17, c. 274-276; 33, c. 199]

За даними таблиці, можна виділити чотири підходи поняття «команда» в організації. Перший підхід - функціональний, в якому команда розглядається як сукупність індивідів, які об'єднують свої зусилля для досягнення спільної мети шляхом виконання певних функцій. Тобто, кожен член команди виконує конкретну функцію або роль, і успіх команди залежить від ефективності виконання цих функцій.

Другий підхід - соціально-психологічний, в якому команда сприймається як група людей, що мають спільну ідентичність та взаємозв'язки, засновані на взаємодії, співпраці та взаємодопомозі. Тобто в даному випадку, команда розглядається як група людей, які мають спільну ідентичність, взаємодіють, співпрацюють та надають підтримку один одному. Важливою складовою цього підходу є взаємодія, взаємопідтримка та співробітництво між членами команди.

Третій підхід - системний, в якому команда розглядається як складова частина системи, що має відносно стійкий склад та структуру, взаємодіє з іншими елементами системи та виконує визначені функції. В даному випадку команда взаємодіє з іншими елементами системи і виконує визначені функції для досягнення загальних цілей. Системний підхід враховує взаємозв'язки та взаємодію команди з іншими структурними частинами організації.

Четвертий підхід - комунікативний, в якому команда розглядається як група людей, що взаємодіють між собою та обмінюються інформацією з метою досягнення спільної мети. Завдяки цьому підходу команда розглядається як група людей, які обмінюються інформацією, ідеями, думками та знаннями з метою досягнення спільної мети. Ефективна комунікація є ключовим аспектом цього підходу.

Відзначимо, що кожен з цих підходів пропонує власне розуміння команди в організації, враховуючи функціональні, соціально-психологічні, системні або комунікативні аспекти. Розуміння команди відповідно до вказаних підходів допомогає аналізувати та керувати командними процесами в організації з різних перспектив.

Також, варто відзначити, що важливим фактором функціонування команди в організації є її ознаки ( див рис. 1.1)

Рис. 1.1. Основні ознаки команди в організації

Примітка. Складено автором на основі [9, c. 90-92; 19, c. 189]

З огляду на рисунок 1.1. варто більше детально розглянути дані ознаки, зокрема:

* *спільна мета:* команда має спільну мету або завдання, яке потрібно виконати;
* *роль кожного учасника:* кожен учасник команди має свою власну роль, яка відповідає їхнім навичкам та компетенціям;
* *взаємодія та спілкування:* команда працює разом та спілкується, щоб досягти спільної мети;
* *взаємозалежність:* успіх команди залежить від взаємодії та взаємозалежності учасників;
* *обов'язки та відповідальність:* кожен учасник команди несе свою частку відповідальності за досягнення спільної мети;
* *спільні правила та процедури:* команда має спільні правила та процедури, які допомагають забезпечити ефективну роботу та спільний результат;
* *спільні ресурси:* команда має спільні ресурси, які можуть бути використані для досягнення спільної мети;
* *розвиток та навчання:* команда постійно розвивається та вдосконалюється, навчаючись та ділитись знаннями та досвідом.

Всі ці ознаки допомагають команді працювати ефективно та досягати спільної мети.

З огляду на вищесказане, відзначимо, що роль команди в організації полягає в забезпеченні співпраці, ефективної взаємодії та досягненні спільної мети. Команда є важливим чинником успіху організації, забезпечуючи швидкий та ефективний розвиток проектів, збільшення продуктивності та розширення можливостей.

**1.2. Критерії ефективності управління командами**

Команда є особливою формою організації, яка має свої певні риси та критерії ефективності. Однією з головних характеристик ефективної команди є спрямованість всіх її членів на досягнення кінцевого результату. Крім того, команда відрізняється ініціативністю та творчим підходом до вирішення завдань. Іншими важливими ознаками ефективної команди є висока продуктивність та постійна орієнтація на пошук кращих варіантів рішень. Активне та зацікавлене обговорення виникаючих проблем є невід'ємною частиною роботи команди, що доповнює її характеристику та дозволяє досягати успіху в будь-якій галузі діяльності.

Успіх команди залежить від багатьох факторів, таких як спільна мета, співпраця, взаємодопомога та розвиток. Тому, ефективні команди здатні досягати великих результатів, вирішувати складні завдання та забезпечувати стале зростання та розвиток.

Ефективна робота команди - це складний процес, що базується на декількох ключових елементах [25, c. 177]. Серед них варто виділити задоволення потреб індивідуального членства, успішну взаємодію в команді та рішення поставлених перед нею завдань. Але не слід забувати, що ці елементи взаємопов'язані між собою. Якість взаємовідносин в команді та соціальні аспекти її роботи впливають на особисте задоволення кожного члена, а успішне вирішення завдань залежить від якості взаємодії та рівня задоволення у команді. Тому і відзначимо, що немає універсального набору правил, яких варто дотримуватись для створення ефективної команди. Причини її успіху значно складніше і не можуть бути зведені тільки до виконання певних приписів. Справжня ефективність команди залежить від багатьох факторів, у тому числі від взаємодії між її членами, їхньої мотивації, лідерства та рівня взаємної підтримки.

Науковець Е. Мейо був першим, хто досліджував дану проблему та зазначив, що головним завданням менеджменту є створення умов для ефективної роботи команди. Однак, інші вчені також приділяли увагу даній темі. Наприклад, американський психолог Р. Лайкерт вважав, що ефективна команда повинна мати ряд характеристик [23]. По-перше, члени команди повинні мати достатні навички для виконання всіх ролей та функцій, що необхідні для ефективної взаємодії. По-друге, відносини між членами команди та їх керівниками повинні базуватися на взаємному довірі та конфіденційності. По-третє, керівник кожної робочої команди повинен мати значний вплив на формування атмосфери в групі відповідно до своїх принципів та практики. Високоефективні групи характеризуються тим, що їх керівники дотримуються прийнятих принципів керівництва та прагнуть створити атмосферу підтримки та співпраці. Очікування максимально мобілізують зусилля та збільшують особистісне зростання. Якщо необхідно, група може знизити рівень очікувань, щоб людина не відчувала почуття невдачі. При необхідності члени команди повинні надавати допомогу один одному для успішного досягнення особистісних цілей. Взаємодопомога є ключовою характеристикою високоефективних команд [28].

Ефективність команди залежить від того, наскільки її члени усвідомлюють свої ролі та як вони до них пристосовуються. Коли кожен учасник команди повинен розуміти, яку конкретну роль він виконує в процесі спільної роботи. Важливо, щоб кожен учасник був орієнтований на досягнення спільної мети і розумів, як власна діяльність сприяє загальному успіху команди.

Тим не менше, рольовий склад команди впливає на ефективність її роботи. Кожна роль в команді має свої функції і відповідальності, і тільки коли всі учасники належним чином виконують свої обов'язки, команда може працювати з високою продуктивністю. Наприклад, у команді можуть бути лідер, координатор, фахівець з виконавчих завдань, творчий аналітик та інші. Кожна роль має свої особливості і вимагає певних навичок та компетенцій.

При формуванні команди необхідно враховувати індивідуальні сильні сторони та здібності кожного учасника. Це дозволяє використати потенціал кожного члена команди на повну і досягти синергетичного ефекту, коли сумарний результат спільної роботи перевищує суму окремих внесків.

Крім того, ефективність команди також залежить від взаємодії та комунікації між її учасниками. Відкрита та ефективна комунікація сприяє обміну ідеями, вирішенню проблем та побудові спільного розуміння. Команди, де кожен учасник почувається затребуваним та вільно висловлює свої думки та пропозиції, здатні швидше знаходити інноваційні рішення та досягати поставлених цілей.

Важливо пам'ятати, що ефективність команди не є статичним поняттям і може змінюватися з часом. Також, команди потребують постійного оновлення, вдосконалення та підтримки, а проведення тренінгів, розвиток навичок командної роботи та мотивація учасників є важливими елементами успішного формування та функціонування команди.

Британський психолог М. Белбін запропонував п'ять принципів, які допомагають формувати ефективну управлінську команду. Першим принципом є те, що кожен член команди може внести свій внесок у роботу, виконуючи свою професійну роль і роль в команді. Другий принцип полягає в тому, що ефективність команди залежить від того, наскільки правильно її члени усвідомлюють розподіл сил і пристосовуються до нього. Третій принцип стверджує, що кожній команді необхідний певний баланс групових ролей, який може бути визначений залежно від цілей і завдань групи. Четвертий принцип відображає особисті характеристики членів команди можуть обмежувати їх можливості успішно виконувати різні ролі. П'ятий принцип передбачає те, щоб в команді був баланс групових ролей, виконуваних придатними для цих ролей людьми, щоб команда могла найкращим чином використовувати свої технічні ресурси [40].

Економіст Дж. Хэкман, був одним із перших, хто розробив та запровадив тривимірну концепцію ефективності групи. Його модель базувалася на трьох критеріях, що зображені на рисунку 1.2.

****

Рис. 1.2. Критерії, що впливають на ефективність команди в організації

Примітка. Складено автором на основі [44, c. 433-435]

Враховуючи дану модель, можна виділити три основні чинники, які впливають на ефективність групи: груповий процес, групова структура та організаційне середовище. Однак, для того, щоб група була успішною, потрібно також дотримуватись трьох взаємопов’язаних критеріїв.

Першим критерієм є чітке визначення цілей групи та ролей кожного її члена. Це дозволяє уникнути зайвих конфліктів та непорозумінь, а також сприяє більш ефективній співпраці між учасниками. Другим критерієм є внутрішньогрупова підтримка, яка забезпечує ефективні комунікації та довірчі відносини між учасниками. Це дозволяє знизити витрати на взаємодію та досягати кращих результатів в розв’язанні поставлених завдань. Останнім критерієм є задоволення потреб членів групи, що впливає на їхню мотивацію та орієнтацію на досягнення максимальної результативності при зниженні витрат на управління.

Аналізуючи наукові дослідження, ми зробили висновок про те, що успішність команди залежить від керівника та його управління командою, а також від подальших дій, які мають управлінський вплив на членів колективу. Якщо управління підприємством відбувається правильно, то дії кожного члена команди приносять команді та організації економічну та соціальну користь. Також, ми визначили п'ять основних критеріїв, які є важливими для ефективної управлінської команди, а їх вирішення дозволить досягти успіху в спільній діяльності команди [24].

*Перший критерій команди* *- єдність у цілях, методах та характері діяльності.* Для досягнення мети необхідно поєднувати два підходи: спрямований на досягнення мети та спрямований на згуртування та ефективне спілкування між членами команди. Важливо розуміти, що мета може бути створена самою командою, і кожен учасник повинен внести свій внесок у формування мети, стратегії та тактики організації. Крім того, кожен учасник команди повинен бути свідомим своєї ролі та завдань, які випливають з поставлених цілей, і зрозуміти, що досягнення загальної мети є важливішим за задоволення своїх особистих інтересів. Усвідомлення завдань та загальної мети є необхідним для ефективної роботи команди [7].

*Другий критерій – наявність конкретного результату її діяльності.* Це означає, що кожен член команди повинен мати розуміння того, який результат вони прагнуть досягти, і на що їхні дії повинні бути спрямовані.

Відзначимо той факт, що успішна команда не просто складається з індивідуальних членів, але є системою, де кожен елемент є важливим і взаємопов'язаним з іншими елементами. Команда повинна мати місію і цінності, які функціонують як робочий інструмент і дозволяють їм діяти як єдиному цілому.

