

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Підгорного Дмитра Олександровича

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері побудови
ефективної команди дистрибуційної компанії

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		Рейтинговою	інституційною	
	Баранець Г.В.	82	добре	
Рецензент	Ремонник Н.М.	82	добре	
Нормоконтролер	Баранець Г.В.	82	добре	

Дніпро

2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

«05» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

ступеня бакалавра

студенту Підгорному Д.О. академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері побудови ефективної команди дистрибуційної компанії

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025р. №347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Концептуальні основи побудови ефективної команди	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності та оцінка використання персоналу ТОВ «Рошен Київ Кондитер»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Рекомендації щодо підвищення ефективності побудови команди дистрибуційного підприємства	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Баранець Г.В.

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання

Підгорний Д.О.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Підгорного Дмитра Олександровича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері побудови ефективної команди дистрибуційної компанії

КОМАНДА, ПОБУДОВА КОМАНДИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ,
ДИСТРИБУЦІЙНА КОМПАНІЯ, ТОРГОВА КОМАНДА, КОМАНДНІ РОЛІ
БЕЛБІНА

Структура роботи: 62 сторінки комп'ютерного тексту; 13 рисунків; 42 таблиці; 2 додатки; 43 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – сфера управління персоналом дистрибуційної компанії.

Мета роботи – дослідити теоретичні, методичні аспекти побудови ефективної команди та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності команди дистрибуційної компанії.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено поняття «команда», охарактеризовано види команд. Розглянуто сучасні моделі командоутворення. Визначено умови підвищення ефективності командної роботи. Проаналізовано діяльність ТОВ «Рошен Київ Кондитер». Виконано поглиблений аналіз ефективності використання персоналу. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності команди досліджуваного підприємства. Продіагностовано командні ролі на основі анкетування. Запропоновано шляхи усунення дисбалансу в команді та визначено ефект від реалізації запропонованих заходів.

Методи дослідження – аналіз, синтез, узагальнення, систематизування, порівняння, коефіцієнтний, табличний, графічний, анкетування, абстрагування, моделювання.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання в дистрибуційних компаніях.

Сфера застосування – управління персоналом підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів полягає у підвищенні обсягу продажів. Як наслідок, збільшиться рівень виконання встановлених планових показників обсягів продажів.

Значимість роботи полягає в тому, що надані в роботі рекомендації щодо усунення дисбалансу в команді дозволять посилити адаптивність, гнучкість команди, покращити комунікації та підвищити рівень емоційного комфорту для її учасників. З економічної точки зору можна очікувати збільшення обсягу продажів, а відтак підвищення відсотку виконання встановлених планових показників.

SUMMARY

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-3
Dnipro University of Technology
PIDHORNYYI DMYTRO

Thesis on the topic: Substantiation of managerial decisions in the field of building an effective team at a distribution company

TEAM, TEAM BUILDING, EFFICIENCY, PERSONNEL, DISTRIBUTION COMPANY, SALES TEAM, BELBIN'S TEAM ROLES

Structure of the work: 62 pages; 13 figures; 42 tables; 2 attachments; 43 references.

Object of development – distribution company personnel management area.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological aspects of building an effective team and develop practical recommendations for increasing the efficiency of a distribution company team.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the concept of «team» is defined, the types of teams are characterized. Modern models of team building are considered. Conditions for increasing the efficiency of teamwork are determined. The activities of “ROSHEN KYIV CONFESSOR” LLC are analyzed. An in-depth analysis of the efficiency of personnel use is performed. Recommendations for increasing the efficiency of the team of the studied enterprise are provided. Team roles based on a questionnaire are diagnosed. Ways to eliminate imbalance in the team are proposed and the effect of the proposed measures implementing is determined.

Research methods: analysis, synthesis, generalization, systematization, comparison, coefficient, tabular, graphical, questionnaire, abstraction, modeling.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in distribution companies.

Scope of application – personnel management of the enterprise.

The economic effectiveness of the proposed measures is in increasing sales volumes. As a result, the level of fulfillment of their established indicators will increase.

The significance of the work – the provided recommendations of eliminating imbalance in the team will allow to strengthen the adaptability, flexibility of the team, improve communication and increase the level of emotional comfort for its members. From an economic point of view, one can expect an increase in sales volume, and therefore an increase in the percentage of fulfillment of the established planned indicators.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
1. Концептуальні основи побудови ефективної команди	6
1.1 Поняття та види команд	6
1.2 Сучасні моделі командоутворення	12
1.3 Умови підвищення ефективності командної роботи	17
2. Аналіз діяльності та оцінка використання персоналу ТОВ «Рошен Київ Кондитер»	22
2.1 Загальна характеристика підприємства та оцінка основних показників його діяльності	22
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу та фонду оплати праці	28
2.3 Аналіз стану та ефективності використання активів підприємства	36
2.4 Аналіз витрат підприємства та фінансових результатів	46
3. Рекомендації щодо підвищення ефективності побудови команди дистрибуційного підприємства	50
3.1 Обґрунтування важливості дослідження ролей в торгових командах ТОВ «Рошен Київ Кондитер»	50
3.2 Діагностика ролей та шляхи усунення дисбалансу в команді	55
Висновки	60
Перелік джерел посилання	63
Додаток А. Анкета «Тест Белбіна»	68
Додаток Б. Тези доповіді на конференції	70
Рецензія на кваліфікаційну роботу бакалавра	71
Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра	72

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринку, високої конкуренції та швидких змін у споживчих запитах дистрибуційні компанії стикаються з потребою підвищення гнучкості, оперативності та якості обслуговування. Одним із ключових чинників досягнення цих цілей є ефективна командна робота. Саме злагоджені, структуровані та професійно сформовані команди здатні забезпечити стабільне виконання бізнес-цілей, ефективну комунікацію з клієнтами, адаптацію до змін і впровадження інновацій.

Особливої важливості набувають обґрунтовані управлінські рішення щодо побудови команди, в якій збалансовано функціональні, соціальні та інтелектуальні ролі. В дистрибуційній сфері, де командна взаємодія охоплює торгових представників, супервайзерів, логістів і мерчендайзерів, правильна побудова команди безпосередньо впливає на ефективність охоплення ринку, підтримку бренду, що просувається, та досягнення ключових показників.

Таким чином, дослідження процесів формування, розвитку та оптимізації команд у дистрибуційній компанії є вкрай актуальним для забезпечення її конкурентоспроможності, адаптивності та стратегічного зростання, а обрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра є важливою та актуальною.

Основна мета роботи – дослідити теоретичні, методичні аспекти побудови ефективної команди та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності команди дистрибуційної компанії.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- визначено поняття «команда», охарактеризовано види команд;
- розглянуто сучасні моделі командоутворення;
- визначено умови підвищення ефективності командної роботи;
- проаналізовано основну діяльність ТОВ «Рошен Київ Кондитер»;
- виконано поглиблений аналіз ефективності використання персоналу;
- надано рекомендації щодо підвищення ефективності команди досліджуваного підприємства;

- обґрунтовано важливість дослідження ролей в торгових командах;
- виконано діагностику ролей на основі анкетування;
- запропоновано шляхи усунення дисбалансу в команді та визначено ефект від реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт розроблення – сфера управління персоналом дистрибуційної компанії.

Предмет розроблення – управління побудовою команд дистрибуційної компанії.

В роботі використано такі методи дослідження: систематизації та узагальнення при визначенні понять «команда», «група», «командоутворення», аналізу і синтезу, вертикального, горизонтального аналізу, графічний, табличний, коефіцієнтний - під час аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства; анкетування – для проведення опитування учасників торгової команди; абстрагування, моделювання – при дослідженні командних ролей в торговій команді.

Практична значущість одержаних результатів для досліджуваної дистрибуційної компанії полягає в тому, що реалізація запропонованих заходів щодо усунення дисбалансу в команді дозволить посилити адаптивність, гнучкість команди, покращити комунікації та підвищити рівень емоційного комфорту для її учасників. З економічної точки зору можна очікувати збільшення обсягу продажів, а відтак підвищення відсотку виконання встановлених планових показників.

Апробація результатів.

1. Баранець Г.В., Підгорний Д.О. До питання побудови ефективної команди. Матеріали VI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі», травень, 15-16, 2025 року, Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», С.157-159.

1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

1.1 Поняття та види команд

Дослідження питань організації командної роботи тривають вже близько 75 років, проте щодо походження терміну «команда», то існують різні точки зору. Як зазначено в [1], вперше термін «команда» почав застосовуватися в лексиконі спортсменів, будучи складовою частиною в побудові їх тайм-менеджменту. Разом з тим, у багатьох історичних контекстах команда розглядається як організаційна одиниця з чіткою структурою і дисципліною, яка діє за наказом, отже таке визначення пов'язує термін із військовим походженням. У морській справі ще з часів Середньовіччя «командою» називали групу осіб, які працюють разом під командуванням капітана корабля.

Лінгвістичний аналіз показує, що поняття «команда» має латинське коріння. Воно походить від дієслова *commandare*, що означає «наказувати», «керувати», «довіряти».

Отже, сьогодні поняття команди значно розширило сферу свого застосування і є актуальним для багатьох сфер.

Команда - це термін, яким позначають невеликі групи (від 3 до 12 осіб), що мають яскраво виражену цільову спрямованість і інтенсивну взаємодію між членами групи [1].

За іншим підходом команда – це об'єднання творчих особистостей, згуртованих навколо лідера, які із задоволенням працюють над спільною справою, поєднуючи власні інтереси з командною метою. Їх взаємодія є свідомою та цілеспрямованою, а результатом спільної діяльності стає створення якісно нового продукту [2].

Загалом існує велике різноманіття визначень команди, які часто різняться скоріш за формою, ніж за змістом. Найбільш типовими є [3]:

- команда – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні;

- команда – це люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії;

- команда - це група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети;

- команда – це група, в якій члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної мети групи.

Незважаючи на те, що команда складається з групи осіб, поняття «команда» та «група» не є тотожними. Концепція команди передбачає наявність спільної місії, єдності в досягненні мети та колективної відповідальності її учасників за результати діяльності. Основні відмінності між групами та командами систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності між групою та командою

Група	Команда
Має формального лідера	Роль лідера переходить від одного члена команди до іншого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна та взаємна підпорядковується (кожен підпорядковується кожному)
Мета єдина з організацією	Специфічне бачення мети
На виході- продукти індивідуальної праці	На виході – продукти колективної праці
Зустрічі (наради) – необхідні та достатні	На зустрічах ведуться необмежені за часом дискусії та вирішуються всі проблеми
Ефективність вимірюється у вигляді впливу на бізнес (наприклад, на фінансові показники)	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожен член групи має особисте коло спілкування, приймає самостійно рішення та виконує особливі робочі завдання	Взаємне спілкування, прийняття рішень та робочих завдань

*побудовано за [4]

Зміст таблиці 1.1 дає підставі конкретизувати розбіжності. По-перше, ключова різниця полягає в структурі лідерства. У групі лідер, як правило, є формально призначеним і займає домінуючу позицію в ієрархії. У команді ж лідерство є гнучким: його роль може переходити від одного учасника до іншого, залежно від ситуації, компетенцій і потреб. Такий підхід сприяє більшій адаптивності та розкриттю потенціалу кожного члена команди.

По-друге, у контексті підпорядкування, група функціонує за принципом вертикального управління - кожен підпорядковується керівнику. У команді ж діє

принцип горизонтальної взаємодії, де кожен підзвітний не лише керівнику, а й іншим членам, що стимулює колективну відповідальність.

Також слід відзначити відмінності у визначенні мети. Група орієнтована на досягнення завдань, поставлених організацією зверху, натомість команда формує власне бачення мети, що поділяється всіма її учасниками. Такий підхід сприяє зростанню внутрішньої мотивації та залученості.

Істотною є і різниця в результатах діяльності: у групі - це сума індивідуальних досягнень, а у команді - продукт спільної праці, синергія знань, ідей і зусиль. Це прямо впливає на спосіб оцінки ефективності: у групі її визначають через зовнішні бізнес-показники, у команді - через якість колективної роботи та досягнення командних цілей.

Відрізняється і характер прийняття рішень. У групі рішення приймаються індивідуально, в межах особистих зон відповідальності, тоді як у команді цей процес є колективним, заснованим на спільному обговоренні та консенсусі.

Отже, команда є більш гнучкою, цілісною та самостійною формою організації спільної діяльності порівняно з групою. Вона орієнтована на взаємозалежність, партнерство та колективний результат, що робить її особливо ефективною у складних, інноваційних та динамічних проєктах.

Сучасні команди відрізняються від команд минулого: вони набагато різноманітніші, динамічніші (з частими змінами складу), характеризуються значним впливом цифровізації. Хоча команди стикаються з новими перешкодами, їхній успіх як і раніше залежить від набору базових позицій для групової співпраці. [5].

Якщо говорити про типи команд, то команди бувають перш за все спортивні, управлінські та виробничі (стосуються сфери бізнесу), політичні та у сфері державних служб (зокрема, в політштабах, правоохоронних, рятувальних, військових, митних підрозділах, відділах органів державного, місцевого самоврядування тощо), освітянські (наприклад ті, що створюються задля введення інновацій у школах та вишах), наукові (йдеться про діяльність команд, здебільшого інтердисциплінарних та міжнародних за складом, що працюють над вирішенням різних наукових проблем) [6].

Команди можна класифікувати за різними сферами діяльності. Насамперед виділяють спортивні, управлінські та виробничі команди, що функціонують у бізнес-середовищі. Окрему категорію становлять політичні команди та команди, які працюють у сфері державної служби - зокрема у передвиборчих штабах, правоохоронних органах, рятувальних службах, військових, митних підрозділах, а також в установах державної та місцевої влади. Значну роль відіграють освітні команди, що створюються для впровадження інновацій у школах та закладах вищої освіти. Окремої уваги заслуговують наукові команди, які зазвичай є міждисциплінарними або міжнародними за складом і об'єднані навколо спільної мети — вирішення складних наукових проблем [6].

Враховуючи актуальність дослідження управлінських процесів в даній кваліфікаційній роботі, слід детальніше зупинитися на понятті управлінської команди.

Управлінська команда – це група взаємодоповнюючих фахівців-управлінців, які пов'язані між собою чітким розумінням місії, мети і методів управління, здатні здійснювати повний закінчений цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи творчість, беручи на себе відповідальність і задовольняючи особисті потреби і інтереси [7].

Слід враховувати, що кадровий потенціал управлінської команди завжди обмежений. Адже в контексті командної роботи існує явище «браку управлінських зірок», коли спеціаліст, який досяг успіху в одній організації, при переході до нової організації (або нової команди) не буде таким успішним, оскільки в неї інші організаційні умови діяльності [8].

Враховуючи сучасні тенденції і зокрема проритетність проєктного підходу у менеджменті, слід розглянути поняття команди проєктів як спеціальне об'єднання фахівців, що працюють над реалізацією певного проєкту – розробкою та впровадженням антикризових заходів, маркетингової стратегії, створенням програмного продукту, реалізацією політичних, творчих акцій, благодійних волонтерських заходів [6, 9].

Із формальної точки зору, проєктна команда є відображенням організаційної структури управління проєктом, яка охоплює розподіл функцій, відповідальності

та повноважень у процесі ухвалення рішень. У змістовному розумінні проєктна команда - це згуртована група висококваліфікованих фахівців, які володіють знаннями, навичками та компетенціями, необхідними для ефективного виконання завдань і досягнення цілей проєкту.

Основні риси, якими характеризуються ефективні проєктні команди, зазначено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Умови побудови ефективних проєктних команд [2]

Процес становлення проєктної команди здійснюється у декілька послідовних етапів (рисунок 1.2).

Рисунок 1.2 відображає етапи розвитку проєктної команди, які послідовно формують її динаміку від початку до завершення спільної діяльності. Як буде показано вище, наведена етапність відповідає підходу Такмана до формування та розвитку команд (груп).

І наукові, і проєктні й інші види команд можуть бути реальними (фізично осяжними) і віртуальними, коли співпраця здійснюється через Інтернет, у дистанційному форматі. Дослідження таких команд центруються на проблемах комунікації, стосунків, лідерства, прийняття координованих рішень.

