

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: *«Формування управлінської команди в організації (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»*

**Виконала:** студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент  
Плисюк І.Г.

**Керівник:** професор кафедри, доктор економічних наук, професор  
Іжевський П.Г.

**Рецензент:** начальник відділу кадрів  
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  
Григор'єва П.В.

Хмельницький – 2024 рік

## Анотація

укр і англ. мовами

**Плисюк І.Г. Формування управлінської команди організації (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 89 с.

Розглянуто сутність та основні критерії формування управлінської команди організації. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської команди. Охарактеризовано кожен із чотирьох ключових підходів до формуванні ефективної команди на промисловому підприємстві.

Досліджено практичні аспекти процесів діяльності та середовища функціонування управлінської команди на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проведене опитування в межах управлінської команди за блоками запитань щодо умов її функціонування відповідно завдань, цілей та можливостей. Здійснено оцінку компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» про відповідності рівню навичок для ефективного функціонування управлінської команди.

Розроблено напрями вдосконалення формування та функціонування управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які пропонується реалізувати на основі діяльнісного підходу, застосовуючи комплекс методів і засобів впливу. Серед переліку заходів – навчання ефективній командній, створення бази даних управлінських помилок (БДУП) та її використання, формування кадрового резерву для поповнення управлінської команди і розбудова простору для неформальної ділової взаємодії.

**Ключові слова:** управлінська команда, соціальний капітал, компетенції, критерії формування команди, діяльнісний підхід, командне прийняття рішень.

## Summary

**Plysjuk I.H. Formation of an Organization's Management Team (Based on the Materials of TDV «Khmelnytskzalizobeton»).** Qualification Research Manuscript. Master's Thesis for the Degree of Master in Management, Specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. 77 pages.

The thesis explores the essence and main criteria for forming an organization's management team. It analyzes methodological approaches to assessing the effectiveness of management teams and provides a detailed characterization of four key approaches to building an effective team in an industrial enterprise.

Practical aspects of the activities and operating environment of the management team were studied using the example of TDV "Khmelnytskzalizobeton." A survey was conducted among the management team, focusing on the conditions of its functioning in relation to the organization's tasks, goals, and opportunities. The competencies of TDV "Khmelnytskzalizobeton" top managers were evaluated in terms of their alignment with the skill levels required for the effective operation of the management team.

Directions for improving the formation and functioning of the management team at TDV "Khmelnytskzalizobeton" were developed. These improvements are proposed to be implemented through an activity-based approach using a comprehensive set of methods and tools. Suggested measures include training in effective teamwork, creating a database of managerial errors (DME) for systematic analysis and application, developing a personnel reserve for management team succession, and establishing spaces for informal professional interaction.

**Keywords:** management team, social capital, competencies, team formation criteria, activity-based approach, team decision-making.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	9
1.1. Сутність та основні критерії формування управлінської команди організації .....	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської команди...	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» .....	21
2.1. Дослідження діяльності, функцій та засад функціонування управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	21
2.2. Оцінка компетенцій управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон»... ..	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» .....	40
3.1. Напрями вдосконалення процесів формування управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	40
3.2. Обґрунтування заходів підвищення ефективності функціонування управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	49
ВИСНОВКИ .....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	61
ДОДАТКИ .....	70

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

КК – корпоративна культура;

СК – соціальний капітал;

ТДВ – товариство з додатковою відповідальністю;

УК – управлінська команда;

УР – управлінське рішення;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

САWІ – Computer-assisted web interviewing (з англ. віддалене Інтернет-опитування).

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За рівних умов функціонування частина підприємств успішні, довго функціонують на ринку, інші – мають досить короткий життєвий цикл та зникають. Чи не найголовнішим фактором ефективності й життєздатності підприємства є його управлінська команда, а процеси дослідження ролі соціального капіталу в її формуванні актуалізуються в контексті забезпечення його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Сучасний ринок диктує посилені вимоги до підприємств, що викликає потребу створення адаптивних і згуртованих команд, що базуються на засадах соціального капіталу згенерованого корпоративною культурою

Проблемою, в зазначеному, виступає особливість формування команди, підбір учасників до якої керівник здійснює за принципом схожості за собою – віком, освітою, дружбою, способом мислення, статтю, стереотипами щодо образу людини на відповідній посаді. Така упередженість у підборі, як правило, знижує ефективність роботи команди; мислить та працює лише один учасник – решта лише частково його доповнюють. Одноманітна за складом управлінська команда унеможливуватиме творчий конфлікт, як наслідок сповільнюватиме впровадження та розвиток нових ідей на підприємстві. Одноголосне прийняття рішень в команді, без дискусій, визначає проблему в її формуванні, функціонуванні та ефективності.

Питанням формування управлінських команд присвячена низка ґрунтовних праць науковців, серед яких відомі імена – М. Геффернен [13], Т.Мелоун [80], М. Віртанен [76] , Л. Патрік [50], Р.Балбін [2] та інші, які досліджували їх в розрізі впливу різних факторів: соціального капіталу та корпоративної культури, психологічних факторів, компетенцій і т.д. Проте, найбільш нерозв'язаною та гострою постає проблема реалізації напрацьованих принципів та методів формування й функціонування управлінських команд в

практиці управління вітчизняних промислових підприємств, що визначає актуальність теми даної магістерської роботи.

**Метою магістерської роботи** є дослідження теоретичних й практичних аспектів оцінювання та формування управлінської команди; прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесів формування управлінських команд із врахуванням впливу корпоративної культури.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та розв'язання переліку наступних **завдань**:

- визначити сутність та основні критерії формування управлінської команди організації;
- описати методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської команди;
- дослідити діяльність, функції та засади функціонування управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- провести оцінку компетенцій управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- визначити напрями вдосконалення процесів формування управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- розробити та економічно обґрунтувати заходи підвищення ефективності формування та функціонування управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

**Об'єктом** дослідження виступає управління процесами формування управлінської команди промислового підприємства.

**Предмет** дослідження охоплює теоретико-практичні аспекти вдосконалення процесів формування управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

**Методи дослідження**, що застосовувалися при написанні роботи: метод наукового абстрагування, метод аналізу та синтезу. метод системного підходу, метод вертикального та горизонтального аналізу, методи аналізу статистичної інформації, метод узагальнення, метод індукції та дедукції, методи соціальних

досліджень, метод САWІ, тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Пропозиції авторки щодо окремих аспектів формування управлінської команди в організації, відображені в матеріалах магістерської роботи, були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток бізнесу» (10 грудня 2024 року, м. Запоріжжя) [52].

**Інформаційна база.** Дослідження ґрунтується на законодавчих та нормативних актах, що регулюють сферу управління персоналом, а також наукових монографіях, публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених, в періодичних виданнях, інформаційних ресурсах мережі Інтернет щодо формування управлінських команд, внутрішніх матеріалах та звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Практичне значення** матеріалів магістерської роботи міститься в напрацюванні авторкою практичних рекомендацій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стосовно формування управлінської команди, які виступають базою для створення системи заходів відносно напрацювань з реалізації можливостей управлінців різного рангу через використання інноваційних підходів – неформального ділового простору, створення та аналізу бази даних управлінських помилок, використання управлінського резерву, проведення тренінгів підвищення взаємодії учасників.

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота містить наступні складові елементи: перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів, вступ, 3-х основних розділів, 6-ти підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 80 позицій та 9 додатків. Загальний обсяг – 89 сторінок (основного тексту – 70 сторінок)

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та основні критерії формування управлінської команди організації

Процес організації формування управлінської команди вимагає тривалих зусиль професійних менеджерів, які мають працювати з максимальною віддачею. Він також передбачає залучення фахівців, таких як психологи, тренери та лідери, для забезпечення гармонійної співпраці всіх учасників. Формування управлінської команди є початковим і визначальним кроком до ефективного стратегічного управління компанією, оскільки без вирішення цього завдання неможливо забезпечити прибутковість і стабільність бізнесу протягом усього його життєвого циклу.

Незважаючи на важливість цього процесу, більшість підприємств України, особливо у сфері будівництва, приділяють йому недостатню увагу, і лише окремі управлінці активно впроваджують таку практику. Водночас у зарубіжній науковій літературі, зокрема американській, поняття «управлінська команда» трапляється значно частіше, ніж «управлінський персонал», тоді як українські дослідники зазвичай використовують друге визначення.

Під управлінською командою розуміється організована група працівників, у якій панують гармонійні особисті відносини, високий рівень співпраці, орієнтований на досягнення конкретних цілей підприємства, а також спільна відповідальність за результати діяльності [4, с. 100]. Формування такої команди – це окремий напрямок роботи, зосереджений на відборі спеціалістів із кадрового резерву чи зовнішніх кандидатів, які найкраще відповідають вимогам конкретного проекту. Це дозволяє уникнути фінансових втрат і забезпечити

злагоджену роботу всіх співробітників у межах єдиної системи [52].

Практика функціонування провідних зарубіжних підприємств підтверджує важливість створення ефективної управлінської команди. Команда складається з невеликої кількості осіб (зазвичай 5–7, рідше до 15–20), які поділяють спільні цілі, цінності та підходи до виконання завдань, а також відчують свою належність до цієї групи разом із партнерами. Її члени мають взаємодоповнюючі навички, несуть відповідальність за спільний результат і здатні виконувати різні внутрішньогрупові ролі [12, с. 45].

Управлінська команда формується на основі довіри, рівноправності та професіоналізму. Однак не всі її учасники мають однаковий статус із керівником. Хоча їм надані повноваження для прийняття управлінських рішень, вони виконують роль помічників керівника, а не самостійних управлінців. Це підкреслює, що управлінська команда функціонує як єдиний організм, у якому відбуваються складні соціально-психологічні процеси [13, с.89-95].

Ключовими функціями управлінської команди є розробка перспективних рішень, включно з плануванням, розробкою маркетингових стратегій, змінами в організаційній структурі, призначеннями чи відставками ключових працівників, а також прийняття колективних рішень і взаємодопомога. Команда не займається вирішенням оперативних питань, оскільки її робочий час є значно дорожчим порівняно з працею співробітників, відповідальних за ці завдання. Стратегічні питання зазвичай вирішуються шляхом голосування, що сприяє ухваленню більш зважених рішень.

Ефективна управлінська команда зазвичай включає вузькоспеціалізованих фахівців, які є експертами у своїх галузях. Типовий склад такої команди охоплює генерального, виконавчого, фінансового та комерційного директорів, оскільки одна особа (керівник) не може одночасно володіти експертними знаннями в усіх сферах бізнесу [4, с. 87].

Відомі дослідники В. Концевата та А. Зелена запропонували класифікувати завдання, які здатна вирішувати управлінська команда, на дві основні категорії: вирішення актуальних проблем і регулярний моніторинг

організаційної ситуації з розробкою стратегічних рішень у разі виникнення нестабільних умов [5; 6]. Український науковець О. Солодуха наголошує на ключових аспектах формування управлінської команди з точки зору адміністрування цього процесу. Зокрема, лідер команди повинен володіти високим рівнем професійної компетенції у всіх напрямках діяльності команди, сама команда має бути чітко структурована за рівнями лінійного підпорядкування та функціональними службами підприємства. Крім того, лідеру, як координатору адміністративних процесів, має підпорядковуватися лише один член команди за кожним із ключових напрямків діяльності, який володіє відповідними лінійними або функціональними повноваженнями [5; 6; 10].

Таким чином, основною метою створення управлінської команди є досягнення високої ефективності у функціонуванні підприємства. З огляду на це, оцінювання роботи управлінської команди має важливе значення для забезпечення її результативності та досягнення поставлених цілей.

Управлінська команда на підприємстві створюється переважно для виконання організаційно-розпорядчих функцій, реалізації соціально-економічних програм, а також для впровадження державної політики. Для виконання цих завдань команда використовує різні типи організації спільної діяльності: спільно-індивідуальний тип, коли управлінські рішення готуються колективно, але ухвалюються індивідуально; спільно-послідовний тип, який передбачає перерозподіл і делегування повноважень між членами команди; спільно-взаємодіючий та спільно-творчий типи, що застосовуються на етапі реалізації управлінських рішень [3].

Водночас формальна структура управлінської команди залежить не від типу завдань, а від функцій підприємства, розподілу обов'язків між структурними підрозділами та працівниками у межах їхніх повноважень.

Ключові знання, уміння й навички, якими повинні володіти члени команди, визначаються їхніми посадовими обов'язками та вимогами, що закріплені нормативно-правовими документами. У цих документах також

зазначені строки виконання завдань, ступінь контролю і форми оцінювання роботи. Важливим чинником формування команди є зовнішнє організаційне середовище, з яким вона взаємодіє. До зовнішніх характеристик належать організаційний клімат, рівень компетенції керівних органів «материнської організації», складність і структура зовнішнього середовища, а також наявність ефективних систем контролю.

Крім того, успішна робота управлінської команди передбачає дотримання офіційності у виконанні обов'язків, високий рівень виконавчої дисципліни, ініціативність, відповідність встановленим правилам і принципам роботи, а також акцент на досягненні конкретних результатів. Культурний контекст всередині команди відображається у дотриманні командних норм і цінностей, згуртованості членів, ефективній організації взаємодії (координація, комунікація, розв'язання конфліктів, прийняття рішень і налагодження зовнішніх зв'язків), а також у раціональному розподілі ролей між учасниками [2; 4, с. 218].

При формуванні ефективної команди на промисловому підприємстві слід враховувати чотири ключові підходи:

- цілепокладаючий підхід, який акцентує увагу на вдосконаленні здатності членів команди визначати та реалізовувати спільні цілі;
- міжособистісний підхід, спрямований на покращення взаємовідносин у групі, базуючись на впливі міжособистісної компетентності на ефективність командної роботи;
- рольовий підхід, що передбачає формування ролей команди з перекриттям їхніх функцій, сприяючи гнучкості та взаємозамінності;
- проблемний підхід, орієнтований на послідовне вирішення командних завдань для досягнення ключової мети.

У процесі становлення управлінська команда набуває кількох ключових характеристик [32]:

- структура обов'язків команди включає чітко визначені обов'язки та взаємозв'язки між ними, які визнаються та приймаються всіма членами команди. Формування цієї структури відбувається через рольові епізоди.

Невизначеність у розподілі обов'язків або нечітка спрямованість ролей може створити проблеми для організації;

– норми поведінки відображають стандарти, яких команда очікує від своїх учасників. Важливо, щоб члени команди дотримувалися цих норм, оскільки їхнє ігнорування може призвести до коригування інших групових взаємодій;

– згуртованість характеризує рівень лояльності та відданості команди. Зі зростанням згуртованості поліпшуються взаємодія, прийняття норм і задоволення від роботи в команді. Це безпосередньо впливає на якість виконання завдань.

Варто зазначити, що управлінська команда не є універсальним засобом вирішення всіх завдань системи управління підприємством. Для оцінки ефективності її функціонування використовуються спеціально визначені критерії, наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Критерії формування команди

Критерії	Характеристика	Зміст
Професіоналізм членів команди	Терміни досягнення цілей	Визначається максимально можливий час для досягнення командою цілей
	Креативність та гнучкість	Здатність використовувати командою нестандартні та креативні рішення в управлінських рішеннях
	Вимірники якості роботи	Рівень кожного із членів команди визначається забезпеченням якісного виконання ним своєї частини (участі) роботи
Зворотній зв'язок	Формування взаємовідносин	В команді виробляється стиль співробітництва та взаємної підтримки
	Комунікаційний та інформаційний зв'язок	Інформаційна взаємодія всередині команди здійснюється через обмін інформацією та ідеями, наявністю зворотного зв'язку, схвалення або відхилення пропозицій
Формування критеріїв соціальної відповідальності	Імідж організації	Довіра клієнтів та персоналу базується на іміджі підприємства, який залежить від існуючої команди
	Перспективи функціонування	Майбутнє успіху підприємства на пряму залежить від ефективності управлінської команди
Критерії спільних цінностей та єдності	Довіра	Довіра кожного учасника команди формується визначається критеріями та виробленням довіри у самій команді
	Професійний розвиток	Розуміння «ефективності команди» через призму професійного та індивідуального розвитку кожного її члена за наслідками його взаємодії та роботи в команді

Примітка . Сформовано автором за [3; 10; 12]

Для формування команди лідеру необхідно враховувати ймовірність появи перешкод, що здатні знижувати ефективність її функціонування. До таких перешкод належать:

- недостатній рівень мотивації учасників команди;
- відсутність ефективних підходів до розвитку персоналу;
- недоцільний стиль керівництва, який негативно впливає на командну роботу;
- нерозвинена система спільних цінностей, що формують світогляд колективу;
- відсутність згуртованості та командного духу, що може стати причиною виникнення конфліктів;
- низький рівень професійної підготовки та інтелектуального потенціалу, що ускладнює формування ефективної управлінської команди;
- неспроможність застосовувати конструктивну критику для оцінки діяльності членів команди.

Аналізуючи підходи дослідників [12, 24] до побудови ефективної управлінської команди, можна виділити ключові складові цього процесу:

- чітке визначення цілей (розподіл завдань, усвідомлення групових цінностей та переваг);
- професійні здібності членів команди (використання сукупності компетенцій, знань, досвіду та талантів у спільній діяльності);
- чіткий розподіл обов'язків (усвідомлення ролі кожного учасника та значення його внеску у загальний результат);
- раціоналізація робочого процесу (планування завдань, організація нарад, вирішення проблемних ситуацій, прийняття рішень);
- конструктивна взаємодія між членами команди (забезпечення захищеності кожного працівника та наявність механізмів розв'язання конфліктів);
- дієва система заохочень (як для команди загалом, так і для окремих її учасників);

- налагоджені відносини з іншими соціальними групами;
- сприятливий психологічний клімат у колективі.

Таким чином, для забезпечення високої ефективності команди необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на її діяльність.