В сучасному економічному середовищі, де застарілі методи управління менш ефективні, а керівникам підприємств потрібно знайти нові способи підвищення ефективності ведення справ. Одним з них є збільшення особистої результативності праці кожного з членів команди та підвищення ефективності їх взаємодії. Це можливо досягнути, вдосконалюючи вміння роботи над собою, досягнення оптимальної самомотивації і максимального використання власних можливостей і ресурсів. Якщо кожен член команди працює над собою, це призведе до досягнення мети, яку перед собою поставила команда [23].

*Третій критерій визначає характер процесу вироблення рішень командної діяльності.* У команді кожен учасник є суб’єктом і об’єктом управління, що виробляє і реалізує управлінські рішення, базуючись на гнучкому взаємозв’язку між всіма її учасниками. Завдяки накопиченню та трансформації інформації в команді, що випливає з досвіду та рішень, можна стверджувати, що джерело її розвитку знаходиться всередині команди.

Багато дослідників вважають діалог як найбільш ефективний метод прийняття рішень у команді. Він дозволяє залучати всіх учасників, що позитивно впливає на формування згуртованості команди. Під час розробки рішення командою розглядається думка всіх учасників, що беруть участь у цьому процесі, а також взаємодія між людьми в процесі прийняття рішення.

Відзначимо, що команда - це сукупність її учасників, які взаємодіють між собою і керують самими собою та організацією власними інтересами. У процесі прийняття рішень команда поетапно проходить колективний аналіз і синтез, збір і обробка інформації, постановка проблем і їх розв’язання. Таким чином, команда може успішно функціонувати тільки в тому випадку, якщо усі її учасники взаємодіють та співпрацюють між собою, діючи як єдиний організм.

*Четвертий критерій – певний характер взаємовідносин всередині команди.* Кожна команда має свій власний характер взаємовідносин всередині, який є критерієм її ефективності. Дослідження показали, що даний критерій включає формальні і неформальні відносини між учасниками команди.

У формальній групі кожен учасник має чітко визначену функцію, яку він виконує в рамках посадової інструкції. У такій групі формується функціонально-нормативна структура, де кожен учасник розташовується а певній системі організації. Хоча в такій групі взаємодія між учасниками є формальною, вона може призвести до запровадження неформальних відносин і груп.

Під кінець відзначимо, що, неформальні групи виникають в результаті неформальних контактів між людьми з спільними цілями і інтересами. Ці групи можуть сприяти задоволенню потреб учасників, але не завжди можуть бути спрямовані на досягнення цілей організації. Враховуючи ці фактори, команди повинні уважно враховувати характер взаємовідносин внутрішньої комунікації, щоб забезпечити успішну реалізацію проектів і завдань.

*П'ятий критерій успішної діяльності - висока ступінь відповідальності*. Відповідальність означає мати право і обов'язок діяти та повністю розуміти та приймати всі наслідки, які виникають з наших дій [24]. У командній організації відповідальність фокусується на команді, а не на окремих членах. Кожен член команди повинен відчувати взаємну відповідальність, а всі члени команди несуть відповідальність за результати дій, а не лише окремі члени.

Тим не менше, відповідальність - це один з трьох основних елементів ефективності надання повноважень. Надання повноважень має бути збалансованим та враховувати фактори відповідальності, влади та підзвітності. Баланс досягається, коли команда чітко розуміє свою відповідальність, має необхідну владу для виконання цієї відповідальності та несе відповідальність за наслідки своєї діяльності.

Досить часто спостерігається, що багато працівників намагаються уникнути відповідальності, але даний фактор є порушення трудових обов’язків. У традиційних організаціях всі працівники підконтрольні своїм керівникам, але в організаціях з високою якістю продуктивності всі члени команди підконтрольні один одному та несуть відповідальність перед своїми клієнтами.

Дослідження показують, що відповідальність за виконану роботу має позитивний вплив, зокрема більш висока якість роботи, дотримання обов'язків, швидке прийняття рішень, більш тісне співробітництво з колегами та в розвитку організації передбачає визначення мети, задач, шляхів досягнення та відповідальних осіб. Висока ступінь відповідальності є ключовим фактором ефективного функціонування команди та досягнення успіху в роботі. Команда, що розуміє свою відповідальність та здатна приймати рішення, забезпечує якість та ефективність своєї діяльності, що в свою чергу призводить до задоволення клієнтів та підвищення рівня конкурентоспроможності організації на ринку.

Коли мова йде про оцінку ефективної діяльності управлінської команди, важливо пам'ятати, що це не просто процес, а складна система з чотирьох блоків. Перший блок - моніторинг ефективності діяльності лідера команди, дозволяє зрозуміти, як добре лідер виконує свої обов'язки. Другий блок - моніторинг ефективності роботи кожного члена команди, включає в себе оцінку роботи кожного із членів команди та визначення його внеску у загальний результат. Третій блок - моніторинг ефективності роботи команди в цілому, дозволяє зрозуміти, як добре команда працює разом та чи може вона досягати поставлених цілей. Четвертий блок - опрацювання результатів аналізу показників ефективності діяльності управлінської команди, дозволяє зрозуміти, які аспекти діяльності команди потребують покращення та які кроки необхідно зробити для підвищення її ефективності [46, c. 43-44]. Загалом, оцінка ефективної діяльності управлінської команди - це складний процес, який потребує системного підходу та глибокого аналізу.

При створенні системи моніторингу ефективності управлінської команди необхідно визначити найбільш інформативні показники. Ефективність діяльності організації можна описати за допомогою п'яти груп показників, що використовуються при її оцінці. Перша група - соціально-економічні показники - відображає вплив діяльності команди на соціальний та економічний розвиток організації. Інформаційно-технологічні показники вказують на те, як ефективно команда використовує інформаційні технології та інші засоби для досягнення мети. Організаційні показники характеризують організацію та управління командою, а фінансово-економічні - фінансовий стан організації та його вплив на діяльність команди. Соціально-психологічні показники відображають взаємодію між членами команди та їх психологічний комфорт у робочому середовищі. Узагалі, підбір найбільш інформативних показників допоможе створити ефективну систему моніторингу ефективності діяльності управлінської команди [11, c. 97-98; 16, c. 783].

Отже, можна зробити висновок, про те, що не кожна група може бути названа командою, а також не кожна команда може бути ефективною. Однак, є показники, які дозволяють визначити ефективність команди, і вони можуть бути як кількісними, вираженими у числовій формі, так і якісними.

На сьогоднішній день, дослідники та та наукова література підтверджують, що самоврядні команди мають більш позитивний вплив на продуктивність та міжособистісні стосунки всередині групи, ніж команди, які керуються ззовні, оскільки самокеровані команди виявляють внутрішню мотивацію та взаємне довіру між її членами, що сприяє досягненню кращих результатів.

У самоврядних командах кожен член має можливість вносити свої ідеї, брати на себе відповідальність за свою роботу та приймати рішення відповідно до власного досвіду та експертизи, що стимулює креативність, ініціативу та спільну відповідальність перед командою. Крім того, такий підхід сприяє розвитку навичок управління самим собою, що може бути корисним у всіх сферах життя.

Важливим аспектом ефективності самоврядних команд є взаємодія та комунікація між членами. Відкритість до інших думок та поглядів, здатність до конструктивного обговорення та вирішення конфліктів, сприяють покращенню якості прийнятих рішень та досягненню загальних цілей команди.

Загалом, самоврядні команди демонструють вищу ефективність через залученість кожного члена, внутрішню мотивацію, взаємне довіру та здатність до саморозвитку. Вони створюють сприятливе середовище для досягнення успіху, підтримуючи продуктивність всередині команди.

**Висновки до розділу 1**

Команда в організації - це група людей з різними знаннями, вміннями та характерами, які об'єднуються з метою досягнення спільної мети, взаємодіють між собою, доповнюючи один одного та координуючи свої дії, що дає можливість досягнути більш ефективних результатів.

Визначено, що роль команди в організації полягає в забезпеченні співпраці, ефективної взаємодії та досягненні спільної мети. Команда є важливим чинником успіху організації, забезпечуючи швидкий та ефективний розвиток проектів, збільшення продуктивності та розширення можливостей.

Також, визначено, що не кожна група може бути названа командою, а також не кожна команда може бути ефективною. Ефективність команди можна визначити на основі отриманих результатів, які можуть бути як кількісними, вираженими в числовій формі, так і якісними.

На сьогоднішній день, як показує наукова література, самоврядні команди мають більш позитивний вплив на продуктивність та міжособистісні стосунки всередині групи, ніж команди, які керуються ззовні, що зумовлено тим, що самокеровані команди здатні досягати кращих результатів завдяки внутрішній мотивації та взаємному довірі між членами.

Управління командами буде успішним лише тоді, коли будуть дотримуватися всі правила та принципи ефективного управління командами, які передбачають інвестиції в розвиток кожного члена команди. Ефективність командної роботи - це багатогранне поняття, яке передбачає задоволення всіх членів команди від спільної діяльності. Відсутність задоволення від роботи у колективі говорить про негативні фактори позитивного, тривалого та успішного виконання трудових обов’язків команди в майбутньому.

**РОЗДІЛ 2**

 **АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ НА ПРИКЛАДІ КОНДИТЕРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ROSHEN»**

**2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Кондитерське підприємство «Рошен» – це підприємство є одним з найбільших виробників кондитерських виробів не лише в Україні та Східній Європі, а й у всьому світі. У топ-30 найбільших виробників кондитерських виробів вона займає одне з провідних місць[42]. Головний офіс компанії знаходиться в столиці України – Києві [27].

У 2000 році, підприємство мало назву «Укрпромінвесткондитер», через складне назву необхідно було провести ребрендинг і знайти ім'я, яке було б простим, чітким і запам'ятовувалося з першого разу. Таким чином, було прийнято рішення створити нову, унікальну назву, яка б приваблювала цінність та смак бренду, залучаючи покупців своєю простотою і привабливістю. Тому і назва «Рошен» походить від прізвища засновника компанії - Петра Порошенка. Назва була утворена шляхом вилучення першої та останньої літер з прізвища. Це ще один елемент, який робить «Рошен» унікальним і запам'ятовуючим.

Кондитерське підприємство «Рошен» є одним з провідних виробників кондитерських виробів з загальним обсягом виробництва 450 тис. тонн на рік, що дозволяє корпорації генерувати виторг в розмірі 800 млн. доларів. За результатами щорічного світового рейтингу виробників кондитерських виробів, опублікованого у 2015 році галузевим виданням Candy Industry, «Рошен» зайняв 22-е місце, випередивши таких українських виробників як «Конті» та «АВК». У 2016 році Рошен помістили на 24 місце в цьому ж рейтингу.

Кондитерське підприємство «Рошен» має декілька підрозділів, відобразимо їх на рис. 2.1. Додатково відзначимо, що продукція Рошен доступна в 55 країнах світу, включаючи Україну, Канаду, країни ЄС, США, Грузію, Японію, Корею, Азербайджан, Вірменію, Ізраїль, Йорданію, Казахстан, Киргизстан, Китай, Кувейт, Молдову, Монголію, Нову Зеландію, Таджикистан, Туркменістан та інші країни.