Інший змістовний підхід покладено в основу типізації команд Катценбахом та Смітом. Модель, розроблена вченими позиціонує п'ять контрастних типів команд [11]:

- робочі групи, у яких учасники мають певну спільну інформацію та виконують певну командну діяльність, але де немає спільної відповідальності або чіткого визначення командних ролей;

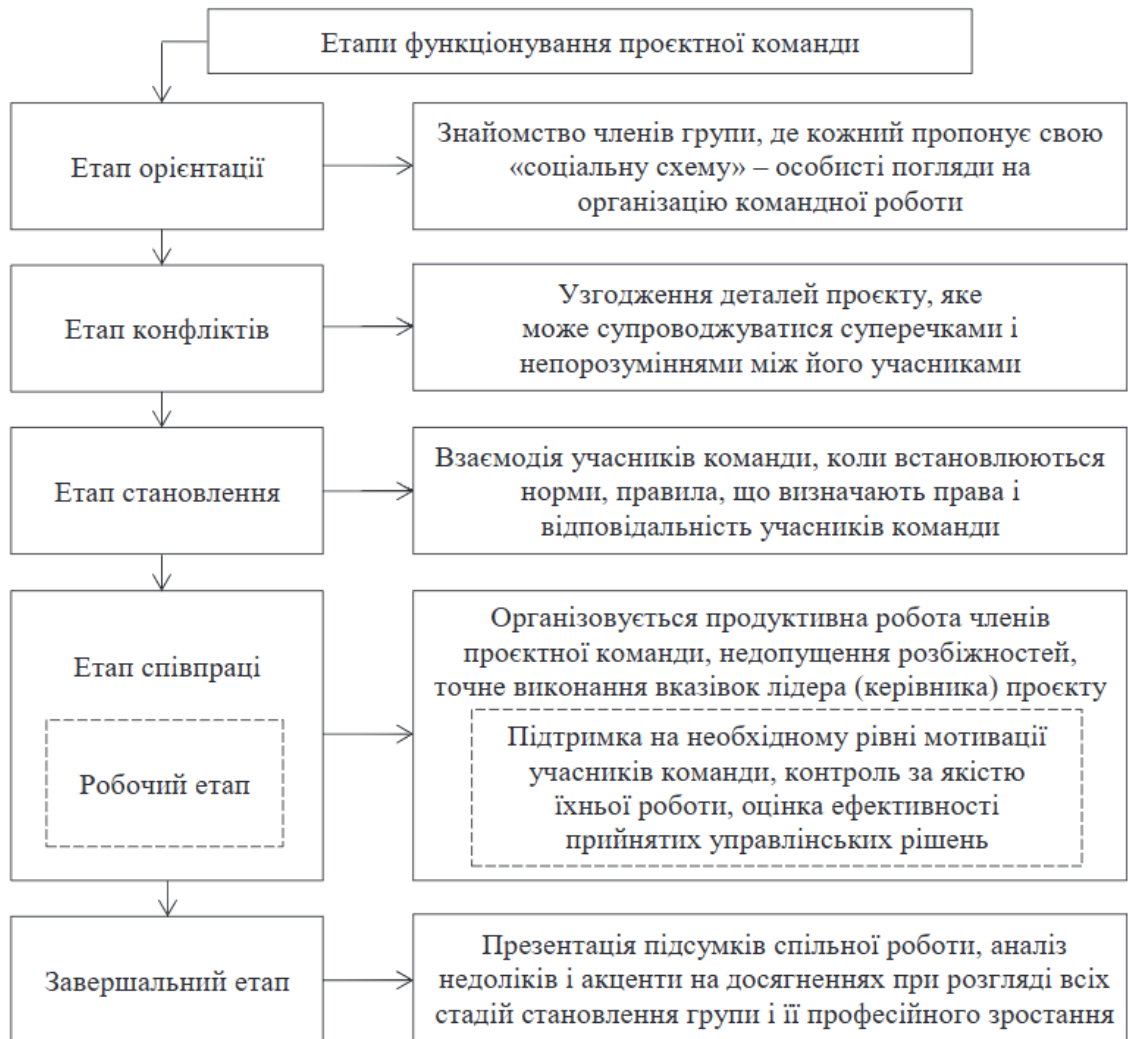


Рисунок 1.2 – Процес формування та розвитку проєктної команди (побудовано за [10])

- псевдокоманди, у яких учасники називаються «командою», але насправді мають мало спільної відповідальності чи координації своєї командної роботи;
- потенційні команди, у яких учасники починають працювати у співпраці, але мають мало факторів, необхідних для ефективної командної роботи, таких як спільне використання спільних командних цілей;
- справжні команди, у яких учасники мають спільні цілі та певну відповідальність;
- високопродуктивні команди, у яких усі учасники чітко розуміють свої ролі, усі мають спільні командні цілі та, крім того, заохочують особистісний розвиток учасників [11].

1.2 Сучасні моделі командоутворення

Команди стають ключовим інструментом для організації роботи в сучасному корпоративному світі. Команди мають потенціал, щоб відразу накопичити ресурси, організувати працю, виконати поставлену роботу і розійтися. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу.

Вивченням проблеми командотворення займалися провідні зарубіжні науковці, кожний з яких дотримувався певних підходів у дослідженні, як то: рольова концепція командотворення Р. Белбіна, М. Геллерта та К. Новака, І. Адізеса; оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. Мак Кенна; модель розвитку команди Б. Такмена, Дж. Катценбаха.

Процес командоутворення містить відповідні складові, серед яких виокремлюють основні:

1. Формування та розвиток навичок командної роботи (team skills): гармонізація спільної мети з персональними цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство та гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивна взаємодія та самоврядування; прийняття єдиного командного рішення та його узгодження з членами команди.

2. Формування командного духу (team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальні відношення співробітників до колег та організації: посилення почуття згуртованості, розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей один одного; розвиток мотивації до спільної діяльності; створення досвіду високоефективних спільних процесів.

3. Формування команди (teambuilding) – механічні дії з підбору, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу: ефективне використання сильних сторін складу команди; розподіл ролей у команді для оптимального досягнення результатів.

Отже, формування команди та командоутворення є різними поняттями. За підходами, які виокремив М. Бір, способами формування команди можуть бути: цілеспрямований, міжособистісний, рольовий та підхід управлінської решітки

[12]. Перші три підходи він вважав основними способами формування команд [13]:

- цілеспрямований підхід (орієнтований на цілі) передбачає вдосконалення здатності учасників команди чітко орієнтуватися в процесах постановки, вибору та досягнення спільних цілей. Ці цілі можуть мати стратегічний характер або ж бути пов'язаними зі змінами у внутрішньому середовищі чи організаційних процесах відповідно до специфіки діяльності команди;

- міжособистісний (інтерперсональний) підхід акцентує увагу на розвитку позитивних міжособистісних стосунків у команді. Його основою є твердження, що підвищення міжособистісної компетентності сприяє формуванню команди як єдиного цілого. Основні завдання цього підходу — посилення взаємної довіри, підтримки між учасниками та активізація внутрішньокорпоративної комунікації;

- рольовий підхід зосереджується на обговоренні та узгодженні ролей у команді. Він базується на припущенні, що ролі членів команди можуть частково перетинатися, а зміни в їх виконанні чи сприйнятті здатні впливати на командну динаміку. Розуміння та переосмислення командних ролей сприяє ефективнішій взаємодії та адаптації до змінних умов [13].

Становлення команди – це динамічний процес. Більшість команд перебувають у стані неперервних змін. Та хоча команди не досягають стабільності майже ніколи, існує загальна схема еволюції більшості команд, яка передбачає наявність таких етапів: формування, потрясіння, нормалізація, виконання завдань і розпуск. Ця етапність детально описана науковцем Такманом (рисунок 1.3), це модель розвитку команд Такмана (Tuckman's Stages) [14, 15].



Рисунок 1.3 – Модель розвитку команд Такмана

На етапі формування відбувається початкове знайомство учасників команди, визначення завдань і ознайомлення з можливими ролями. Характерною рисою цього етапу є наявність невизначеності та обережності у взаємодії, а провідна роль належить лідеру, який виконує функцію координатора. Стадія конфліктів супроводжується суперечками, конкуренцією за вплив у команді, а також розбіжностями в уявленнях щодо мети та розподілу ролей. Цей етап вважається критично важливим, оскільки саме тут вирішується, чи зможе команда перейти до ефективної співпраці, чи зазнає деструктивного розпаду. На етапі нормування формується внутрішній порядок: встановлюються чіткі правила, уточнюються ролі, зростає згуртованість колективу. Учасники демонструють вищий рівень взаємодії, зміцнюється довіра, формується основа командної культури. Під час стадії ефективної діяльності команда досягає максимальної продуктивності: вона працює узгоджено, ефективно виконує завдання, а можливі конфлікти розв'язуються конструктивно. Взаємодія між учасниками стає стабільною і результативною. Завершальний етап - це стадія розформування команди після досягнення поставлених цілей. Відбувається підбиття підсумків спільної роботи, завершення співпраці та емоційне відокремлення учасників. Особливу роль на цьому етапі відіграє процес рефлексії й аналізу здобутого досвіду.

Науковець Реймонд Мередіт Белбін провів дослідження роботи в командах і на основі отриманих результатів виділив дев'ять статичних ролей, наявність яких в команді сприяє досягненню найвищих результатів. Ці ролі розподілені на групи: інтелектуальні ролі, соціальні ролі, ролі, спрямовані на дію. В кожній групі виділені три ключові ролі, детально описані в оригінальній праці [16].

Мередіт Белбін прийшов до висновку, що робоча команда найбільш ефективна, якщо складається з людей з різними здібностями, способами мислення та особистісними якостями. При цьому одна людина може поєднувати кілька командних ролей: одна буде проявлятися більше, інші – менше. Важливо, щоб члени команди не просто відрізнялися, а доповнювали один одного. Іншими словами, розумові здібності або інтелект не є самі по собі ключовим чинником успіху організації, важливого значення набуває збалансованість поведінки.

Саме гармонійність ролей в команді в кінцевому підсумку здатна підвищити колективний інтелект, який розглядається як щось більше, ніж сума його частин: вищий за сукупний індивідуальний інтелект членів команди. Кажуть, що його використання покращує точність виконання завдань (знаходження кращих і правильніших відповідей) та підвищує їх ефективність (швидше знаходження правильних відповідей).

М. Геллерт, К. Новак запропонували всього шість командних ролей, та диференціювали їх як екстравертні та інтровертні. Екстравертні: адміністратор (мотиватор), креативний генератор ідей (мозковий центр), диспетчер (той, що забезпечує зв'язок). Інтровертні: організатор (координатор), трудоголік (душа команди), деталізатор (контролер). За теорією Геллерта та Новака модель командних ролей орієнтована на розподіл ролей на підгрупи за спрямованістю, на зв'язки з оточенням команди та на рішення завдань в середині команди. Для забезпечення балансу між зовнішнім та внутрішнім світом команди автори запропонували утворення пар ролей, як наприклад, генератор ідей-трудоголік, або диспетчер-деталізатор, чи організатор-адміністратор. Отже, розглянутий підхід по суті є близьким за задумом до моделі, запропонованої Мередітом Белбіном, так само підкреслюється важливість забезпечення збалансованості ролей шляхом утворення їх парних груп [17].

Доктор Чарльз Маргерісон та доктор МакКенн розробили оціночну модель ефективності командної взаємодії або «Колесо команди». Автори розглядають дев'ять важливих факторів роботи в команді, які охоплюють всі аспекти роботи колективу будь якої організації. Мова йде про вісім робочих функцій трудової діяльності: консультування, новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка досягнутого рівня та формування зв'язків. Остання функція об'єднує попередні шляхом комунікацій. Суть підходу полягає у замкненому циклі діяльності визначених командних ролей на основі відбору особистісних характеристик персоналу відповідно до зазначених робочих функцій трудової діяльності [17].

Інтерес представляють й сучасні моделі, як то модель MBTI (Myers–Briggs Type Indicator), розроблена Ізебелою Маєрс-Бріггз на основі праць Карла Юнга.

Теорія допомагає зрозуміти тип особистості людини на основі того, як вона думає, відчуває, приймає рішення та взаємодіє з навколишнім світом. MBTI виглядає як «психологічний компас», що показує, як людина зазвичай поводить себе, у чому її сила і як вона сприймає світ. Теорія ділить людей на 16 типів особистості, які базуються на 4 парах протилежних рис: екстраверсія-інтроверсія; сенсорика-інтуїція; мислення-почуття; судження-сприйняття. На перший погляд здається, що MBTI використовується тільки для самопізнання та розвитку, але при більш детальному розгляді очевидна її користь у командній роботі у процесі підбору ролей [18].

Ще одна сучасна психологічна модель особистості та інструмент розвитку, який допомагає людям усвідомити свої сильні сторони, поведінкові стилі та гнучко взаємодіяти з іншими – це модель Lumina Spark. Її часто використовують у бізнесі, менеджменті, HR та коучингу, зокрема для формування ефективних команд, розвитку лідерства та комунікації. Модель використовує чотириколіорові «енергії», які підкріплені ще вісьмома вимірами: екстраверсія – інтроверсія, вміння бачити повну картину – концентрація на деталях, орієнтованість на людей – орієнтованість на результат, потреба дисципліни – потреба натхнення. В моделі Lumina Spark персональний профіль подається у вигляді кольорової «чорнильної плями» (рисунок 1.4) [18].

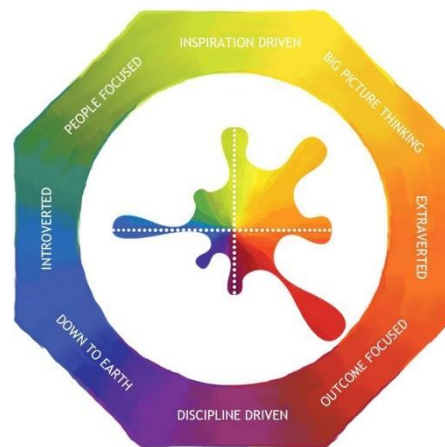


Рисунок 1.4 – Модель Lumina Spark

Lumina також має інноваційний мобільний додаток Lumina Splash, який при використанні типології в командах, дозволяє порівнювати профілі різних людей, що використовується при розвитку команд.

1.3 Умови підвищення ефективності командної роботи

Менеджери та керівники все більше усвідомлюють, що команди ефективніші у забезпеченні результатів, ніж працівники, які працюють індивідуально. Це одна з причин, чому дослідження команд стало більш популярним. Відповідно актуальності набули дослідження причин (факторів), які знижують ефективність роботи команд.

З психологічної точки зору причинами низької продуктивності у команді є такі [19]:

1.Втрати процесу. На думку соціальних психологів, колективний інтелект команди може, зазнавати соціальних упереджень та того, що когнітивні науковці називають ефектом «стадності». Відповідно наслідком буде те, що на колективні рішення непропорційно впливають кілька членів групи, які менш компетентні, але більш впевнені.

2.Соціальне байдикування. Коли людина погано працює у неї складається враження, що інші виконують роботу без необхідності її внеску. У випадку, коли більшість членів команди дотримується цієї стратегії, спільні зусилля команди будуть навіть нижчими, ніж сума індивідуальних зусиль [19].

3.Коли члени команди не мають можливості спостерігати за іншими працівниками та користуватися перевагами соціального навчання, а комунікація менш ефективна, ніж особиста взаємодія, співвідношення витрат та вигід у рівнянні командної роботи може змінитися. Дослідження показують, що ще більшої вираженості ця проблема набуває, коли виконуються прості завдання, які не потребують колективного творчого вирішення проблем.

Отже, ефективність команди залежить не лише від складу, а й від умов, у яких вона функціонує, рівня прозорості взаємодії, лідерства та організаційної підтримки колективного процесу. Для підвищення продуктивності необхідно усувати зазначені бар'єри шляхом розвитку культури відповідальності, відкритої комунікації та чіткої структури ролей у команді.

Ключовим питанням є те, як створити клімат, який допомагає сучасним різноманітним, часто інтернаціональним, цифровим, динамічним командам, яких

автори називають 4-D командами, досягати високої продуктивності [5]. І тут важливими є такі пункти:

1. Чітко визначений напрям дій. Основою будь якої ефективної команди є напрямок, який заряджає енергією, орієнтує та залучає її членів. Команди не можуть бути натхненними, якщо вони не знають, над чим працюють, і не мають чітких цілей. Ці цілі повинні бути складними, оскільки прості не мотивують, але не настільки складними, щоб команда втратила впевненість. Цілі також мають бути важливими, оскільки це дає відчуття приналежності до розв'язання актуальних задач і очікування отримання зовнішніх (визнання, просування по кар'єрних сходах, оплата праці) чи внутрішніх винагород (задоволення від праці та відчуття сенсу).

2. Міцна структура. Командам також потрібен правильний склад та кількість учасників, оптимально розроблені завдання та процеси, а також норми, що перешкоджають деструктивній поведінці та сприяють позитивній динаміці.