Аналізуючи різні підходи науковців до формування управлінської команди в організаціях, можна дійти висновку, що командна форма організації роботи передбачає об'єднання певної групи професіоналів в автономний самокерований колектив. Основною метою такого підходу є забезпечення оперативного, ефективного та якісного виконання поставлених завдань, які можуть бути як виробничого, так і інтелектуального характеру. Це дає змогу досягти результатів, які перевищують ефективність традиційної організаційної моделі роботи.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської команди**

Психологічні особливості індивідів мають прямий вплив на ефективність і результативність роботи всієї групи, однак змінити їх досить складно. Спільні риси та відмінності між членами команди впливають на її поведінку, динаміку взаємодії та кінцеві результати. У процесі вирішення організаційних проблем виникає широкий спектр завдань, які потребують різного ступеня взаємозалежності та підходів до прийняття рішень, як індивідуального, так і колективного.

Застосування невідповідних методів прийняття рішень може спричинити значні втрати для організації. Недостатня увага до ефективного командного прийняття рішень призводить до нераціонального використання часу членів команди, який міг би бути спрямований на виконання інших завдань. Це створює відчуття марнування ресурсів і знижує мотивацію. Неефективність в індивідуальному прийнятті рішень може проявлятися через слабку

координацію, зниження рівня творчості та збільшення кількості помилок [16].

Таким чином, командне прийняття рішень є ефективнішим за індивідуальне, за умови дотримання певних ключових принципів:

- значущість завдання підвищується за рахунок різноманітності інформації, досвіду та підходів, які привносять учасники команди;
- процес прийняття рішень відіграє ключову роль для їх ефективного виконання всіма членами групи;
- важливим аспектом є підтримка демократичних цінностей і забезпечення поваги до кожного учасника команди;
- у процесі виконання завдань члени команди взаємодіють та покладаються на спільну підтримку й зусилля.

Загалом, можна виділити сім основних компонентів, які визначають ефективну діяльність команди (рис. 1.1).

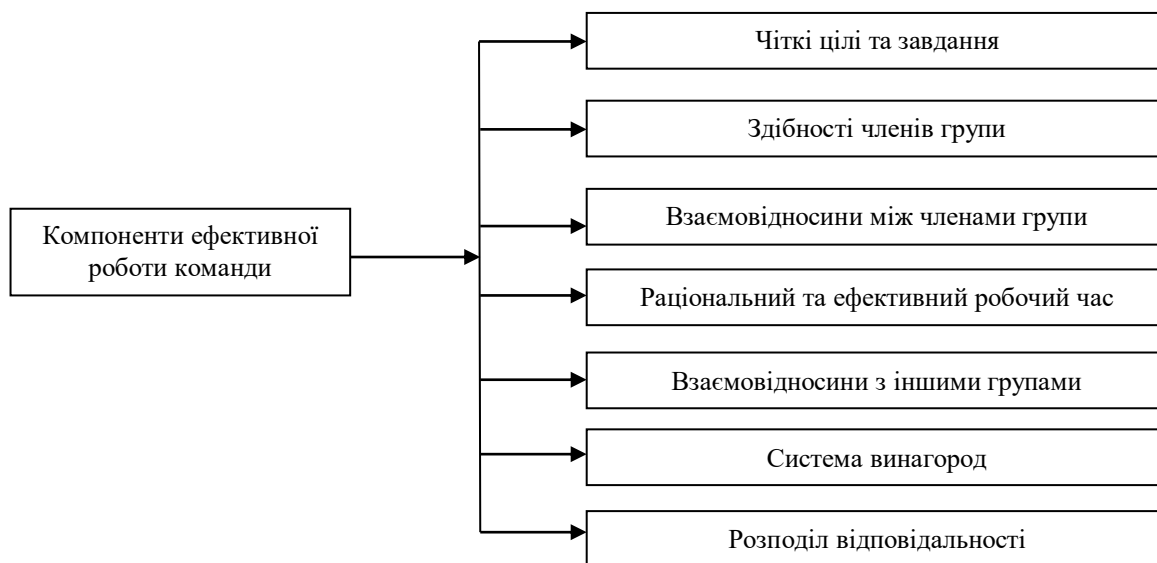


Рисунок 1.1 Компоненти ефективної роботи команди

Примітка. сформовано автором на основі [33]

Аналізуючи ступінь розвитку всіх компонентів, можна визначити ключові потреби команди для досягнення повноцінної ефективності її роботи. Основними умовами успішної діяльності є чіткий розподіл завдань та ясне усвідомлення спільних цілей. Організаціям необхідно залучати таких фахівців, які здатні до глибокого аналізу та критичного мислення, розуміють, коли слід

діяти індивідуально, а коли необхідна командна взаємодія, високо цінують своїх колег і відчують гордість за результати спільної роботи.

У команді всі помилки й недоліки швидко стають очевидними, оскільки погляди інших учасників дозволяють виявити слабкі місця. Завдяки співпраці члени команди стають більш рішучими, готовими до взаємодії задля досягнення спільної мети. Крім того, командна робота сприяє підвищенню відкритості та соціальної взаємодії.

У динамічному зовнішньому середовищі виникає необхідність формування команд, здатних реалізовувати стратегічні цілі в умовах постійних змін. За допомогою команд керівники отримують можливість контролювати відповідність організаційної структури управління поточним і майбутнім потребам. Команди відіграють важливу роль у розвитку організації, оскільки активізують усі аспекти її діяльності. Вони демонструють прогресивність, гнучкість і оперативну реакцію на виклики та зміни [38].

Для створення високоефективної команди необхідно глибоко розуміти динаміку її функціонування та досягнення результатів. Важливо проаналізувати діяльність як окремих команд, так і їхню взаємодію між собою. Розглянемо фактори, що впливають на командні та групові результати (рис. 1.2).

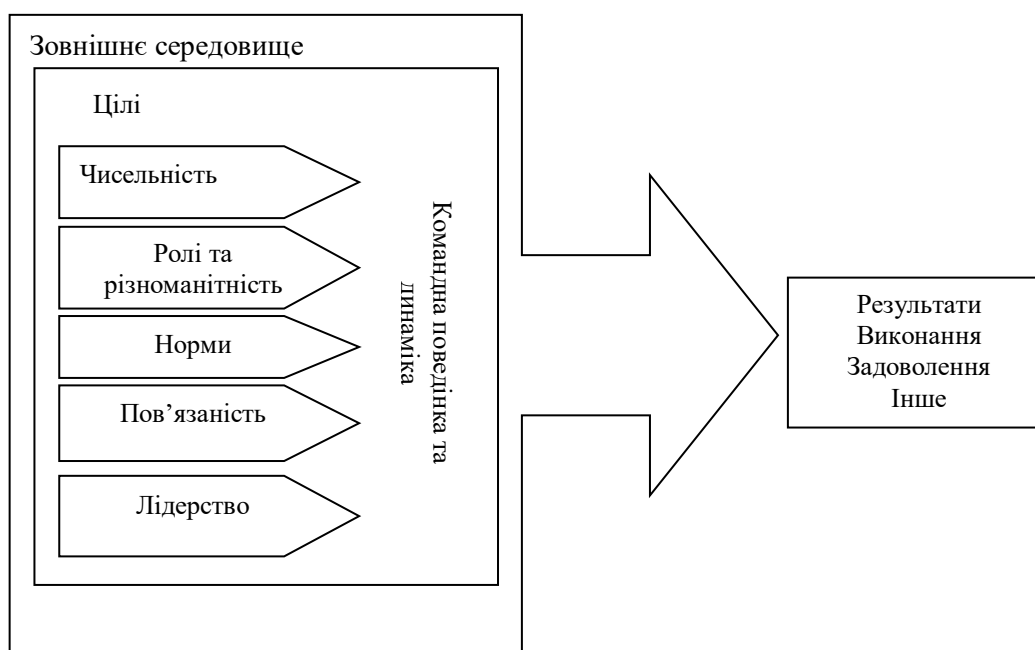


Рисунок 1.2 – Впливи на командні та групові результати

Примітка. Сформовано автором за [41]

Зовнішнє середовище має безпосередній вплив на кожен із шести інших факторів, створюючи умови, в яких команди змушені функціонувати. Воно охоплює такі аспекти, як технології, фізичні умови праці, управлінські практики, формальні організаційні правила, вплив керівництва, а також системи винагород і покарань, що діють у межах організації.

Цілі команди визначаються як бажані результати, що стосуються всієї групи загалом, а не тільки окремих індивідуальних завдань її учасників. У межах команди можуть співіснувати як узгоджені, так і суперечливі цілі. Зазвичай команди одночасно орієнтовані на соціальні відносини та виконання завдань. Ефективний розподіл часу передбачає, що приблизно дві третини зусиль команда спрямовує на досягнення завдань, а одну третину — на розвиток взаємин між учасниками [10].

Однак тривала концентрація лише на одному виді цілей може призводити до негативних наслідків, зокрема зниження продуктивності, зростання рівня конфліктів або навіть розформування команди. Вплив цілей на динаміку групи й результати ускладнюється при одночасному врахуванні можливих конфліктів чи узгодженості між цілями окремих членів, команди загалом і більш глобальними цілями організації.

Для визначення оптимального набору ролей, необхідних для ефективного функціонування управлінської команди, можуть бути використані поширені класифікації, що базуються на особистісних характеристиках управлінців. Однією з найвідоміших є класифікація командних ролей, запропонована М. Белбіном (Додаток А, Таблиця 1).

На нашу думку, під час визначення набору командних ролей, необхідних для ефективного функціонування управлінської команди, слід враховувати, що важливість цих ролей може змінюватися залежно від етапу розвитку команди. Стандартними етапами розвитку команди є такі [2; 10; 12]:

– етап формування (*утворення, адаптація, forming*) – характеризується високим рівнем невизначеності стосовно мети діяльності команди, її структури

та розподілу повноважень;

– етап інтенсивного формування (*потрясіння, групування, storming*) – розпочинається тоді, коли учасники досягають певної узгодженості умов діяльності та починають усвідомлювати себе як єдину динамічну групу;

– етап нормалізації (*нормування діяльності, normalizing*) – відбувається остаточна стабілізація команди через налагодження відносин і демонстрацію здатності до спільної роботи на досягнення загального результату;

– етап утілення (*виконання завдань, performing*) – полягає у реалізації завдань, для яких команда була створена. Цей етап є завершальним для постійної команди або перехідним для розпуску тимчасової команди;

– етап розпуску (*трансформація, transforming*) – передбачає припинення діяльності команди або її реструктуризацію.

З огляду на концепцію командних ролей М. Белбіна, можна визначити пріоритетні ролі для кожного етапу розвитку команди. Вони узагальнені та систематизовані в додатку В.

Одним із ключових чинників, що впливає на ефективність розподілу командних ролей, є застосування крос-функціонального підходу до формування команди [38; 39]. Цей підхід передбачає усунення ієрархічних бар'єрів у межах управлінської команди, забезпечуючи можливість виконання учасниками різноманітних ролей залежно від ситуації, поточного етапу розвитку команди, зміни цілей чи умов функціонування.

Крос-функціональний підхід має особливе значення під час формування команд топ-менеджменту. У таких командах всі учасники, як правило, належать до найвищого управлінського рівня, володіють широким спектром професійних та особистісних компетенцій і здатні виконувати лідерські функції. Це передбачає, що в команді топ-менеджерів виконавці всіх командних ролей повинні мати певний рівень взаємозамінності.

Узагальнюючи викладене, можна систематизувати умови, необхідні для досягнення ефекту синергії компетенцій шляхом оптимізації рольової

структури управлінської команди (рис. 1.3).

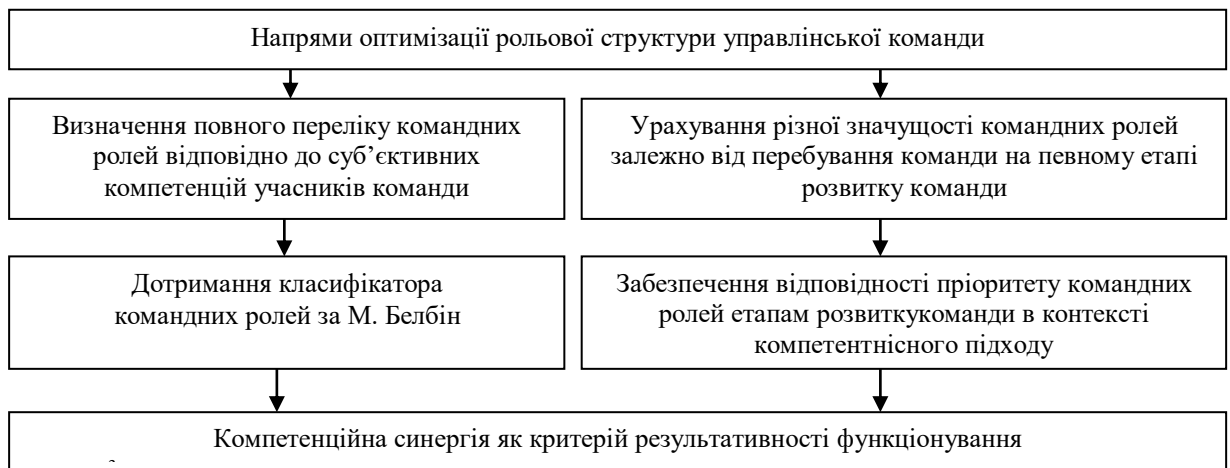


Рисунок 1.3 Умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від оптимізації рольової структури управлінської команди

Примітка. Сформовано автором за [41]

Досягнення ефекту синергії компетенцій у процесі розподілу командних ролей вимагає формування вичерпного списку цих ролей, який узгоджується з індивідуальними компетенціями управлінців, а також врахування пріоритетності окремих ролей залежно від поточного етапу розвитку команди.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### **2.1. Дослідження діяльності, функцій та корпоративних засад функціонування управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій (ДП «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій») було створено відповідно до наказу №14 Хмельницького будівельного тресту 30 січня 1956 року. Підприємство розташовувалося на вул. Заводській у місті Хмельницький на площі 4,79 га. У 1959 році до його території було додано ще 9,85 га на вул. Індустріальній, 31 (нині вул. В. Чорновола), де знаходяться основні виробничі потужності.

15 червня 1993 року, згідно з рішенням Української державної будівельної корпорації (31 березня 1994 року, №128), підприємство було реорганізовано у ВАТ «Хмельницькзалізобетон», акції якого належать 5505 акціонерам (у їх власності – 25% акцій). 16 вересня 2010 року підприємство було перетворено на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке зараз розташоване за адресою вул. В. Чорновола, 31.

На сьогодні ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із провідних підприємств будівельної галузі серед 80 суб'єктів господарювання Хмельниччини. Основним напрямом діяльності є виробництво виробів із бетону для будівництва (КВЕД 23.61). Додаткові напрями включають:

- 16.23 – виготовлення дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
- 45.11, 45.20, 45.31, 45.32 – різні види торгівлі, технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів;
- 47.30 – роздрібна торгівля паливом;

– 49.41, 52.29 – транспортні послуги та допоміжна діяльність у сфері транспорту;

– 71.12 – інжинірингові послуги, геологічні та геодезичні дослідження;

– 41.20 – будівництво житлових і нежитлових будівель.

Підприємство випускає понад 300 найменувань залізобетонних виробів, серед яких:

– бетонні та залізобетонні конструкції (плити перекриття, стояки, елементи каркасів, сходи тощо);

– різні марки бетону, будівельні розчини;

– пиломатеріали, дверні й віконні блоки, столярні вироби;

– роботи з опорядження, сушіння деревини, шпонування.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також пропонує послуги:

– фрезерні, електрозварювальні та токарні роботи;

– транспортні послуги, будівництво житлових будинків;

– оренду майна, лабораторні дослідження.

На підприємстві функціонують три виробничі цехи, кожен із яких спеціалізується на виготовленні бетонних, залізобетонних і столярних виробів. Продукція сертифікована відповідно до системи УкрСЕПРО (з 1997 року) та міжнародного стандарту ISO 9001 (з 2007 року, поновлення у 2010 році).

Оцінку діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна здійснити за допомогою аналізу ключових техніко-економічних показників (додаток Б).

На початковому етапі аналізу управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно розглянути його організаційну структуру (додаток В). Саме в межах цієї структури здійснюється управлінський процес, в якому визначено розподіл функцій, завдань, прав і відповідальності членів управлінської команди, а також очолюваних ними напрямів і підрозділів.

Для глибшого аналізу пропонується вивчити повний перелік функцій, що стосуються управління виробничою та іншими напрямками діяльності підприємства, що представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Виконання функцій управління на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
Планування	- розробка виробничого плану - формування об'єму замовлень - розрахунок ресурсів, необхідних для досягнення планових показників - розрахунок планових показників виробництва	технічний та фінансовий директор; головний інженер з капітального будівництва
	- розрахунок норм і нормативів з праці, виробництва, економіки та їх модифікація	головний бухгалтер підприємства; працівники відділу кадрів та економіки; менеджер з логістики
Організація	- утворення виробничої структури - формування структури управління	генеральний директор підприємства
	- розробка нормативних документів (відповідних положень, в статутів тощо) - організація роботи працівників	працівники відділу кадрів та керівники структурних підрозділів підприємства
	- організація процесу виробництва - встановлення форм організації виробництва	технічний директор; головний інженер з капітального будівництва
	- забезпечення своєчасного постачання матеріалів та сировини - управління запасами підприємства	працівники відділу матеріально-технічного забезпечення; менеджер із логістики
Контроль	- пошук відхилень від стандартів - здійснення коригування діяльності підприємства та його структурних підрозділів за станом виконання завдань - аналіз та контроль за забезпеченням матеріальними ресурсами - контроль за виконанням планових показників структурними підрозділами підприємства - контроль за процесом виробництва - контроль за якістю продукції	генеральний директор підприємства; технічний та фінансовий директор; головний бухгалтер; головний інженер з капітального будівництва
Мотивація	- формування положення про оплату праці та систему мотивування працівників підприємств - організація оплати праці працівників - розробка та впровадження системи участі у прибутках	генеральний директор підприємства; технічний та фінансовий директор; головний бухгалтер та працівники бухгалтерії; працівники відділу кадрів; головний інженер з капітального будівництва
Регулювання	- нагляд за процесом будівництва - забезпечення виробничого процесу - прийняття управлінських рішень з усунення збоїв у виробничій діяльності - контроль за своєчасним забезпеченням робочих місць необхідними матеріалами	технічний та фінансовий директор; головний інженер з капітального будівництва; працівники будівельної дільниці, відділу технічного контролю, відділу матеріально-технічного забезпечення, відділу енергетики

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

У таблиці 2.1 узагальнено основні аспекти функціонального розподілу управлінських завдань, які включають планування, організацію, контроль,

мотивацію та регулювання на підприємстві. Зокрема:

- планування охоплює широкий спектр завдань, починаючи від розробки виробничих планів і закінчуючи визначенням норм і нормативів. У реалізації цієї функції беруть участь керівники різних рівнів, що забезпечує інтеграцію фінансових, кадрових і технічних ресурсів у процесі планування;

- організаційна функція спрямована на формування виробничої структури, управлінських схем і нормативної документації, а також забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами;

- контроль зосереджений на виявленні відхилень від установлених стандартів, перевірці виконання планових показників і якості продукції. Ця функція реалізується на всіх рівнях управління;

- мотивація акцентується на розробці та впровадженні систем стимулювання праці, включаючи оплату та механізми мотивації. Виконання цієї функції забезпечують керівники підприємства, бухгалтерія й відділ кадрів, що сприяє підвищенню ефективності праці через використання економічних стимулів.