Рис. 2.1. Підрозділи кондитерського підприємства «Рошен»

Примітка. Складено автором на основі [27]

Кондитерське підприємство «Рошен» не просто створює свої продукти, а також гарантує їх високу якість та безпеку для споживачів. Всі виробничі об'єкти сертифіковані згідно з міжнародними стандартами якості та безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005. Також, на кожній з фабрик підприємства діє система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000 і підтверджується наявністю відповідних сертифікатів.

Також, продукція «Рошен» знаходиться під постійним контролем якості завдяки спеціальному обладнанню для моніторингу та проведення досліджень. Розробкою технологій та виробництвом високоякісних кондитерських виробів займаються лише кваліфіковані спеціалісти, які проходять навчання та атестацію у спеціалізованих іноземних центрах.

Щоб створити кондитерські вироби на ринку, кондитерське підприємство «Рошен» використовує найновітніші технології виробництва та високоякісні сировини. Крім того, наші фахівці дотримуються чіткої технології виробництва та ефективно використовують високовиробниче обладнання, щоб забезпечити продукцію найвищої якості[4].

Кондитерське підприємство «Рошен» забезпечують ринок якісними та різноманітними варіантами кондитерської продукції. Завдяки асортиментній політиці підприємства, завжди задовольняються потреби клієнтів у нових, вдосконалених та традиційних смаках та форматах продуктів. Інформація про асортимент представлена в таблиці 2.1, яка містить повний перелік продуктів.

*Таблиця 2.1*

**Асортимент продукції кондитерського підприємства «Рошен» станом на 2022 рік**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Асортиментна група** | **Види продукції** | **Кількість позицій товарів в групі** |
| 1 | Шоколад | Шоколад Elegance, Шоколад Рошен чорний, Шоколад Рошен молочний, Шоколадні набори Кабаре Люкс, Традиційний шоколад | 26 |
| 2 | Желе | Желе фасоване, Желе вагове | 8 |
| 3 | Батончики | Шоколадний батон | 11 |
| 4 | Цукерки в коробках | Шоколадні цукерки | 20 |
| 5 | Цукерки вагові | Шоколадні та глазуровані, Цукерки вафельні, Цукерки неглазуровані, Цукерки желейні | 61 |
| 6 | Карамель | Карамель фасована, Карамель вагова, Карамель желейна | 44 |
| 7 | Вафельна продукція | Вафлі вагові, Вафлі фасовані, Цукерки вафельні, Вафельні торти, Вафельні батончики | 51 |
| 8 | Печиво, крекер | Печиво фасоване, Крекер фасований, Печиво вагове, Крекер ваговий | 37 |
| 9 | Бісквітні рулети | Рулети, Міні-рулети | 12 |
| 10 | Торти | - | 5 |

Примітка. Розраховано автором

Тим не менше, кондитерське підприємство «Рошен» відоме своєю широкою лінійкою унікальних кондитерських виробів. Завдяки найсучаснішим технологіям та високовиробничому обладнанню, компанія виробляє понад 320 найменувань високоякісних продуктів. Це включає шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Відзначимо, що дані вироби не мають аналогів на ринку України.

Загальний обсяг виробництва кондитерського підприємства «Рошен» сягає цифри - близько 300 тисяч тонн на рік, що свідчить про велику популярність і довіру, яку отримує продукція кондитерського підприємства серед споживачів, що пояснюється не лише використанням високоякісної сировини та матеріалів, але й чітким дотриманням рецептури. Кондитерське підприємство надає перевагу якості і надійності своїх виробів, що є основою для створення продуктів високої якості.

Відзначимо також, що підприємство надає велику увагу потребам клієнтів і забезпечує можливість придбання різноманітних продуктів, що задовольняють будь-який смак за доступними цінами. З цією метою на території України вони пропонують мережу фірмових магазинів «Roshen». В їхніх магазинах можна знайти: шоколадні плитки, цукерки, подарункові набори, карамель, печиво, бісквіти, торти, тістечка, ромові баби та ексклюзивні солодощі. Кожен магазин вирізняється своєю атмосферою.

В їхніх магазинах спостерігається велика кількість кваліфікованих і ввічливих працівників, які завжди готові допомогти та надати рекомендації щодо покупки та забезпечити відповідний сервіс.

Також, важливо відзначити, процентне співвідношення груп товарів на кондитерському підприємстві «Рошен» на рис 2.2. На даному рисунку можна помітити, що карамель становить значну частку в загальному обсязі виробництва. Це пояснюється не тільки її низькою вартістю, але й досить тривалим терміном зберігання. Через це великі торгові компанії України та близького зарубіжжя активно закуповують цей продукт. Зважаючи на це, керівництво підприємства повинно приділити особливу увагу іншим групам товарів, виробництво яких ефективно налагоджено, оскільки висока ціна їх реалізації в майбутньому може призвести до зростання прибутку.

Рис. 2.2. Процентне співвідношення груп товарів на кондитерському підприємстві «Рошен»

Примітка. Розраховано автором на основі [27]

Відзначимо той факт, що кондитерське підприємство «Рошен» не тільки забезпечує високу якість продукції, а й активно розвивається. До прикладу, в 2009 році відбулася модернізація устаткування фабрик у Маріуполі, Києві та Кременчуці на суму $13,3 млн. Також, в інвестиції в розвиток виробництва та капітальне будівництво було вкладено близько 100 млн. євро. Як бачимо кондитерське підприємство «Рошен» завжди знаходить шляхи для поліпшення своєї продукції та розвитку в цілому.

Також, додаймо, той факт, що кондитерське підприємство «Рошен» відзначається своїми масштабними та системними благодійними та соціально-культурними проектами, що принесли користь безлічі людей. Одним з таких проектів є допомога національній дитячій лікарні «ОХМАТДИТ». Кондитерське підприємство вкладає десятки мільйонів гривень у придбання та встановлення найсучаснішого хірургічного обладнання, а також у повну реконструкцію усіх систем комунікації, включаючи опалення, вентиляцію та електроживлення.

Крім того, кондитерське підприємство «Рошен» системно надавало допомогу постраждалим у зоні АТО, забезпечуючи лікування та реабілітацію в клініках і центрах в Австрії, Німеччині, Греції та Словаччині, а також фізичну та психо-соціальну реабілітацію в Україні, а зараз надає допомогу бійцям, які воюють за незалежність України при повномасштабному вторгненні у лютому 2022 року.

Кондитерське підприємство також піклується про культурно-соціальні проекти, такі як реконструкція Театру на Подолі, модернізація Черкаського зоопарку, відкриття ковзанки в Харкові, Діпрі та Києві, повне технічне обслуговування встановленого корпорацією світо-музичного фонтану у Вінниці та створення для нього нових шоу. Кожен проект розроблено з любов'ю та піклуванням про людей. Кондитерське підприємство «Рошен» продовжує покладати велику вагу на благодійність та соціальну відповідальність, тому що це є однією з головних цінностей підприємства.

Важливо відзначити ключовий фактор теперішнього часу, а саме підтримці Збройним Силам України. Підприємтсво на чолі з П. Порошенко починаючи з моменту, коли росія розпочала свою агресію проти України, вклали більше 500 мільйонів гривень в допомогу Збройним Силам України, включаючи кілька десятків мільйонів для третього окремого полку спеціального призначення Сил спеціальних операцій, який до 2016 року був частиною Оперативного командування «Південь» Сухопутних військ. Поміж переданої допомоги були автомобілі, бронежилети, спорядження, форма, теплі речі, а також 100 снайперських комплексів, складаючи з себе 82-го 7-62-мм карабіни Z-10 (Winchester) та 18 гвинтівок Savage, що використовують патрон. Lapua Magnum, оптика, далекоміри та десятки тисяч набоїв [29].

**2.2 Оцінка ефективності діяльності управління командами на підприємстві**

Ефективне управління командами передбачає створення планування і організації роботи, встановлення ясних комунікаційних ліній, визначення ролей та відповідальностей для кожного члена команди, а також встановлення системи мотивації та зворотного зв'язку. Для ефективного управління командами потрібно мати досвідчених лідерів, які можуть знаходити компроміси та розв'язувати конфлікти, тобто вміло керувати підприємством та командою підприємства в цілому.

Управління кондитерським підприємством «Рошен» здійснюється командою професіоналів з великим досвідом роботи в галузі кондитерського виробництва. Головою ради директорів є Петро Порошенко, який раніше був президентом України. Одним з основних органів управління товариством є загальні збори акціонерів. Вони мають повноваження обирати наглядову раду, яка є головним представником інтересів акціонерів та вирішує багато ключових питань, пов'язаних з діяльністю компанії. Проте, не всі питання можуть бути вирішені наглядовою радою, а лише ті, що не належать до виключної компетенції загальних зборів, які проводяться згідно з чинним законодавством України.

Загальні збори акціонерів є важливим органом для прийняття стратегічних рішень та вирішення ключових питань, що стосуються діяльності компанії. Тут акціонери мають можливість обговорити і проголосувати за такі важливі питання, як затвердження річних звітів, призначення аудиторської компанії, розподіл прибутку, зміни у статуті товариства, питання, пов'язані з емісією акцій або залученням позик, прийняття стратегічних рішень щодо розвитку компанії та інші.

Загальні збори акціонерів мають визначені процедури та правила проведення, які регулюються чинним законодавством України. Зазвичай, для проведення зборів необхідно попередньо повідомити акціонерів про дату, час і місце проведення зборів, а також надати повну інформацію щодо порядку денного та питань, які будуть розглядатися.

Крім того, наглядова рада також обирає членів дирекції та генерального директора, які відповідають за поточну діяльність товариства. Разом з тим, загальні збори обирають і ревізійну комісію, яка здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності компанії. Всі ці органи управління разом сприяють ефективному функціонуванню та розвитку товариства, забезпечуючи його інтереси та забезпечуючи дотримання вимог законодавства.

Визначимо організаційну структуру кондитерського підприємства «Рошен» на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура кондитерського підприємства «Рошен»

Примітка. Складено автором на основі [27]

Наступним важливим елементом для ефективного управління командами в організації є правильне управління персоналом. Зокрема проаналізуємо динаміку трудових ресурсів (табл. 2.2) та відзначимо стимулювання працівників в даному підприємстві.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка трудових ресурсів кондитерського підприємства** **«Рошен»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 1 742 | 1 383 | 906 | 761 | 783 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 142,639 | 109,392 | 105,714 | 104,558 | 107,695 |
| Продуктивність, тис. грн./чол. | 221,4 | 206,8 | 21,8 | 32,54 | 305,1 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 21,8 | 32,54 | 62,3 | 24,4 | 21,1 |
| Питома вага фонду оплати праці в собівартості, % | 38 | 35 | 44 | 44 | 44 |
| Коефіцієнт обороту по прийому, % | 2,5 | 7 | 13,6 | 27,1 | 24,3 |
| Коефіцієнт обороту по звільненню, % | 0,86 | 0,87 | 0,77 | 0,26 | 0,38 |

Примітка. Розраховано автором на основі [27]

Як бачимо з таблиці, загальна кількість працівників корпорації з 2018 по 2022 рік зменшилась на 55%, з 1,742 осіб до 783 осіб. Фонд оплати праці знизився на 24%, з 142,639 тис. грн. в 2018 році до 107,695 тис. грн. в 2022 році. Продуктивність працівників у 2020 році значно знизилась порівняно з попередніми роками, проте в 2021 році відбувся різкий приріст до 32,54 тис. грн./чол. і подальше зростання до 305,1 тис. грн./чол. в 2022 році. Коефіцієнт плинності кадрів зріс до 62,3% у 2020 році, але потім знизився до 21,1% в 2022 році. Питома вага фонду оплати праці в собівартості залишалась стабільною на рівні 35-44% з 2019 до 2022 року. Коефіцієнт обороту по прийому зріс з 2,5% в 2018 році до 27,1% в 2021 році, але знизився до 24,3% в 2022 році. Коефіцієнт обороту по звільненню залишався на стабільному рівні близько 0,8% з 2018 до 2021 року, але в 2022 році зріс до 0,38%. Отже, можна зробити висновок, що відбувалися значні зміни в трудових ресурсах кондитерського підприємства «Рошен» з 2018 до 2022 року, які відображалися у зміні кількості працівників, фонду оплати праці, продуктивності, коефіцієнтах плинності кадрів та обороту.