Високопродуктивні команди включають учасників з балансом навичок. Кожна людина не обов'язково повинна володіти на високому рівні технічними та соціальними навичками, але команді загалом потрібне їх оптимальне поєднання. Різноманітність знань, поглядів та перспектив, а також віку, статі та раси може допомогти командам бути більш креативними та уникати групового мислення.

Дослідження, проведене McKinsey, виявило, що команди з більш різноманітним походженням (етнічна приналежність, вік, стать тощо) мають на 35% кращу креативність та продуктивність. Різноманітні люди привносять різний досвід та точки зору, що дає більш цілісне бачення проблеми [20].

На думку Адіни Стерлінг, групи з більш різноманітним походженням перевершують більш однорідні команди в інноваціях та креативності. Несхожість допомагає членам команди по-іншому розуміти світ, що може призвести до нових ідей [21].

Однак різноманітній команді може знадобитися більше часу, щоб знайти свій ритм, ніж команді зі схожим досвідом та менталітетом. Люди в мультикультурних командах частіше мають різні способи роботи та можуть не розуміти, чому їх колеги по команді поводять себе в той чи інший спосіб [22].

3. Підтримуючий контекст. Наявність належної підтримки – це третя умова, яка забезпечує ефективність команди. Вона включає підтримку системи винагород, яка заохочує високу продуктивність, інформаційну систему, яка забезпечує доступ до даних, необхідних для роботи, та освітню систему, яка пропонує навчання, і, нарешті, але не менш важливо, забезпечення матеріальними ресурсами, необхідними для виконання роботи.

4. Спільний спосіб мислення. Виконання перших трьох умов створить сприятливі умови для досягнення успіху команди. Але такі фактори, як відстань та різноманітність, а також цифрова комунікація та зміна складу учасників роблять команди особливо схильними до проблем мислення «ми проти них» та неповної інформації. Рішенням обох проблем є розвиток спільного способу мислення.

В контексті ймовірних змін у складі учасників ключовою є проблема плинності кадрів. Експерти оцінюють вартість втрати працівника в 1,5–2,0 рази більше його річної зарплати. Найм, адаптація, навчання та підвищення кваліфікації – це ті витрати, які потрібно відшкодувати, і це навіть без врахування впливу відтоку кадрів на інших працівників (зниження залученості, підвищення рівня вигорання, збільшення помилок) .

Надзвичайну важливість також мають налагоджені комунікації в команді. Як показують дослідження, перешкоди в комунікаціях призводять до підвищення рівня стресу (на 52%), затримок у виконанні проєктів (на 44%), зниження морального духу компанії (на 31%), недосягнення цілей ефективності (на 25%) і навіть зниження продажів (на 18%) [20].

Окрім інших причин, таких як стрес, низький рівень комунікацій та командної роботи може сприяти вигоранню. Вигорання – це професійне явище, яке вражає працівників по всьому світу. Згідно з дослідженням McKinsey and Company, 28 відсотків працівників у США відчували симптоми вигорання у 2022 році. До них належать виснаження, почуття негативу щодо своєї роботи та зниження ефективності на роботі [20].

Вивчаючи питання ефективності команд, слід брати до уваги існування двох моделей поведінки, які загалом були спільними для всіх результативних команд. По-перше, у таких командах члени говорили приблизно в однаковій пропорції,

явище, яке дослідники назвали «рівністю в розподілі черги розмови». У деяких командах усі говорили під час кожного завдання; в інших лідерство переходило від одного до іншого учасника під час виконання чи обговорення завдання. Але в кожному випадку до кінця дня всі говорили приблизно однакову кількість разів. І поки кожен учасник має можливість говорити, команда справляється добре. Але якщо весь час говорить лише одна людина або невелика група, то колективний інтелект знижується. По-друге, усі ефективні команди мають високу «середню соціальну чутливість» - вміння інтуїтивно розуміти почуття інших на основі їхнього тону голосу, виразу обличчя та інших невербальних сигналів [23].

Закономірним є питання вимірювання ефективності командної роботи. Для кількісної оцінки ефективності управлінської команди використовують різні критерії або показники (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Критерії (показники) ефективності роботи команд

Критерій (показник)	Опис
Продуктивність	обсяг виконаної роботи за визначений період часу, наприклад, кількість завершених завдань, обсяг продажів, виконання плану тощо
Якість результату	відповідність виконаної роботи встановленим стандартам, рівень браку, кількість доопрацювань або рекламаций
Дотримання термінів	своєчасність виконання завдань згідно з графіком або проектним планом
Рівень залученості учасників	показники активності, ініціативності та взаємної підтримки у команді, які можна визначати за допомогою опитувальників або оцінок 360°
Командна стабільність	плинність кадрів у команді, частота змін складу, тривалість ефективної співпраці
Результати інноваційної діяльності	кількість нових ідей, впроваджених удосконалень чи проектних ініціатив, які виникли внаслідок спільної роботи
Рівень задоволеності клієнтів або замовників	опосередкований показник ефективності роботи команди, особливо в обслуговувальних або проектних підрозділах

*систематизовано на основі [24]

Відносною простотою та лаконічністю відрізняється підхід до вимірювання ефективності управлінської команди, запропонований Штейнером у вигляді формули:

$$AP = PP + S - T, \quad (1.1)$$

де: AP – фактична продуктивність; PP – потенційна продуктивність; S – синергія; T – загрози діяльності.

Відповідно до формули (1.1) потенційна продуктивність залежить від вимог та наявних ресурсів, професійних компетенцій керівника та членів команди, а також завдань, які команда повинна виконати. Синергія відображає можливості, які можна покращити завдяки командній роботі порівняно з окремими особами ($1 + 1 > 2$). А загрози – це помилки у взаємодії команди, які можуть виникнути у разі відсутності координації або мотивації ($1 + 1 < 2$) [25].

Отже, менеджери повинні проводити заходи з формування команди, щоб побудувати комунікацію та довіру між підлеглими, на регулярній основі вимірювати ефективність команди, що дасть можливість розробити систему превентивних дієвих заходів.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РОШЕН КИЇВ КОНДИТЕР»

2.1 Загальна характеристика підприємства та оцінка основних показників його діяльності

Діяльність ТОВ «РОШЕН КИЇВ КОНДИТЕР» тісно пов'язана з компанією ROSHEN.

Кондитерська Корпорація ROSHEN один з найбільших світових виробників кондитерських виробів.

Виробничі потужності ROSHEN включають вісім фабрик і заводів, які розташовані в Україні, Литві та Угорщині. ROSHEN є міжнародною корпорацією. У галузевому рейтингу Candy industry 2024 Roshen посідає 24-те місце, три роки тому був на 29-му. У 2023 році компанія випустила на ринок 43 нові продукти, за дев'ять місяців 2024-го – ще шість. Всього в асортименті компанії 340 найменувань солодоців. Це шоколадні та желейні цукерки, карамелі, іриси, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, зефір, мармелад та торти. Продукцію ROSHEN поставляється в 55 країн. Корпорація є досить потужним лідером, і має сильну позицію на ринку [26].

Аналіз кондитерського ринку в Україні показує, що за останні роки він значно змінився під впливом наступних і факторів:

- економічна криза;
- девальвація гривні;
- зменшення купівельної спроможності населення
- підвищення цін на товари;
- окупація частини території, внаслідок чого великі власники втратили свої підприємства.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика ROSHEN» є однією з найстаріших фабрик корпорації. Продуктивність фабрики складає 100 тон різнопрофільної продукції на добу. Асортимент фабрики широкий та різноманітний. Продукція

компанії сертифікована та пройшла стандартизацію відповідно до міжнародних стандартів. Конкурентними перевагами фабрики є якість продукції, безпечність та широкий асортимент [27].

Для підприємства вважається перспективною стратегія збільшення обсягів продажу для цього є достатні виробничі ресурси та високий попит на продукцію.

Результати і продуктивність діяльності підприємства залежить від ефективної системи збутової діяльності. Збутова діяльність на підприємстві є однією з найважливіших складових його функціонування. Товар не зразу потрапляє на полиці магазинів, він проходить ланцюжком від виробника до споживача. Продукція реалізується через дистриб'юторську мережу в Україні.

В корпорації прийнята непряма (дворівнева) дистрибуція (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Непряма дистриб'юторська схема логістики товару [28].

У цій схемі задіяно двох посередників - дистриб'ютор (оптовий постачальник) і ритейлер (роздрібний торговець).

Дистриб'ютор — це офіційний представник компанії-виробника у певному регіоні. Він укладає контракт безпосередньо з виробником та закуповує у нього товар за спеціальною ціною і має певні зобов'язання щодо виконання плану продажу, асортименту продукції тощо.

Ритейлер – організація чи особа в обов'язки якої входить продаж товару споживачеві і він доставляє товар до покупця, тобто є останньою ланкою в ланцюжку доставки.

ТОВ «Рошен Київ Кондитер» займається продажем продукції торговельної марки «Рошен». Воно забезпечує безперервну взаємодію між фабрикою та споживачем.

Інформація з ЄДР про підприємство наведена в таблиці 2.1 [29].

Таблиця 2.1 - Загальні відомості про ТОВ «Рошен Київ Кондитер»

Показник	Характеристика
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОШЕН КИЇВ КОНДИТЕР" (ТОВ "РОШЕН КИЇВ КОНДИТЕР")
Назва іноземною мовою:	ROSHEN KYIV CONFESIONER LIMITED LIABILITY COMPANY (ROSHEN KYIV CONFESIONER LLC)
Адреса:	Місто Київ
ЄДРПОУ:	45035274
Дата реєстрації:	09.05.2023
Статутний капітал:	5 000 грн
Засновники:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРАЇНСЬКИЙ КОНДИТЕРСЬКИЙ ХОЛДІНГ"
Види діяльності:	46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет 52.24 Транспортне оброблення вантажів 73.11 Рекламні агентства 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Основним видом діяльності компанії – є оптова торгівля кондитерськими виробами. В таблиці 2.2 описано функціональні обов'язки керівного складу підприємства.

Таблиця 2.2 - Функціональні обов'язки керівництва підприємства

Посада	Функціональні обов'язки
Генеральний директор	очолює компанію
Операційний директор	відповідає за логістику та забезпечення виконання замовлень
Фінансовий директор	контролює бюджет, звітність і фінанси
Комерційний директор	відповідає за продажі і розвиток клієнтської бази
ІТ- відділ	підтримує всю інфраструктуру
Маркетинг	сприяє формуванню попиту і підтримці продажів

Основні завдання діяльності підприємства полягають у [30]:

- формуванні попиту на продукцію підприємства виробника;

- виборі ефективних каналів збуту цієї продукції;
- управління логістичними процесами;
- налагодженні тісних взаємовідносин з партнерами.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не займаються доведенням продукції, виготовленої на підприємстві, до споживачів власними силами. Для цього створили організаційно-економічні та технологічно транспортні системи дистрибуції товарів в яку входить ТОВ "РОШЕН КИЇВ КОНДИТЕР".

Вихідними даними для проведення аналізу основних економічних показників діяльності підприємства є дані річної фінансової звітності підприємства за 2023 рік [31], за 2024 рік [32], квартальна звітність і фінансова аналітика.

Основні показники, що характеризують діяльність підприємства у 2023 і 2024 роках наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних показників дистриб'юторської діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки		Відхилення	
			2023	2024	+/-	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	336698,9	475599	138900,1	41,3
2.	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	94	96	+2	2,1
	у т.ч. персоналу з продажів	осіб	43	44	+1	2,3
3.	Продуктивність праці операційного робітника	тис. грн/міс.	529,4	733,9	204,5	38,6
4.	Середня заробітна плата:	грн/міс.	32403,8	40930	8526,2	26,3
	- персоналу	грн/міс.	24127	29193	5066	21,0
5.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	282755,2	402966,4	120211,2	42,5
6.	Витрати на 1 грн, реалізованої продукції	грн/грн	84	84,7	0,3	0,83
7.	Валовий прибуток	тис. грн	53943,7	72632,6	18688,5	36,5
8.	Чистий прибуток	тис. грн	5223,80	6127,7	903,9	17,3

Так як у 2023 році підприємство ТОВ «РОШЕН КИЇВ КОНДИТЕР» працювало не весь рік, для порівняння звітні дані 2024 року взято за відповідний період.

ТОВ «Рошен Київ Кондитер» здійснює переважно роздрібну торгівлю цукром, шоколадом та кондитерськими виробами. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році збільшився в порівнянні з попереднім роком на 138900,1 тис. грн або на 41,3%.

Чисельність персоналу на підприємстві у 2023 році була 94 особи, в 2024 збільшилася на 2 особи (2,1%) і стала 96 осіб, а чисельність працівників з продажів збільшилася на одну особу (2,3%).

Продуктивність праці операційного робітника збільшилася на 204,5 тис/грн (38,6%) з 529,4 тис/грн у попередньому періоді до 733,9 грн/міс. у звітному.

Середня заробітна плата працівника збільшилася з 32403,8 грн/міс у 2023 році до 40930 грн/міс. 2024, тобто на 8526,2 грн/міс. або 26,3%, а працівника з продажів відповідно з 24127 грн/міс. до 29193 грн/міс. на 5066 грн/міс (21%).

Собівартість реалізованої продукції включає повну собівартість товарів придбаних для реалізації та витрати на їх реалізацію. У звітному періоді вона збільшилася в порівнянні з попереднім роком на 120211,2 тис.грн (40,3%), витрати на 1 грн реалізованої продукції збільшилися на 0,3 грн/грн або на 0,83%.

Головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. І в попередньому і у звітному роках діяльність підприємства була прибуткова. Валовий прибуток у 2023 році 53943,7 тис.грн, а в 2024 -72632,6 тис.грн, що на 18688,5 тис.грн або 36,5 % більше. З урахуванням інших операційних витрат і доходів та податку на прибуток чистий прибуток у звітному періоді збільшився в порівнянні з минулим на 903,9 тис.грн або 17,3%.

Чистий дохід – це сума доходу, яка залишилася у підприємства після всіх відрахувань і податків з валового доходу. Ці кошти підприємство отримує і може використати на витрати [33].

За даними таблиці 2.4 чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році 336698,9 тис.грн, а в 2024 – 475599 тис.грн, тобто збільшився на 138900,1 тис.грн (41,3%).

Таблиця 2.4 - Аналіз чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн

Показники	Рік		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	336698,9	475599	138900,1	41,3

Динаміка чистого доходу на протязі 2024 року представлена у таблиці 2.5. Для економічного аналізу процесів і явищ обчислюють показники динаміки, які дозволяють визначити зростають чи зменшуються їх розміри. В роботі визначався середній рівень інтервального ряду динаміки з рівними інтервалами за формулою середньої арифметичної простої [34]:

$$y = \sum y / n, \quad (2.1)$$

де y – рівень ряду динаміки;

n – кількість рівнів.

При визначенні особливостей розвитку явища визначають показники обчислення яких ґрунтується на абсолютному або відносному зіставленні рівнів ряду динаміки. Якщо показник визначається шляхом порівняння рівня з попереднім, то це ланцюговий показник, а якщо з одним і тим самим, то базисний. В роботі використано:

1. Аналітичні показники:

- абсолютний приріст (Δ) – різниця рівнів динаміки:

$$\text{Базисний} \quad \Delta^b = y_t - y_0 \quad (2.2)$$

$$\text{Ланцюговий} \quad \Delta^l = y_t - y_{t-1} \quad (2.3)$$

- темп приросту (ТП) – відношення рівнів ряду яке показує, на скільки відсотків поточний рівень більший або менший за базу порівняння:

$$\text{Базисний} \quad \text{ТП}^b = (y_t / y_0) * 100\% - 100\% \quad (2.4)$$

$$\text{Ланцюговий} \quad \text{ТП}^l = (y_t / y_{t-1}) * 100\% - 100\% \quad (2.5)$$

2. Узагальнюючі показники інтенсивності рядів динаміки:

- середній абсолютний приріст:

$$\bar{\Delta} = \frac{y_i - y_0}{n - 1}, \quad (2.6)$$

- середній темп зростання

$$\bar{T}_{\text{пр}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_i}{y_0}} \times 100\% - 100 \quad (2.7)$$

За формулою (2.1) у звітному періоді чистий дохід в середньому за квартал складав 208308 тис. грн.

У другому кварталі звітного року він зменшився в порівнянні з першим на 17913 тис.грн (9,5%), а в третьому і четвертому спостерігається збільшення в порівнянні з попередніми, відповідно на 2721 тис.грн (1,6%) і на 130437 тис.грн (75,6%). В середньому за рік чистий дохід збільшився на 38415 тис.грн (27%).