- регулювання охоплює оперативне вирішення проблем, моніторинг виробничих процесів і забезпечення безперервності роботи підприємства.

Таким чином, кожна управлінська функція має чітко визначені завдання, що виконуються відповідними структурними підрозділами та посадовими особами. Взаємодія між виконавцями забезпечує комплексний підхід до управління підприємством, що сприяє досягненню як стратегічних, так і тактичних цілей.

Розподіл обов'язків у системі підбору персоналу, в т.ч. управлінського, забезпечує відділ кадрів, а персональну відповідальність несе начальник відділу кадрів. У додатку Г міститься збірка аналітичних таблиць відносно окремих аспектів забезпечення персоналу та умов для працюючих на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема:

- таблиці Г.1 – розподіл обов'язків у системі управління підбором та умов праці персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

– таблиці Г.2 – динаміки кадрового забезпечення персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

– таблиці Г.3 – освіти працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

– таблиці Г.4 – віку працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

– таблиці Г.5 – кількості штатних працівників на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

– таблиці Г.5 – склад фонду оплати праці штатних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

– таблиці Г.7, рисунку Г.8 – профілі мотиваційної задоволеності персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

В загальному, аналізуючи інформацію з таблиць Г.1 – Г.7 та рисунку Г.8, можна стверджувати про доволі високі показники забезпеченості персоналом та рівня якості працівників за рівнем освіти, водночас можна зробити також висновки щодо мотиваційної політики підприємства, в т.ч. до мотиваційного профілю управлінців:

– коефіцієнт матеріальної задоволеності складає 14,9 та свідчить про те, що персонал найбільше цінує матеріальні стимули, серед яких заробітна плата та премії;

– коефіцієнт моральної задоволеності на рівні 12 підкреслює важливість цієї складової мотивації та вказує на необхідність посилення заходів із морального стимулювання працівників;

– коефіцієнт кар'єрної задоволеності з показником 12,2 демонструє, що працівники на достатньому рівні задоволені своїми поточними посадами. Водночас доцільно розробити програми, спрямовані на створення можливостей для кар'єрного зростання;

– коефіцієнт професійної задоволеності становить 11,9 і є найнижчим серед зазначених показників, проте його рівень достатній для оцінки компетентності працівників на рівні «задовільно».

Ключовим індикатором впливу зростанню продуктивності роботи учасників сформованої управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є

простір її функціонування – корпоративна культура. Управлінці, які тривалий час працюють в організації будуть демонструвати високу лояльність та задоволеність своєю професійною діяльністю тільки за наявності відповідної корпоративної культури, яка сприятиме консенсусу серед працівників щодо основних цінностей і переконань, які визначають їхню поведінку та підхід до роботи.

З метою оцінювання впливу та визначення «вузьких» місць корпоративної культури [52] на формування та функціонування управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було проведене опитування адміністративно-управлінського персоналу. Зміст пропонуваної для відповідей анкети відображено в додатку Д.

Відповіді працівників були зібрані в період з 10 по 14 червня 2024 року за допомогою методу CAWI, реалізованого через платформу Google Forms. Анкета включала 27 запитань закритого типу, спрямованих на оцінювання адміністративно-управлінським персоналом впливу корпоративної культури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на поведінку управлінців, а також на процеси формування та функціонування управлінської команди підприємства.

У дослідженні взяли участь 45 респондентів, серед яких були представники адміністративно-управлінського персоналу всіх підрозділів і рівнів керівництва.

Блок 1 (запитання 1-5) містить елементи, які стосуються стилю керівництва, довіри, єдності та можливості безперешкодно просувати свої ідеї, обговорювати проблеми серед адміністративно-управлінського персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Сміливо висловлюють свою думку щодо власного бачення проблем на підприємстві більшість опитаних 50,7% (15,7 % - «однозначно так» та 35% «швидше так, ніж ні»), що характеризується позитивно, але з потребами нарощення рівня мінімізації бар'єрів в управлінсько-адміністративній команді; на запитання «про безперешкодну можливість поспілкуватися з ТОП-менеджерами підприємства 60% опитаних надали ствердну або швидше ствердну відповідь, що визначає наявність

невеликої дистанції між рядовим управлінсько-адміністративним персоналом та найвищим керівництвом; не відповідність свого бачення системи формування управлінської команди відносно діючої заявили 21% («швидше ні, ніж так» – 15%, «однозначно ні» – 6%), що свідчить про деякі проблеми при формуванні команди та незадоволені амбіції її окремих учасників; відносно забезпечення гендерної рівності в управлінській команді своє невдоволення висловили 30% опитаних («швидше ні, ніж так» – 23%, «однозначно ні» – 7%), що потребує перегляду підходів до зайняття посад в управлінській команді за статевою ознакою; насамкінець, оскільки лише 10% респондентів вважають, що рішення в управлінській команді приймаються в неформальній обстановці, то є сенс розширити цю можливість взаємодії на підприємстві.

В загальному результати опитування за Блоком 1 є доволі оптимістичними, проте свідчать про існування резервів нарощення можливостей управлінської команди в напрямках гендерної політики, умов неформального спілкування адміністративно-управлінського персоналу, відбору власних кадрів для кар'єрного сходження тощо.

Блок 2 містить ряд запитань (запитання 6 – 10), які визначають рівень довіри та стилю прийняття управлінських рішень відносно розширення можливостей управлінської команди за рахунок широкого кола працівників та виявлення потенційних кандидатів на вищі щаблі керівництва. На запитання шість «Чи критично Ви ставитеся до інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень?» найбільш поширеною відповіддю, яку надали 60% адміністративно-управлінського персоналу «швидше ні, ніж так», водночас 70% виражають необхідність в дискусії в разі виявлення невідповідності або сумнівів в інформації (питання 7). Така позиція пояснюється неготовністю аналізувати рішення спущені «згори до низу», водночас не перебувати в залежності від виявлених помилок; свідчить про проблеми у використанні помірньо-авторитарного стилю прийняття рішень окремими керівниками. Водночас, 69% респондентів дали ствердну відповідь на широке використання методу мозкового штурму, що передбачає залучення

до обговорення широкого кола працівників різних рангів та характеризується позитивно. Водночас, обмін управлінськими ролями під час дискусій на підприємстві практично не використовується («швидше так, ніж ні» – 2%), що стверджує про існування «однобокого» підходу в дискусійних питаннях. В практиці обговорень питань управлінською командою позитивом вважається підтвердженням більшості адміністративно-управлінського персоналу (53%) використання досвіду конкурентів та залучення сторонніх експертів для прийняття важливих рішень. Як висновок, за аналізом Блоку 2 можна стверджувати, що на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» актуальним в підсиленні управлінської команди буде удосконалення комунікаційного зв'язку між керівниками та підлеглими з позиції критичного ставлення до інформації, застосування практики обміну ролями в дискусіях та обговореннях.

Блок 3 (запитання 11, 12, 13, 14, 15, 16, 22) характеризує сформовану на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» управлінську команду з позиції відкритості, рівня емпатії та вміння аналізувати свої помилки. Результати опитування свідчать про відсутність практики привселюдного обговорення управлінських помилок та подальшого їх документування, аналізу та вивчення (запитання 11-12). Рівень емпатії серед адміністративно-управлінського персоналу складає 80% («однозначно так» та – 15% , «швидше так, ніж ні» – 65%), але заходи з навчання та підвищення емпатії не проводяться (100%). Про відсутність місця для неформального щоденного спілкування з колегами по робочих питаннях повідомили 83% опитаних. На запит «Чи вірите Ви в тих, хто поруч з Вами працює в управлінській команді відповідь «так» поставили 75%, що дещо нижче рівня емпатії. В подальшому в межах Блоку 3 необхідно для посилення формування управлінської команди забезпечити створення бази управлінських помилок для її аналізу та навчання управлінців, проводити тренінги з емпатії для згуртованості учасників, створити місця загального простору для неформального спілкування по робочих питаннях.

Блок 4 (запитання 17, 18, 19, 21, 23) аналізує рівень завантаженості, наявність «мережевих вузлів» та рівень організації праці адміністративно-

управлінського персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Про завантаженість видами робіт не передбаченими посадовими обов'язками повідомили 47% опитаних, з яких більше половини вважають про негативний вплив цього явища на якісне виконання своїх безпосередніх функцій, що прописані в інструкціях (запитання 17-18). На запитання «Чи є у Вашій компанії люди, що виконують роль «мережевих вузлів» та передають інформацію іншим членам команди не спотворюючи її?» понад 90% відповіли негативно. Рівень організації праці управлінців на підприємстві вважають високим/доволі високим 76% респондентів. Думки опитаних на запитанні «У Вашій управлінській команді повага впливає зі здібностей, чи зі статусу?» розділилися: «однозначно зі здібностей» – 10%, «більше зі здібностей, ніж із статусу» – 30%, «більше зі статусу, ніж із здібностей» – 29% , «однозначно зі статусу» – 31%. Результати опрацювання Блоку 4 потребують підвищення уваги до перегляду завантаженості управлінських працівників та відповідності їх діяльності у команді своїм посадовим інструкціям, перерозподілу обов'язків між членами команди (за можливості залучення/підсилення новими учасниками), покладення ролі комунікаторів на окремих учасників, перегляду підходів до позицій співвідношення статусності та здібностей (вкладу) окремих управлінців.

Блок 5 (запитання 20, 24, 25, 26, 27) стосується реалізації потенціалу діючої на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» управлінської команди. Слід зауважити, що протягом останніх чотирьох років оновлення команди помітили 90% опитаних, що свідчить про відповідність постулату безперервності даного процесу. Результати опитування про сміливість брати відповідальність та приймати рішення в межах своїх повноважень свідчать, що зі ствердними відповідями 92% («однозначно так» – 71% , «швидше так, ніж ні» – 21%) вказує про налагодження практики ефективного розподілу повноважень в управлінській команді. Цей факт підтверджують позитивні відповіді на питання про простоту інструкцій (алгоритм) прийняття управлінських рішень 95% опитаних («однозначно так» – 87% , «швидше так, ніж ні» – 8%), а також

позитивні відгуки про наявність стандартів довіри та щирості 80% («однозначно так» – 71% , «швидше так, ніж ні» – 9%) – забезпечують високий рівень морально-психологічного клімату при реалізації функцій управлінської команди. Використання в роботі адміністративно-управлінського персоналу підприємства ключових показників ефективності «КРІ» (75% позитивних відгуків), стимулюють до якісного виконання своїх посадових обов'язків, працювати на результат. Ілюстрація Блоку 5 відображена на рисунку 2.1

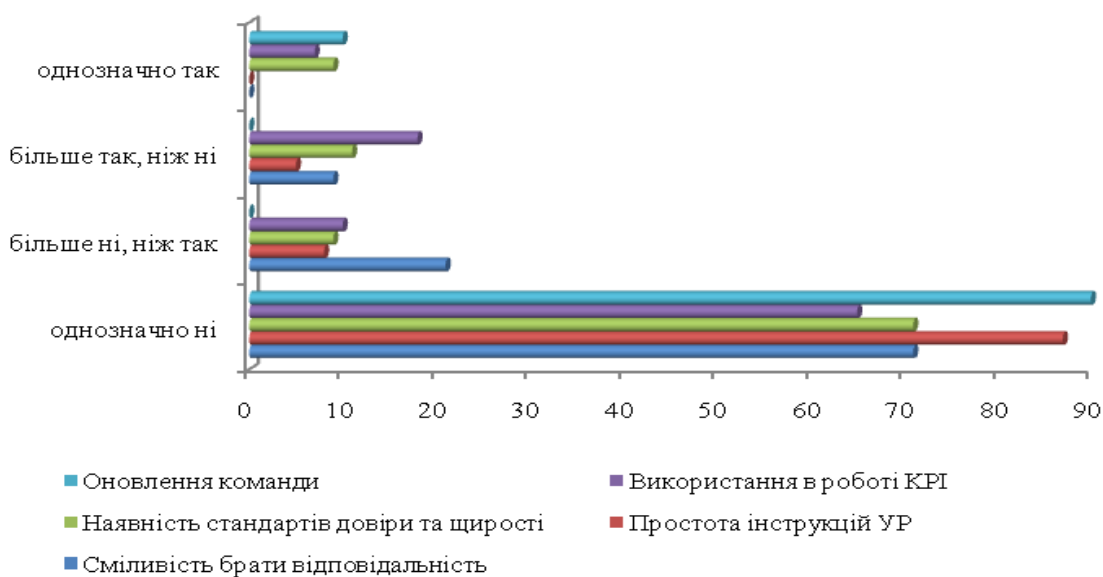


Рисунок 2.1 – Результати опитування адміністративно управлінського персоналу за Блоком 5

Примітка. Складено автором на основі опитування персоналу ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Результати свідчать про доволі високі відносні показники сформованої управлінської команди та можливості її доповнення новими учасниками за потреби.

Загалом, в подальших рекомендаціях (розділі 3) варто розглянути економічне обґрунтування можливостей закриття прогалин при формуванні управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзаліобетон».

## 2.2 Оцінка компетенцій управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ефективне виконання професійних обов'язків працівниками значною мірою залежить від їх відповідності моделі компетенцій, розробленої для конкретної посадової позиції в межах певної корпорації. Модель компетенцій загалом визначається як сукупність різнопланових навичок і знань, необхідних для успішного виконання професійної діяльності. Аналіз ступеня відповідності працівника цій моделі дозволяє керівництву приймати рішення щодо доцільності його перебування на займаній посаді або виявляти потребу в розвитку окремих компетенцій через навчання, підвищення кваліфікації чи набуття практичного досвіду.

З цією метою було використано рекомендації щодо адаптації поширеної моделі «20 граней» корпорації ADC для оцінювання компетенцій топ-менеджерів [32; 33; 34; 35]. Основні удосконалення включали:

Додання групи «Фахові компетенції», яка відображає рівень володіння топ-менеджерами професійними знаннями й навичками у межах профілю діяльності.

Диференціація вимог до фахових компетенцій для лінійних і функціональних керівників, що досягнуто введенням градацій для точнішого визначення рівня відповідності компетенцій займаній посаді. Для керівників функціональних напрямів ці вимоги є більш суворими.

Інтеграція компетенції «Орієнтація на стимули та мотиватори» до кластеру «Внутрішня мотивація», що враховує персональні стимули та мотиватори топ-менеджерів до продуктивної діяльності.

На основі цих уточнень було розроблено модель компетенцій для топ-менеджерів корпорації (див. Додаток Е). Вона включає шість основних груп: «Особисті якості», «Внутрішня мотивація», «Управлінські навички», «Навички прийняття рішень», «Навички міжособистісної взаємодії» та «Фахові компетенції».

Кожна група компетенцій включає чотири складові, рівень розвитку яких дозволяє оцінити відповідність керівника вищого рівня управління вимогам займаної посади. Використання запропонованої моделі компетенцій передбачає розрахунок агрегованого показника топ-менеджера, що визначається як усереднене значення оцінок рівня розвитку кожної компетенції в діапазоні від 0 (незадовільний рівень) до 4 (високий рівень).

Такий підхід забезпечує можливість об'єктивної оцінки компетентності відповідності топ-менеджерів вимогам управлінської команди. Однією з переваг цього методу є застосування вагових коефіцієнтів, які враховують відносну важливість окремих компетенцій та їх груп для забезпечення ефективності функціонування управлінської команди.

За результатами експертного опитування, найвищі вагові коефіцієнти та значущість отримали компетенції, що характеризують здатність керівника до командної роботи, пріоритизацію спільного результату над особистими інтересами, а також вміння досягати компромісу у взаємодії з іншими високопосадовцями.

Застосування експертного підходу до визначення внеску окремих компетенцій у результативність управлінської команди дозволило уточнити агрегований показник компетентності, враховуючи встановлені коефіцієнти вагомості. Оцінювання проводилося у контексті реалізації командного проекту, спрямованого на визначення пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності корпорації.

Основними критеріями ухвалення рішень щодо перспективних зовнішніх ринків стали:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- рівень політичної стабільності в приймаючих країнах;
- прозорість та сприятливість національного бізнес-середовища для іноземних суб'єктів;
- відповідність продукції сертифікаційним вимогам;
- можливість укладення довгострокових контрактів з місцевими

ринковими операторами.

Комплексний і складний характер поставленого завдання обґрунтував необхідність залучення представників вищого керівного складу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». До складу команди топ-менеджерів увійшли генеральний директор, головний інженер з капітального будівництва, технічний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, начальник відділу збуту та начальник відділу кадрів.