Відзначимо дані, що характеризують колектив кондитерського підприємства «Рошен» залежно від відпрацьованого стажу в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Колектив кондитерського підприємства «Рошен»** **залежно від відпрацьованого стажу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Роки** | **Відхилення** | **Темпи приросту** |
| **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **+/-** | **%** |
| Стаж до 2 років | 119 | 105 | 97 | 124 | 203 | 84 | 70,59 |
| Стаж від 2 років | 134 | 121 | 109 | 124 | 136 | 2 | 1,49 |
| Стаж до 5 років | 206 | 189 | 178 | 181 | 186 | -20 | 9,71 |
| Стаж від 5 до 10 років | 291 | 214 | 201 | 213 | 220 | 1 | 0,46 |
| Стаж від10 до 20 років | 168 | 154 | 151 | 155 | 161 | -7 | -4,17 |

Примітка. Розраховано автором на основі [27]

На підприємстві виділяються дві основні групи працівників за стажем роботи. Першу групу складають спеціалісти від 5 до 20 років. Вони становлять понад 44% всього штату підприємства. Другу групу складають молоді працівники працюючи на підприємстві менше 2 років. Ця група найбільш динамічна, її склад зріс на 22,41% у 2020 році завдяки прийому на роботу 159 нових співробітників.

Також важливо відзначити, що на підприємстві працюють працівники різного віку, що вказує на різноманітність кадрового потенціалу. Більше половини працівників належать до вікової категорії від 30 до 50 років, що може свідчити про стабільність і досвід роботи на підприємстві. З іншого боку, молоді співробітники до 30 років становлять понад 32% штату, що свідчить про високу динаміку розвитку підприємства і активне залучення нових талановитих працівників.

Таким чином, підприємство має багатогранний кадровий потенціал, що дозволяє забезпечувати якісну роботу і вирішувати завдання на високому рівні.

Відзначимо також динаміку членів команди на кондитерському підприємстві «Рошен» в 2022 році на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Кількість членів команди у 2022 році на кондитерському підприємстві «Рошен»

Примітка. Розраховано автором на основі [27]

Важливо відзначити, що успішна команда повинна мати довіру та підтримку від керівництва, ресурси для розвитку та вдосконалення, а також високий рівень взаємодії та співпраці між її членами. На підприємстві кожен працівник має можливість пройти шлях професійного та особистісного зростання. Починаючи зі стажування, яке допомагає новим співробітникам адаптуватися до робочого колективу та зрозуміти специфіку роботи, закінчуючи підвищенням кваліфікації та розвитком лідерських якостей для керівних кадрів - кожен має змогу отримати необхідні навички та знання.

Окрім того, у підприємства існує програма навчання, яка допомагає кандидатам здобути необхідні знання для успішної роботи. Завдяки даній програмі, кандидати отримують можливість показати свої здібності та потенціал, що в подальшому може позитивно вплинути на їхню кар'єру.

Навчальні програми для різних груп працівників розроблені таким чином, що кожен може обрати оптимальний для себе формат навчання: аудиторні заняття або електронні курси, які передбачають самостійне освоєння матеріалу. Для зберігання, оновлення та аналізу даних навчання для кожного співробітника використовується спеціальна електронна платформа.

Також, передбачається в кондитерському підприємстві професійне навчання. Співробітникам надається можливість взяти участь у практичному блоку на виробництві, який триває 21 робочу зміну. Загальна тривалість програми для співробітників складає 2 місяці (див. рис. 2.5.) Співробітники, які успішно пройшли курс підвищення кваліфікації, отримують сертифікат і можуть претендувати на збільшення заробітної плати та кар'єрний ріст. Участь в програмі для співробітників є безкоштовною, але необхідно пройти внутрішній відбір серед майстрів-технологів кондитерського підприємства «Рошен».



Рис. 2.5. Тривалість професійного навчання на кондитерському підприємстві «Рошен»

Примітка. Складено автором на основі [27]

Передбачене вище є частинами системи внутрішнього навчання, яка сприяє розвитку професійних та особистісних навичок, підвищенню ефективності роботи та розвитку лідерських якостей співробітників. Кондитерське підприємство, ставить на перший план навчання та розвиток своїх працівників, зазвичай має перевагу на ринку праці, оскільки працівники відчувають себе оціненими та знаходяться в комфортному середовищі для праці. Крім того, дане підприємство має більш широкі можливості для розвитку та розширення бізнесу завдяки компетентним та мотивованим співробітникам.

Проте, важливо пам'ятати, що навчання та розвиток співробітників не є лише обов'язком підприємства, а й особистою відповідальністю кожного працівника. Кожен працівник повинен розуміти, що навчання та розвиток є ключовим елементом успіху в сучасному світі, де технології та бізнес-процеси швидко змінюються. Тому, він повинен бути готовим до самоосвіти та постійного підвищення своєї кваліфікації, щоб залишатись конкурентноздатним на ринку праці.

Також відзначимо, що ефективне управління командами потребує постійної оцінки та аналізу результатів роботи команди, що дозволяє вдосконалювати процеси та досягати кращих результатів. В даному випадку кондитерське підприємство «Рошен» зосереджене на ефективному управлінні командами, яке потребує постійної оцінки та аналізу результатів роботи команди. Для досягнення кращих результатів, підприємство використовує різні інструменти та методи. Один з таких методів - це регулярні моніторингові зустрічі з керівництвом та представниками різних команд. На цих зустрічах, керівництво аналізує результати роботи команди, ділиться своїми спостереженнями та рекомендаціями з покращення роботи.

Для ефективного управління командами, кондитерське підприємство «Рошен» також використовує системи відстеження продуктивності, що дозволяє виявляти слабкі місця та можливості для покращення. Крім того, команда керівництва займається розробкою та впровадженням нових стратегій та методів роботи, які допомагають досягати кращих результатів.

Кондитерське підприємство «Рошен» демонструє ефективне розв'язання задач на різних рівнях своєї діяльності, що допомагає ефективному управлінню командами. Наприклад, на рівні виробництва, підприємство використовує сучасне обладнання та технології, щоб забезпечити високу якість продукції та вчасну доставку до клієнтів. На рівні маркетингу, кондитерське підприємство «Рошен» активно просуває свої бренди та продукти на ринку за допомогою реклами, спонсорства культурних та спортивних заходів, а також заходів зі зниження цін на певні товари.

Крім того, кондитерське підприємство «Рошен» активно використовує інноваційні рішення в управлінні своїми бізнес-процесами. Наприклад, вони використовують електронні системи управління виробництвом та складськими запасами, що дозволяє швидко відстежувати рух товарів та підтримувати ефективний баланс запасів.

Рошен активно розвиває своїх співробітників та створює для них комфортні умови роботи. Підприємство не тільки надає співробітникам все необхідне для виконання поставлених завдань, але й створює відповідні умови для їх професійного зростання та особистісного розвитку. Вони розуміють, що задоволений та мотивований працівник відображає якісний результат, тому вони докладають зусиль для того, щоб їхні працівники почували себе комфортно в команді. Підприємство надає можливості для професійного розвитку, організовує тренінги та семінари, що допомагає співробітникам розвиватися та підвищувати свої кваліфікації. Такі заходи не тільки підвищують ефективність роботи команди, але й підвищують мотивацію співробітників та знижують ризик їх втрати.

Кондитерське підприємство «Рошен» пропонує власні переваги на конкурентному ринку, що допомагає ефективному функціонуванні та управлінні командами (див. рис. 2.6.).



Рис. 2.6. Конкурентні переваги кондитерського підприємства «Рошен»

Примітка. Складено автором на основі [27]

Тим не менше, важливою складовою ефективного управління командами в організації є відповідне маркетингове забезпечення, що спряє успішним продажам товарів. Важливо відзначити, що кондитерське підприємство «Рошен» активно працює над рекламою своїх продуктів та вдосконаленням стратегій продажів. Вони використовують різноманітні канали комунікації, такі як телебачення, соціальні мережі та інтернет, для підвищення своєї популярності та залучення нових клієнтів. Всі ці рішення та підходи дозволяють кондитерському підприємству «Рошен» ефективно вирішувати завдання на різних рівнях своєї діяльності, що сприяє ефективному управлінню командами та досягненню успіху на ринку. Крім того, кондитерське підприємство «Рошен» активно співпрацює зі спеціалістами та експертами у своїх галузях, що допомагає бути в курсі останніх тенденцій та розвиватися відповідно до них. В цілому, ефективне управління на різних рівнях діяльності підприємства, підвищення кваліфікації співробітників та використання інноваційних технологій дозволяють кондитерському підприємству «Рошен» успішно функціонувати та розвиватися на ринку продуктів харчування.

Тим не менше, важливий фактор результату успішного управління командами проявляється через показники фінансової успішності організації, тому і проаналізуємо їх задля того аби оцінити ефективність управління командами на кондитерському підприємстві «Рошен».

Як помітно з рисунку 2.7. загальний тренд підприємства є позитивним, оскільки дохід збільшився на 41% протягом 2 років, з 638,817 млн грн у 2020 році до 979,286 млн грн у 2021 році, але в 2022 році зменшився на 7%. Чистий прибуток також збільшився на 492% протягом 2 років, з 5,257 млн грн у 2020 році до 25,779 млн грн у 2021 році, але у 2022 році був втратний на суму -984 тис. грн. Активи збільшилися на 4% з 3,001,846 млн грн у 2020 році до 3,166,353 млн грн у 2021 році, але у 2022 році знизилися на 2%. Зобов'язання компанії зменшилися на 4% з 1,109,173 млн грн у 2020 році до 1,069,964 млн грн у 2021 році, але у 2022 році збільшилися на 3%.

Рис. 2.7. Фінансові показники кондитерського підприємства «Рошен»

Примітка. Розраховано автором на основі [27]

Загалом, кондитерське підприємство «Рошен» продовжує збільшувати свій дохід та прибуток, але у 2022 році спостерігається його зменшення. Крім того, активи підприємства продовжують зростати, а зобов'язання зменшуються, але у 2022 році вони зросли на недостатньо високий рівень, що може становити ризик для компанії у майбутньому. Очевидним є той факт, що зменшення доходу та втрата прибутку у 2022 році пов'язані повномасштабним вторгнення в Україні росії, яка вплинула на багато галузей та компаній загалом.

Оскільки повномасштабне вторгнення має значний вплив на економіку та бізнес у всьому світі та на кондитерське підприємство «Рошен», то відповідно і впливає на управління командами. Зокрема, із зміною економічної ситуації змінюються пріоритети та стратегії компанії, що вимагає переналаштування роботи команд та розподілу завдань між працівниками.