Збільшити обсяги виробництва на підприємстві можливо при відповідному рівні забезпеченості персоналом та високому рівні продуктивності праці.

Таблиця 2.5 - Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції

Показники	2024 рік за кварталами			
	1	2	3	4
Чистий дохід, тис.грн	187773	169860	172581	303018
$\Delta^{\text{л}}$, тис.грн	-	-17913	2721	130437
ТП ^л , %	-	-9,5	1,6	75,6
$\bar{\Delta}$, тис.грн	38415			
$\bar{T}_{\text{пр}}$, %	27,0			

Збільшити обсяги виробництва на підприємстві можливо при відповідному рівні забезпеченості персоналом та високому рівні продуктивності праці.

2.2 Аналіз ефективності використання персоналу та фонду оплати праці

Забезпеченість підприємства персоналом, характеризується даними наведеними в таблиці 2.6.

Зміна численності персоналу характеризується абсолютним і відносним відхиленням [35].

Абсолютне відхилення ($\Delta\text{Ч}_{\text{абс}}$) визначається за формулою:

$$\Delta\text{Ч}_{\text{абс}} = \text{Ч}_3 - \text{Ч}_6 \quad (2.8)$$

де Ч_3 і Ч_6 - чисельність персоналу відповідно у базисному і звітному періодах, осіб

У 2023 році на підприємстві працювало 94 співробітника, а в 2024 році -96, тобто чисельність персоналу збільшилася на 2 особи (2,1%) за рахунок того, що у відділ продажу було прийнято на роботу 2 співробітника. При його визначені не враховувалася зміна чистого доходу ($K=1,41$). Це дозволяє визначити відносне відхилення ($\Delta\text{Ч}_{\text{відн}}$) за формулою:

$$\Delta\text{Ч}_{\text{відн}} = \text{Ч}_3 - \text{Ч}_{\text{скор}} = \text{Ч}_3 - \text{Ч}_6 * K \quad (2.9)$$

де $\text{Ч}_{\text{скор}}$ - скорегована чисельність персоналу, осіб.

За формулою (2.9) визначимо відносний надлишок (нестачу) персоналу у звітному періоді

$$96 - 94 * 1,41 = 96 - 133 = -37 \text{ осіб}$$

При абсолютному перевищенні чисельності персоналу у звітному періоді на 2 особи відносне відхилення вказує на нестачу персоналу в кількості 37 осіб.

Кількісне співвідношення окремих категорій працівників до загальної чисельності персоналу підприємства характеризує його структуру. В результаті збільшення чисельності персоналу змінилася і структура, так збільшилася питома вага спеціалістів на 0,3 в.п. і робітників на 0,2 в.п. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз чисельності персоналу, осіб

Категорії персоналу	Рік		Відхилення		Структура,%		+/-, в.п.
	2023	2024	+/-	%	2023 р.	2024 р.	
1. Керівники	8	8	-	-	8,6	8,3	-0,3
2. Спеціалісти	23	24	+1	4,2	24,4	25,0	+0,4
3. Робітники	10	10	-	-	10,6	10,4	-0,2
4. Менеджери	53	54	+1	1,9	56,4	56,3	-0,1
Разом	94	96	+2	2,1	100	100	-

Розподіл персоналу за місцем роботи наведено в таблиці 2.7 і на рисунку 2.2. Структура численності за останні два роки має не великі відхилення в результаті незначної зміни кількісного складу. На 1,7 в.п. збільшилася питома вага персоналу відділу продаж, а у всіх останніх підрозділах спостерігається зменшення.

Таблиця 2.7 - Чисельність персоналу за структурними підрозділами

Структурні підрозділи	Рік		Відхилення		Структура,%		+/-, в.п.
	2023	2024	+/-	%	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7	8
Відділ продажу	38	40	+2	5,3	40	41,7	+1,7
Логістика та склад	28	28	-	-	29,8	29,1	- 0,7
Фінансовий відділ	9	9	-	-	9,6	9,4	- 0,2
Адміністрація та керівництво	7	7	-	-	7,6	7,2	- 0,4
Маркетинг	6	6	-	-	6,5	6,3	- 0,2
ІТ та технічна підтримка	6	6	-	-	6,5	6,3	- 0,2
Разом	94	96	+2	2,1	100	100	-



Рисунок 2.2 – Структура чисельності персоналу за структурними підрозділами у 2023 році

Аналіз динаміки персоналу на протязі звітного року (табл.2.8) показує, що в другому кварталі чисельність збільшилася в порівнянні з першим на 8 осіб (8,2%), а в третьому і четвертому у порівнянні з попередніми зменшилася відповідно на 1 особу (0,9%) і 8 осіб (7,7%).

Таблиця 2.8 - Аналіз динаміки чисельності персоналу

Показники	2024 рік за кварталами			
	Чисельність персоналу, осіб	97	105	104
Δ^I , осіб	-	8	-1	-8
ТП ^I , %	-	8,2	-0,9	-7,7

Графічно динаміка персоналу представлена на рисунку 2.3. З рисунка видно, що найбільша чисельність персоналу була в другому кварталі 105 осіб.

Продуктивність праці характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства і є важливим показником, тому, що від його рівня залежить чисельність працівників, фонд оплати праці, собівартість, обсяг продукції і як результат розмір прибутку підприємства.

На даному підприємстві вона визначається у вартісних вимірниках, як співвідношення доходу від реалізації до середньооблікової чисельності відповідної категорії персоналу.

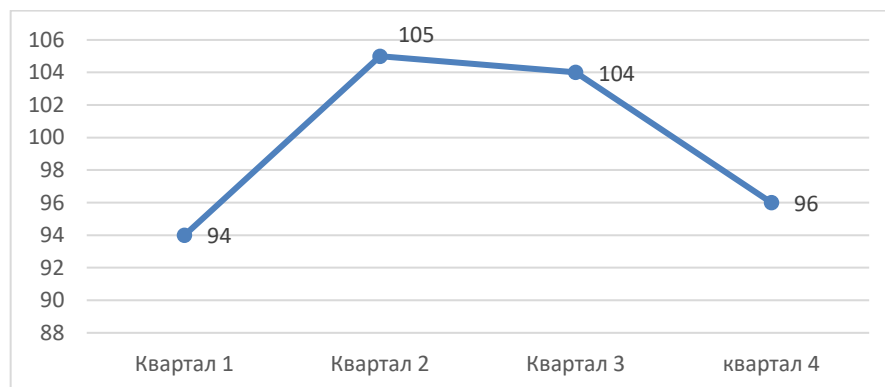


Рисунок 2.3 - Динаміка чисельності персоналу підприємства

За даними таблиці 2.9 продуктивність праці операційного працівника у звітному році збільшилася в порівнянні з попереднім роком на 204,5 тис.грн (38,6%), а менеджера з продажу на 248,3 тис.грн (38,1%).

Яким чином зміна продуктивності праці і чисельності вплинули на зміну чистого доходу ($\pm\Delta D$) визначимо за формулами

- вплив збільшення продуктивності праці ($\pm\Delta D_{ПП}$):

$$\pm\Delta D_{ПП} = \pm\Delta ПП \times Ч_6 \times 12, \quad (2.10)$$

де $\pm\Delta ПП$ – зміна продуктивності праці операційного працівника, тис. грн./міс.;

$Ч_6$ – чисельність операційних робітників у базисному році, осіб.

Таблиця 2.9 - Аналіз продуктивності праці

Показники	Рік		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	336698,9	475599	138900,1	41,3
Чисельність персоналу, осіб	94	96	2	2,1
у тому числі операційних робітників	53	54	+1	1,9
з них менеджерів з продажу	43	44	+1	2,3
Продуктивність праці операційного робітника, тис.грн/міс.	529,4	733,9	204,5	38,6
у тому числі менеджерів з продажу	652,5	900,8	248,3	38,1

- вплив збільшення чисельності операційних працівників ($\pm\Delta D_{\text{ч}}$):

$$\pm\Delta D_{\text{ч}} = \pm\Delta\text{Ч} \times \text{ПП}_{\text{зв}} \times 12, \quad (2.11)$$

де $\pm\Delta\text{Ч}$ – зміна чисельності операційних працівників, осіб;

$\text{ПП}_{\text{зв}}$ – продуктивність праці операційного працівника у звітному році, тис. т/міс.

Результати розрахунків представлені в таблиці 2.10. В результаті збільшення продуктивності праці операційного працівника на 204,5 тис.грн і їх чисельності на 1 особу чистий дохід відповідно збільшився на 130062 тис.грн і 8838,1 тис.грн.

Таблиця 2.10 - Аналіз впливу чинників на дохід від реалізації продукції

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення, тис.грн		
			разом	у тому числі за рахунок зміни	
				продуктивності праці, тис.грн/міс.	чисельності, осіб
Чистий дохід від реалізації продукції тис.грн	336698,9	475599	138900,1	-	-
Продуктивність праці операційного робітника, тис.грн/міс.	529,4	733,9	204,5	130062	-
Чисельність операційних робітників, осіб	53	54	1	-	8838,1

Згідно формули (2.1) середня продуктивність праці у звітному році була 174,35 тис.грн. В порівнянні з попереднім в другому кварталі вона зменшилася на 26,5 тис.грн (16,4%), а третьому і четвертому збільшилася відповідно на 3,5 тис.грн (2,6%) і 124,7 тис.грн (90,2%). В середньому за квартал вона збільшилася на 33,9 тис.грн (27,7%).

Таблиця 2.11- Аналіз динаміки продуктивності праці працюючого

Показник	2024 рік за кварталами			
	1	2	3	4
Продуктивність праці, тис.грн /ос.	161,3	134,8	138,3	263
Δ^I , тис.грн/ос.	-	-26,5	3,5	124,7
$T_{пр}^I$, %	-	-16,4	2,6	90,2
$\bar{\Delta}$, тис.грн/ос	33,9			
$\bar{T}_{пр}$, %	27,7			

Як видно з рисунка 2.4 найбільша продуктивність праці була у четвертому кварталі.

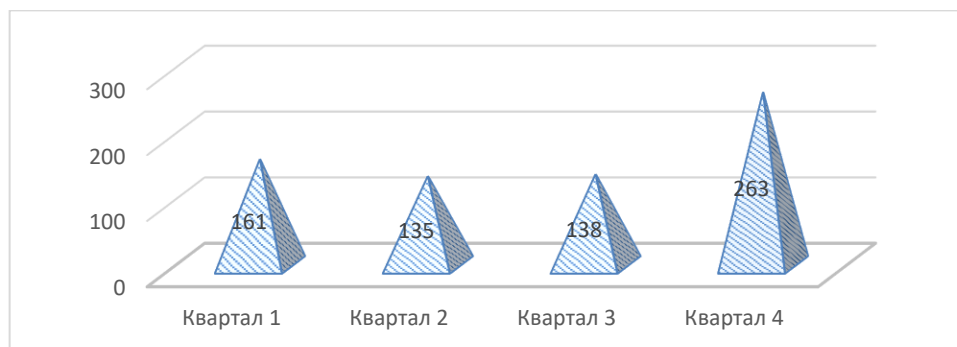


Рисунок 2.4 - Динаміка продуктивності праці працівника, тис. грн/ос.

На підприємстві застосовують дві форми оплати праці почасову і відрядну (основна) та премії, бонуси та комісійні (додаткову).

Премії нараховуються за якісну роботу або досягнення високих результатів, бонуси в разі перевищення планів продажу, а комісійні у вигляді відсотка від суми продажів.

Заробіток дистриб'ютора залежить від визначається як різниця між вартістю продажу товару та закупівельною ціною.

Дані для аналізу оплати праці працівників підприємства наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз фонду оплати праці

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Фонд оплати праці персоналу, тис.грн	36551,5	47151	10599,5	29,0
у тому числі менеджерів з продажу	12449,5	15414,4	2964,9	23,8
Середня заробітна плата, грн/міс. - працівника	32403,8	40930	8526,2	26,3
- менеджера з продажів	24127	29193	5066	21,0

Середня заробітна плата працівника підприємства у звітному періоді збільшилася в порівнянні з попереднім на 8526,2 грн (26,3%), а менеджера з продажів на 5066 грн/міс. (21%). Виявлена тенденція характеризується як позитивна, оскільки зростаюча сума винагороди за працю є надійною формою мотивації до праці поряд з іншими позаекономічними методами.

Фонд оплати праці працівників підприємства у 2023 році 36551,5 тис.грн, а у 2024 – 47151 тис.грн., тобто він збільшився на 10599,5 тис.грн (29%). Це частково пояснюється збільшенням фонду оплати праці менеджерів з продажу на 2964,9 тис.грн (23,8%).

На зміну фонду оплати праці ($\pm\Delta\text{ФОП}$) у звітному періоді впливають зміна середньої заробітної плати і чисельності. Яким чином вони вплинули визначається методом абсолютних різниць за формулами [35]:

- зміна середньої заробітної плати ($\pm\Delta\text{ФОП}_{\text{зп}}$):

$$\pm\Delta\text{ФОП}_{\text{зп}} = \pm\Delta\text{ЗП} \times \text{Ч}_6 \times 12, \quad (2.12)$$

де $\pm\Delta\text{ЗП}$ - зміна середньої заробітної плати у звітному році в порівнянні з попереднім, тис.грн/міс.;

Ч_6 – чисельність у базисному році, осіб;

- зміна чисельності ($\pm\Delta\text{ФОП}_{\text{ч}}$):

$$\pm\Delta\text{ФОП}_{\text{ч}} = \pm\Delta\text{Ч} \times \text{ЗП}_{\text{зв}} \times 12, \quad (2.13)$$

де $\Delta Ч$ – чисельності у звітному році в порівнянні з попереднім, осіб;

$ЗП_{зв}$ – середня заробітна плата у звітному періоді, грн/міс.

Результати розрахунків представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз впливу чинників на фонд оплати праці

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення, тис.грн		
			усього	у тому числі за рахунок зміни	
				середньої з/п, грн/міс.	чисельності, осіб
Фонд оплати праці персоналу, тис.грн	36551,5	47151	10599,5	9617,2	982,3
у тому числі менеджерів з продажу	12449,5	15414,4	2964,9	2614,4	350,5

Середня заробітна плата персоналу на протязі звітнього року збільшувалася в кожному кварталі в порівнянні з попереднім (таблиця 2.14). В середньому збільшення склало 1368,3 грн/міс. або 7,9 %.

Таблиця 2.14 - Аналіз динаміки середньої заробітної плати менеджерів з продажу

Показники	2024 рік за кварталами			
	1	2	3	4
Середня заробітна плата, грн /міс.	24995	26207	28509	29100
Δ^1 , тис.грн	-	1212	2293	591
$ТП^1$, %	-	4,8	8,7	2,1
$\bar{\Delta}$, грн/міс.	1368,3			
$\bar{T}_{пр}$, %	7,9			

Як видно з рисунка 2.5 найбільша заробітна плата у менеджера з продажу у звітному періоді була в 4 кварталі 29100 грн/міс.

Щоб діяльність підприємства була прибуткова необхідно, щоб темп зростання продуктивності праці ($K_{пп}$) випереджав темп зростання заробітної плати ($K_{зп}$). У 2024 році у менеджерів з продажу це співвідношення $1,38 > 1,21$.

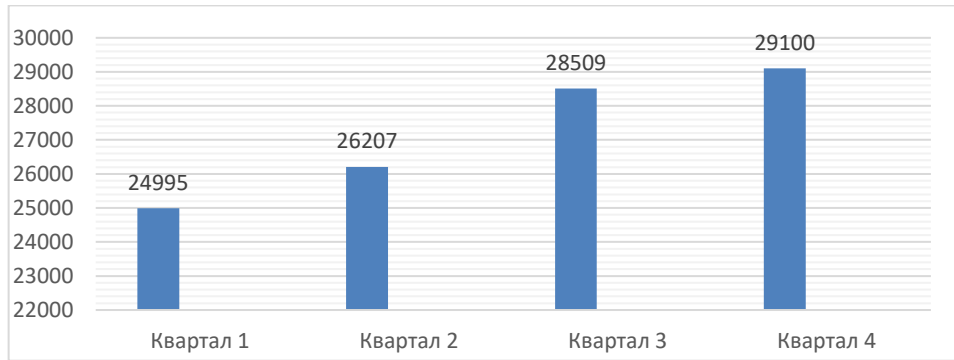


Рисунок 2. 6 - Динаміка середньої заробітної плати менеджера з продажу

Щоб діяльність підприємства була прибуткова необхідно, щоб темп зростання продуктивності праці ($K_{\text{пп}}$) випереджав темп зростання заробітної плати ($K_{\text{зп}}$). У 2024 році у менеджерів з продажу $1,38 > 1,21$.