Експертам було запропоновано здійснити оцінювання компетенцій топ-менеджерів як учасників командного проекту, використовуючи адаптовану модель «20 граней» (див. Додаток Е, табл. Е.1) та визначену шкалу оцінювання рівня розвитку компетенцій:

- 0 балів – неприйнятний рівень розвитку компетенції;
- 1 бал – прийнятний рівень розвитку компетенції;
- 2 бали – достатній рівень розвитку компетенції;
- 3 бали – належний рівень розвитку компетенції;
- 4 бали – високий рівень розвитку компетенції.

Особливу увагу в процесі оцінювання було приділено аналізу компетенцій топ-менеджерів з точки зору їх внеску у досягнення спільного командного результату, зокрема, обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності корпорації. У цьому контексті найвищу значущість отримали компетенції, пов'язані з ефективною командною роботою, що було враховано при розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди.

Результати експертної оцінки було представлено у вигляді середнього балу, отриманого за підсумками опитування інших працівників корпорації, зокрема колег, підлеглих, фахівців кадрової служби та інших членів управлінської команди. Оцінювання відображало рівень відповідності компетенцій топ-менеджерів вимогам командного проекту загалом, а також його конкретним цілям.

Результати оцінки та самооцінки компетенцій топ-менеджерів корпорації, їх узгодженість та відповідність завданням опитування проаналізовано та

подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Співвідношення результатів експертної оцінки та самооцінки компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у складі команди

Учасник управлінської команди	Середній бал		Абсолютне відхилення, балів	Відносне відхилення, %
	Експертна оцінка	Самооцінка		
Генеральний директор	3,125	3,25	+0,13	+4,00
Головний інженер з будівництва	2,75	3,33	+0,58	+21,21
Технічний директор	2,75	2,88	+0,13	+4,55
Фінансовий директор	3,00	2,87	-0,13	-4,17
Головний бухгалтер	2,625	2,83	+0,21	+7,94
Начальник відділу збуту	2,54	2,88	+0,33	+13,11
Начальник відділу кадрів	2,50	2,75	+0,25	+10,00

Примітка. Розраховано автором на основі опитування експертів

Слід відзначити, що результати самооцінки топ-менеджерів у більшості випадків очікувано перевищують оцінки їх компетенцій, надані експертами. Ця тенденція наочно підтверджується профілями компетенцій топ-менеджерів корпорації, залучених до командного проєкту.

У абсолютних показниках перевищення самооцінок над експертними оцінками становить від +0,13 до +0,58 балів, а у відносних значеннях – від +4,0% до +21,21%. Такі розбіжності, максимальний рівень яких сягає приблизно 20%, підтверджують поширену тезу, що працівники схильні завищувати оцінку своїх компетенцій порівняно з експертною оцінкою стороннього спостерігача. Окрім впливу суб'єктивного фактора, у деяких випадках ці розбіжності можуть свідчити про наявність прихованих незадоволень управлінців окремими аспектами їхньої діяльності, такими як недосконалість системи мотивації, відсутність належного визнання чи несприятливе ставлення колег.

В рамках даного дослідження доцільним є детальний аналіз співвідношення між результатами експертної оцінки та самооцінки, зокрема в частині компетенцій, що визначають здатність топ-менеджерів ефективно взаємодіяти у складі управлінської команди. Особливу увагу слід приділити групі компетенцій К5 «Навички міжособистісної взаємодії», а також компетенції К54 «Вміння працювати в команді» (табл. 2.2).

Цікаво, що результати експертного оцінювання та самооцінки компетенцій топ-менеджерів, які мають ключове значення для забезпечення ефективності командної роботи, не демонструють чіткої закономірності. Це стосується як наявності чи відсутності розбіжностей, так і їх абсолютної та відносної величини. Зокрема, в оцінках командних компетенцій окремих керівників, таких як технічний директор і частково фінансовий директор, відсутні розбіжності між узагальненими висновками експертів щодо рівня розвитку цих компетенцій та самооцінкою топ-менеджерів.

Таблиця 2.2 Співвідношення результатів експертної оцінки та самооцінки командних компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Учасники управлінської команди	Середній бал		Відхилення	
	Експертна оцінка	Самооцінка	Абсолютне, балів	Відносне, %
<b>Генеральний директор</b>				
Група компетенційК5	3	3,75	+0,75	+25,0
КомпетенціяК54	4	3	-1,0	-25,0
<b>Головний інженер з капбудівництва</b>				
Група компетенційК5	2,75	3,25	+0,5	+18,18
КомпетенціяК54	2	4	+2,0	+100,0
<b>Технічний директор</b>				
Група компетенційК5	2,5	2,5	0,0	0,0
КомпетенціяК54	3	3	0,0	0,0
<b>Фінансовий директор</b>				
Група компетенційК5	3,25	3	-0,25	-7,69
КомпетенціяК54	4	4	0,0	0,0
<b>Головний бухгалтер</b>				
Група компетенційК5	2,75	3,25	+0,5	+18,18
КомпетенціяК54	3	4	+1,0	+33,33
<b>Начальник відділу збуту</b>				
Група компетенційК5	2,25	2,75	+0,5	+22,22
КомпетенціяК54	1	2	+1,0	+100,0
<b>Начальник відділу кадрів</b>				
Група компетенційК5	2	2,25	+0,25	+12,5
КомпетенціяК54	1	2	+1,0	+100,0

Примітка. розраховано автором на основі опитування експертів

Протилежною тенденцією є випадки, коли результати самооцінки значно перевищують оцінки експертів щодо рівня розвитку командних компетенцій (група компетенцій К5 або компетенція К54) у окремих топ-менеджерів, таких як головний інженер з капітального будівництва, начальник відділу збуту та начальник відділу кадрів. У цих випадках відмінності між самооцінкою і експертною оцінкою досягають 100%.

Для інших управлінців, де різниця не є настільки значною, перевищення

самооцінки за групою компетенцій К5 «Навички міжособистісної взаємодії» над експертною оцінкою коливається в абсолютних величинах від +0,25 до +0,75 балів, а у відносних – від +12,5% до +25%. Найсуттєвіша розбіжність за компетенцією К54 «Вміння працювати в команді» становить +1,0 бал в абсолютному вимірі та +33,33% у відносному.

Разом із тим, існують випадки, коли топ-менеджери недооцінюють рівень розвитку своїх командних компетенцій. Наприклад, генеральний директор оцінив компетенцію К54 на 1 бал нижче, ніж експерти, що відповідає -25% у відносному вимірі. Аналогічно, фінансовий директор недооцінив групу компетенцій К5, що в абсолютному вимірі становить +0,25 бала, але в відносному – -7,69%.

Показовим є те, що найбільші розбіжності між самооцінкою та експертною оцінкою спостерігаються щодо рівня розвитку компетенції К54 «Вміння працювати в команді», яка належить до групи К5 «Навички міжособистісної взаємодії». У трьох випадках самооцінка топ-менеджерів була на 100% вищою за експертні оцінки. Це вказує на складність об'єктивного самоаналізу ступеня володіння навичками міжособистісної взаємодії, тоді як зовнішня, неупереджена оцінка є більш обґрунтованою.

На основі отриманих результатів експертних оцінок і самооцінки було здійснено розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у складі команди. Деталі розрахунку наведено у Додатку Е, а підсумкові дані узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Результати розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у складі команди та підставі експертної оцінки та самооцінки

Учасник управлінської команди	Середній бал		Відхилення	
	Експертна оцінка	Самооцінка	Абсолютне, балів	Відносне, %
Генеральний директор	13,21	13,59	+0,38	+2,88
Головний інженер з будівництва	11,50	14,04	+2,54	+22,09
Технічний директор	11,64	11,92	+0,28	+2,41
Фінансовий директор	12,43	12,34	-0,09	-0,72
Головний бухгалтер	11,01	11,91	+0,90	+8,17
Начальник відділу збуту	10,30	11,95	+1,65	+16,02
Начальник відділу кадрів	10,08	11,35	+1,27	+12,60

Примітка. розраховано автором на основі опитування експертів

Дані таблиці 2.3 демонструють, що розбіжності у значеннях агрегованого показника, розрахованого на основі експертної оцінки та самооцінки топ-менеджерів, відповідають аналогічним відмінностям у бальній оцінці їх компетенцій (див. таблицю 2.2). В абсолютному вимірі перевищення агрегованого показника, отриманого на основі самооцінки, над його значенням, розрахованим за результатами експертного оцінювання, варіюється від +0,28 до +2,54 бала. У відносному вимірі ця різниця становить від +2,41% до +22,09%.

Зберігається повна кореляція між рівнем відхилень у значеннях агрегованого показника та результатами бальної оцінки компетенцій, визначених за допомогою обох підходів. Наприклад, найбільше відхилення результатів самооцінки від експертної оцінки спостерігається у комерційного директора корпорації: значення агрегованого показника становить 14,04 (самооцінка) та 11,50 (експертна оцінка), а бальна оцінка – 3,33 та 2,75 відповідно. Найменше відхилення зафіксовано у головного бухгалтера: значення агрегованого показника становить 11,92 (самооцінка) та 11,64 (експертна оцінка), бальна оцінка – 2,88 та 2,75 відповідно.

Примітно, що лише в одному випадку – для головного бухгалтера – результати самооцінки компетенцій виявилися нижчими за оцінки експертів. Значення агрегованого показника для цього випадку становили 12,34 (самооцінка) та 12,43 (експертна оцінка), а бальна оцінка – 2,87 та 3,0 відповідно.

Для поглибленого аналізу оцінювання компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзаліобетон» доцільно визначити ґрейди рівня розвитку компетенцій залежно від значення агрегованого показника, надавши їм лінгвістичну інтерпретацію. Запропонована методика передбачає привласнення компетенціям оцінок у діапазоні від 0 (неприйнятний рівень розвитку) до 4 (високий рівень розвитку).

Підставляючи можливі бальні оцінки (0, 1, 2, 3, 4) у формулу розрахунку агрегованого показника, отримано граничні значення, що відповідають

кожному рівню розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі команди. Ці дані наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Грейди рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів відповідно до методики розрахунку агрегованого показника

Характеристики грейдів	Грейди рівня розвитку компетенцій			
	Грейд1	Грейд2	Грейд3	Грейд4
Грейди рівня розвитку компетенцій				
Оцінка рівня розвитку Компетенцій в балах	(0–1)	(1,01–2)	(2,01–3)	(3,01–4)
Значення агрегованого показника	0–4,17	4,18– 8,33	8,34–12,50	12,51–16,67
Рівень розвитку компетенцій	неприйнятний	необхідний	достатній	високий

Примітка. Розраховано автором на основі опитування експертів

У таблиці 2.5 систематизовано результати порівняння грейдів рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», визначених на основі експертної оцінки та самооцінки у контексті їх участі у команді.

Таблиця 2.5 Співставлення грейдів рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у складі команди на підставі експертної оцінки та самооцінки

Учасники команди топ-менеджерів	Агрегований показник		Грейд/рівень розвитку компетенцій	
	Експертна оцінка	Самооцінка	Експертна оцінка	Самооцінка
Генеральний директор	13,21	13,59	4 високий	4 високий
Головний інженер з будівництва	11,50	14,04	3 достатній	4 високий
Технічний директор	11,64	11,92	3 достатній	3 достатній
Фінансовий директор	12,43	12,34	3 достатній	3 достатній
Головний бухгалтер	11,01	11,91	3 достатній	3 достатній
Начальник відділу збуту	10,30	11,95	3 достатній	3 достатній
Начальник відділу кадрів	10,08	11,35	3 достатній	3 достатній

Примітка. розраховано автором на основі опитування експертів

Як свідчать дані табл. 2.5, попри відмінності в числових значеннях

інтегрального показника, визначеного за результатами експертного оцінювання та самооцінки, у більшості випадків забезпечується належність управлінця до одного й того самого грейду за рівнем розвитку компетенцій. Виключенням є оцінка компетенцій комерційного директора корпорації: за результатами експертного аналізу його компетенції відповідають 3-му грейду, тоді як сам керівник вважає їх такими, що відповідають 4-му (найвищому) грейду розвитку.

Позитивним аспектом впровадження методики оцінювання компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є підтверджена експертами відповідність 3-му грейду, що свідчить про достатній рівень компетенцій для забезпечення ефективної роботи управлінської команди. Водночас відзначається наявність потенціалу для подальшого вдосконалення компетенцій топ-менеджерів до рівня 4-го грейду.

З огляду на те, що всі члени команди належать до вищого управлінського рівня корпорації, вирішення завдання розвитку компетенцій потребує впровадження заходів, які стимулюють їх особисту мотивацію до підвищення ефективності командної діяльності. Одним із доцільних інструментів може стати «бонусна» система мотивації, де винагорода топ-менеджерів залежить від успішної реалізації командних проектів, зокрема таких, що спрямовані на обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку діяльності корпорації.

Ефективність такої системи підтверджується даними дослідження [32], яке демонструє, що за зростання середньої заробітної плати фінансового директора великих українських корпорацій на 17% протягом двох років, сума його річного бонусу зростає на 68%. Для керівників кадрових служб відповідне збільшення становило 12% для заробітної плати та 56% для річних бонусів.

Крім того, автор зазначеного дослідження [33] пропонує ще один ефективний інструмент мотивації – надання топ-менеджерам частки у бізнесі. Ця частка, зазвичай у межах від 2% до 7%, виступає потужним стимулом для забезпечення високої результативності роботи управлінців. Подібні механізми мотивації особливо корисні у контексті реалізації командних проектів, які потребують відмови від особистих інтересів на користь досягнення загального результату та створення синергетичного ефекту.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### 3.1. Напрями вдосконалення процесів формування управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Удосконалення управлінської команди ТДВ «Хмельницькзаліобетон» пропонується реалізувати на основі діяльнісного підходу, застосовуючи комплекс методів і засобів впливу, спрямованих на її формування через розвиток кадрового потенціалу (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 Складові концепції діяльнісного підходу до формування управлінського кадрового потенціалу ТДВ «Хмельницькзаліобетон» на 2025-2028 рр.

Орієнтація	Складова
Переваги для ТДВ «Хмельницькзаліобетон»	Удосконалення, розвиток, оптимізація організаційної структури управління
	Застосування компетентнісного підходу в підборі та розвитку персоналу
	Удосконалення впроваджених стандартів, критеріїв оцінки виконання робіт та функцій УАП, впровадження нових компетентностей
	Вдосконалення управлінської культури
	Використання технологій управління командною
	Запровадження мислення заснованого на інноваційному, креативному та критичному підходах
	Ефективність комюніті в межах УАП
	Спрямування конфліктів на забезпечення ефективності діяльності
	Збалансована система навчання та професійного розвитку персоналу, орієнтована як на тактичні, так і на стратегічні перспективи
Переваги для управлінсько- адміністративного персоналу	Сучасні програми підготовки та перепідготовки спрямовані на формування та вдосконалення актуальних умінь, навичок і компетенцій
	Розширення можливостей для самореалізації та задоволення мотиваційних потреб на різних рівнях
	Підвищення рівня управлінської культури через активну залученість до процесів ухвалення управлінських рішень
	Підвищення рівня управлінської культури через активну залученість до процесів ухвалення управлінських рішень
	Відчуття стабільності та захисту
	Створення умов для результативної співпраці у процесі професійної взаємодії

Примітка. Розробка автора на основі [53; 63]

Розглянемо основні цінності та принципи, які пропонуються для формування управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Пропонується поділити їх на базові та вищі цінності.

Серед базових цінностей управління учасниками команди варто враховувати:

- керованість – оцінювання працівників і керівників здійснюється за їх внеском у загальний успіх підприємства, причому дотримання встановлених правил є ключовим критерієм ефективності роботи колективу;

- досяжність – заохочує працівників досягати конкретних результатів. Рівень досягнень визначає ефективність співробітника і є основою для його індивідуального заохочення;

- командність – характеризується взаємозамінністю в команді та партнерськими відносинами між працівниками й керівниками. Інформація, корисна для інших співробітників, оперативно передається. Відносини базуються на спільній відповідальності, конструктивному вирішенні конфліктів, взаємодопомозі та домінуванні заохочень над покараннями;

- темп – пріоритет надається своєчасності виконання завдань. Робота здійснюється в межах визначених термінів без потреби постійного контролю. Працівники розуміють важливість тези: «час – це гроші», а тому несвоєчасне виконання завдань розглядається як втрати для підприємства і його співробітників.

Серед вищих цінностей для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується:

- проактивність – здатність передбачати тенденції розвитку бізнес-середовища, пропонувати нові продукти або рішення швидше за конкурентів, уникати "вузьких місць" і готуватися до потенційних викликів завчасно;

- прагнення до інновацій – персонал визнає розробку інноваційних проєктів та генерацію ідей пріоритетним завданням. Інноваційність є одним із ключових критеріїв оцінки;

– клієнтоорієнтованість – орієнтація на задоволення потреб клієнтів через підбір, навчання та мотивацію персоналу, з розумінням тези: «клієнту не можна сказати ні, але можна запропонувати альтернативи»;

– конкурентність – усвідомлення сильних і слабких сторін підприємства, акцент на вдосконаленні слабких сторін і перетворенні їх на переваги;

Серед пропонованих цілей подальшого формування управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мають бути:

- забезпечення стабільного функціонування підприємства;
- системне попередження загроз економічній безпеці;
- запобігання розкраданню матеріальних, фінансових, інтелектуальних ресурсів та порушенню цілісності службової інформації;
- підтримка виробничої діяльності, зокрема із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

З методів управління підбором кадрів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна запропонувати комбінацію з наступного переліку:

– економічних методів – створення системи оплати праці, що відповідає внеску працівників, складності та інтенсивності їхньої роботи. Передбачають періодичний перегляд зарплат і вдосконалення системи додаткових матеріальних стимулів;

– соціально-психологічних методів – спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату, управління комунікаціями, підтримку згуртованості колективу, управління конфліктами та стресами. Основою цього підходу є командний менеджмент;

– технологічних методів – забезпечення збереження конфіденційної інформації, охорона інтелектуальної власності та впровадження сучасних технологій захисту даних;

– адміністративно-дисциплінарних методів – включають ретельний відбір управлінського персоналу перед залученням до керівної діяльності, регулярне оцінювання ефективності їхньої роботи та, у разі порушень, застосування дисциплінарних заходів;

– організаційних методів – передбачають чіткий розподіл функцій між керівниками, делегування повноважень і використання конкурентного підходу.