Таким чином, управління командами на кондитерському підприємстві «Рошен» вимагає більш гнучкого підходу та швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити ефективну співпрацю між командами та досягнення поставлених цілей підприємства. Важливо підтримувати відкрите та прозоре спілкування з командами, а також розглядати можливості для вдосконалення процесів управління командами з урахуванням нової реальності після пандемії.

**Висновки до розділу 2**

Кондитерське підприємство «Рошен» - це українське підприємство, що займається виробництвом кондитерських виробів. Підприємство має велику мережу фабрик та офісів у різних країнах світу. У 2021 році вона займала 35 місце у списку 200 найбільших підприємств України за версією Forbes. У 2020 році компанія виготовила продукцію на загальну суму понад 6 мільярдів гривень. Ринкова стратегія кондитерського підприємства «Рошен» базується на високій якості та доступних цінах, а також на активному розвитку нових продуктів та експансії на міжнародні ринки. Продукція кондитерського підприємства «Рошен» знаходиться під постійним контролем якості завдяки спеціальному обладнанню для моніторингу та проведення досліджень. Розробкою технологій та виробництвом високоякісних кондитерських виробів займаються лише кваліфіковані спеціалісти, які проходять навчання та атестацію у спеціалізованих іноземних центрах. Також, визначено, що кондитерське підприємство «Рошен» відзначається своїми масштабними та системними благодійними та соціально-культурними проектами, що принесли користь безлічі людей.

Кондитерське підприємство має багатогранний кадровий потенціал, що дозволяє забезпечувати якісну роботу і вирішувати завдання на високому рівні. Успішна команда повинна мати довіру та підтримку від керівництва, ресурси для розвитку та вдосконалення, а також високий рівень взаємодії та співпраці між її членами. На підприємстві кожен працівник має можливість пройти шлях професійного та особистісного зростання. Починаючи зі стажування, яке допомагає новим співробітникам адаптуватися до робочого колективу та зрозуміти специфіку роботи, закінчуючи підвищенням кваліфікації та розвитком лідерських якостей для керівних кадрів - кожен має змогу отримати необхідні навички та знання. Окрім того, у підприємства існує програма навчання, яка допомагає кандидатам здобути необхідні знання для успішної роботи в компанії. Завдяки цій програмі, кандидати отримують шанс показати свої здібності та потенціал, що в подальшому може позитивно вплинути на їхній трудовий потенціал.

**РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ НА ПРИКЛАДІ КОНДИТЕРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ROSHEN»**

Управління командами є важливим аспектом ефективного функціонування організацій у різних сферах діяльності. Багато вчених, практиків та керівників висловлюють свої думки щодо покращення механізму управління командами. Основні рекомендації, які надаються в цьому контексті, можуть бути узагальнені наступним чином:

*1. Забезпечення якісного лідерства.*

Експерти, такі як Дж. Коттер, професор Гарвардської бізнес-школи, підкреслюють важливість міцного лідерства для успіху команд. Лідер повинен мати чітке бачення, вміти мотивувати і надихати команду, розподіляти ролі та відповідальність, сприяти комунікації та вирішенню конфліктів [32].

*2. Розвиток комунікаційних навичок.*

Запевнена та ефективна комунікація внутрішньо команди та зовнішньо з іншими структурами є ключовою для успішного управління командами. Дослідники стратегічного менеджменту, вказують на важливість створення культури відкритої комунікації, розвитку навичок слухання та управління конфліктами [34].

*3. Залучення до процесу прийняття рішень.*

Даний підхід до управління командами передбачає активне залучення всіх членів команди до процесу прийняття рішень, зазвичай сприяє досягненню кращих результатів. Також, науковців стверджують, про застосування методики управління командами, заснованої на принципах демократії та співробітництва [3].

*4. Підтримка розвитку навичок команди.*

Забезпечення можливостей для навчання, тренінгів та особистісного зростання для членів команди може сприяти покращенню їхньої ефективності. Зарубіжні дослідники акцентують увагу на значенні створення організаційного середовища, що сприяє постійному навчанню та інноваціям [41].

*5. Використання технологій та інструментів.*

Сучасні технології, такі як спільні робочі платформи, відеоконференції, спільні ресурси тощо, можуть полегшити комунікацію та співпрацю в командах, особливо в глобальних або віддалених командних структурах [22].

Вказані рекомендації базуються на дослідженнях і поглядах вчених та практиків в галузі управління командами. Проте, варто враховувати, що конкретні підходи можуть відрізнятися в залежності від сфери діяльності, контексту та особливостей конкретної організації.

Тим не менше, вищезазначені рекомендації можуть слугувати основою для подальшого дослідження та впровадження покращень у механізм управління командами. Врахування потреб команди, встановлення конкретних цілей та адаптація підходів до конкретного контексту допоможуть досягти кращих результатів у практичному використанні рекомендацій.

Якщо ж говорити про команду взаємодію на підприємстві, то варто відзначити, що її висока ефективність визначається не лише згуртованістю команди, але й її здатністю до спільної роботи над досягненням поставленої мети. Команда відмінно відрізняється від звичайної робочої групи, де основним завданням є обмін інформацією та прийняття рішень, спрямованих на досягнення індивідуальних робочих цілей. У справжній команді люди не просто діляться інформацією, але й беруть на себе спільну відповідальність за результати командної роботи. Взаємодія в команді породжує синергетичний ефект, який допомагає її учасникам досягати значно вищих результатів разом, ніж окремо. Ця взаємодія сприяє виникненню творчих ідей, спільному розв'язанню проблем та досягненню високої продуктивності.

 Ураховуючи дослідження в галузі командної роботи, пропонується розглянути модель П. Хоукінса [39], яка вважається найбільш системною і актуальною на сьогоднішній день. Згідно з цією моделлю, базові командні компетенції поділяються на п'ять секторів, а саме: відносини і комунікації, навчання, призначення і мотивація, внутрішні процеси та зовнішні процеси і навчання. представимо на основні складові цих секторів, які представлено в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Складові базових командних компетенцій за П. Хоукінсом**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Командні****компетенції** | **Складові командної****компетенції** | **Характеристика** |
| Відносини ікомунікації | *Довіра* | Ця компетенція відображає ефективність, з якою відбувається робочий інформаційний обмін.  |
| *Конструктивні**конфлікти* | Ця компетенція дозволяє адаптувати поведінку і процеси команди при виникненні змін і появі перед командою нових викликів.  |
| *Взаємоповага.**Важливість кожного**учасника* | Ця компетенція передбачає можливість кожного учасника бути почутим і впливати на прийняття рішень, підвищує рівень залученості і відповідальність працівників за результат.  |
| *Взаємопідзвітність і**вимогливість* | Внутрішньокомандна вимогливість формується в результаті довіри, розуміння процесів команди, розподілу відповідальності.  |
| Призначенняі мотивація | *Загальне розуміння**призначення команди* | Чітке розуміння призначення команди, що забезпечує прийняття відповідальності за результат командної роботи.  |
| *Визначення цілей* | Здатність команди приймати рішення і формулювати короткострокові і довгострокові цілі команди.  |
| *Визначення цінностей* | Усвідомлення членами команди цінності створюваного продукту/послуги. Узгодження цінностей команди і підприємства. |
| Внутрішніпроцеси | *Управління процесами* | Досягнення результатів вимагає повторюваності певних процесів і чітких критеріїв досягнення результатів.  |
| *Взаємодія /**взаємодоповнення* | Для вирішення завдань має бути використаний потенціал кожного члена команди.  |
| *Розподіл ролей і зон**відповідальності* | Призначення ролей і їх гнучка зміна відбувається відповідно рішенням команди. |
| *Виявлення та усунення**недоліків в процесах* | Оперативне усунення недоліків є частиною управління процесами.  |
| Зовнішніпроцеси ісередовище | *Зовнішні ресурси* | Для ефективної роботи команди необхідно залучати зовнішні ресурси.  |
| *Підтримка командної**ідентичності* | Ця компетенція передбачає розуміння необхідних відмінностей в правилах роботи по відношенню до зовнішнього середовища. Підтримка командної ідентичності підсилює ефективність зовнішніх процесів. |
| Навчання | *Внутрішній досвід* | Здатність до обміну досвідом усередині команди, готовність відмовитися від стереотипів і вчитися на власних помилках.  |

*Продовження табл. 3.1*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Зовнішній досвід* | Відкритість до нових знань на рівні команди, з використанням зовнішніх доступних ресурсів середовища – джерел професійних знань. |
| *Особистий досвід* | Відкритість нових знань на персональному рівні, з використанням внутрішніх і зовнішніх доступних ресурсів середовища – джерел професійних знань.  |

Примітка. Складено автором на основі [32]

Цілеспрямований розвиток усіх вищезазначених командних компетенцій є ключовим для перетворення звичайної робочої групи в високоефективну команду, здатну досягати надзвичайних результатів. Особливо важливо забезпечити збереження цих компетенцій та їх подальший розвиток під час роботи на відстані. У зусиллях досягти цієї мети, необхідно дотримуватися основних принципів командної взаємодії на підприємстві. Важливо забезпечити ефективне спілкування та комунікацію між членами команди, встановити ясні цілі та завдання, забезпечити взаємодопомогу та підтримку між колегами, а також створити стимулюючу робочу атмосферу, що сприяє творчому мисленню та ініціативі. Дотримання цих принципів допоможе зберегти та зміцнити командні компетенції під час роботи на підприємстві, забезпечуючи успішні результати для всієї команди.

Тим не менше, нижче перейдемо до характеристики рекомендацій, які можуть допомогти покращити механізм управління командами в даній організації. Отже, з огляду на проведений аналіз оцінки ефективності управління командами на кондитерському підприємстві «Рошен» варто відзначити наступні рекомендацій, для покращення механізму управління командами:

По-перше, варто розробити імплементацію планування та організації роботи. Зокрема, варто забезпечити чітку систему планування і організації роботи на всіх рівнях організації. Визначити конкретні цілі, завдання та критерії успіху для кожної команди і її членів. Забезпечити ясність стосовно розподілу обов'язків і відповідальності між членами команди. Нижче наведена таблиця 3.2, що містить планування та організацію роботи на кондитерському підприємстві «Рошен». Вона включає цілі, завдання, критерії успіху та розподіл обов'язків і відповідальності для кожної команди та її членів.

*Таблиця 3.2*

**Рекомендації щодо планування та організація роботи на кондитерському підприємстві «Рошен»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Команда** | **Цілі** | **Завдання** | **Критерії успіху** |
| Вище керівництво | Встановлення стратегії | Розробка стратегічних планів | Визначення чіткої стратегії підприємства |
| Визначення мети підприємства | Встановлення керованих критеріїв успіху |
| Встановлення керованих показників успішності | Постійне оновлення стратегії згідно з потребами і змінами на ринку |
| Керівники відділів | Виконання планів |  Розробка операційних планів | Виконання планів відповідно до встановлених термінів та бюджету |
| Розподіл ресурсів і завдань між підрозділами | Досягнення поставлених цілей |
| Забезпечення взаємодії між відділами | Ефективне використання ресурсів |
| Команди відділів | Виконання завдань | Реалізація планів відділу | Досягнення поставлених цілей |
| Виконання призначених завдань | Забезпечення якості виконаної роботи |
| Забезпечення взаємодії з іншими відділами | Термінове вирішення проблем і викликів |
| Команди проектів | Виконання проектів | Розробка плану проекту | Досягнення мети проекту |
| Розподіл ролей і відповідальності | Завершення проекту в межах встановленого бюджету |
| Координація дій учасників проекту | Забезпечення якості виконання проекту |
| Відстеження прогресу проекту | Забезпечення вчасного виконання проекту |

Примітка. Складено автором

З огляду на табл. 3.2., відзначимо, що для розробки імплементації планування та організації роботи на кондитерському підприємстві «Рошен», слід виконати наступні кроки:

* визначити стратегічні цілі підприємства;
* розробити операційні плани;
* встановити систему взаємодії;
* розробити плани проектів;
* визначити систему контролю.