2.3 Аналіз стану та ефективності використання активів підприємства

Автори Жук О. С., Каціман С. О., Шаманська О. І. стверджують, що основою здійснення діяльності підприємства є активи. Вони у поєднанні з трудовими ресурсами дають можливість підприємству функціонувати і розвиватися [36, 37].

Згідно із даними таблиці 2.15 загальна вартість майна підприємства за рік збільшилася на 17065 тис.грн (27,8%)

Найбільшу частину активів підприємства займають оборотні активи, які на початок року склали 98,7%, а на кінець зменшилися на 0,7% і склали 98%. Питома вага необоротних активів відповідно збільшилася з 1,3% на початок року і до 2% на кінець року.

Таблиця 2.15 - Аналіз складу та структури активів

Показники	Значення показника, тис. грн		Відхилення		Структура, %		+/-, в.п.
	2023 рік	2024 рік	+/-	%	2023 рік	2024 рік	
Необоротні активи	790,3	1600,9	810,6	2 рази	1,3	2	0,7
Оборотні активи	60483,1	76737,5	16254,4	31,8	98,7	98	-0,7
Всього	61273,4	78338,4	17065	27,8	100	100	-

Конкурентоспроможність підприємства визначає ділова активність. Саме від ділової активності підприємства залежить ефективність використання його ресурсів. Розрізняють зовнішню і внутрішню ділову активність (якісний і

кількісний вимір). Кількісні параметри ділової активності виражаються динамікою показників ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Наступне співвідношення показників динаміки («золоте правило економіки підприємства») характеризує підвищення ділової активності підприємства:

$$\text{ТЧП} > \text{ТЧД} > \text{ТА} > 100 \%, \quad (2.14)$$

де ТЧП – темп зростання (зниження) чистого прибутку;

ТЧД – темп зростання (зниження) чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

ТА – темп зростання (зниження) величини активів

Якщо 1) $\text{ТА} > 100 \%$ – економічний потенціал підприємства зростає і розширюються масштаби його діяльності;

2) $\text{ТЧД} > \text{ТА}$ – це свідчить про підвищення ефективності використання майнових ресурсів підприємства;

3) $\text{ТЧП} > \text{ТЧД}$ – це результат зменшення собівартості продукції або підвищення рівня її рентабельності.

На ТОВ «Рошен Київ Кондитер» за даними аналізу:

$$1,173 > 1,413 > 1,278 > 100 \%$$

Дія «золотого правила економіки підприємства» - основа для прийняття раціональних рішень щодо використання майна.

О.В.Левкович та К.С.Безлюдна в роботі [38] стверджують що на підставі досліджень поняття необоротних активів можна зробити висновок, що ця категорія бухгалтерського обліку є однією з найважливіших у господарській діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Згідно даних таблиці 2.16, активи підприємства на кінець року в порівнянні з початком збільшилися на 17065 тис.грн за рахунок збільшення оборотних активів на 16254,4 тис.грн і необоротних на 810, 6 тис.грн. Необоротні активи в порівнянні з попередніми періодами часу збільшувалися. В перші три місяці

звітнього року оборотні активи зменшилися на 18988,9 тис.грн, а за шість місяців на 4323,2 тис.грн в порівнянні з попередніми періодами.

Таблиця 2.16 - Аналіз динаміки активів підприємства, тис.грн

Показники	Значення показника					Δ^6
	на початок року	3 міс.	6 міс.	9 міс.	на кінець року	
1. Необоротні активи	790,3	1340,5	1445	1563	1600,9	810,6
Δ^1	-	550,2	104,5	118	37,9	
2. Оборотні активи	60483,1	41494,2	37171	47098	76737,5	16254,4
Δ^1	-	-18988,9	-4323,2	9927	29639,5	
Всього	61273,4	42834,7	38616	48661	78338,4	17065
Δ^1	-	-18438,7	-4218,7	10045	29677,4	

В перші три місяці звітнього року оборотні активи зменшилися на 18988,9 тис.грн, а за шість місяців на 4323,2 тис.грн в порівнянні з попередніми періодами.

Як видно з рисунку 2.6 найбільшу частину на протязі усього звітнього періоду займають оборотні активи.

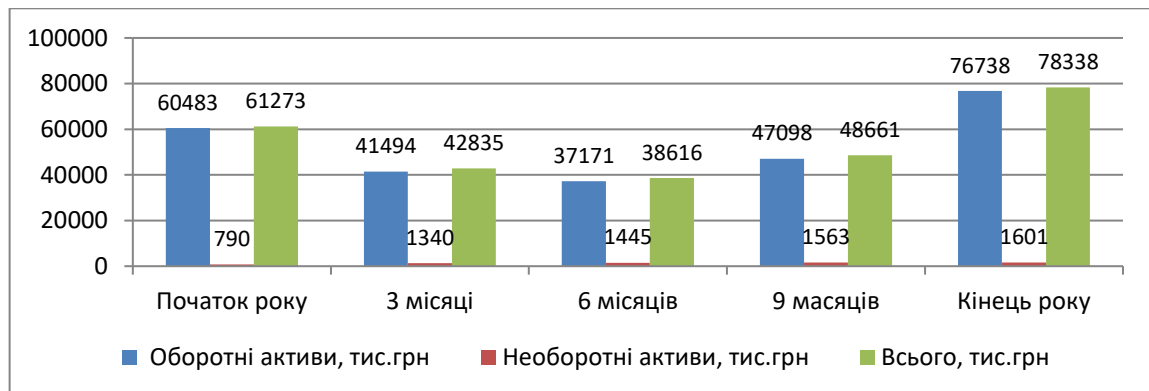


Рисунок 2.6 - Аналіз динаміки активів

Ефективність використання активів підприємством характеризує коефіцієнт рентабельності активів ($R_{\text{акт}}$) [39]. Він показує скільки прибутку припадає на кожен гривню активів підприємства і визначається за формулою:

$$R_{\text{акт}} = \text{ЧП} / A_{\text{сер}} * 100\% \quad (2.15)$$

За формулою (2.15) коефіцієнт рентабельності дорівнює:

$$7837,7 / (61273,4 / 2 + 78338,4 / 2) * 100\% = 11,2\%$$

Таблиця 2.17 - Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта рентабельності активів, тис.грн

Показники	Умовні позначення	Рік	
		2023	2024
Баланс	А _{сер}	61273,4	78338,4
Чистий прибуток	ЧП	5223,8	7837,7

У звітному періоді підприємство одержало 11,2 коп. на кожен вкладений гривню активів. Діяльність підприємства в звітному періоді була ефективною.

В зв'язку з тим, що рентабельність активів формується під впливом всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, резерви підвищення показника знаходиться у всіх сферах роботи підприємства, тобто, необхідно працювати в напрямку зниження суми витрат і підвищення доходів.

Як свідчать дані таблиці 2.18 обсяг необоротних активів збільшився з 790,3 тис.грн до 1600,9 тис.грн. тобто на 810,6 тис.грн або в 2 рази. Нематеріальні активи і незавершені капітальні інвестиції збільшилися на 0,8 тис.грн (0,5%) і 71,8 тис.грн (22,5%) відповідно. Особливо зросли основні засоби з 310,2 тис.грн до 1048,2 тис.грн, тобто на 738 тис.грн. або в 3,4 рази. Питома вага основних засобів збільшилася у 2024 році на 25,5 в.п. і вона є найбільшою у звітному періоді 65,5%.

Таблиця 2.18 - Аналіз складу та структури необоротних активів

Показники	Значення показника		Відхилення		Структура, %		+/- в.п.
	2023 рік	2024 рік	+/-	%	2023 рік	2024 рік	
1. Нематеріальні активи, тис.грн	161,1	161,9	0,8	0,5	20	10,1	-9,9
2. Незавершені капітальні інвестиції, тис.грн	319,0	390,8	71,8	22,5	40	24,4	-15,6
3. Основні засоби, тис.грн	310,2	1048,2	738	3,4 рази	40	65,5	25,5
Разом	790,3	1600,9	810,6	2 рази	100	100	-

Згідно даних таблиці 2.19 на протязі 2024 року загальний обсяг необоротних активів збільшувався в кожному періоді часу в порівнянні з попереднім. Це

пояснюється значним збільшенням основних засобів, так як нематеріальні активи збільшилися лише за 9 місяців в порівнянні з 6 місяцями на 18 тис. грн, а незавершені капітальні інвестиції збільшувалися незначно.

Таблиця 2.19 - Аналіз динаміки необоротних активів, тис. грн

Показники	Значення показника					Δ ^б
	на початок року	3 міс.	6 міс.	9 міс.	на кінець року	
1. Нематеріальні активи	161,1	159,6	157	175	161,9	0,8
Δ ^л		-1,5	-2,6	18	-13,1	
2. Незавершені капітальні інвестиції	319,0	308,6	366	348	390,8	71,8
Δ ^л		-10,4	57,4	-18	42,8	
3. Основні засоби	310,2	872,3	922	1040	1048,2	738
Δ ^л		562,1	49,7	118	8,2	
Всього	790,3	1340,5	1445	1563	1600,9	810,6
Δ ^л		550,2	104,5	118	37,9	

Динаміка необоротних активів представлена на рисунку 2.7.

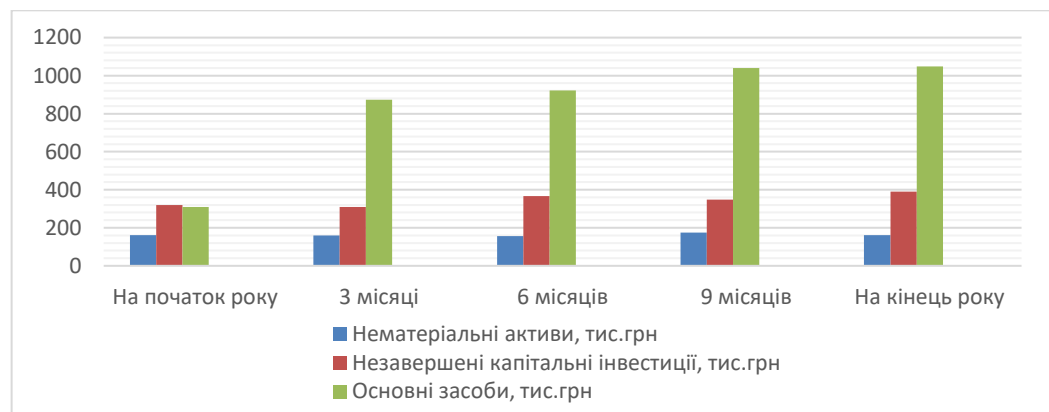


Рисунок 2.7 - Динаміка необоротних активів ТОВ «Рошен Київ Кондитер»

Аналіз нематеріальних активів наведено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Аналіз нематеріальних активів, тис.грн

Показники	Рік		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Нематеріальні активи:	161,1	161,9	0,8	0,5
- первісна вартість	171,5	218,7	47,2	27,5
- накопичена амортизація	10,4	56,8	56,8	5,5 раза

Первісна вартість нематеріальних активів і накопичена амортизація на протязі року підвищувалися відповідно з 171,5 тис. грн до 218,7 тис. грн, тобто на 47,2 тис.грн. або на 27,2 % і з 10,4 тис.грн до 56,8 тис.грн, тобто на 56,8 тис.грн або в 5,5 рази.

В результаті аналізу виявлено, що в 2024 році значну частку в необоротних активах, а саме 65,5% займають основні засоби, які характеризують матеріально-технічну базу підприємства.

Динаміка основних засобів наведена в таблиці 2.21. За даними таблиці первісна вартість основних засобів на початок року 1526,9 тис.грн, а на кінець 2609,8 тис.грн, тобто збільшилася на 1082,9 тис.грн (70,9%). Саме велике відхилення 635 тис.грн було за перші три місяці року. Знос на кінець року збільшився в порівнянні з попереднім періодом на 107,6 тис.грн , а з початком року на 344,9 тис.грн.

Таблиця 2.21 - Аналіз динаміки основних засобів, тис.грн

Показники	Значення показники					Δ ^б
	на початок року	3 міс.	6 міс.	9 міс.	на кінець року	
1.Первісна вартість	1526,9	2161,9	2300	2494	2609,8	1082,9
Δ ^л		635	138,1	194	115,8	
2. Знос	1216,7	1289,6	1378	1454	1561,6	344,9
Δ ^л		72,9	88,4	76	107,6	
Всього	310,2	872,3	922	1040	1048,2	738
Δ ^л		562,1	49,7	118	8,2	

Технічний стан основних засобів характеризують :

- коефіцієнт зношення, який обчислюється за формулою:

$$K_z = \frac{З}{ОЗ}, \quad (2.16)$$

де О - обсяг продукції за аналізований період, тис.грн;

З – основні виробничі засоби, тис.грн.

- коефіцієнт придатності розраховується як відношення залишкової вартості основних засобів до їх первісної вартості [21], або за формулою:

$$K_{\text{пр}} = 1 - K_3 \quad (2.17)$$

Результати розрахунків наведено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Характеристика зміни технічного стану основних засобів підприємства за рік

Показники	На початок року	На кінець року	Відхилення	
			+/-	%
1. Основні засоби, тис.грн:				
- первісна вартість	1526,9	2609,8	1082,9	70,9
- знос	1216,7	1561,6	344,9	28,3
- залишкова вартість	310,2	1048,2	738	3,4 р.
2. Коефіцієнти, % :				
- зносу	79,7	59,8	-19,9	-25
- придатності	20,3	40,2	19,9	2 р.

Первісна вартість основних засобів збільшилася на 70,9%. На підприємстві відбулося зменшення зносу основних засобів з 79,7% на початок року до 59,9% на кінець року, тобто на 19,9%. Відповідно збільшився коефіцієнт придатності основних засобів.

Забезпеченість працівників основними засобами відіграє значну роль в процесі виробничої діяльності, показником який характеризує цей рівень є фондоозброєність.

Фондоозброєність праці визначається за формулою:

$$F_{\text{оз}} = \frac{OЗ}{Ч}, \text{ тис.грн /особу}, \quad (2.18)$$

де ОЗ – середньорічна вартість виробничих основних засобів, тис. грн;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Результати розрахунків наведено у таблиці

На підприємстві у звітному періоді порівняно з попереднім спостерігається збільшення озброєності праці основними засобами працівника з 16,2 тис.грн до 27,2 тис. грн , тобто на 11 тис.грн або на 67,9%.

Таблиця 2.23 - Оцінка забезпечення підприємства основними засобами

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Темп приросту,%
1.Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	1526,9	2609,8	70,9
2.Середньорічна чисельність персоналу, осіб	94	96	2,1
3.Озброєність праці одного працівника, тис.грн	16,2	27,2	67,9

За даними таблиці 2.24 оборотні активи у звітному році збільшилися на 16254,4 тис.грн (26,9%). Це пояснюється тим, що дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилася на 15742,5 тис.грн (35,3%), дебіторська заборгованість за розрахунки з бюджетом збільшилася на 1117,9 тис грн (29 раз), інша поточна дебіторська заборгованість на 837,3 тис.грн (5,2 рази), витрати майбутніх періодів на 235,8 тис.грн (81,7%), інші оборотні активи на 141,2 тис. грн (23,4%). Зменшилися лише гроші та їх еквіваленти на 841,2 тис.грн (39%).

Таблиця 2.24 – Динаміка складу та структури оборотних активів

Показники	Звітний рік, грн		Відхилення		Структура,%		
	на початок року	на кінець року	+/-	%	на початок року	на кінець року	+/-, в.п.
1.Запаси	12655,3	11676,2	-979,1	-7,7	21,0	15,2	-5,8
У т.ч. готова продукція	12519,1	11176,2	-1342,9	-10,7			
2.Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	44543,2	60285,7	15742,5	35,3	73,6	78,6	5,0
3.Дебіторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	39,5	1157,4	1117,9	29 р.	-	1,5	1,5
4.Інша поточна дебіторська заборгованість	200,4	1037,7	837,3	5,2 р.	0,3	1,3	1,0
5.Гроші та їх еквіваленти	2155,1	1313,9	-841,2	-39,0	3,6	1,7	-1,9
6.Витрати майбутніх періодів	288,7	524,5	235,8	81,7	0,5	0,7	0,2
7.Інші оборотні активи	600,9	742,1	141,2	23,4	1,0	1,0	-
Усього	60483,1	76737,5	16254,4	26,9	100	100	-

Більшу частину в структурі оборотних активів займає дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги. В минулому році вони склали 73,6%, а в звітному 78,6%. Збільшилися на 5 в.п. Також збільшилася питома вага дебіторської заборгованості за розрахунки з бюджетом на 1,5 в.п, інша поточна дебіторська заборгованість на 1 в.п. і витрати майбутніх періодів на 0,2 в.п. Ці зміни призвели до зменшення питомої ваги запасів на 5,8% і грошей і їх еквівалентів на 0,2 в.п.