Розвиток управлінської культури адміністративно управлінського персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» слід здійснювати через системний підхід, з урахуванням вищезазначених цінностей і методів формування команди. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Вектори розвитку культури управління рекомендовані для управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 2025-2028рр.

Вектор розвитку	Характеристика
Професійні якості	Професіоналізм у відповідній сфері, що включає оволодіння сучасними методиками та технологіями управління, їх постійне вдосконалення, розвиток і оновлення
	Кваліфікаційний рівень у сфері психолого-педагогічного управління, що враховує соціально-психологічні аспекти організаційної поведінки
Ділові якості	Формування організаторських здібностей та управлінських навичок, заснованих на впровадженні сучасних інновацій, а також на використанні командного та проектного підходів до управління
	Опанування навичок ділового спілкування, яке базується на дотриманні принципів професійного та мовного етикету, а також на застосуванні методів побудови ефективних комунікацій
Особисті якості	Розвиток цілісного культурного світогляду
	Осягнення та поширення цінностей як світової, так і національної культури
	Відповідність морального обліку загальноприйнятим суспільним етичним ідеалам

Примітка. Розробка автора на основі [41; 43]

Для забезпечення ефективного функціонування механізму управління командою на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно систематично керувати розвитком управлінського персоналу, проводити його оцінювання, а також розробляти й коригувати кадрову політику щодо топ-менеджменту. Важливими завданнями є здійснення моніторингу кадрової безпеки та забезпечення належного організаційного супроводу.

В плані передумов ефективності управління командою адміністративно-управлінського персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на період 2024-2025

років необхідно забезпечити відповідні потреби та очікування учасників (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 Передумови забезпечення ефективного управління командами, рекомендовані для врахування керівництвом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 2025-2028рр.

Потреба	Забезпечення
Виправдання очікувань	Кожен з належний до адміністративно-управлінського персоналу має знати, чого очікують від його діяльності
Ресурсного забезпечення	Кожному співробітнику слід забезпечити максимально можливий доступ до ресурсів, матеріалів, обладнання та інших засобів, необхідних для успішного виконання покладених на нього завдань
Спільної діяльності	Співробітники повинні усвідомлювати та розуміти, що прагнення до ефективного й якісного виконання трудових обов'язків є спільною метою не лише для них, але й для всього колективу
Стимулів для розвитку	На підприємстві, зокрема в команді, присутня особа, яка відіграє ключову роль у стимулюванні розвитку та самовдосконалення
Джерело виникнення розвитку	Упродовж року співробітникам має бути забезпечена можливість для навчання та професійного розвитку
В увазі та можливостях зворотного зв'язку	Обговорення прогресу з кожним адміністративно-управлінським працівником протягом відповідного періоду
Потреба відповідності завдань професійним обов'язкам та талантам	Працівнику слід надавати можливість виконувати завдання, які найкраще відповідають його професійним здібностям і навичкам
Увага	Керівники та колеги виявляють увагу до індивідуальних потреб працівників, охоплюючи не лише матеріальні аспекти, але й інші складники
Визнання	Працівник повинен отримувати позитивну оцінку своєї роботи не рідше одного разу на тиждень
Дружба	Між працівниками слід формувати товариські стосунки, які в окремих випадках можуть переростати у дружні
Залучення до обговорень	Думка кожного адміністративно-управлінського працівника має враховуватися керівництвом
Потреба у відчутті важливості	Місія підприємства або цілі проєкту повинні створювати для працівника відчуття значущості його роботи та її важливості

Примітка. розробка автора на основі [39; 41; 43; 53; 63]

Отже, для підвищення результативності формування управлінської команди доцільно:

– поєднувати матеріальні й нематеріальні інвестиції в розвиток управлінського персоналу;

- створювати безпечні та ергономічні умови праці;
- забезпечувати умови для професійного зростання персоналу та розширення його потенціалу;
- узгоджувати інтереси бізнес-середовища, роботодавця та працівників підприємства;
- здійснювати диференціацію доходів працівників залежно від складності виконуваних функцій і трудової діяльності.

При цьому варто враховувати рекомендовані підходи до формування управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме:

- рольова структура команди. У команді лідерство має забезпечуватися здібностями, досвідом та можливостями виконання завдань усіх без виключення учасників;
- оптимізація чисельності команди. Регулювання кількісного складу управлінсько-адміністративного персоналу в розрізі підрозділів відповідно до потреб та функцій, переукомплектування підрозділів;
- планування діяльності команди. Воно включає – визначення загальних цілей і завдань для команди, а також індивідуальних завдань для кожного адміністративно-управлінського працівника;
- корегування існуючих та введення нових ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання діяльності управлінської команди й окремих працівників;
- встановлення проміжних і фінальних термінів із зазначенням критичних точок контролю;
- розробку альтернативного плану на випадок непередбачуваних обставин.

Запровадження таких підходів дозволить підвищити ефективність управлінської команди, оптимізувати її діяльність і зміцнити кадровий потенціал ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

В подальшому опишемо рекомендовані правила організації командної роботи для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 2025-2028 рр. (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 Рекомендовані правила організації командної роботи для формування управлінських команд ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 2025-2028 рр.

Правило	Зміст
Чітка ієрархія	У структурі організації важливо забезпечити чітке розуміння ролей, зокрема визначення того, хто виконує функції керівника, а хто є підлеглим. Кількість рівнів ієрархії формується залежно від складності завдань або проекту, а також від кількості працівників, залучених до їх виконання
Зрозумілість мети	Спільно визначити мету, зрозумілу для всіх учасників, та сформулювати конкретні завдання для її досягнення
Взаємодія	Встановити залежності між групами працівників на шляху до реалізації мети та забезпечити формалізовані механізми їхньої взаємодії
Відповідальність	Розробити чіткий розподіл відповідальності між працівниками та завданнями, що сприятиме досягненню визначених цілей
Зворотній зв'язок	Забезпечити інформованість працівників щодо очікувань, критеріїв оцінювання виконаних завдань і їхніх досягнень
Потреба в увазі та зворотному зв'язку	Не рідше одного разу на півроку проводити індивідуальні обговорення з працівниками для аналізу їхнього прогресу
Рівний доступ до інформації	Усі члени команди повинні мати рівний доступ до однакової інформації, що є необхідною умовою для ухвалення колективних рішень. Це забезпечується, якщо керівник: <ul style="list-style-type: none"> <li>– надає точну та якісно підготовлену інформацію;</li> <li>– створює умови для загального доступу до інформації, наприклад, організовує базу знань або запроваджує регулярну розсилку важливих матеріалів;</li> <li>– періодично ініціює обговорення значущих для команди подій.</li> </ul>

Примітка. розробка автора на основі [39; 41; 43; 53; 63]

Рекомендується застосовувати принципи ситуаційного лідерства, що передбачає вибір одного з чотирьох стилів управлінської поведінки залежно від конкретної ситуації:

– директивний стиль – керівник визначає, хто, коли та як повинен виконувати завдання, чітко регламентуючи дії. Цей підхід доцільний у разі навчання нового працівника або впровадження нових методів роботи для вже наявних співробітників;

– наставницький стиль – керівник ставить завдання та описує бажаний результат у загальних рисах. У процесі роботи працівника керівник надає поради, а після завершення завдання забезпечує детальний зворотний зв'язок щодо досягнутих результатів та використаних методів;

– підтримуючий стиль – використовується, коли працівник володіє всіма необхідними навичками для якісного виконання завдання. Участь керівника обмежується періодичними перевірками, з акцентом на забезпечення підтримки у разі потреби.

– делегування – доречно застосовувати, якщо працівник має всі необхідні ресурси та компетенції для виконання завдання, але йому бракує впевненості у власних силах. Завдання передається у зону відповідальності працівника, а керівник зосереджується на відповіді на запитання, періодичному моніторингу процесу та підсумковій перевірці результату, без жорсткого контролю.

Делегування повноважень рекомендується здійснювати як у рамках ієрархічного, так і штабного підходу, інтегруючи ці методи в систему командного менеджменту. При цьому необхідно дотримуватися принципів делегування, що базуються на чітких правилах і включають типові елементи (див. таблицю 3.5).

Таблиця 3.5 Рекомендовані для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» принципи делегування 2024-2028рр.

Принцип	Характеристика
Єдиноначальності	Має бути призначений один керівник, який наділений правом делегувати повноваження і виконує функції безпосереднього начальника
Безумовна відповідальність	Особа, яка ставить завдання, несе відповідальність за його виконання та досягнення кінцевого результату
Очікувані результати	Кінцевий результат завдання повинен бути чітко визначений на момент його постановки, при цьому обов'язковим є встановлення критеріїв успіху
Рівні повноважень	Кожен працівник має розуміти, що саме від нього вимагається, які очікування покладаються, а також знати межі своїх повноважень
Визначення праві обов'язків	Учасники процесу делегування повинні бути обізнані не лише про свої права та обов'язки, але й про функції інших членів команди, щоб у разі форс-мажорних ситуацій знати, до кого можна звернутися за допомогою
Розподіл відповідальності	Обов'язки працівника мають відповідати межам його повноважень. Він несе відповідальність лише за виконання своїх завдань і не відповідає за інших, якщо вони не перебувають у його прямому підпорядкуванні

Примітка. розробка автора на основі [39; 41; 43; 53; 63]

Для організації ефективної командної роботи важливо враховувати оцінювання кандидатів для включення до конкретної команди, а також загальну оцінку персоналу. При цьому доцільно звертати увагу на результати попередніх атестацій, спостереження керівників і дані опитувань працівників. Для забезпечення результативної діяльності команди кожен її учасник повинен володіти певним набором компетенцій. Нижче наведені рекомендації для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» щодо розвитку компетентності управлінського персоналу для забезпечення ефективної командної взаємодії, з акцентом на хард скіли та софт скіли у вигляді таблиці 3.6

Таблиця 3.6 Рекомендовані для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» компетентності управлінського персоналу для забезпечення ефективної командної взаємодії на 2025-2028 рр.

Категорія	Рекомендації	Очікувані результати
Soft skills	1. Розвиток технічних знань у галузі будівництва, залізобетонних конструкцій та інженерії.	Підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу в технічних питаннях, що забезпечить точність у прийнятті рішень.
	2. Вдосконалення навичок у використанні сучасних управлінських програм та інформаційних систем.	Збільшення ефективності управлінських процесів та скорочення часу на виконання завдань.
	3. Оволодіння методами аналізу продуктивності підприємства та ефективності технологічних процесів.	Покращення результативності виробництва та оптимізація ресурсів компанії.
Hard skills	1. Розвиток комунікативних навичок для покращення взаємодії з підлеглими та колегами.	Забезпечення сприятливого робочого клімату та підвищення рівня командної співпраці.
	2. Покращення лідерських якостей для ефективного керівництва командою та розв'язання конфліктних ситуацій.	Зміцнення лідерства та підвищення мотивації співробітників, що сприятиме досягненню високих результатів.
	3. Розвиток емоційного інтелекту для розуміння та регулювання власних емоцій та емоцій колективу.	Зменшення стресових ситуацій, підвищення задоволеності працівників від роботи.
	4. Вдосконалення навичок адаптації до змін у швидко змінюваному виробничому середовищі.	Підвищення гнучкості управлінського персоналу, здатного ефективно реагувати на зміни в умовах виробництва.
Інтеграція Hard skills та Soft skills	1. Організація тренінгів і майстер-класів з інтеграції технічних і міжособистісних навичок.	Створення збалансованої команди, яка ефективно поєднує технічну експертизу з високим рівнем комунікації та взаємодії.
	2. Впровадження програм наставництва для підтримки розвитку нових навичок серед молодших управлінців.	Створення системи передачі знань та досвіду серед поколінь управлінців.

Примітка. розробка автора на основі [39; 41; 43; 53; 63]

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме не лише покращенню компетентності управлінського персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а й забезпечить ефективну командну взаємодію, що в свою чергу підвищить загальну ефективність підприємства.

### **3.2 Обґрунтування заходів підвищення ефективності формування та функціонування управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

В подальшому обґрунтуємо заходи спрямовані на підвищення ефективності формування та функціонування управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які визначаються основними напрямками вказаними у пункті 3.1 та дослідженнями стану ефективності управлінської команди оціненої анкетуванням та експертними оцінками в другому розділі. Відповідно до прогалин, найбільш актуальними виявилися:

- навчання ефективній командній взаємодії для управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 2024-2028 роки;
- створення бази даних управлінських помилок (БДУП) та її використання для формування рішень управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- формування кадрового резерву для поповнення управлінської команди;
- створення простору для неформальної ділової взаємодії.

Програма навчання для управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде спрямована на розвиток як ключових компетенцій, так і міжособистісних навичок. Це допоможе оптимізувати робочі процеси, покращити взаємодію між підрозділами і зменшити кількість помилок, що виникають через комунікаційні недоліки. Ураховуючи специфіку діяльності підприємства, основними напрямками навчання є розвиток управлінських і технічних компетенцій, а також емоційного інтелекту для досягнення високих результатів у командній роботі. Модулі навчання командній взаємодії відображено в таблиці 3.7

Таблиця 3.7 Модулі ефективної командної взаємодії для управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 2024-2028 роки

Спосіб навчання	Опис	Тривалість	Очікувані результати
Тренінги з комунікацій	Курси, орієнтовані на покращення навичок активного слухання та ефективної комунікації серед керівників. Тренінги включатимуть ситуації, що можуть виникати в процесі взаємодії між підрозділами підприємства, враховуючи специфіку виробництва. Програма допоможе зменшити кількість внутрішніх непорозумінь, що часто виникають через технічну специфікацію роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон».	2-3 дні	Підвищення рівня міжособистісної взаємодії, зменшення непорозумінь і конфліктів між підрозділами.
Коучинг і менторство	Індивідуальні сесії з коучем дозволять кожному менеджеру, зокрема тим, хто відповідальний за взаємодію з постачальниками чи замовниками, зосередитись на покращенні своїх управлінських навичок та вирішенні специфічних проблем, що виникають на виробничих процесах. Такі сесії допоможуть інтегрувати стратегічне мислення у повсякденну діяльність.	6 місяців (щомісяця)	Покращення лідерських якостей, зміцнення взаємодії між керівниками і підлеглими, підвищення ефективності управлінських рішень.
Майстер-класи з емоційного інтелекту	Програми з розвитку емоційного інтелекту дозволяють менеджерам навчитися розпізнавати емоції інших і керувати своїми власними, що є критично важливим для створення здорової робочої атмосфери на підприємстві. Урахуванням специфіки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це дозволить зменшити стрес при виконанні великих проектів або завдань.	2 дні	Зменшення рівня стресу на виробництві, покращення співпраці та розуміння між членами команди.
Інтерактивні симуляції та рольові ігри	Симуляції для вирішення специфічних управлінських завдань дозволяють віртуально відтворювати ситуації, що виникають на виробничих лініях ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Учасники будуть тренувати свої навички адаптації та прийняття управлінських рішень у реальних умовах, що підвищить здатність до швидкого реагування на зміни в умовах виробництва.	1-2 дні	Покращення здатності до швидкого реагування на зміни, підвищення ефективності командної роботи.
Навчання за допомогою проектною роботи	Участь у реальних виробничих проектах ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволить менеджерам застосовувати здобуті знання безпосередньо на робочому місці. Такі проекти допоможуть поліпшити координацію між різними відділами, зокрема між технічними й адміністративними.	6-12 місяців	Покращення ефективності роботи в команді, розвиток навичок управління проектами та взаємодії між різними функціональними підрозділами.

Примітка. Сформовано автором на основі [32; 38], даних опитувань розділу 2

Пояснюючи модулі навчання необхідно враховувати виробничу специфіку ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тобто мати навички вміти чітко і зрозуміло передавати технічні завдання та інформацію. Навчання комунікаційним навичкам зосереджене на покращенні внутрішньої комунікації між технічними, управлінськими та адміністративними підрозділами. Це

дозволить зменшити технічні помилки, пов'язані з недорозумінням у передачі інформації. Для підприємства також важливим є ефективне управління проектами та ресурсами, тому коучинг та менторство будуть орієнтовані на розв'язання індивідуальних управлінських проблем. Такі сесії дозволять персоналу розвивати лідерські якості і покращувати вміння стратегічно мислити, що важливо при плануванні нових виробничих ліній або вдосконаленні існуючих процесів.

Враховуючи, що робота на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» часто пов'язана з високим навантаженням і напругою, розвиток емоційного інтелекту постає важливим інструментом для підвищення стійкості до стресу серед управлінців. Це допоможе знизити рівень конфліктів у команді та сприятиме створенню здорової атмосфери на робочих місцях.

Завдяки методу інтерактивних симуляцій та рольових ігор менеджери ТДВ «Хмельницькзалізобетон» отримають можливість тренувати навички прийняття рішень у найбільш складних і критичних ситуаціях, таких як виробничі збої або кризові ситуації. Це допоможе не тільки в управлінні, але й у поліпшенні швидкості реагування на несподівані зміни.