Важливо також забезпечити прозорість і комунікацію на всіх рівнях організації, включаючи відкриту обмін інформацією, взаємодопомогу та звітність про результати. Комунікація повинна бути чіткою і зрозумілою, щоб уникнути недорозумінь і забезпечити ефективну роботу команди.

Запровадження системи планування і організації роботи на всіх рівнях організації допоможе кондитерському підприємству «Рошен» досягти своїх цілей, підвищити продуктивність, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнути успіху на ринку.

Вважаємо, що даному підприємству варто посилити комунікаційні лінії. Зокрема, варто встановити ефективні канали комунікації в межах команди та між командами; забезпечити регулярні зустрічі, наради та обмін інформацією для вирішення поточних питань та координації роботи; створити форуми для обговорення ідей, пропозицій та відгуків. В рис. 3.1. відобразимо, як можна посилити комунікаційні лінії на кондитерському підприємстві «Рошен».

Рис. 3.1. Способи посилення комунікаційних ліній на кондитерському підприємстві «Рошен»

Примітка. Складено автором

Наступним фактором, для покращення управління командами є визначення ролей та відповідальностей. Необхідно уточнити ролі та відповідальності кожного члена команди, визначити чіткі завдання та очікування щодо результатів роботи та забезпечити зрозумілість стосовно розподілу завдань, співробітництва та взаємодії між членами команди. У табл. 3.3 передбачено основні дій даного покращення.

*Таблиця 3.3*

**Рекомендації щодо визначення ролей та відповідальностей на кондитерському підприємстві «Рошен»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Дія** | **Характеристика** |
| Визначення ролей та відповідальностей | Уточнити ролі та відповідальності кожного члена команди, зазначити, які обов'язки вони несуть та які результати від них очікуються. |
| Визначення чітких завдань та очікувань | Установити чіткі завдання для кожного члена команди та очікування стосовно результатів його роботи. |
| Розподіл завдань | Забезпечити зрозумілість стосовно розподілу завдань між членами команди. Визначити, хто відповідає за які аспекти проекту та які завдання потребують співпраці. |
| Співробітництво та взаємодія | Створити середовище, яке сприяє співробітництву та взаємодії між членами команди. Забезпечити зрозумілість щодо способів комунікації та спілкування. |

Примітка. Складено автором

Як бачимо з табл. 3.4 містить основні дії для покращення управління командами, зокрема визначення ролей та відповідальностей, встановлення чітких завдань та очікувань, розподіл завдань та сприяння співробітництву та взаємодії між членами команди.

Завдяки сказаному на підприємстві може привести до таких поліпшень управління командами:

*1. Краще визначення ролей та відповідальностей.* Зазначення конкретних ролей та обов'язків для кожного члена команди допоможе уникнути непорозумінь та дублювання робіт. Кожен член команди буде точно знати свої функціональні обов'язки, що сприятиме ефективному розподілу робочих завдань.

*2. Чіткі завдання та очікування.* Встановлення чітких завдань для кожного члена команди допоможе уникнути неузгодженостей та недорозумінь щодо того, що потрібно виконати. Кожен буде мати чітке розуміння того, які результати очікуються від його роботи, що сприятиме підвищенню продуктивності та якості виконаної роботи.

*3. Ефективний розподіл завдань.* Зрозумілість стосовно розподілу завдань між членами команди сприятиме оптимальному використанню ресурсів та компетенцій кожного працівника. Відповідні завдання будуть призначені тим, хто має необхідні знання та навички, що дозволить досягти кращих результатів.

*4. Підвищення співробітництва та взаємодії.* Створення сприятливого середовища для співробітництва та взаємодії між членами команди сприятиме покращенню комунікації та обміну ідеями. Зрозумілість стосовно способів комунікації та спілкування допоможе уникнути непродуктивних конфліктів та забезпечить гармонійну роботу команди.

В цілому, це сприятиме покращенню координації, ефективності та результативності роботи команд, що в свою чергу може призвести до зростання продуктивності, якості виконуваних завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Тим не менше, варто приділити увагу залученню досвідчених лідерів. Потрібно впровадити політику підтримки та розвитку досвідчених лідерів на кондитерському підприємстві «Рошен», забезпечити їм можливості для навчання та саморозвитку, щоб вони могли використовувати свої навички та досвід для ефективного управління командами. Нижче наведена таблиця 3.4, яка відображає розробку дій для залучення досвідчених лідерів та політики підтримки та розвитку на кондитерському підприємстві «Рошен». У таблиці вказані конкретні заходи, які можна впровадити для навчання та саморозвитку лідерів.

*Таблиця 3.4*

**Дії для залучення досвідчених лідерів та політики підтримки та розвитку на** **кондитерському підприємстві «Рошен»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Дії** | **Характеристика** | **Вплив на управління командами** |
| 1. Встановлення менторської програми | Створити програму, в рамках якої досвідчені лідери стають наставниками для менш досвідчених колег. Ментори надають поради, спільно працюють над проектами та допомагають у розвитку особистих лідерських навичок. | Менторська програма дозволить посилення взаємозв'язку та взаємодії між лідерами та командами. Ментори нададуть практичні знання та підтримку, що сприятиме розвитку кращих лідерських навичок у командах. |
| 2. Організація внутрішніх тренінгів | Проводити регулярні тренінги, які допоможуть розширити знання та навички лідерів. Теми можуть включати ефективне управління командами, розвиток міжособистісних навичок, стратегічне мислення тощо. | Внутрішні тренінги збільшать здатність лідерів ефективно керувати командами, поліпшать їхні навички спілкування та сприятимуть створенню позитивної та продуктивної робочої атмосфери. |
| 3. Залучення зовнішніх експертів | Запрошувати досвідчених фахівців з інших компаній або галузей на лекції та семінари для лідерів. Це дозволить принести нові ідеї та перспективи, а також підвищити мотивацію лідерів для саморозвитку. | Залучення зовнішніх експертів дозволить лідерам отримати свіжий погляд на управління командами, впроваджувати нові методики та інновації. Це підвищить ефективність та креативність управління командами. |
| 4. Підтримка участі у конференціях та інших подіях | Фінансувати та підтримувати участь лідерів у важливих конференціях, симпозіумах та інших подібних заходах. Це надасть їм можливість знайомитися зі свіжими тенденціями та кращими практиками у своїй галузі. | Участь у конференціях та інших подібних подіях розширить горизонти лідерів, надасть їм можливість обмінюватися знаннями та вести дискусії з іншими фахівцями. Це підвищить їхню компетентність та допоможе управляти командами з урахуванням новітніх тенденцій. |
| 5. Розвиток внутрішніх резервів | Сприяти розвитку внутрішніх резервів, тобто ідентифікувати потенційних лідерів серед наявних співробітників та надавати їм можливості для кар'єрного росту та розвитку. | Розвиток внутрішніх резервів дозволить створити сильні команди з лідерами, які знайомі зі специфіками підприємства та мають досвід роботи в ньому. Це забезпечить стабільність та згуртованість команди при досягненні стратегічних цілей. |
| 6. Оцінка та нагородження результатів | Встановити систему оцінки та нагородження, яка визначає успіхи досвідчених лідерів у розвитку команд та досягненні стратегічних цілей. Це може включати бонуси, премії, просування тощо. | Система оцінки та нагородження стимулюватиме лідерів до більш активної роботи та ефективного управління командами. Це збереже мотивацію та залученість лідерів до досягнення високих результатів.  |

*Продовження табл. 3.4*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7. Впровадження програми ротації посад | Розробити систему, в рамках якої досвідчені лідері мають можливість працювати на різних посадах та в різних відділах компанії. Це допоможе збагатити їхні знання та розширити уявлення про компанію в цілому. | Розвиток внутрішніх резервів дозволить створити сильні команди з лідерами, які знайомі зі специфіками підприємства та мають досвід роботи в ньому. Це забезпечить стабільність та згуртованість команди при досягненні стратегічних цілей. |

Примітка. Складено автором

З огляду на табл. 3.4 відзначимо той факт, що вказані дії позитивно позначатимуться на управлінні командами на кондитерському підприємстві «Рошен». Вони сприятимуть зростанню лідерських навичок, покращенню комунікації та співпраці в командах, стимулюванню творчості та інноваційності, а також підвищенню мотивації та залученості лідерів до досягнення стратегічних цілей компанії.

Наступним важливо відзначити, що для покращення управління командами на кондитерському підприємстві «Рошен» потрібно визначити систему мотивації та зворотного зв'язку. Необхідно встановити систему мотивації, що враховує досягнення команд та окремих працівників. До прикладу, можна надати похвалу та визнання за досягнення, сприяти професійному розвитку та забезпечувати можливості для зростання кар'єри. Також, варто забезпечити систему регулярного зворотного зв'язку, включаючи оцінку продуктивності, конструктивну критику та можливості для висловлення думок та пропозицій. Рекомендації даного покращення визначено в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Рекомендації для покращення управління командами на кондитерському підприємстві «Рошен»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рекомендація** | **Характеристика** |
| Визнання досягнень | Надавати похвалу та визнання командам і окремим працівникам за їх досягнення і внесок у розвиток підприємства. |
| Сприяння професійному розвитку | Забезпечувати можливості для професійного росту і розвитку команд і працівників, наприклад, шляхом надання навчальних курсів, тренінгів або участі в конференціях. |
| Забезпечення можливостей для зростання кар'єри | Створювати систему, де працівники можуть рости у своїй кар'єрі, наприклад, шляхом просування по службі, отримання нових відповідальних посад або переведення на більш складні проекти. |

*Продовження табл.3.6*

|  |  |
| --- | --- |
| Система регулярного зворотного зв'язку | Встановлювати систему, що забезпечує регулярний зворотний зв'язок з командами і працівниками, включаючи оцінку продуктивності, конструктивну критику, а також можливості для висловлення думок, пропозицій та обговорення проблем. |

Примітка. Складено автором

Наведені рекомендації в табл. 3.5 щодо покращення управління командами можуть мати позитивний вплив на ефективність процесу управління командами. Однак, ефективність застосування цих рекомендацій може залежати від кількох факторів, таких як:

* відповідність рекомендацій контексту кондитерського підприємства «Рошен». Тут важливо врахувати специфіку підприємства, його цінності, розмір, культуру та галузеві особливості. Рекомендації повинні бути адаптовані до конкретних умов кондитерського підприємства «Рошен», щоб бути ефективними;
* впровадження та комунікація. Рекомендації потрібно впровадити систематично і забезпечити належну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами. Важливо пояснити причини і переваги нової системи мотивації та зворотного зв'язку командам і працівникам;
* система оцінки та визнання. Результативність рекомендацій може залежати від точності та справедливості системи оцінки продуктивності, а також визнання досягнень команд і працівників. Якщо система оцінки не є об'єктивною і справедливою, це може негативно вплинути на ефективність рекомендацій;
* лідерський потенціал. Ефективне управління командами також залежить від лідерського потенціалу керівників на різних рівнях організації. Лідери повинні бути здатні впроваджувати рекомендації і створювати мотиваційну атмосферу в командах.