Ефективність використання оборотних активів характеризує їх оборотність. Від оборотності залежить величина необхідних підприємству активів для здійснення процесу виробництва та збуту продукції (товарів, робіт, послуг).

Для аналізу використання матеріальних оборотних активів Єгорова О. В. і інші [40] рекомендують використовувати наступні показники:

- коефіцієнт обертання матеріальних оборотних активів ($K_{об}$), який визначається за формулою:

$$K_{об} = D_{ч} / MA, \quad (2.19)$$

де $D_{ч}$ - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн;

MA - середньорічна вартість матеріальних оборотних активів, тис.грн.

- тривалість одного обороту матеріальних активів визначається за формулою:

$$365 / K_{об}, \text{ днів} \quad (2.20)$$

Вихідні дані та результати розрахунків представлені в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 - Вихідна інформація для розрахунку показників використання матеріальних оборотних активів, тис. грн

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення
1. Чистий дохід від реалізації продукції	336698,9	833232	496533,1
2. Собівартість реалізованої продукції	282755,2	704432,4	421676,9
5. Середньорічна вартість матеріальних оборотних активів	12655,3	11176,2	-271579,3
5.3. Середньорічна вартість готової продукції і товарів	12519,1	11176,2	-1342,9
7. Коефіцієнт обертання матеріальних оборотних активів	26,6	74,6	48
8. Тривалість одного обороту матеріальних активів, днів	14	5	-9

Коефіцієнт обертання матеріальних оборотних активів у 2023 році був 26,6, а в 2024 році збільшився на 48 і дорівнює 74,6. Тривалість одного обороту зменшилася приблизно на 9 днів.

Важливим показником фінансового стану підприємства є ліквідність. Вона дозволяє оцінити здатність компанії задовольняти свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх активів і наскільки швидко компанія може перетворити свої активи на готівку для погашення боргів. Для оцінки ліквідності використовуються такі коефіцієнти:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої ліквідності ;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.26 - Динаміка коефіцієнтів ліквідності

Показники	Рік		+/-
	2023	2024	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,09	1,15	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,02	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	0,98	0,11

Коефіцієнт поточної ліквідності означає, що підприємство у 2023 році мало 1,09 грн, а в 2024 - 1,15 грн активів на кожну гривню зобов'язань, тобто ліквідність достатня.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, підприємство має 0,04 грн і 0,02 грн відповідно у попередньому і звітному роках на кожну гривню зобов'язань, що вказує на низьку абсолютну ліквідність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності означає, що підприємство має 0,87 грн і 0,98 грн відповідно у 2023 і 2024 рр. швидко реалізованих активів на кожну гривню зобов'язань, що вказує на не достатню ліквідність.

Аналіз джерел формування активів наведено в таблиці 2.27.

Таблиця 2.27 - Аналіз джерел формування активів, тис.грн

Пасив	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Джерела утворення активів, тис.грн	61273,4	78338,4	17065	27,9
1. Власний капітал. Зареєстрований (пайовий капітал)	5	5	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4284,1	9421,6	5137,5	2,2 р.
Неоплачений капітал	5		-5	
Усього за розділом I	4294,1	9426,6	5132,5	2,2 р
у % до всіх джерел утворення активів	7	12	5	71,4
11. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1740,8	2364,2	623,4	35,8
- товари, роботи, послуги	46779,3	51668,4	4889,1	10,5
- розрахунками з бюджетами	4295,2	7950,5	3655,3	85,1
у т.ч. з податку на прибуток	940,4	1343,20	402,8	42,8
- розрахунками зі страхування	684	1953,4	1269,4	2,9 р.
- розрахунками з оплати праці	2931,70	4423,5	1491,8	50,9
- інші поточні зобов'язання	548,3	551,8	3,5	0,6
Усього за розділом II	56979,3	68911,8	11932,5	20,9
у % до всіх джерел утворення активів	93	88	-5	-5,3

Як видно з таблиці 2.27 джерела формування активів у звітному періоді збільшилися на 17065 тис.грн (27,9 %). Власний капітал та довгострокові зобов'язання і забезпечення є основними джерелами формування активів. Вони відповідно збільшилися у звітному періоді в порівнянні з минулим роком на 5132,5 тис.грн (2,2р.) і 11932,5 тис.грн (20,9%).

Питома вага власного капіталу у 2023 році склала 7%, а в 2024 – 12%, що на % в.п. більше. Питома вага довгострокових зобов'язань відповідно склала 93 і 88 відсотків, що відповідно в 13 і 7,3 рази більше ніж власний капітал.

2.4 Аналіз витрат підприємства та фінансових результатів

Витрати характеризують рівень технології та організації виробництва і головне, що вони є основою для формування цінової політики підприємства.

Собівартість придбання та реалізації продуктів харчування за елементами

витрат наведена у таблиці 2.28. У звітному періоді собівартість збільшилася на 120211,2 тис.грн (42,5%) з 282755,2 тис.грн у 2023 році до 402966,4 тис.грн у 2024 році. Збільшилися витрати по усім елементам, але значні збільшення відбулися по матеріальним витратам 84216,7 тис.грн (49,6%) і по амортизації 4009,3 тис.грн (47,3%). Зміни витрат знайшли відображення відповідно в структурі. Так питома вага матеріальних витрат збільшилася на 3 в.п., а інших операційних витрат на 1,7 в.п.

Таблиця 2.28 - Аналіз собівартості продукції

Елементи витрат	Рік		Відхилення		Структура, %		
	2023	2024	+/-	%	2023	2024	+/-, в.п.
1. Матеріальні витрати	169653,1	253869,8	84216,7	49,6	60	63	3
2. Витрати на оплату праці	33930,6	43738,3	9807,7	28,9	12	10,8	-1,2
3. Відрахування на соціальні заходи	7464,7	9622,4	2157,7	28,9	2,6	2,4	-0,2
4. Амортизація	8482,7	12492	4009,3	47,3	3	3,1	0,1
5. Інші операційні витрати	63224,1	83243,9	20019,8	31,7	22,4	20,7	-1,7
Разом	282755,2	402966,4	120211,2	42,5	100	100	-

За результатами розрахунків наведених у таблиці 2.30 витрати на 1 грн, реалізованої продукції у звітному періоді збільшилися на 0,7 грн або 0,83%. Це пояснюється тим, що темп зростання собівартості перевищує темп зростання чистого доходу.

Таблиця 2.29 - Витрат на 1 грн реалізованої продукції

Показники	Рік		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	336698,9	475599	138900,1	41,3
Собівартість реалізованої продукції	282755,2	402966,4	120211,2	42,5
Витрати на 1 грн, реалізованої продукції	84	84,7	0,7	0,83

Чистий дохід підприємство одержує від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Цей показник є основним у визначенні фінансових результатів діяльності. Різниця між ним і собівартістю і є валовий прибуток.

Згідно даних таблиці 2.30 валовий прибуток у 2023 році 53943,7 тис.грн, а в 2024 збільшився на 18688,5 тис.грн (36,5%) і дорівнює 72632,6 тис.грн.

Таблиця 2.30 - Аналіз валового прибутку

Показники	Роки		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	336698,9	475599	138900,1	41,3
Собівартість реалізованої продукції	282755,2	402966,4	120211,2	42,5
Валовий прибуток	53943,7	72632,6	18688,5	36,5

За даними таблиці 2.31, де наведена динаміка фінансових показників у першому кварталі підприємство отримало валовий прибуток в розмірі 29038,3 тис. грн, у другому 27128,7 тис.грн, що на 1909,6 тис.грн (6,5%) менше ніж у першому, а у третьому 26288 тис.грн на 840,7 тис.грн (3,1%) менше ніж в другому. Найбільший валовий прибуток був у четвертому кварталі 46344,6 тис.грн. Це на 20056,6 тис. грн або 76,3% більше ніж у попередньому.

Таблиця 2.31 - Динаміка собівартості, доходу і валового прибутку

Показники	2024 рік квартали			
	1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	187773	169860	172581	303018
Собівартість реалізованої продукції	158734,7	142731,3	146293	256673,4
Δ^1 , осіб	-	-16003,4	3561,7	110380,4
ТП ¹ , %	-	-9,3	2,5	75,5
Валовий прибуток (збиток)	29038,3	27128,7	26288	46344,6
Δ^1 , тис.грн	-	-1909,6	-840,7	20056,6
ТП ¹ , %	-	-6,5	-3,1	76,3

Прибуток для підприємства, яке здійснює дисторб'юторську діяльність - це частина доходу, яка залишається після відшкодування усіх витрат, пов'язаних з придбанням, реалізацією продукції та іншими витратами. В 2023 році чистий прибуток підприємства 5223,8 тис. грн., а в 2024 -6127,7 тис.грн, що на 903,9

тис.грн або 17,3% більше. Основна причина такого збільшення – сума інших доходів, яка збільшилася у 2024 році в 22 рази (таблиця 2.32).

Таблиця 2.32 - Аналіз чистого прибутку

Показники	Відхилення			
	2023 зв.	2024 скор	+/-	%
Валовий прибуток	53943,7	72632,6	18688,5	36,5
Інші операційні витрати	48734,6	65480	16745,4	34,3
Інші доходи	14,7	321,3	306,8	21,9 рази
Фінансовий результат до оподаткування	5223,8	7473,2	2249,4	43,1
Податок на прибуток	-	1345,5	1345,5	100
Чистий прибуток	5223,8	6127,7	903,9	17,3

Згідно даних таблиці 2.33 діяльність підприємства в 1,2 і 4 кварталах була прибуткова а в третьому збитки склали -1631 тис.грн. В порівнянні з першим кварталом в четвертому чистий прибуток збільшився на 6105 тис.грн (2 рази).

Таблиця 2.33 - Аналіз динаміки чистого прибутку

Показники	2024 рік квартали			
	1	2	3	4
Валовий прибуток	29038,3	27128,7	26288	46344,6
Інші операційні витрати	27029,5	27130,5	27965	37515,7
Інші доходи	7,9	70,1	46	275,3
Фінансовий результат до оподат.	2016,7	68,3	-1631	9104,2
Податок на прибуток	363	12	-	1345,5
Чистий прибуток (збитки)	1653,70	56,3	-1631	7758,7
Δ^6 , тис.грн	6105			
ТП ⁶ , %	2 рази			

Отже, по результатах аналізу необхідно надати рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Актуальними є такі:

- впроваджувати цифрові технології, автоматизувати процеси, розширювати канали збуту та вдосконалювати логістичні операції;
- розробляти сучасні маркетингові стратегії;
- забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів і підвищувати гнучкість у співпраці з партнерами [30].

Це дозволить досліджуваному підприємству знизити витрати, підвищити продажі та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОБУДОВИ КОМАНДИ ДИСТРИБУЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування важливості дослідження ролей в торгових командах ТОВ «Рошен Київ Кондитер»

Як було показано в розділі 2, сфера діяльності дистрибуційної компанії має свою специфіку і принципово відрізняється від діяльності, наприклад, виробничого підприємства. Відмінності стосуються в першу чергу організації та управління операційною діяльністю, питань забезпеченості матеріальними ресурсами, формування витрат і результатів. Проте відмінності демонструє і система підбору, адаптації, розвитку та оцінки результативності працівників. Можна передбачити, що і техніки організації командної роботи, використовувані моделі командоутворення і відповідно рекомендації щодо підвищення ефективності роботи команди теж будуть мати розбіжності. В роботі не ставиться мета визначити ці розбіжності. Натомість в таблиці 3.1 по результатах опрацювання різних джерел інформації (бізнес-видань, матеріалів, розміщених у блогах, соціальних мережах, які ведуть професійні тимбілдери, керівники успішних бізнесів, проєктів), із залученням інформації, генерованої ШІ, систематизовано рекомендації щодо підвищення ефективності роботи команди дистрибуційної компанії.

Аналіз показав, що рекомендації, наведені в таблиці 3.1, є частково актуальними для досліджуваної дистрибуційної компанії ТОВ «Рошен Київ Кондитер». Так, єдина система обліку та звітності вже впроваджена і успішно функціонує. Торгові представники мають планшети, де міститься всі інформація, необхідна для роботи, а саме: оновлена база торгових точок з історією замовлень і контактами; автоматичний маршрут (точки, які потрібно відвідати); замовлення в реальному часі, враховуючи актуальні залишки на складі; фото звітність (фото полиць, брендингу тощо); GPS-трекінг; Push-нотифікації (нові акції, зміни в умовах, задачі).

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо підвищення ефективності роботи команди дистрибуційної компанії

№	Напрямок	Рекомендації (що зробити)
1	Раціональний розподіл ролей учасників команди	1.Визначити ролі учасників торгової команди за Белбіном шляхом проведення опитування. 2. Визначити ступінь збалансованості командних ролей.
2	Чітке розмежування професійних ролей і зон відповідальності	1.Визначити, хто за що відповідає: торговий представник займається продажем, переговорами й укладанням угод, мерчендайзер - контролем викладки, промоцій, брендингу, а супервайзер здійснює контроль, координацію та мотивацію підлеглих. 2. Уникати дублювання функцій. Це упереджує виникнення конфліктів в комунікації з персоналом у торгових точках.
3	Єдина система обліку та звітності	1.Впровадити CRM-систему, де можна бачити оновлення, фото викладки, залишки товару, замовлення тощо. Дані в реальному часі дозволяють зменшити втрати, запобігти непорозумінням та швидше реагувати на ситуації в торгових точках.
4	Регулярна комунікація і спільне планування	1.Проводити щотижневі командні зустрічі або короткі стендапи, де обговорюються ключові виклики, акції, новинки, особливості клієнтів. Це формує відчуття єдності, а також дозволяє узгодити дії працівників, які мають різні функціональні обов'язки.
5	Система мотивації, що враховує командну роботу	1.Розробити преміальну систему, в якій враховується не лише індивідуальний результат, а й сумарне досягнення цілей команди: наприклад, зростання продажів на локації, рівень виконання стандартів мерчендайзингу. Це стимулює співпрацю замість конкуренції.
6	Навчання та перехресне розуміння	1.Проводити тренінги, де торгові працівники та мерчендайзери не тільки підвищують рівень своїх професійних компетенцій, а й дізнаються про спільні проблеми. Таке «взаємне навчання» зменшує непорозуміння і підвищує емпатію в команді.
7	Лідерство і координація	1.Призначити координатора команди, який не лише контролює, але й допомагає розв'язувати конфлікти, мотивує, організовує роботу в регіоні чи на маршруті.
8	Аналіз і постійне вдосконалення	1.Використовувати КРІ-аналітику не тільки по окремих працівниках, а й в парах, наприклад, «торговий+мерчендайзер» у конкретному регіоні/мережі. Це дозволяє виявити ефективні зв'язки та поширити кращі практики на всю команду.

Мерчендайзери мають можливість отримати чек-лист викладки (що і як має бути розміщено по брендах, позиціях; зробити фотофіксацію до/після з підписом координат і часу, фіксацію порушень (відсутність продукції, неправильна

викладка); мають можливість ставити теги. Супервайзер має доступ до інформації про роботу команди і здійснює моніторинг відвідувань у режимі реального часу; контроль звітності (фото, час, обсяг замовлення); формування планів; аналіз ефективності працівників і маршрутів; формування щоденних, тижневих, місячних звітів.

В досліджуваній компанії професійні ролі і зони відповідальності чітко розмежовані (таблиця 3.2). Це дозволяє уникнути дублювання, покращити контроль, швидко вирішувати проблеми та досягати високих показників продажу.