Врахуємо вартість заходів (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 Вартість заходів для проведення тренінгів командної взаємодії для управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 2024-2028 роки

Витрати	Опис	Сума (грн)
Тренінги з комунікацій (на 1 групу)	Вартість проведення тренінгу для однієї групи (20 осіб) за курс.	15 000
Коучинг і менторство (на 1 ТОП- керівника)	Вартість коучингових сесій для 1 керівника за півроку (щомісячно).	6 000
Майстер-класи з емоційного інтелекту (на 1 групу)	Вартість майстер-класу для однієї групи (20 осіб).	12 000
Інтерактивні симуляції та рольові ігри (на групу)	Вартість проведення одноденних рольових ігор для групи (20 осіб).	8 000
Навчання за допомогою проектної роботи (на 1 команду)	Вартість організації навчального проекту для однієї команди (5 осіб).	6 000

Примітка. Сформовано автором на основі аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Методи реалізації навчання на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується проводити за допомогою:

- онлайн-платформи та вебінари. Ураховуючи обмеженість бюджету і потребу в постійному оновленні знань, онлайн-навчання стане зручним і економічно ефективним методом для управлінсько-адміністративного персоналу на теми управлінських процесів, технічних інновацій та проектного менеджменту, що дозволить інтегрувати нові знання в роботу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з мінімізацією витрат;

- тренінги на робочих місцях. Проведення тренінгів безпосередньо в організації допоможе економити час і ресурси через вдосконалення комунікацій між підрозділами та завдяки командній співпраці;

- залучення зовнішніх експертів. Експерти, які спеціалізуються на технологічних новинках або специфіці будівництва, можуть допомогти покращити внутрішні процеси підприємства, використовуючи передові підходи до управління.

Створення бази даних управлінських помилок (БДУП) є стратегічно важливим елементом підвищення ефективності управління на підприємстві. Такий інструмент дозволяє систематизувати інформацію про допущені помилки, аналізувати їх причини та наслідки, а також розробляти заходи для їх запобігання. З економічної точки зору впровадження БДУП сприяє оптимізації процесів управління, зниженню витрат та підвищенню загальної продуктивності підприємства. Переваги створення бази управлінських помилок:

- зниження витрат через уникнення повторення помилок. Систематизація даних дозволяє уникнути повторення аналогічних помилок, зменшуючи непродуктивні витрати;

- підвищення якості управлінських рішень. Наявність історії управлінських рішень з аналізом їхніх наслідків сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень у майбутньому;

- формування навчального ресурсу. База може стати цінним

інструментом для навчання нових співробітників та підвищення кваліфікації існуючого управлінського персоналу.

Для оцінки ефективності впровадження БДУП доцільно розрахувати ключові економічні показники (таблиця 3.1).

Таблиця 3.9 Ключові економічні показники ефективності впровадження БДУП на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	До впровадження БДУП	Після впровадження БДУП	Економічний ефект
Частота повторення аналогічних помилок (разів/рік)	15	5	Зниження на 66%
Додаткові витрати через помилки (тис. грн/рік)	450	150	Зменшення на 300 тис. грн
Рівень ефективності управлінських рішень (%)	75	90	Підвищення на 15%
Витрати на впровадження БДУП (тис. грн/рік)	–	100	–
Загальна економія (тис. грн/рік)	–	200	–

Примітка. Сформовано автором на основі аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Витрати на створення та обслуговування БДУП:

– розробка програмного забезпечення або використання готових рішень.

Вартість залежить від обраного варіанту і може складати від 50 до 80 тис. грн.

– залучення експертів для аналізу помилок. На етапі впровадження можуть бути потрібні зовнішні консультанти. Орієнтовна сума – 20 тис. грн.

– навчання персоналу. Орієнтовна вартість тренінгів – 10 тис. грн.

Запровадження бази управлінських помилок на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є економічно обґрунтованим кроком, що сприяє зменшенню витрат, підвищенню ефективності управління та створенню навчального середовища для розвитку персоналу. Очікуваний економічний ефект у перший рік після впровадження складе близько 200 тис. грн, що компенсує витрати на реалізацію проекту вже в короткостроковій перспективі.

Використання кадрового резерву як джерела пошуку нових управлінців має вагомі економічні переваги. Це дозволяє зменшити витрати на залучення зовнішніх кандидатів, зберегти корпоративну культуру та забезпечити

плавність переходу до нових управлінських рішень. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» цей підхід може стати стратегічно важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Переваги використання кадрового резерву:

– скорочення витрат на рекрутинг і адаптацію. Залучення внутрішніх кандидатів дозволяє знизити витрати, пов'язані з пошуком, наймом і адаптацією зовнішніх управлінців;

– підвищення мотивації персоналу. Наявність перспективи кар'єрного зростання стимулює працівників до підвищення своєї кваліфікації та лояльності до підприємства;

– збереження корпоративної культури. Кадровий резерв формують співробітники, які вже інтегровані в культуру компанії, що зменшує ризики конфліктів та неефективних управлінських рішень;

– зменшення плинності кадрів. Надання можливостей для професійного зростання сприяє утриманню талановитих працівників.

Для обґрунтування використання кадрового резерву доцільно проаналізувати ключові економічні показники його повноцінного впровадження (таблиця 3.2).

Таблиця 3.10 Ключові економічні показники впровадження кадрового резерву для формування управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Зовнішній пошук	Використання кадрового резерву	Економічний ефект
Витрати на пошук і найм одного управлінця (тис. грн)	50	20	Зниження на 60%
Тривалість адаптації (місяці)	6	2	Скорочення на 67%
Імовірність успішної інтеграції (%)	70	90	Зростання на 20%
Плинність серед нових управлінців (%)	30	10	Зменшення на 20%
Витрати на навчання та розвиток (тис. грн)	40	25	Зниження на 37,5%

Примітка. Сформовано автором на основі аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Витрати та економічний ефект:

1. Витрати на формування кадрового резерву.

- проведення тренінгів та курсів для перспективних співробітників: 30 тис. грн на рік;

- оцінювання компетенцій та потенціалу кандидатів: 10 тис. грн на рік.

2. Економія від використання кадрового резерву. За умов зниження витрат на найм і адаптацію одного управлінця на 30 тис. грн та скорочення плинності кадрів очікувана економія для підприємства складає близько 120 тис. грн на рік (при залученні чотирьох управлінців).

3. Додаткові переваги:

- покращення продуктивності завдяки скороченню адаптаційного періоду;

- зміцнення мотивації працівників через чітку систему кар'єрного розвитку.

Використання кадрового резерву для пошуку нових управлінців на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є економічно доцільним рішенням, що сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності управління та зміцненню корпоративної культури. Розрахунки показують, що за умов реалізації цього підходу підприємство зможе досягти значного економічного ефекту вже в середньостроковій перспективі, одночасно створивши сприятливі умови для розвитку управлінської команди.

Створення простору для неформальної ділової взаємодії є важливою складовою в процесі покращення корпоративної культури, комунікації та командної роботи на підприємствах. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», де ефективна взаємодія між різними підрозділами має критичне значення, реалізація такого простору може сприяти підвищенню ефективності роботи управлінської команди та зміцненню внутрішньої корпоративної культури.

Основною метою створення простору для неформальної ділової взаємодії є сприяння розвитку командної роботи, покращення комунікацій між співробітниками різних підрозділів та створення атмосфери для продуктивного обміну ідеями. У такий спосіб можна досягти таких результатів:

- покращення внутрішньої комунікації: Сприяння неформальним розмовам між співробітниками, що дозволяє швидше обмінюватися ідеями та вирішувати питання.

– зниження стресу: Створення комфортного середовища для відпочинку та розслаблення допоможе зменшити рівень стресу серед працівників.

– підвищення лояльності: Призначення таких просторів для неформальних зустрічей допомагає створити дружню атмосферу, що сприяє зростанню лояльності співробітників до компанії.

Серед елементів простору для неформальної взаємодії пропонуються:

– кавова зона, яка обладнана кавовим автоматом та яка призначена для коротких неформальних зустрічей, обміну ідеями та відпочинку після важливих переговорів або зустрічей;

– відкритий простір для обговорень та мозкових штурмів, де співробітники можуть проводити неформальні обговорення поточних питань або генерувати нові ідеї. Він має бути оснащений фліпчартом, дошками для записів, комфортними меблями для проведення колективних обговорень.

– місце для проведення воркшопів і тренінгів, де співробітники можуть проводити внутрішні навчальні заходи, тренінги чи майстер-класи.

В загальному, враховуючи чисельність адміністративно-управлінського персоналу перераховані елементи можна поєднати в одному приміщенні з врахуванням вартості його переобладнання та очікуваних результатів (таблиця 3.11)

Таблиця 3.11 Витрати та очікувані результати від формування неформального ділового простору управлінської команди на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Захід	Опис	Тривалість виконання	Вартість	Очікувані результати
Розробка концепції простору	Проведення консультацій із фахівцями з дизайну інтер'єрів для створення зручного, ергономічного простору.	1 місяць	10 000 грн	Створення плану та концепції простору.
Ремонт і облаштування приміщення	Ремонт та перерозподіл простору для забезпечення комфортних умов для неформальних зустрічей.	2-3 місяці	35 000 грн	Створення комфортного простору для неформальних зустрічей.
Закупівля меблів та обладнання	Закупівля комфортних меблів (дивани, столи для переговорів, кавові столи), фліпчартів, дошок для записів.	1 місяць	10 000 грн	Створення ергономічного та зручного середовища.
Оренда та запуск кавових зон	Оренда спеціалізованих кавових машин та облаштування зони для відпочинку.	1 місяць	5 000 грн	Зниження рівня стресу, сприяння неформальним зустрічам.

Примітка. Сформовано автором на основі аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Створення неформального простору для ділової взаємодії на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є економічно обґрунтованим заходом для покращення внутрішніх комунікацій, зниження стресу серед працівників і підвищення загальної продуктивності підприємства. При загальних витратах на цей проект у межах 60 000 грн на рік, підприємство отримає значні вигоди в довгостроковій перспективі через покращення командної роботи та ефективності управління.

## ВИСНОВКИ

При вирішенні важливого науково-практичного та прикладного завдання межах даної магістерської роботи відносно формування управлінської команди організації на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вдалося отримати результати, які можна звести до таких висновків та пропозицій:

1. Розглянуто сутність поняття «управлінська команда», під якою в роботі структурована група співробітників, у якій забезпечено гармонійні міжособистісні відносини, високий рівень взаємодії, спрямований на реалізацію конкретних завдань підприємства, а також колективну відповідальність за досягнуті результати. Вказано, що для оцінки ефективності функціонування управлінської команди використовуються спеціально визначені критерії. Проналізовані підходи дослідників щодо побудови ефективної управлінської команди дозволило авторці виділити ключові складові цього процесу. Вказано, що для забезпечення високої ефективності команди потрібно одночасно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на її діяльність, а сама командна форма організації роботи передбачає об'єднання певної групи професіоналів в автономний самокерований колектив.

2. Одним із визначальних факторів, що впливає на ефективність розподілу ролей у команді, є впровадження крос-функціонального підходу до її формування, який спрямований на подолання ієрархічних бар'єрів у межах управлінської команди та можливостях учасникам брати на себе різні ролі. Крос-функціональний підхід набуває особливого значення при формуванні команд вищого менеджменту. У таких командах учасники володіють різноманітними професійними та особистісними компетенціями і здатні виконувати лідерські функції, що вимагає від членів команди топ-менеджерів певного рівня взаємозамінності у виконанні різних ролей. Отже, можна виділити ключові умови, що сприяють досягненню синергії компетенцій через оптимізацію рольової структури управлінської команди.

3. Практичні аспекти процесів діяльності та середовища функціонування

управлінської команди розглянуто на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон», у зв'язку з чим охарактеризовано основні техніко-економічні показники даного підприємства. Проведене опитування в межах управлінської команди за блоками запитань дало такі результати:

– Блок 1: Стиль керівництва, довіра, єдність – 50,7% респондентів сміливо висловлюють свої думки, а 60% мають доступ до спілкування з топ-менеджментом, що свідчить про відсутність обмежень між учасниками. Проблемними залишаються гендерна рівність (30% незадоволених) та обмеженість неформального спілкування (10% позитивних відповідей). Висновок – необхідно покращити умови для кар'єрного зростання та усунути бар'єри у комунікації;

– Блок 2: Прийняття управлінських рішень – 60% респондентів рідко ставляться критично до управлінської інформації, а 69% підтримують використання мозкових штурмів, але відсутній обмін ролями у дискусіях. Для підвищення ефективності потрібне зміцнення критичного підходу до інформації та впровадження обміну ролями;

– Блок 3: Відкритість, емпатія та аналіз помилок. Рівень емпатії складає 80%, але 83% респондентів повідомили про відсутність місця для неформального спілкування. Також відсутня практика аналізу управлінських помилок. Рекомендується створити базу помилок, проводити тренінги з емпатії та організувати простори для комунікації;

– Блок 4: Завантаженість і організація праці – 47% респондентів перевантажені завданнями, що не відповідають посадовим інструкціям, а 90% відзначають відсутність «мережевих вузлів» для комунікації. Рівень організації праці визнали високим 76% опитаних. Необхідно зменшити перевантаження та оптимізувати розподіл обов'язків;

– Блок 5: Реалізація потенціалу. 90% респондентів підтвердили оновлення складу команди, 92% висловили готовність брати відповідальність за рішення, а 95% вважають інструкції для рішень простими. Використання КРІ підтримують

75%. Команда демонструє високий потенціал, але потребує вдосконалення стандартів роботи.

4. Позитивним результатом впровадження методики оцінки компетенцій топ-менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є підтвердження експертами відповідності 3-му ґрейду, що свідчить про достатній рівень навичок для ефективного функціонування управлінської команди. Водночас виявлено потенціал для розвитку компетенцій до рівня 4-го ґрейду.

Зважаючи на те, що всі члени команди представляють найвищий управлінський рівень корпорації, вдосконалення їх компетенцій потребує реалізації заходів, спрямованих на підвищення мотивації до досягнення більш високих результатів у командній роботі.

5. Розроблено напрями удосконалення управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується реалізувати на основі діяльнісного підходу, застосовуючи комплекс методів і засобів впливу, спрямованих на її формування через розвиток кадрового потенціалу, векторів розвитку культури, передумов та правил рекомендовані на 2025-2028рр.

6. Створено перелік заходів з врахуванням витрат та результатів, а саме:

- навчання ефективній командній взаємодії для управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 2024-2028 роки;

- створення бази даних управлінських помилок (БДУП) та її використання для формування рішень управлінської команди ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

- формування кадрового резерву для поповнення управлінської команди;

- створення простору для неформальної ділової взаємодії.

Запропоновані рекомендації можуть бути реалізовані в процесах формування управлінських команд ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та допоможе уникнути неефективного підходу до підбору учасників, стимулюватиме різноманітність поглядів і сприятиме генеруванню нових ідей, створенню умов для обміну досвідом і знаннями між учасниками, прийнятті ефективних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 1. С. 57-62. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-9>
2. Британський диплом MBA в Києві. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. *Британський диплом MBA в Києві*. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/> (дата звернення: 08.11.2024)
3. Близнюкова І. О., Тесленко П. О., Малахова Д. О. Особливості формування команди управління IT-проєктом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами : зб. наук. пр. Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Strategic management, portfolio, program and project management : coll. of sci. papers. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 2 (6). Р. 14–20.
4. Бондаренко Е. Успешный руководитель. 50 проверенных инструментов на каждый день. Днепр : Баланс Бизнес Букс, 2020. 248 с.
5. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541>.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>
6. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Романюк Х. Р. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці МАУП*. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 1 (61). С. 12-18.  
[https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2)
7. Бочарова Н. А. Особливості становлення корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–31
8. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297-304.
9. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис XXI*. 2014. № 1–2(1).

С. 98–101.

10. Голентовська О.С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності. *Актуальні проблеми психології*. 2012. Вип. 36. Т. 7. С. 145-154.

11. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5–1 (05). С. 113–117.

12. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

13. М. Геффернен Невимірне. Великий вплив маленьких змін. Харків:Віват, 2018.128 с.

14. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

15. Девід Стілман, Йона Стілман Покоління Z на роботі: книга. Харків : Видавництво «Фабула», 2019. 304 с.

16. Євтушенко, Г. І., Філоненко, С. М. Сутність команди проекту та особливості її управління. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № (2). С. 67–80.

17. Ільїч Л.М. Узгодження кваліфікацій з урахуванням потреб ринку праці: проблеми та шляхи розв'язання. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3 (25). С. 173-184.

18. Іцхак Адізес Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати : книга. К. : Видавництво «Наш Формат», 2017. 288 с.

19. Іцхак Адізес Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером : книга. К.: Видавництво «Наш Формат», 2018. 304 с.

20. Іцхак Адізес Стилі хорошого і поганого менеджменту : книга. Київ : Видавництво «Наш Формат», 2020. 224 с.

21. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської

- команди. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/d097.pdf> (дата звернення: 09.10.2024).
22. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : ІНКОС, 2007. 268 с.
23. Калюжна Н.Г. Роль компетенцій управлінського персоналу у забезпеченні розвитку потенціалу системи управління підприємством. «Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства» : монографія / за ред. О. В. Кендюхова. Донецьк: Донецький національний технічний університет, 2013. В 2 т. Т 1. С. 292–300.
24. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями *Освіта і управління*. 2014. № 1. С. 82-91.
25. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
26. Кириченко О. Впровадження програмного-проектного підходу до управління розвитком підприємств в су-часних умовах. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 4(64). С. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128> (дата звернення: 01.03 2024).
27. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №38. С. 107-113
28. Концева В.В. Проблеми створення та функціонування управлінської команди на підприємстві. *Вісник національного транспортного університету*. 2008. № 17. С. 47-51.
29. Корольов Д.С. Кваліфікація працівника як базова категорія управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39/1. С. 94-98.
30. Корольов Д.С. Ключові характеристики управлінської команди. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26 березня 2020 р.; Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 40-42.