Щодо наступного то відзначимо, що необхідно удосконалити систему управління персоналом. Необхідно звернути увагу на динаміку трудових ресурсів та показники, такі як продуктивність, коефіцієнт плинності кадрів та обороту. В свою чергу варто проаналізувати дані показники для виявлення проблемних місць та можливостей для покращення, розробити програми стимулювання працівників, включаючи навчання та розвиток, винагороди за досягнення та можливості професійного зростання. Розглянемо можливості удосконалення системи управління персоналом на кондитерському підприємстві «Рошен» в табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Кроки удосконалення системи управління персоналом на кондитерському** **підприємстві «Рошен»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показник** | **Проблемне місце** | **Можливість для покращення** |
| Динаміка трудових ресурсів | Висока текучість кадрів та низька залученість нових працівників | Провести аналіз причин текучості та розробити програму залучення нових працівників, включаючи покращення рекрутингових процесів та привабливість компанії для потенційних кандидатів. |
| Продуктивність | Низький рівень продуктивності деяких підрозділів або працівників | Провести аналіз робочих процесів та ідентифікувати проблемні моменти, розробити програми підвищення продуктивності, включаючи тренінги, впровадження ефективних робочих методик та використання технологій. |
| Коефіцієнт плинності кадрів | Високий коефіцієнт втрати досвідчених працівників та низька збереженість знань | Розробити програму збереження та передачі знань, включаючи менторські програми, стажування та навчальні курси, щоб забезпечити збереження цінного досвіду та привернути нових працівників. |
| Оборот кадрів | Високі витрати на заміщення вакансій та низька стабільність команди | Впровадити програми утримання та розвитку перспективних працівників, створити структуровану систему кар'єрного росту та можливостей для внутрішнього переміщення. Розглянути можливість впровадження бонусних програм або фінансових стимулів для залучення та утримання талановитих працівників. |

Примітка. Складено автором

Окрім того, що ми визначили в табл. 3.6 для поліпшення системи управління персоналом на кондитерському підприємстві «Рошен» також можна розглянути наступні кроки:

1. Збирати та аналізувати дані про працівників, включаючи їхні навички, компетенції, виконання завдань та результативність. Можна використовувати інструменти аналітики персоналу для отримання корисних висновків та виявлення тенденцій.
2. Розробити програми навчання та розвитку, включаючи тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси та можливості самостійного навчання.
3. Забезпечити персоналу доступ до ресурсів, які сприяють професійному зростанню, і підтримувати їх у використанні цих ресурсів.
4. Розробити програми стимулювання, що включають фінансові та нематеріальні заохочення за досягнення.
5. Встановити цілі та об'єктивні показники продуктивності, які сприятимуть мотивації працівників та підвищенню їхньої продуктивності.
6. Забезпечити ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками.
7. Встановити систему зворотного зв'язку, де працівники можуть ділитися своїми думками, ідеями, скаргами та пропозиціями.
8. Регулярно проводити оцінку працівників і надавати їм конструктивну зворотну інформацію.
9. Розвивати здорову організаційну культуру, яка сприяє співпраці, інноваціям та ефективному управлінню персоналом. Залучайте працівників до прийняття рішень та розвитку стратегії компанії.
10. Використовувати сучасні технології, такі як системи управління персоналом (HRMS), електронні системи відстеження робочого часу, віддалений доступ до робочих інструментів та ресурсів.
11. Автоматизувати рутинні процеси, щоб звільнити час для більш стратегічних завдань.

Система управління персоналом повинна бути гнучкою та пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі. Постійно необхідно оцінювати ефективність системи та впроваджувати необхідні зміни для досягнення кращих результатів.

Тому і при використанні вищезазначених кроків та аналізуючи вказані показники, кондитерське підприємство «Рошен» може удосконалити свою систему управління персоналом, підвищити продуктивність, знизити текучість кадрів та оборот, а також створити стимули для розвитку працівників та їхнього професійного зростання.

Також, додаймо, що для ефективного управління персоналом та отримання належного результату, необхідно створити стимулюючу робочу атмосферу. Можна підтримувати командний дух та мотивацію, створюючи стимулюючу робочу атмосферу. Підтримувати досягнення команди, запропонувати систему винагород, а також забезпечити належне розуміння особистих потреб і мети кожного.

Також для покращення в управлінні командами на кондитерському підприємстві «Рошен» - це організаційна структура. Ми вважаємо, що необхідно визначити можливості для оптимізації та поліпшення. Можна розглянути можливість впровадження більш гнучких та ефективних моделей управління, які сприятимуть кращій комунікації та співпраці між командами та підрозділами. Для покращення оптимізації та поліпшення організаційної структури на кондитерському підприємстві «Рошен» розглянемо можливості, що передбачені в табл. 3.7.

*Таблиця 3.7*

**Можливості покращення оптимізації та поліпшення організаційної структури на кондитерському підприємстві «Рошен»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Можливість** | **Характеристика** |
| Впровадження гнучких та ефективних моделей управління | Застосування моделей, таких як матричне управління або командний підхід, для поліпшення комунікації, співпраці та прийняття рішень усередині підприємства. |
| Забезпечення кращої комунікації між командами та підрозділами | Встановлення ефективних комунікаційних каналів та інструментів, таких як внутрішній чат, електронна пошта, системи спільної роботи тощо, для полегшення обміну інформацією та спілкування між різними командами та підрозділами. |
| Покращення співпраці між командами та підрозділами | Організація регулярних зустрічей, робочих груп та проєктних команд для спільної роботи над завданнями та вирішення проблем. Встановлення процесів обміну знаннями та досвідом між різними командами. |
| Аналіз та перегляд організаційної структури | Проведення оцінки поточної організаційної структури та ідентифікація можливих областей для оптимізації та поліпшення. Розгляд варіантів, таких як зміна ієрархічної структури, впровадження більш гнучких командних структур тощо. |

Примітка. Складено автором

З огляду на табл. 3.8. відзначимо, що впровадження цих аспектів може допомогти кондитерському підприємству «Рошен» покращити можливості для оптимізації та поліпшення організаційної структури, сприяти кращій комунікації та співпраці між командами та підрозділами.

Останнім важливим фактом в системі покращення управління командам, а радше цілим підприємством необхідно іти в ногу з новітніми технологіями. Тобто, необхідно підтримувати постійне оновлення та зворотний зв'язок. В даному випадку варто забезпечити механізми для постійного оновлення та отримання зворотного зв'язку від команди. Зосередити увагу на відкритості до ідей, пропозицій та відгуків, що допоможе виявити проблеми та шляхи їх вирішення. Нижче наведена таблиця 3.8 в якій відображено завдання, що допоможуть запровадити новітні технології та покращити підприємство в цілому.

*Таблиця 3.8*

**Завдання для покращення кондитерського підприємства «Рошен» у контексті впровадження новітніх технологій та забезпечення постійного оновлення та зворотного зв'язку**

|  |  |
| --- | --- |
| **Аспект** | **Завдання** |
| Оновлення | 1. Створити механізми для систематичного моніторингу новітніх технологій у сфері підприємництва та кондитерської промисловості. |
| 2. Встановити комунікаційні канали для отримання інформації про нові тренди та інновації з партнерів, клієнтів та експертів галузі. |
| 3. Забезпечити регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань новітніх технологій та їх застосування у виробничому процесі. |
| Зворотний зв'язок | 1. Впровадити систему збору та аналізу відгуків від співробітників, клієнтів та споживачів продукції «Рошен». |
| 2. Запровадити прозорий механізм для комунікації з командою та сприяння зворотному зв'язку щодо ідей, пропозицій та відгуків. |
| 3. Регулярно проводити зустрічі та консультації зі співробітниками для обговорення проблем та шляхів їх вирішення. |
| Відкритість | 1. Залучати співробітників до створення та розвитку ініціатив, пропонувати конкурси на кращі ідеї та реалізовувати їх у практичну діяльність. |
| 2. Встановити механізми для збору пропозицій та ідей від клієнтів, партнерів та споживачів продукції «Рошен». |
| 3. Запровадити програми співпраці з внутрішніми та зовнішніми стартапами, що сприятимуть обміну ідеями та інноваційним розробкам. |

*Продовження табл. 3.8*

|  |  |
| --- | --- |
| Інтернет-тренди | 1. Розширити присутність «Рошен» у соціальних медіа, зокрема в Instagram, TikTok та інших популярних платформах.3. Впровадити онлайн-магазин та зручні механізми замовлення продукції «Рошен» через Інтернет для забезпечення широкого доступу до продуктів компанії. |

Примітка. Складено автором

Запровадження завдань передбачених в табл. 3.8 допоможе кондитерському підприємству «Рошен» бути на крок попереду у галузі та забезпечити його конкурентоспроможність.

**Висновки до розділу 3**

Враховуючи проведений аналіз ефективності управління командами, ми пропонуємо наступні рекомендації для поліпшення механізму управління командами на кондитерському підприємстві «Рошен»:

1. Розробити імплементацію планування та організації роботи. Важливо створити чітку систему планування і організації роботи на всіх рівнях організації. Кожна команда повинна мати конкретні цілі, завдання та критерії успіху. Також необхідно чітко визначити розподіл обов'язків і відповідальності між членами команди.

2. Визначити ролі та відповідальність. Важливо уточнити ролі та відповідальність кожного члена команди, встановити чіткі завдання та очікування стосовно результатів роботи. Розподіл завдань, співробітництво та взаємодія між членами команди повинні бути зрозумілими.

3. Залучити досвідчених лідерів. Варто впровадити політику підтримки та розвитку досвідчених лідерів на кондитерському підприємстві «Рошен». Надати їм можливості для навчання та саморозвитку, щоб вони могли використовувати свої навички та досвід для ефективного управління командами.

4. Визначити систему мотивації та зворотного зв'язку. Встановити систему мотивації, яка враховує досягнення команд та окремих працівників.

5. Удосконалити систему управління персоналом. Звернути увагу на динаміку трудових ресурсів та показники, такі як продуктивність, коефіцієнт плинності кадрів та оборот. Проаналізувати ці показники для виявлення проблемних місць та можливостей для покращення. Розробити програми стимулювання працівників, включаючи навчання та розвиток, винагороди за досягнення та можливості професійного зростання.

6. Визначити можливості для оптимізації та поліпшення. Розглянути можливість впровадження більш гнучких та ефективних моделей управління, які сприятимуть кращій комунікації та співпраці між командами та підрозділами.

7. Застосовувати більше новітніх технологій. Забезпечити постійне оновлення та зворотний зв'язок. Зосередити увагу на відкритості до ідей, пропозицій та відгуків, що допоможе виявити проблеми та шляхи їх вирішення.

Запровадження цих рекомендацій в управління командами допоможе кондитерському підприємству «Рошен» бути завжди попереду та забезпечити його конкурентоспроможність.

**ВИСНОВКИ**

Команда в організації - це група людей з різними знаннями, вміннями та характерами, які об'єднуються з метою досягнення спільної мети, взаємодіють між собою, доповнюючи один одного та координуючи свої дії, що дає можливість досягнути більш ефективних результатів.