Таблиця 3.2 - Основні професійні ролі та зони відповідальності працівників ТОВ «Рошен Київ Кондитер»

Посада	Зона відповідальності	Опис функціональних обов'язків
Торговий представник (ТП)	Продаж і розвиток клієнтської бази	Відвідування торгових точок згідно з маршрутом. Прийом замовлень. Переговори про умови поставки. Збір дебіторської заборгованості. Повідомлення про потреби клієнта (доставка POSM, акції). Робота з поверненнями або претензіями
Мерчендайзер	Візуальна присутність бренду	Правильна викладка товару згідно з планограмою. Фотофіксація викладки. Наявність цінників і рекламних матеріалів. Контроль за дотриманням стандартів викладки конкурентів. Ротація продукції за термінами придатності.
Супервайзер	Управління командою (ТП і/або мерчендайзерів)	Складання маршрутів. Контроль виконання планів. Адаптація нових співробітників. Польові аудити. Звітність перед менеджментом. Мотивація та розвиток команди.
Керівник відділу продажів	Стратегія та результат	Встановлення планів продажу. Аналіз ефективності каналів збуту. Участь у переговорах із великими мережами. Координація з маркетингом, логістикою, закупівлями. Бюджетування і прогнозування продажів.
Логіст	Доставка і складський облік	Формування маршруту доставки. Пакування і відвантаження товару. Відстеження залишків на складі. Передача замовлень клієнтам.

Щодо пункту «Навчання та перехресне розуміння», то слід зазначити, що в досліджуваній компанії постійно проводяться тренінги, спрямовані, в першу

чергу, на посилення Hard Skills. Так, для торгових представників були організовані тренінги, як: «Техніка продажів: FMCG-специфіка», «Успішні переговори: як досягти результату», «Товарне портфоліо: структура, логіка, вплив на клієнта», «SKU, які працюють: товарний мікс у ритейлі», «Контроль дебіторської заборгованості: що має знати кожен ТП», «Основи тайм-менеджменту».

Для мерчендайзерів були затребувані тренінги: «Планограми і зона впливу: мерчендайзинг 2.0», «SKU-менеджмент і категорійне мислення для мерчендайзера», «Аналіз викладки: тренди, помилки, можливості», «Звіти, які мають значення: як виглядати професіоналом». Також на регулярній основі проводились курси для супервайзерів.

У досліджуваній дистрибуційній компанії система мотивації враховує командну роботу, тобто має можливість стимулювати не лише індивідуальні досягнення, а й злагоджену взаємодію між всіма членами команди. Така комбінована система мотивації передбачає можливість нарахування і отримання колективного бонусу за загальний результат. Іншими словами, команда (наприклад, ТП, мерчендайзер та експедитор на одному маршруті) отримує додаткову винагороду, якщо рівень виконання плану з продажів перевищує 105%, немає порушень, не накладалися штрафи.

Так само, супервайзер отримує командний KPI-бонус за підсумками місяця якщо команда в його зоні виконала або перевиконала план з продажів, дотримувалась стандартів викладки, має менше 5% простроченої дебіторської заборгованості.

До того ж частина мотивації працівника залежить від ефективності його «зв'язку» з іншими членами команди. Наприклад, торговий представник не отримує 100% бонусу, якщо мерчендайзер не забезпечив викладку або, навпаки, мерчендайзер отримує премію, якщо замовлення від торгового представника оброблене й реалізоване без повернень.

В компанії використовуються командні нематеріальні бонуси, такі як: тимблдинг для команди за перевиконання плану; сертифікати, подарунки для всієї команди, відзнака «Команда року» на загальних зборах з фото та публічним визнанням.

Отже, як показує проведений аналіз більшість пунктів рекомендацій, описаних в таблиці 3.1, не є актуальними для дистрибуційної компанії «Рошен Київ Кондитер». Дається ознаки високий рівень вимог, стандартів корпорації «Рошен», складовою частиною якої, хоча із чітко визначеним відокремленим юридичним статусом, є досліджувана компанія.

В той самий час при підборі персоналу і формуванні команди не враховується які ролі будуть виконувати учасники і наскільки раціональним є розподіл таких ролей.

Отже, в роботі пропонується провести аналіз ролей в команді досліджуваної дистрибуційної компанії за моделлю Мередіта Белбіна та визначити наскільки підбір персоналу є збалансованим для досягнення цілей ефективної діяльності.

Як було зазначено в розділі 1, М. Белбін запропонував виділяти дев'ять командних ролей, які пропорційно розподілено на три групи (рисунок 3.1).

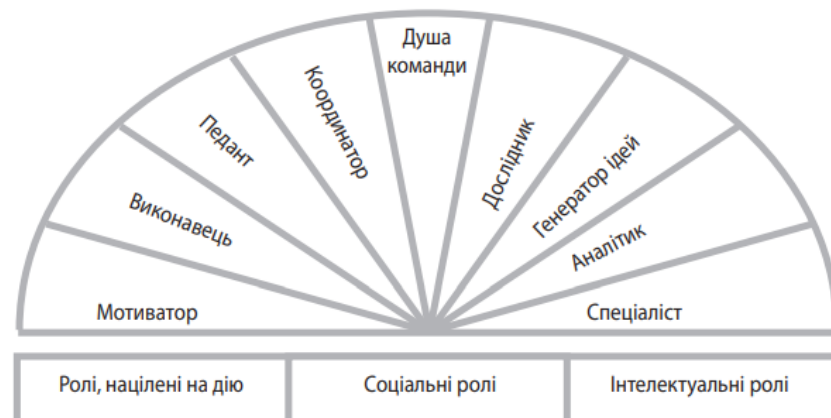


Рисунок 3.1 – Командні ролі Белбіна [41]

Цікаві висновки було отримано під час досліджень самим М. Белбіним:

- найкращі результати показують класичні змішані, добре збалансовані за ролями команди;
- розмір ідеальної команди – 5–8 осіб;
- однорідні (у плані ролей) команди переважно малоефективні;
- відсутність будь-якої ролі – слабкість команди;
- зріла команда здатна компенсувати слабкості ролі, а сильні сторони може використати найбільш продуктивно;

▪ недоліки незбалансованих команд можуть бути компенсовані за рахунок самопізнання [42].

Отже, дотримуючись цих висновків є змога в кінцевому підсумку підвищити ефективність роботи команди.

3.2 Діагностика ролей та шляхи усунення дисбалансу в команді

Для того, щоб визначити наскільки збалансованим, гармонійним є підбір учасників команди, слід розпочати з виконання підготовчого етапу – проведення анкетування. Форма анкети наведена в Додатку А.

Опитування проводилось в одній з торгових команд ТОВ «Рошен Київ Кондитер», за якою закріплений Шевченківський район в м. Київ. Слід вказати, що розподіл на міні-команди здійснюється в компанії за територіальним принципом. Фактично кожна міні-команда обслуговує певний район або кілька мікрорайонів в м. Київ.

Відповіді респондентів оброблювались шляхом підрахунку їх кількості за методикою, описаною в [43]. Результати анкетування наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз ролей в торговій команді ТОВ «Рошен Київ Кондитер»

Посада	Роль	Значущість ролі, % відповідно до наданих відповідей анкети	Рейтинг важливості ролі
Супервайзер	Педант	45	2
	Генератор ідей	55	1
Торговий представник 1	Душа компанії	55	1
	Виконавець	20	3
	Генератор ідей	25	2
Торговий представник 2	Аналітик	35	2
	Виконавець	65	1
Торговий представник 3	Душа компанії	70	1
	Виконавець	30	2
Торговий представник 4	Спеціаліст	40	2
	Виконавець	60	1
Торговий представник 5	Душа компанії	55	1
	Мотиватор	45	2
Мерчендайзер 1	Дослідник	55	1
	Мотиватор	45	2
Мерчендайзер 2	Спеціаліст	35	2
	Душа компанії	55	1
	Педант	10	3

Найбільш значущі ролі виділено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Найбільш значущі ролі учасників торгової команди

Роль	Посада
Генератор ідей	Супервайзер
Душа компанії	Торговий представник 1
Виконавець	Торговий представник 2
Душа компанії	Торговий представник 3
Виконавець	Торговий представник 4
Душа компанії	Торговий представник 5
Дослідник	Мерчендайзер
Душа компанії	Мерчендайзер

Найбільш наочний спосіб розподілу командних ролей представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розподіл ролей в торговій команді

Група ролей	Роль	Супервайзер	Торговий представник	Мерчендайзер
Інтелектуальні	Генератор ідей	*	*	
	Аналітик		*	
	Спеціаліст		*	*
Соціальні	Дослідник			*
	Душа компанії		*	*
	Координатор			
Ролі, націлені на дію	Педант	*		*
	Виконавець		*	
	Мотиватор		*	*

Як видно з даних таблиці 3.5, розподіл ролей в команді не виглядає збалансованим. По-перше, за частотою відповідей, а відповідно за значущістю переважають ролі, націлені на дію. Також учасники опитування надали відповіді, які вказують на наявність особистісних схильностей виконувати інтелектуальні ролі, а от соціальні ролі не є сильною стороною команди. Особливо небезпечно це виглядає для керівника команди - супервайзера, який крім ролі винахідника та новатора, який може знаходити рішення у складних ситуаціях, прискіпливо відноситися до реалізації контрольної, оціночної функції, слідкування за дотриманням всіх правил і вимог, має демонструвати навички організації взаємодії між учасниками команди, тобто реалізовувати функцію координатора. Проте ця роль не виявлена по результатах опитування.

Більш збалансованим виглядає розподіл ролей серед мерчендайзерів. Вони дієві, можуть брати на себе відповідальність, демонструють якості встановлювати зовнішні контакти, активно спілкуватися. При цьому вони є професіоналами в своїй галузі, привносять в команду високий рівень знань та навичок.

Торгові представники охоплюють більшість ролей, проте найбільш яскраво вираженими є роль «Виконавець» та «Душа команди», тобто саме вони дисципліновані, надійні, допомагають вибудувати позитивну динаміку команди, згуртувати її. В той же самий час люди, які виконують такі ролі, мають уповільнену реакцію на нові можливості, схильні чинити опір змінам.

Для наочності нижче наведена побудована соціограма ролей у команді у вигляді павутинної діаграми, яка відображає ступінь вираженості кожної з ролей у команді за шкалою від 0 до 10.

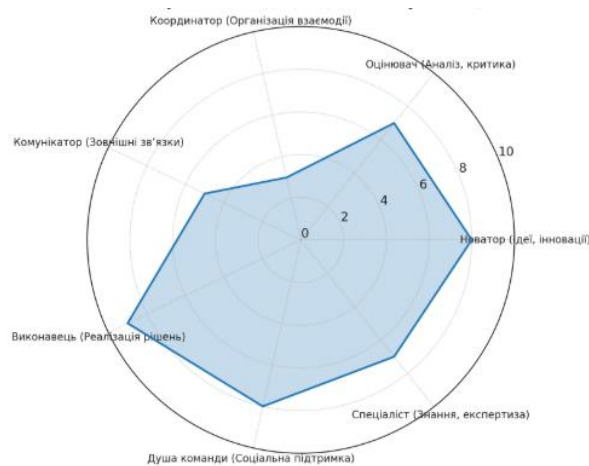


Рисунок 1.2 – Соціограма ролей згідно з опитуванням

Отже, для досягнення збалансованості ролей у команді запропоновано вжити заходів, опис яких здійснено в таблиці 3.6.

У підсумку, слід запровадити регулярну самооцінку ролей, наприклад, раз на квартал проводити спрощене анкетування, порівнювати динаміку, визначати які ролі ростуть, які згасають. Це стимулюватиме рефлексію й розвиток.

Важливим є питання «Який ефект отримає компанія від реалізації запропонованих заходів?». Тут доходимо висновку, що впровадження заходів зі збалансування ролей у торговій команді дає компанії комбінований ефект – соціальний та економічний (таблиця 3.7).

Таблиця 3.6 – Рекомендації щодо збалансування ролей в команді

Проблема	Напрямок змін	Рекомендації	Опис заходів
Слабко виражені соціальні ролі	Посилення соціальних ролей	Навчання для супервайзера	1. Тренінг «Керівник як координатор: баланс між контролем і співпрацею» 2. Тренінг «Лідерство через вплив, а не через контроль» 3. Тренінг «Командна синергія: як зібрати людей в одне ціле» 4. Індивідуальний коучинг
		Ввести роль фасилітатора в нарадах	1. На ротатійній основі ввести роль фасилітатора, щоб посилити взаємодію
		Запустити проекти, які вимагатимуть виконання недомінуючих ролей	1. Приклади: ТП веде мініпроект з впровадження нової CRM-функції (новатор + координатор) Мерчендайзер виступає з міні-презентацією на тренінгу (публічна комунікація) 2. Використати гейміфікацію: бонуси/бали за виконання незвичних командних ролей.
Формальне призначення ролей в команді	Зробити призначення ролей більш керованим	Визначити «офіційні» ролі в команді»	Супервайзер = стратег, новатор, координатор Один з ТП = комунікатор / фасилітатор Мерчендайзер = експерт зі знань і новин ринку
Торгові представники не сприймають зміни	Зробити ключовий персонал більш адаптивним	Підсилити здатність бути готовими до змін, адаптуватися до змін	1. Провести тренінг «Гнучкість у зміні: від супротиву до залученості» 2. Створити простір безпеки для нових ідей: наприклад, «відкрита п'ятниця», де кожен ділиться пропозицією без оцінювання. 3. Запропонувати тимчасові ролі інноваторів, без ризику, з підтримкою.

Таблиця 3.7 – Ефекти від впровадження заходів зі збалансування ролей у торговій команді

Вид ефекту	Конкретизація змісту
Соціальний	Покращення внутрішньої комунікації Зростання ефективності нарад, планувань, польової координації Зростання емоційного комфорту в команді Посилення взаємодовіри між учасниками Поява усвідомлених неформальних ролей Зменшення опору до нових процесів (CRM, нові маршрути, нова продукція) Зниження напруги, конфліктності, стресу Більша залученість та мотивація без примусу
Економічний	Підвищення ефективності роботи на маршрутах Підвищення рівня виконання планів продажів Зменшення втрат через неузгодженість дій

	Підвищення операційної гнучкості Пришвидшення впровадження інновацій (CRM, нові продукти, акції)
--	---

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо усунення дисбалансу в команді дозволить посилити адаптивність, гнучкість команди, покращити комунікаційний процес, підвищити рівень емоційного комфорту, стресостійкість для її учасників. З економічної точки зору можна очікувати збільшення обсягу продажів, а відтак підвищення відсотку виконання встановлених планових показників.

ВИСНОВКИ

В роботі встановлено, що ефективна команда - це не просто група фахівців, а системно організована спільнота, де кожен учасник має свою чітко визначену роль та вносить свій унікальний внесок у досягнення загальних цілей. Сучасні підходи до формування команд враховують різноманіття їх типів: від функціональних та міждисциплінарних до інноваційних 4-D команд, що поєднують дистанційну роботу, цифрову взаємодію, динамічність і різноманітність. Такий комплексний погляд дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити гнучкість та адаптивність у швидкозмінних умовах сучасного ринку.

Для розуміння процесу командування широко використовуються моделі, які вже стали «класичними», наприклад, модель Белбіна, яка визначає ключові ролі в команді, або модель Такмана, що описує етапи формування команди (формування, конфліктування, нормування, виконання та розформування). Крім того, використовується ряд сучасних моделей, опис яких здійснено в роботі. Використання цих моделей сприяє оптимальному розподілу функцій і ресурсів, що в результаті покращує командну ефективність.

До ключових умов, необхідних для досягнення високої продуктивності, належать такі: наявність чітко сформульованого напрямку дій, міцна структура команди, підтримуючий контекст у вигляді систем винагород, доступу до необхідної інформації, навчання та розвиток спільного способу мислення, що сприяє усуненню бар'єрів, та дозволяє формувати єдине бачення і стимулювати інновації.

Дослідження умов побудови ефективної команди здійснено для ТОВ «Рошен Київ Кондитер». Досліджуване підприємство займається продажем продукції торговельної марки «Рошен», забезпечує безперебійну взаємодію між фабрикою та споживачами Київської області. Здійснюється це за непрямою дворівневою схемою, де задіяно двох посередників: дистриб'юторів і ритейлерів. Метою підприємства є формування попиту на продукцію, вибір ефективних каналів збуту і управління логістичними процесами.

Підприємство почало свою діяльність в середині 2023 року. В зв'язку з цим показники діяльності за 2024 рік для порівняння взято за відповідний проміжок часу. Аналіз дистриб'юторської діяльності підприємства у 2024 показав, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 41,3%. В попередньому році на підприємстві середньооблікова чисельність персоналу була 94 особи і збільшилася на 2 особи. З них 54 операційних працівників і у тому числі 43 менеджерів з продажу. Продуктивність праці операційного працівника збільшилася на 38,6%, а менеджера з продажів на 38,1%. В результаті збільшення чисельності операційних робітників і продуктивності праці збільшився чистий дохід підприємства. В звітному періоді спостерігається випереджаючий темп зростання продуктивності праці менеджера з продажу в порівнянні з заробітною платою, що сприяє зростанню прибутку.