31. Корольов Д.С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом корпорації: термінологічні засади. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 399-405.
32. Корольов Д.С. Стратегічний аспект формування моделей компетенцій працівників корпорації. *Науково-виробничий журнал «Бізнес Навігатор»*. 2019. № 4 (53). С. 80-84.
33. Корольов Д.С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.
34. Корольов Д.С. Компетенційна синергія як критерій ефективності функціонування управлінських команд. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 14. С. 42-46.
35. Корольов Д.С. Методичні аспекти формування моделей компетенцій працівників корпорації. *Modern Transformations in Economic Management : Proceedings of the IV International Scientific Conference, March 27th, 2020. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing. P. 74-77.*
36. Крайнік О.М. Національна модель корпоративного менеджменту: особливості формування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. Вип. № 20. С. 10–14
37. Куряча Н. В. Тимбілдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 114–118.
38. Лайнбек К., Хілл Л., Брандо Г., Трулав Е. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали. Київ : Наш формат, 2019, 328 с.
39. Ливч Д. Як створити ефективну команду. URL: <https://buduysvoe.com/publications/yak-stvoryty-efektyvnu-komandu> (дата звернення: 29.10.2022).
40. Ленсіоні, Патрік. Перевага. У чому сила корпоративної культури/пер. Олена Ломакіна. Київ: Наш формат, 2017. 224 с.
41. Маккрістал С., Фасселл К., Коллінс Т., Сильверман Д. Команда команд. Київ : Моноліт-Bizz. 2018. 416 с.
42. Марцінковська О. Сучасні підходи до управління командами в контексті

- реалізації проекту. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. № 21. С. 102-108.
43. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
44. Миколайчук І.П., Остапенко М.О. Методичний підхід до формування проєктної команди на засадах Scrum-технології. *Інтернаука*. 2019. № 1. С. 18–24
45. Мурадова Л.А., Ковальова В.І. Розвиток комунікативної компетентності керівника. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>.
46. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення: 28.10.2022).
47. Нікіфорова Н. О., Білоконь Я. В. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 59. С. 218–225.
48. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків: Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 261 с.
49. Патрік Ленсіоні Ідеальний командний гравець. Як розпізнати і розвинути три основних якості : книга. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 192 с.
50. Патрік Ленсіоні П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог : книга. К. : Наш формат, 2017. 192 с.
51. Передало Х.С., Огерчук Ю.В., Лібенко Ю.С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.94 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7520> (дата звернення: 19.12.2020)
52. Плисюк І.Г., Іжевський П.Г. Соціальний капітал у формуванні управлінської команди підприємства. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу*. Зб. Тез доповідей учасників Всеукраїнської наукової конференції (м. Запоріжжя, 10 грудня 2024 р.) Запоріжжя: Вид-во ТДАТУ.

2024. С.

53. Посібник із п'яти етапів розвитку команди з найкращими порадами. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/stages-of-team-development/#Stage-1-Forming>
54. Продиус О.І. Формування та управління командою проєкту. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 10(52). С. 51–55.
55. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2016. 496 с.
56. Сімченко Н.О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 126-132.
57. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04. Львів, 2018, 225 с.
58. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2018. 234 с.
59. Толстова А.В., Мизников І.О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 179-188. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637>
60. Тулген Б. Бути босом – легко. Бувай, неефективний менеджменте! : книга. Київ : Видавництво «Наш Формат», 2019. 176 с
61. Турчак В.В., Олійник Л.Г. Управління людськими ресурсами на основі моделі компетенцій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Т. 1. С. 75-79.
62. Хемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, в яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 336 с.
63. Хитра О.В., Атаманюк Р.І. Компетентісно-рольовий підхід до формування робочих команд. URL: [http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5168/1/Khytra\\_Atamanjuk.PDF](http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5168/1/Khytra_Atamanjuk.PDF) (дата звернення: 28.10.2022).
64. Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. Економіка і менеджмент в умовах

цифровізації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2022. №28. С. 39-53. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.4

65. Цуркан М.Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу. Ефективна економіка. 2017. №7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5703> (дата звернення 20.05.2019).

66. Шавкун І.Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2010. Вип. 42. С. 218–226.

67. Шинкарук Л.В. Конструювання кластера особистісних якостей бізнес-лідера: зарубіжний і національний досвід. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Педагогіка. Психологія. Філософія». 2016. Вип. 239. С. 286–292.

68. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Менеджер як ключовий елемент системи управління. Nowoczesna nauka: teoria i praktyka : Mater. IV Międz. Konf. Nauk.-Prakt. / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa : Nowa nauka, 2020. S. 36–37.

69. Шульженко І.В., Помаз О.М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1(73). С. 23–28.

70. Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23447/50858.pdf?isAllowed=y&sequence=2>

71. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Випуск 3 (20). С. 152–156.

72. Duhigg С. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. The New York Times Magazine. 2016. URL: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (дата звернення: 28.10.2022).

73. Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of

Team Formation. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.html](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.html) (дата звернення: 09.03.2020).

74. Hickman A. The 5 Tactics of Teamwork: A Blueprint for Team Management. URL: <https://www.gallup.com/workplace/275387/tactics-teamwork-blueprint-team-management.aspx> (дата звернення: 29.10.2022)

75. Katzenbach Jon R., Douglas K. Smith The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Mumbai : Harper Business, 2006. P. 352.

76. Long Working Hours and Coronary Heart Disease: A Systematic Review and Meta-Analysis / M. Virtanen et al. *American Journal of Epidemiology*. 2012. Vol. 176, no. 7. P. 586–596. URL: <https://doi.org/10.1093/aje/kws139> (дата звернення: 06.12.2024).

77. Newstrom John W., Davis Keith Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New Delhi : S. Chand Publishing, 2008. P. 709.

78. Persson J., Schlichter B. Managing Risk Areas in Software Development. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 2015. № 16. P. 5–24.

Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D. Work teams. *American Psychologist*. 1990. № 45. P. 120–133.

79. To build trust with employees, be consistent. *Strategy+business*. URL: <https://www.strategy-business.com/article/To-build-trust-with-employees-be-consistent> (дата звернення: 06.12.2024).

80. Thomas Malone on Building Smarter Teams. *Strategy+business*. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00257> (дата звернення: 06.12.2024).

81. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team. URL: <http://www.management-studyguide.com/team-development.htm> (дата звернення: 09.03.2020).

**Виконала:** студентка  
2 курсу магістратури  
спеціальності  
073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
«\_\_\_\_» грудня 2024 р.

---

Підпис

**Іванна  
ПЛИСЮК**  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
професор кафедри  
д.е.н., професор  
«\_\_\_\_» грудня 2024 р.

---

Підпис

**Павло  
ІЖЕВСЬКИЙ**  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
«\_\_\_\_» грудня 2024 р.

---

Підпис

**Наталія  
ЗАХАРКЕВИЧ**  
Ініціали, прізвище

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Таблиця А 1 Командні ролі за М. Белбін

Види командних ролей	Необхідні особисті якості та внесок у командний результат	Припустимі недоліки
«Генератор ідей»	Творча спрямованість, багате уявлення, неординарність мислення. Тяга до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди.	Недостатній досвід міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Довго затримується на розгляді «цікавих ідей».
«Виконавець»	Перетворює ідеї на практичні дії. Перетворює рішення на легко виконувані завдання. Вносить упорядкованість у діяльність команди.	Недостатня гнучкість. Неприйнятність фантастичних ідей та частин змін у планах.
«Завершувач»	Старанність та добросовісність. Слідкує за тим, щоб усі завдання були виконані повністю. Відслідковує своєчасність виконання завдань.	Надмірна турбота про поточний стан справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного ставлення до його обов'язків із боку інших.
«Експерт»	Сповідує безпристрасний та критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід та прозорливість в оцінках. Точність суджень, намагання розглянути усі можливі варіанти рішення.	Недооцінка факторів стимулювання та натхнення. Недостатність творчої уяви та натхнення. Здатність збивати інших, подавляючи їхню ініціативу.
«Дослідникресурсів»	Володіє мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів, талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Утрачає інтерес у міру зменшення ентузіазму. Перескакує з одного завдання до іншого. Потребує підвищеного зовнішнього тиску.
«Формувач»	Постійна орієнтація на вирішення поставленого завдання; стимулює роботу всієї команди; спонукає співробітників працювати більш інтенсивно. Енергійність, прагнення до роботи з повною віддачею сил.	Легко переходить до стану роздратування. Імпульсивність та нетерплячість. Нетерплячість до нечітких формулювань та нерішучості у поведінці. Результат будь-якою ціною.
«Колективіст»	Сприяє гармонізації відношень у команді, усуває розбіжності. Уважно вислуховує колег, спирається на точки зору інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості.	Нерішучість у кризових ситуаціях. Прагнення уникнути загострення ситуацій. Може перешкоджати певній дії у вирішальний момент.
«Координатор»	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер.	Може здаватися людиною, схильною до маніпуляції. Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги усієї команди.
«Спеціаліст»	Характеризується наявністю знань та навичок, що зрідка зустрічаються. Цілеспрямованість та здатність повністю віддаватися роботі.	Корисний лише у вузькій професійній сфері. Послаблені і комунікативні навички. Часто не бачить прихованих проблем.

Примітка: складено на підставі [1; 2; 10]

Таблиця А.2 Пріоритетні командні ролі відповідно до етапів розвитку управлінської команди

Етап розвитку команди	Ознака етапу, що впливає на визначення пріоритету командних ролей	Пріоритетні командні ролі
Етап формування (утворення /адаптації / <i>forming</i> )	Високий ступень невизначеності щодо мети, завдань та очікуваних результатів функціонування команди	«Генератор ідей»
Етап інтенсивного формування (потрясінь / групування та кооперація / <i>storming</i> )	Висока ймовірність виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами команди	«Колективіст», «експерт»
Етап нормалізації (нормалізація / нормування діяльності / <i>normalizing</i> )	Необхідність остаточного налагодження стосунків та демонстрація здатності членів команди працювати на спільний результат	«Формувач», «координатор», «спеціаліст»
Етап утілення (виконання завдань / реалізація проекту / функціонування / <i>performing</i> )	Ефективне виконання завдань, для яких було створено команду Підготовка до розпуску або реструктуризації команди	«Виконавець», «завершувач», «спеціаліст», «дослідник ресурсів»
Етап розпуску (розформування, трансформації, <i>transforming</i> )	Забезпечення безконфліктного розпуску або реструктуризації команди	«Колективіст», «координатор», «дослідник ресурсів»
Етап оцінки результатів ( <i>assessing results</i> )	Неупереджена оцінка результатів функціонування команди в цілому та індивідуального внеску її учасників в досягнення спільної мети	«Експерт», «завершувач»

Примітка. Сформовано автором за [10; 11, 12]

## Додаток Б

Таблиця Б.1 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2020-2022 р.

№ з/п	Показник	Роки					2023 /2019 %
		2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис грн	638863	581386	811393	576737	849716	133,00
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис грн	499150	447561	635296	472386	702409	140,72
3.	Валовий прибуток, тис грн	139713	133825	176097	104351	147307	105,44
4.	Чистий прибуток (збиток), тис грн	40038	54486	77734	27429	39367	98,32
5.	Сукупні витрати на одну грн. реалізованої продукції	0,94	0,91	0,90	0,95	0,95	101,74
6.	Рентабельність/збитковість – продажу, %	8,02	12,17	12,24	5,81	5,60	69,87
	– витрат, %	6,69	10,34	10,60	4,99	4,86	72,66
7.	Чисельність працюючих –працівників, чол.	493	476	527	482	431	87,42
	–робітників, чол..	398	409	428	397	342	85,93
8.	Виробіток: – 1 працівника, тис.грн /чол	1295,87	1221,40	1539,65	1196,55	1971,50	152,14
	–1робітника, тис.грн /чол	1605,18	1421,48	1895,78	1452,74	2484,55	154,78
9.	Фонд заробітної плати, тис. грн	100480	99343	119839	90784	85760	85,35
10.	Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	127874	130873	149004	181567	185863	145,35
11.	Фондовіддача, грн./грн	5,00	4,44	5,45	3,18	4,57	91,51
12.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,073	0,135	0,042	0,025	0,086	115,2
13.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,108	0,027	0,127	0,131	0,051	48,2
14.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,095	0,027	0,118	0,125	0,049	49,2

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця Б2. Динаміка кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення, осіб, +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	493	476	527	482	431	-62
керівники	18	18	18	18	18	0
спеціалісти	35	24	34	33	32	-3
службовці	42	25	47	34	39	-3
виробничий персонал, усього	398	409	428	397	342	-56
з них:						
основні робітники	365	379	395	364	312	-53
допоміжні робітники	33	30	33	33	30	-3

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця Б.3 Основні показники оплати праці за 2019-2023 рр. на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	100480	99343	119839	90784	85760	-14720
Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	55464	52751	63274	43848	43909	-11555
у % до фонду оплати праці	55,2	53,1	52,8	48,3	51,2	-4,00
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у т.ч.:						
–надбавки та доплати	18688	11640	12065	12330	14334	-4354,10
–премії та винагороди	23412	31871	35151	28068	20827	-2585,42
у % до фонду оплати праці	41,9	43,8	39,4	44,5	41	-0,90
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн., у тому числі:						
у % до фонду оплати праці	2,9	3,1	3,82	4,41	3,94	1,04
Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	3315	4073	4793	2541	3258	-56,96
у % до фонду оплати праці	3,3	4,1	4	2,8	3,8	0,50
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	22105	21855	26364	19972	18867	-3238
Основна заробітна плата на одного працівника, тис.грн	112,5	110,82	120,07	90,97	101,88	-10,62
Додаткова заробітна плата на одного працівника, тис. грн	85,4	91,41	89,60	83,82	81,58	-3,82
Заохочувальні та компенсаційні виплати на одного працівника, тис. грн.	5,91	6,47	8,69	8,31	784	1,93
Середньомісячна з/п одного працівника, грн	16984,5	17392	18950	15695	16582	-402,5

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця Б.4 Рівень темпу росту заробітної плати та продуктивності праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Показник	Роки			
	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Темп росту середньорічної заробітної плати, %	102,40	108,96	82,83	105,64
Темп росту продуктивності праці, %	94,25	126,06	77,72	164,77
Економія/перевитрати фонду оплати праці, тис.грн.	7902,95	-18805,92	5602,61	-47993,54

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця Б.5 Основні показники управлінської команди за 2019-2023 рр. на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації на одного працівника, грн./особу	1295,8	1221,4	1539,6	1196,6	1971,5	675,7
Прибуток на одного працівника, грн./особу	81,21	114,47	147,50	56,91	91,34	10,13
Частка витрат на управлінський персонал в обсязі реалізації, %	0,16	0,17	0,15	0,16	0,10	-0,06
Частка працівників, що пройшли навчання, %	8,4	38,97	14,25	10,29	10,35	1,95
Коефіцієнт забезпеченості кадровим резервом, %	0	0	0	0	0	0
Частка витрат на навчання в обсязі реалізації, %	6,92	9,35	7,92	6,01	9,08	2,16
Коефіцієнт корисного використання робочого часу, %	82,83	85,82	87,32	88,14	82,15	-0,68

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

## Додаток В

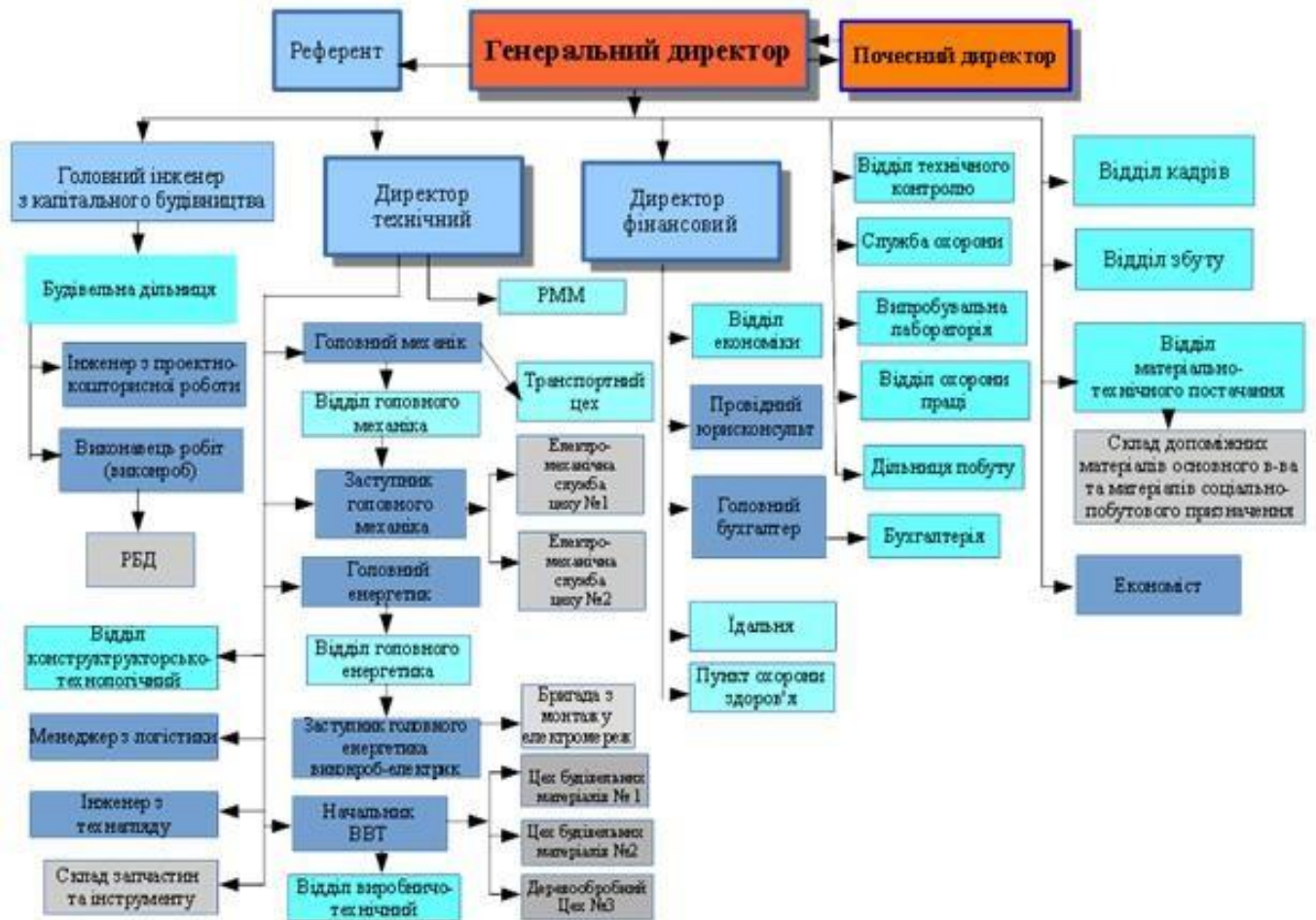


Рисунок В.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором на основі даних ТДВ

«Хмельницькзалізобетон»

## Додаток Г

Таблиця Г.1– Розподіл обов’язків у системі управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функціональні блоки	Зміст функцій	Виконавці функцій
1	2	3
Планування потреб у персоналі	- визначення потреб у персоналі	генеральний директор, начальники відділів, відділ кадрів
Забезпечення персоналом	аналіз інформації щодо потреб у персоналі. відбір і оцінка персоналу	
Розвиток персоналу	- планування і реалізація кар’єри - організація навчання - підвищення кваліфікації	відділ кадрів, начальники відділів
Використання персоналу	- визначення змісту праці на робочих місцях; - введення персоналу та адаптація до трудової діяльності - вивільнення персоналу	генеральний директор, начальники відділів, відділ кадрів
	- забезпечення безпеки робочих місць	відділ охорони праці, начальники відділів
Мотивація персоналу	- мотивація - вирішення конфліктних ситуацій - використання стилю і методів управління в товаристві	генеральний директор, начальники відділів, головний бухгалтер
Правові процеси управління персоналом	- правове забезпечення трудових відносин - облік персоналу	відділ кадрів, провідний юристконсульт
Стратегія кадрової політики	- розробка основних напрямків роботи з персоналом у перспективі	відділ кадрів, начальники відділів

Примітка. Складено автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця Г.2 Динаміка кадрового забезпечення у системі управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», чол.