Визначено, що роль команди в організації полягає в забезпеченні співпраці, ефективної взаємодії та досягненні спільної мети. Команда є важливим чинником успіху організації, забезпечуючи швидкий та ефективний розвиток проектів, збільшення продуктивності та розширення можливостей.

Також, визначено, що не кожна група може бути названа командою, а також не кожна команда може бути ефективною. Ефективність команди можна визначити на основі отриманих результатів, які можуть бути як кількісними, вираженими в числовій формі, так і якісними.

На сьогоднішній день, як показує наукова література, самоврядні команди мають більш позитивний вплив на продуктивність та міжособистісні стосунки всередині групи, ніж команди, які керуються ззовні, що зумовлено тим, що самокеровані команди здатні досягати кращих результатів завдяки внутрішній мотивації та взаємному довірі між членами.

Управління командами буде успішним лише тоді, коли будуть дотримуватися всі правила та принципи ефективного управління командами, які передбачають інвестиції в розвиток кожного члена команди. Ефективність командної роботи - це багатогранне поняття, яке передбачає задоволення всіх членів команди від спільної діяльності. Відсутність задоволення від роботи у колективі говорить про негативні фактори позитивного, тривалого та успішного виконання трудових обов’язків команди в майбутньому.

Кондитерське підприємство «Рошен» - це українське підприємство, що займається виробництвом кондитерських виробів. Підприємство має велику мережу фабрик та офісів у різних країнах світу. У 2021 році вона займала 35 місце у списку 200 найбільших підприємств України за версією Forbes. У 2020 році компанія виготовила продукцію на загальну суму понад 6 мільярдів гривень. Ринкова стратегія кондитерського підприємства «Рошен» базується на високій якості та доступних цінах, а також на активному розвитку нових продуктів та експансії на міжнародні ринки. Продукція кондитерського підприємства «Рошен» знаходиться під постійним контролем якості завдяки спеціальному обладнанню для моніторингу та проведення досліджень. Розробкою технологій та виробництвом високоякісних кондитерських виробів займаються лише кваліфіковані спеціалісти, які проходять навчання та атестацію у спеціалізованих іноземних центрах. Також, визначено, що кондитерське підприємство «Рошен» відзначається своїми масштабними та системними благодійними та соціально-культурними проектами, що принесли користь безлічі людей.

Кондитерське підприємство має багатогранний кадровий потенціал, що дозволяє забезпечувати якісну роботу і вирішувати завдання на високому рівні. Успішна команда повинна мати довіру та підтримку від керівництва, ресурси для розвитку та вдосконалення, а також високий рівень взаємодії та співпраці між її членами. На підприємстві кожен працівник має можливість пройти шлях професійного та особистісного зростання. Починаючи зі стажування, яке допомагає новим співробітникам адаптуватися до робочого колективу та зрозуміти специфіку роботи, закінчуючи підвищенням кваліфікації та розвитком лідерських якостей для керівних кадрів - кожен має змогу отримати необхідні навички та знання. Окрім того, у підприємства існує програма навчання, яка допомагає кандидатам здобути необхідні знання для успішної роботи в компанії. Завдяки цій програмі, кандидати отримують шанс показати свої здібності та потенціал, що в подальшому може позитивно вплинути на їхній трудовий потенціал.

Враховуючи проведений аналіз ефективності управління командами, ми пропонуємо наступні рекомендації для поліпшення механізму управління командами на кондитерському підприємстві «Рошен»:

1. Розробити імплементацію планування та організації роботи. Важливо створити чітку систему планування і організації роботи на всіх рівнях організації. Кожна команда повинна мати конкретні цілі, завдання та критерії успіху. Також необхідно чітко визначити розподіл обов'язків і відповідальності між членами команди.

2. Визначити ролі та відповідальність. Важливо уточнити ролі та відповідальність кожного члена команди, встановити чіткі завдання та очікування стосовно результатів роботи. Розподіл завдань, співробітництво та взаємодія між членами команди повинні бути зрозумілими.

3. Залучити досвідчених лідерів. Варто впровадити політику підтримки та розвитку досвідчених лідерів на кондитерському підприємстві «Рошен». Надати їм можливості для навчання та саморозвитку, щоб вони могли використовувати свої навички та досвід для ефективного управління командами.

4. Визначити систему мотивації та зворотного зв'язку. Встановити систему мотивації, яка враховує досягнення команд та окремих працівників.

5. Удосконалити систему управління персоналом. Звернути увагу на динаміку трудових ресурсів та показники, такі як продуктивність, коефіцієнт плинності кадрів та оборот. Проаналізувати ці показники для виявлення проблемних місць та можливостей для покращення. Розробити програми стимулювання працівників, включаючи навчання та розвиток, винагороди за досягнення та можливості професійного зростання.

6. Визначити можливості для оптимізації та поліпшення. Розглянути можливість впровадження більш гнучких та ефективних моделей управління, які сприятимуть кращій комунікації та співпраці між командами та підрозділами.

7. Застосовувати більше новітніх технологій. Забезпечити постійне оновлення та зворотний зв'язок. Зосередити увагу на відкритості до ідей, пропозицій та відгуків, що допоможе виявити проблеми та шляхи їх вирішення.

Запровадження цих рекомендацій в управління командами допоможе кондитерському підприємству «Рошен» бути завжди попереду та забезпечити його конкурентоспроможність.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бондаренко О. Моделі командної роботи в організації. *Економіка та управління,* 2015. № 3. С. 13-17.
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
3. Герасименко А. Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи.* 2022, Вип. 9 (27)).
4. Допомога від підприємства «Рошен» центру кардіології. URL: [www.roshen.com](http://www.roshen.com) (дата звернення: 30.04.2023)
5. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Ме- неджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
6. Дяків О. П., Островерхов В. М., Прохоровська С. А., Слівін- ська Н. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.- метод. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 391 с.
7. Ефективність командної праці. URL: <https://pidru4niki.com/1566021258997/menedzhment/efektivnist_komandnoyi_pratsi> (дата звернення: 30.04.2023)
8. Іляш О., Блохін П. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризи- ки, мотивація. URL: [www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf) (дата звернення: 10.05.2023)
9. Калашник О. В., Барсукова О. М. Формування та розвиток ефективних команд в організації. *Економіка та управління підприємствами складних систем,* 2019. Вип. 3(36). С. 89-96.
10. Коломойський І. Особливості формування та управління командою в організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»,* 2016. № 3. С. 27-30.
11. Копиткова О.В., Балабанова Л.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств на основі системи балансування показників. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,* 2017. № 1(71). С. 95-103.
12. Корпорація Roshen збільшила експорт до ЄС на 22%. Укрінформ. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Рошен#cite\_ref-2](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD#cite_ref-2) (дата звернення: 30.04.2023)
13. Коцур А. С. Суть та значення hr-аналітики в стратегічному управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки.* 2020. С. 91–94.
14. Коцур А. Соціальні чинники збереження та розвитку трудового потенціалу. *ІІ Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* . 2021. с. 98- 100.
15. Кравченко М. Формування та управління командою в організації: теорія та практика. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,* 2019. № 3. С. 115-121.
16. Кузьменко О.В., Селіванова І.І., Журавльова Л.В. Показники оцінки ефективності діяльності підприємства: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 2018. Вип. 17. С. 782-788.
17. Кузьмінська Н. І. Формування команд в сучасній організації. Актуальні проблеми економіки, 2017. Вип. 4(194). С. 270-275.
18. Лоулер Е. та ін. Мотивація персоналу: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
19. Мельник І. В. Формування команди в сучасних умовах діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій,* 2018. №2. С. 187-198.
20. Менеджмент і трудові відносини: курс лекцій. URL: https:// pidruchniki.com/11610208/psihologiya/organizatsiyniy \_konflikt (дата звернення 16.05.2023)
21. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
22. Мишакова К. А.Сучасні технології менеджменту в Україні. URL: <http://www.confcontact.com/2017-ekonomikaimenedzhment/4_mishakova.htmhtml> (дата звернення 16.05.2023)
23. Міщенко А. П. Формування управлінської команди. URL: http://westudents.com.ua/glavy/41158-83-formuvannya-upravlnsko-komandi.html (дата звернення 30.04.2023)
24. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення: 30.04.2023)
25. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
26. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 **«**Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
27. Офіційний сайт підприємства «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/kontakty/golovnyy-ofis> (дата звернення 30.04.2023)
28. Оцінка ефективності команди. URL: <https://stud.com.ua/30635/psihologiya/umovi_efektivnosti_roboti_komand> (дата звернення 30.04.2023)
29. Порошенко придбав та передав 100 снайперських комплексів для 3-го полку Сил спецоперацій. URL: [www.ukrmilitary.com](http://www.ukrmilitary.com) (дата звернення 30.04.2023)
30. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіон. аспекти розвитку про- дуктив. сил України.* 2018. № 22. С. 92–97.
31. Психологія тімбілдінгу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
32. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : *Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»,* 2012. 400 с.
33. Руденко Т. В. Формування команди в організації: сутність, функції, стадії. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України.* Серія: Економіка, 2018. Вип. 287(1). С. 198-204.
34. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
35. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXIII *Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 28 квіт. 2022 р.* Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2022. 250 с.
36. Шевченко О. Формування ефективної команди в організації. *Управління проектами та розвиток виробництва,* 2017. № 4. С. 47-52.
37. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с
38. Шушпанов Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. *Актуальні проблеми менеджменту та публік. управління в умовах інно- вац. розвитку екон. : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет- конф. з міжнар. участю, (Тернопіль, 15 трав. 2020) / відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль:* ТНЕУ, 2020. Ч. 1. С. 218–222.
39. Як підвищити ефективність топ команди з урахуванням розподілу ролей. URL: <https://hurma.work/blog/yak-pidvishhiti-efektivnist-top-komandi-z-urahuvannyam-rozpodilu-rolej/> (дата звернення 30.04.2023)
40. Belbin M. The Belbin Guide to Succeeding at Work. Routledge. 2017.
41. Garratt, Bob. The Learning Organization: Developing Democracy at Work. URL: <https://www.amazon.co.uk/Learning-Organization-Developing-Democracy-Work/dp/0006530532> (дата звернення 30.04.2023)
42. Global Top 100 Candy Companies: 2020.URL: [www.candyindustry.com](http://www.candyindustry.com) (дата звернення 30.04.2023)
43. Hackman J. R. The design of work teams. *Handbook of organizational behavior,* 2987. Р. 315-342.
44. Hirsch M. A., Kaufman P. A., Brock K. L. The effect of team composition on team performance: A conceptual replication. *Small Group Research,* 2002. № 33(3). Р. 425-453.
45. Katzenbach J. R., Smith D. K. The discipline of teams. Harvard Business Review Press. 2005.
46. Koopmans L., Kok M. and Tjasink A. Assessing the effectiveness of management teams: A systematic review of the literature*. International Journal of Management Reviews* 21, no. 1 2019. P. 41-61.
47. Stacho Z., Stachová K., Raišienė A. G. Changes in approach to employee development in organizations on a regional scale. *Journal of international Studies*. 2019. Vol. 12, No 2.
48. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin,*  1965. № 63(6). Р. 384-399.
49. West M. A. Effective teamwork: Practical lessons from organizational research. *Blackwell Publishers.* 1994.
50. Williams A. Betting Big on Employee Development. *MIT Sloan Management Review*. 2020. Vol. 61, No 3. P. 17–19.