Категорії персоналу	Дані за роками			Темпи зростання	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чисельність персоналу, всього	527	482	431	91,46	89,42
в тому числі: - керівників та спеціалісти	99	85	89	85,86	104,71
- робітників	428	397	342	92,76	86,15

Примітка. Складено автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця Г.3 – Освіта працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за даними 2023 року

Освіта	Кількість людей
Неповна середня	0
Середня загальна	0
Середня спеціальна	230
Неповна вища	68
Вища	133

Таблиця Г.4 – Вік працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за даними 2023 року

Вік	Кількість людина
До 20 років	0
Від 20 до 30 років	51
Від 30 до 40 років	90
Від 40 до 50 років	137
Понад 50 років	153

Таблиця Г.5 – Кількість штатних працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за даними 2022 року, чол.

Назва показника	Усього	У т.ч. жінки
Кількість прийнятих штатних працівників	13	4
Кількість звільнених штатних працівників	25	7
Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, інше)	25	7
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	462	103

Таблиця Г.7 – Оцінка мотиваційних чинників, що використовують у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Оцінки задоволеності персоналу			
	Матеріальна	Кар'єрна	Професійна	Моральна
Працівники	14,9	12,2	11,9	12,9

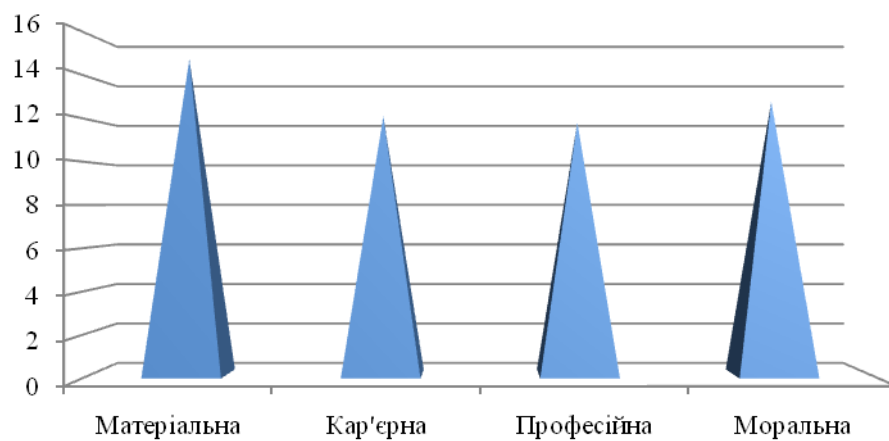


Рисунок Г.1 – Мотиваційні профілі задоволеності персоналу у ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»

## Додаток Д

**АНКЕТА**

Шановні управлінці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»!

Я студентка магістратури Хмельницького університету управління і права імені Леоніда Юзькова (факультет управління та економіки) Іванна ПЛИСЮК. В межах проведення досліджень при написанні магістерської роботи виникла необхідність провести анкетування в межах управлінської команди Вашого підприємства. Звертаюся до Вас з проханням надати відповідь на запитання анкети, обираючи відповідь найближчу до Вашої думки. Гарантую анонімність та використання відповідей анкетування лише в межах написання магістерської роботи.

Щиро дякую Вам за відповіді та приділений мені час!

Іванна ПЛИСЮК

**1. Чи сміливо Ви висловлюєте свою думку щодо власного бачення проблем на підприємстві:**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**2. Чи маєте Ви безперешкодну можливість поспілкуватися з ТОП-менеджерами підприємства, якщо маєте ідею, стурбованість або проблему?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**3. Чи справедливо на Вашу думку на підприємстві формується управлінська команда?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**4. На Вашу думку, чи дотримуються вимоги гендерної рівності при формуванні управлінської команди на Вашому підприємстві?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні

- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**5. Чи прийнято на Вашому підприємстві приймати або обговорювати управлінські рішення в неформальній обстановці?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**6. Чи критично Ви ставитеся до інформації, яка подається для прийняття управлінських рішень?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**7. Якщо Ви виявили, що інформація яка до Вас надійшла від Вашого керівника/підлеглого не відповідає дійсності або викликає сумнів, чи Ви розпочинаєте дискусію відносно предмета непорозуміння в інформації?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**8. Чи використовується в роботі управлінської команди на Вашому підприємстві метод «мозкового штурму»?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**9. Чи практикується обмін управлінськими ролями на Вашому підприємстві в дискусіях, які виникають в процесі прийняття колективних управлінських рішень командою управлінців?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**10. На Вашу думку чи застосовується у Вас практика використання досвіду конкурентів або думок незалежних експертів при прийнятті управлінських рішень?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні

- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**11. Чи є присутньою на Вашому підприємстві в колі управлінців практика привселюдного обговорення припущених помилок з метою не покарання, а навчання?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**12. Чи занотовуються та централізовано зберігаються на Вашому підприємстві з метою службового використання випадки управлінських помилок?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**13. Чи є у Вас емпатія до інших членів управлінської команди?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**14. Чи навчають Вас емпатії на підприємстві (проводять заходи)?**

- так
- ні
- складно відповісти

**15. Чи є у Вас на підприємстві місце, де Ви постійно зустрічаєтеся з іншими керівниками та спеціалістами в неформальній обстановці, де обговорюєте робочі питання в невимушеній обстановці?**

- так
- ні

**16. Чи знаєте Ви посадові обов'язки (інструкції) колег по управлінській команді?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**17. Чи витрачаєте Ви час на види робіт, що не прописані у Ваших посадових обов'язках?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**18. Якщо Ви відповіли на попереднє питання «однозначно так» / «більше так, ніж ні», то чи негативно це впливає на якість виконання Вами безпосередніх обов'язків?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**19. Чи є в управлінській команді Вашого підприємства люди, які виконують роль «мережевих вузлів» (постійно перетинаються з більшістю членів команди та передають потрібну інформацію, не спотворюючи її)?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**20. Чи вводився новий працівник в управлінську команду за останніх 4 роки?**

- так
- ні

**21. Як Ви оцінюєте рівень організації праці управлінців на Вашому підприємстві?**

- високий
- доволі високий
- нижче середнього
- низький

**22. Чи вірите Ви в тих хто поруч з Вами працює в управлінській команді?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**23. У Вашій управлінській команді повага впливає зі здібностей чи з статусу?**

- однозначно зі здібностей
- більше із здібностей, ніж зі статусу
- більше зі статусу, ніж із здібностей
- однозначно зі статусу

**24. Чи можете Ви вільно взяти відповідальність та приймати рішення без консультування з вищим керівництвом в рамках Ваших управлінських повноважень?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**25. Чи є у Вашій управлінській команді стандарти довіри та щирості?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**26. Чи застосовують у Вашій управлінській команді до якості роботи управлінця ключові показники ефективності «КРІ»?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

**27. Чи є на Вашому підприємстві прості інструкції щодо прийняття управлінських рішень?**

- однозначно так
- швидше так, ніж ні
- швидше ні, ніж так
- однозначно ні

## Додаток Е

Таблиця Е.1 Результати оцінки експертами важливості груп компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди

Шифр групи компетенцій	Кількість експертів, які надали відповідну оцінку важливості групі компетенцій (1 – мінімальна, 6 – максимальна)						Усього експертів
	1	2	3	4	5	6	
<b>«Особисті якості»</b>							
<b>К1</b>	8	10	5	4	2	1	<b>30</b>
<b>«Внутрішня мотивація»</b>							
<b>К2</b>	12	7	5	3	2	1	<b>30</b>
<b>«Управлінські навички»</b>							
<b>К3</b>	5	6	9	5	3	2	<b>30</b>
<b>«Навички прийняття рішень»</b>							
<b>К4</b>	3	3	5	8	6	5	<b>30</b>
<b>«Навички міжособистісної взаємодії»</b>							
<b>К5</b>	0	1	3	4	6	16	<b>30</b>
<b>«Фахові компетенції»</b>							
<b>К6</b>	2	3	3	6	11	5	<b>30</b>

Примітка. Сформовано автором за допомогою джерел [32; 33; 34; 35]

Таблиця Е.2 Результати розрахунку статистичних величин за підсумками експертного оцінювання значущості груп компетенцій топ-менеджерів в команді

Оцінка експертів	Кількість (частота) оцінок	Добуток оцінок на частоту	Відхилення від середньої оцінки	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоту	G	6*G	R
<b>К1 «Особисті якості»</b>								
1	8	8	-1,50	2,25	18,00	1,36	8,16	5
2	10	20	-0,50	0,25	2,50			
3	5	15	0,50	0,25	1,25			
4	4	16	1,50	2,25	9,00			
5	2	10	2,50	6,25	12,50			
6	1	6	3,50	12,25	12,25			
Разом	30	75			55,50			
<b>К2 «Внутрішня мотивація»</b>								
1	12	12	-1,30	1,69	20,28	1,42	8,51	5
2	7	14	-0,30	0,09	0,63			
3	5	15	0,70	0,49	2,45			
4	3	12	1,70	2,89	8,67			
5	2	10	2,70	7,29	14,58			
6	1	6	3,70	13,69	13,69			
Разом	30	69			60,30			
<b>К3 «Управлінські навички»</b>								
1	5	5	-2,03	4,13	20,67	1,43	8,55	5
2	6	12	-1,03	1,07	6,41			
3	9	27	-0,03	0,00	0,01			
4	5	20	0,97	0,93	4,67			
5	3	15	1,97	3,87	11,60			
6	2	12	2,97	8,80	17,60			
Разом	30	91			60,97			
<b>К4 «Навички прийняття рішень»</b>								
1	3	3	-2,87	8,22	24,65	1,52	9,13	5
2	3	6	-1,87	3,48	10,45			
3	5	15	-0,87	0,75	3,76			
4	8	32	0,13	0,02	0,14			
5	6	30	1,13	1,28	7,71			
6	5	30	2,13	4,55	22,76			
Разом	30	116			69,47			
<b>К5 «Навички міжособистісної взаємодії»</b>								
1	0	0	-4,10	16,81	0,00	1,16	6,99	5
2	1	2	-3,10	9,61	9,61			
3	3	9	-2,10	4,41	13,23			
4	4	16	-1,10	1,21	4,84			
5	6	30	-0,10	0,01	0,06			
6	16	96	0,90	0,81	12,96			
Разом	30	153			40,70			
<b>К6 «Фахові компетенції»</b>								
1	2	2	-3,20	10,24	20,48	1,45	8,68	5
2	3	6	-2,20	4,84	14,52			
3	3	9	-1,20	1,44	4,32			
4	6	24	-0,20	0,04	0,24			
5	11	55	0,80	0,64	7,04			
6	5	30	1,80	3,24	16,20			
Разом	30	126			62,80			

Примітка. Сформовано автором за допомогою джерел [32; 33; 34; 35]

Таблиця Е.4 Результати ранжирування груп компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди за значущістю

Показники значущості	Групи компетенцій					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
Коефіцієнт вагомості $\alpha_i$	12	11	14	18	25	20
Ранг значущості	5	6	4	3	1	2

Примітка. Сформовано автором за допомогою джерел [32; 33; 34; 35]

Таблиця Е.5 Результати оцінки експертами важливості окремих компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди

Шифр компетенції	Назва компетенції	Кількість експертів, які надали відповідну оцінку важливості компетенції (1 – мінімальна, 4 – максимальна)				Усього експертів
		1	2	3	4	
<b>Компетенції групи К1 «Особисті якості»</b>						
<b>К11</b>	Стресостійкість	3	5	9	13	<b>30</b>
<b>К12</b>	Адаптивність	5	7	10	8	<b>30</b>
<b>К13</b>	Відповідальність та організованість	8	9	7	6	<b>30</b>
<b>К14</b>	Позитивне мислення	14	9	4	3	<b>30</b>
<b>Компетенції групи К2 «Внутрішня мотивація»</b>						
<b>К21</b>	Ініціативність	5	6	10	9	<b>30</b>
<b>К22</b>	Орієнтація на стимули та мотиватори	8	11	6	5	<b>30</b>
<b>К23</b>	Націленість на довгостроковий результат	6	6	8	10	<b>30</b>
<b>К24</b>	Розвиток особистих навичок та професійне зростання	11	7	6	6	<b>30</b>
<b>Компетенції групи К3 «Управлінські навички»</b>						
<b>К31</b>	Планування та організація діяльності	4	6	7	13	<b>30</b>
<b>К32</b>	Делегування повноважень та розподіл обов'язків	6	8	9	7	<b>30</b>
<b>К33</b>	Розвиток підлеглих відповідно до цілей корпорації	7	7	9	7	<b>30</b>
<b>К34</b>	Ефективне лідерство	13	9	5	3	<b>30</b>
<b>Компетенції групи К4 «Навички прийняття рішень»</b>						
<b>К41</b>	Структурний аналіз проблем	6	6	7	11	<b>30</b>
<b>К42</b>	Збирання та оброблення релевантної інформації	7	6	6	11	<b>30</b>
<b>К43</b>	Комерційне мислення (орієнтація на отримання прибутку)	9	10	8	3	<b>30</b>
<b>К44</b>	Системність мислення	8	8	9	5	<b>30</b>
<b>Компетенції групи К5 «Навички міжособистісної взаємодії»</b>						
<b>К51</b>	Емпатія (міжособистісне розуміння)	12	14	3	1	<b>30</b>
<b>К52</b>	Здатність до переконливої комунікації	2	4	18	6	<b>30</b>
<b>К53</b>	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	16	11	2	1	<b>30</b>
<b>К54</b>	Вміння працювати в команді	0	1	7	22	<b>30</b>
<b>Компетенції групи К6 «Фахові компетенції»</b>						
<b>К61</b>	Відповідність фахової освіти та досвіду займаній посаді	2	2	8	18	<b>30</b>
<b>К62</b>	Здатність використовувати професійні знання в діяльності корпорації	7	9	10	4	<b>30</b>
<b>К63</b>	Вміння передавати власні знання (професійне наставництво)	10	11	6	3	<b>30</b>
<b>К64</b>	Ставлення до професійної кваліфікації та його результативність	11	8	6	5	<b>30</b>

Примітка. Сформовано автором за допомогою джерел [32; 33; 34; 35]

Таблиця Е.6 Результати ранжирування компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди за значущістю

Показники значущості	Компетенції у складі груп			
<b>Компетенції групи К1 «Особисті якості»</b>				
	<b>К1 1</b>	<b>К1 2</b>	<b>К1 3</b>	<b>К1 4</b>
Коефіцієнт вагомості $\square_i$ (%)	31	27	24	18
Ранг значущості	1	2	3	4
<b>Компетенції групи К2 «Внутрішня мотивація»</b>				
	<b>К2 1</b>	<b>К2 2</b>	<b>К2 3</b>	<b>К2 4</b>
Коефіцієнт вагомості $\square_i$ (%)	28	23	27	22
Ранг значущості	1	3	2	4
<b>Компетенції групи К3 «Управлінські навички»</b>				
	<b>К3 1</b>	<b>К3 2</b>	<b>К3 3</b>	<b>К3 4</b>
Коефіцієнт вагомості $\square_i$ (%)	30	26	25	19
Ранг значущості	1	2	3	4
<b>Компетенції групи К4 «Навички прийняття рішень»</b>				
	<b>К4 1</b>	<b>К4 2</b>	<b>К4 3</b>	<b>К4 4</b>
Коефіцієнт вагомості $\square_i$ (%)	28	26	22	24
Ранг значущості	1	2	4	3
<b>Компетенції групи К5 «Навички міжособистісної взаємодії»</b>				
	<b>К5 1</b>	<b>К5 2</b>	<b>К5 3</b>	<b>К5 4</b>
Коефіцієнт вагомості $\square_i$ (%)	18	29	16	37
Ранг значущості	3	2	4	1
<b>Компетенції групи К6 «Фахові компетенції»</b>				
	<b>К6 1</b>	<b>К6 2</b>	<b>К6 3</b>	<b>К6 4</b>
Коефіцієнт вагомості $\square_i$ (%)	34	23	21	22
Ранг значущості	1	2	4	3

Примітка. Сформовано автором за допомогою джерел [32; 33; 34; 35]