Коефіцієнт рентабельності активів підприємства у 2024 році 11,2% говорить про те, що діяльність підприємства у звітному періоді була ефективною. Для підвищення цього показника необхідно працювати в напрямку зниження суми витрат і підвищення доходів.

На підприємстві спостерігається збільшення первісної вартості основних засобів і зменшення їх зносу, а відповідне збільшення придатності. Фондоозброєність праці одного працівника зросла на 67,9%.

Оборотні активи у звітному році збільшилися на 26,9%. Ефективність використання оборотних активів характеризує їх оборотність. Від неї залежить величина необхідних підприємству активів для здійснення процесу виробництва та збуту продукції (товарів). У 2024 році коефіцієнт обертання збільшився з 26,6 до 74,6, а тривалість одного обороту зменшилася приблизно на 9 днів.

В роботі досліджено питання підвищення ефективності роботи команди дистрибуційної компанії, систематизовано ті рекомендації, які на сьогодні є найбільш актуальними. Шляхом детального аналізу встановлено, що не всі рекомендації є актуальними для досліджуваного підприємства. Проте є окремі пункти, які є вкрай важливими. Так, при підборі персоналу і формуванні команди не враховується які ролі будуть виконувати учасники і наскільки раціональним є розподіл таких ролей.

Отже, в роботі проведено аналіз ролей в команді досліджуваної дистрибуційної компанії за моделлю Мередіта Белбіна та визначено наскільки підбір персоналу є збалансованим для досягнення цілей ефективної діяльності. Для цього проведено анкетування серед персоналу однієї з торгових команд, оброблено результати та виявлено, що в команді переважають ролі, націлені на дію, розвинуті інтелектуальні ролі, а от соціальні ролі є слабо вираженими. Особливо небезпечно це виглядає для керівника команди - супервайзера.

Для досягнення збалансованості ролей у команді розроблено комплекс дієвих, чітко спрямованих на проблему заходів. Визначено, що впровадження заходів з усунення дисбалансу ролей у торговій команді дає компанії комбінований ефект – соціальний та економічний. Соціальний ефект неможливо оцінити у вартісних показниках, а щодо економічного – є підстави очікувати зростання показника доходу від продажів торгової команди на 2025 рік, що дає підстави очікувати позитивного впливу на ефективність діяльності дистрибуційної компанії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? Магістерський проєкт «Агрокебети». URL : <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota#submenu:project>.
2. Євтушенко Г.І. Формування команди проєкту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. 2019. 4 (21). URL : С.77-82. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2337/1/Yevtushenko.pdf>.
3. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. (8). URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>.
4. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проєкту. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a46bc496-0d20-442b-8511-ce2df8b0ebad/content>.
5. Martine Haas, & Mark Mortensen. The Secrets of Great Teamwork. 2016. Harvard Business Review. URL : <https://ombuds.columbia.edu/sites/default/files/content/pics/30%20Anniv/The%20Secrets%20of%20Great%20Teamwork.pdf>.
6. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічних організаціях. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: моногр. 2020.С.236-254. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M-Practical_aspects_of_teamwork_236-254.pdf.
7. Шпортко, Г., Карабаш, А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. (25). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>.
8. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. 2018. (14). С.709-715. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf.

9. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : моногр. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
10. Сова, О. Ю., & Лукашенко, В. В. (2020). Управлінські аспекти формування проєктної команди. *Економічний простір*. 2020. (154)/ С.120-124. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-22>.
11. Reeves, S., Xyrichis, A., & Zwarenstein, M. (2017). Teamwork, collaboration, coordination, and networking: Why we need to distinguish between different types of interprofessional practice. *Journal of Interprofessional Care*, 32(1), 1–3. URL : <https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1400150>.
12. Beer M. Organization Change and Development: A System View. Scott, Foresman&Co, Glenview, 1980.
13. Пащенко В.В. Основні підходи до процесу командоутворення як передумови створення командно-цільової мотивації для нових членів професійної групи. Collection of scientific papers «SCIENTIA». Krakow, Republic of Poland. 28.10.2022. URL : <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/515>.
14. Tuckman B.W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. 63(6). P. 384-399.
15. Bonebright D.A. 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*. 2010. 13(1). 111–120. URL : <https://doi.org/10.1080/13678861003589099>.
16. Belbin M. Team Roles at Work. 1993. Oxford: Butterworth-Heinemann.
17. Гуцуляк, Н., & Синиченко, А. Сучасні технології командоутворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. (34). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>.
18. Юрик О., Журбін А. DISC, Insights, MBTI, Belbin, Lumina: чим відрізняються та як обрати типологію особистості. 04.06.2021. URL : <https://hurma.work/blog/06-2021-disc-insights-mbti-belbin-lumina-chym-vidriznyayutsya-ta-yak-obraty-typologiyu-osobystosti/>.

19. Крістіан Будденброк. Проблеми в команді і що можна зробити з психологічної точки зору. 02.09.2020. URL : <https://echometerapp.com/uk/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8-%D0%B2-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%96/>
20. Jesse Sumrak. The importance of teamwork in 2025. 06.05.2024. URL : <https://foundr.com/articles/leadership/teamwork>.
21. Nick Cesare. Why Is Teamwork Important in the Workplace? 09.10.2023. URL : <https://www.newsweek.com/importance-teamwork-workplace-1827448>.
22. Kirsten Weir. What makes teams work? Monitor on Psychology. 2018. 49 (8). URL : <https://www.apa.org/monitor/2018/09/cover-teams>.
23. Charles Duhigg. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. 25.02.2016. URL : <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
24. Борщ В. І. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації : навч. посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
25. Горбаченко С.А., Харламова В.В. Управлінські команди. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 18(3(43)). 2019. 122–135. URL : [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3\(43\).183665](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3(43).183665) .
26. Офіційний сайт Кондитерської корпорації ROSHEN. URL: <https://roshen.com/>.
27. Офіційний сайт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» . URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-kyivs-ka-kondyterska-fabryka-roshen>.
28. Дистрибуція як бізнес. Як стати дистриб'ютором? URL: <https://remonline.ua/blog/distributing/>.
29. Інформація з ЄДР. URL: <https://clarity-project.info/edr/45035274>.
30. Бешлей Б.В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. (9). С. 266-273. URL: <https://www.business-inform.net>.

31. Фінансова звітність за 2023 рік. URL: [clarity-project-info/edr/45035274/yearly-finances? current-year=2023](https://clarity-project-info/edr/45035274/yearly-finances?current-year=2023).
32. Фінансова звітність за 2024 рік. URL: [clarity-project-info/edr/45035274/yearly-finances? current-year=2024](https://clarity-project-info/edr/45035274/yearly-finances?current-year=2024).
33. Валовий та чистий дохід. URL:<https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/gross-vs-net-income>.
34. Педченко Г.П., Завадських Г.М., Прус Ю.О. Статистика : курс лекцій. Мелітополь: Люкс, 2021. 223 с URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/>.
35. Економічний аналіз: навч. посібник. Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В. Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с. URL:<http://www.dgma.donetsk.ua/docs/kafedry/ep/metod/>.
36. Жук О. С. Оцінка стану та структури активів підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2016. 3(31). С. 16–20. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/5.pdf>.
37. Каціман С.О., Шаманська О.І. Вдосконалення системи управління активами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. (20). С. 357–361. URL:<http://global-national.in.ua/issue-20-2017/28-vipusk-20-gruden-2017-r/>.
38. Левкович О.В., Безлюдна К.С. Оцінка стану і використання необоротних активів підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. (8) с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/86.pdf.
39. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз: Навч. посібник. Одеса: ППЦ «Белка». 2020. 240 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>.
40. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О. , Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7d688d2-50c5-442d-abc7>.
41. Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Дудник О. В., Міненко С. І. Лідерство та ефективні інструменти управління системою формування команд в

умовах кризи та невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 492–501. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-492-501>.

42. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>.

43. Тест. Ролі в команді. Тест Белбіна. URL: <http://tests.puet.edu.ua/files/test2-2.pdf>.

ДОДАТОК А

Анкета «Тест Белбіна»

Інструкція. Прочитайте кожен з наведених пунктів. У кожному блоці оберіть два твердження, які найкраще описують вашу поведінку в команді. Якщо складно обрати - орієнтуйтеся на свою звичну поведінку в робочих ситуаціях.

Питання.

1. Коли я працюю в команді, я зазвичай...

- Швидко генерую нові ідеї
- Відповідально виконую завдання до кінця
- Залагоджую конфлікти між учасниками
- Залишаюся критичним і аналізую пропозиції
- Переконаю інших і надихаю на дію
- Підтримую порядок і контролюю дедлайни
- Допмагаю всім членам команди
- Вивчаю інформацію, перевіряю факти

2. У складній ситуації я, як правило...

- Пропоную нетипове рішення
- Беру на себе виконання найбільш складної частини
- Збираю команду і обговорюю варіанти
- Скептично оцінюю всі ризики
- Шукаю, хто може допомогти ззовні
- Слідкую, щоб усі діяли за планом
- Підтримую моральний дух колег
- Аналізую, що вже спрацювало раніше

3. Коли йдеться про новий проєкт...

- Маю багато креативних ідей
- Готовий одразу братись до роботи
- Добре вмю координувати групу

- Можу знайти слабкі місця в ідеях
- Завжди знайду потрібні ресурси / зв'язки
- Встановлюю чіткий план дій
- Допмагаю новачкам і підтримую всіх
- Швидко збираю інформацію про тему

4. Я найчастіше граю роль...

- Ідейного генератора
- Надійного виконавця
- Комунікатора / фасилітатора
- Аналітика / критика
- Посередника / зовнішнього представника
- Організатора процесу
- Підтримуючого колеги
- Дослідника / експерта

ДОДАТОК Б

УДК 005.95

Баранець Г.В.¹, Підгорний Д.О.²

¹ канд. екон. наук., доц. НТУ «Дніпровська політехніка»

² бакалавр кафедри менеджменту, група 073-21-3, «НТУ «Дніпровська політехніка»

ДО ПИТАННЯ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

Менеджери та керівники все більше усвідомлюють, що команди ефективніші у забезпеченні результатів, ніж працівники, які працюють індивідуально. Це одна з причин, чому дослідження команд стало більш популярним. Відповідно актуальності набувають дослідження причин (факторів), які знижують ефективність роботи команд.

Ключовим питанням є те, як створити клімат, який допомагає сучасним різноманітним, часто інтернаціональним, цифровим, динамічним командам, яких автори [1] називають 4-D командами, досягати високої продуктивності. І тут важливими є такі пункти:

1. Чітко визначений напрям дій. Основою будь якої ефективної команди є напрям, який заряджає енергією, орієнтує та залучає її членів. Команди не можуть бути натхненними, якщо вони не знають, над чим працюють, і не мають чітких цілей. Ці цілі повинні бути складними, оскільки прості не мотивують, але не настільки складними, щоб команда втратила впевненість. Цілі також мають бути важливими, оскільки це дає відчуття приналежності до розв'язання актуальних задач і очікування отримання зовнішніх (визнання, просування по кар'єрних сходах, оплата праці) чи внутрішніх винагород (задоволення від праці та відчуття сенсу).

2. Міцна структура. Командам також потрібен правильний склад та кількість учасників, оптимально розроблені завдання та процеси, а також норми, що перешкоджають деструктивній поведінці та сприяють позитивній динаміці.

Високопродуктивні команди включають учасників з балансом навичок. Кожна людина не обов'язково має володіти на високому рівні технічними та соціальними навичками, але команді потрібне їх оптимальне поєднання. Різноманітність знань, поглядів та перспектив, а також віку, статі та раси може допомогти командам бути більш креативними та уникати групового мислення.

Дослідження, проведене McKinsey, виявило, що команди з більш різноманітним походженням (етнічна приналежність, вік, стать тощо) мають на 35% кращу креативність та продуктивність. Різноманітні люди привносять різний досвід та точки зору, що дає більш цілісне бачення проблеми [2].

На думку Адіни Стерлінг, групи з більш різноманітним походженням перевершують більш однорідні команди в інноваціях та креативності. Несхожість допомагає членам команди по-іншому розуміти світ, що може призвести до нових ідей [3].

3. Підтримуючий контекст. Наявність належної підтримки – це третя умова, яка забезпечує ефективність команди. Вона включає підтримку системи винагород, яка заохочує високу продуктивність, інформаційну систему, яка забезпечує доступ до даних, необхідних для роботи, та освітню систему, яка пропонує навчання, і, нарешті, але не менш важливо, забезпечення матеріальними ресурсами, необхідними для виконання роботи.

4. Спільний спосіб мислення. Виконання перших трьох умов створить сприятливі умови для досягнення успіху команди. Але такі фактори, як відстань та різноманітність, а також цифрова комунікація та зміна складу учасників роблять команди особливо схильними до проблем мислення «ми проти них» та неповної інформації.

Як показують дослідження, перешкоди в комунікаціях призводять до підвищення рівня стресу (на 52%), затримок у виконанні проєктів (на 44%), зниження морального духу компанії (на 31%), недосягнення цілей ефективності (на 25%) і навіть зниження продажів (на 18%) [2].

Вивчаючи питання ефективності команд, слід брати до уваги й моделі поведінки. Так, по-перше, всі ефективні команди мають високу «середню соціальну чутливість» - вміння інтуїтивно розуміти почуття інших на основі їхнього тону голосу, виразу обличчя та інших невербальних сигналів. По-друге, у таких командах учасники говорять приблизно в однаковій пропорції, явище, яке дослідники називають «рівністю в розподілі черги розмови» [4].

Отже, відповідність описаним чотирьом умовам дозволяє командам досягати високої продуктивності в умовах динамічних змін та географічної роз'єднаності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Martine Haas, & Mark Mortensen. The Secrets of Great Teamwork. 2016. Harvard Business Review. URL : <https://ombuds.columbia.edu/sites/default/files/content/pics/30%20Anniv/The%20Secrets%20of%20Great%20Teamwork.pdf>.
2. Jesse Sumrak. The importance of teamwork in 2025. 06.05.2024. URL : <https://foundr.com/articles/leadership/teamwork>.
3. Nick Cesare. Why Is Teamwork Important in the Workplace? 09.10.2023. URL : <https://www.newsweek.com/importance-teamwork-workplace-1827448>.
4. Charles Duhigg. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. 25.02.2016. URL : <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-3 НТУ «Дніпровська політехніка»
Підгорного Дмитра Олександровича

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування управлінських рішень у сфері побудови ефективної команди дистрибуційної компанії

Дослідження проблем побудови ефективної команди, проведене в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку дистрибуційної компанії, яка спеціалізується на продажах продукції торговельної марки «Рошен».

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент.

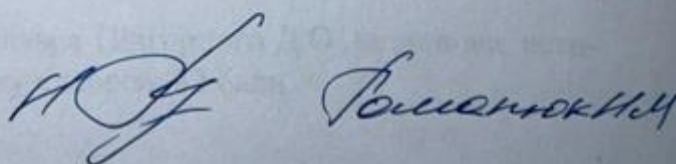
В роботі використано сучасні методи наукових досліджень, що дало змогу автору отримати достовірні результати та зробити обґрунтовані висновки. Структура роботи є логічною і відображає зв'язок результатів аналізу ефективності господарської діяльності та наданих практичних рекомендацій для ТОВ «Рошен Київ Кондитер». Надані пропозиції щодо усунення дисбалансу в команді дозволять посилити адаптивність, гнучкість команди, покращити комунікації та підвищити рівень емоційного комфорту для її учасників.

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Підгорного Д.О. відповідають вимогам до кваліфікаційних робіт бакалавра. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

К.В.Н. РОШЕН
КАФ. ПЕЛПЧ



Відгук
на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-3
Підгорного Дмитра Олександровича

на тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері побудови ефективної команди дистрибуційної компанії»

В умовах динамічного розвитку ринку, зростаючих вимог споживачів і високої конкуренції саме згуртована, професійна та мотивована команда забезпечує ефективну логістику, якісний сервіс і оперативну взаємодію з клієнтами. Компетентні управлінські рішення у цій сфері дозволяють підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, оптимізувати витрати та, як наслідок, покращити фінансові результати діяльності компанії.

Підгорний Д.О. продемонстрував достатній рівень концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати основні теорії, принципи, методи і поняття у професійній діяльності менеджера.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Підгорний Д.О. проявив вміння виявляти та розв'язувати проблеми, збирати та логічно інтерпретувати інформацію. При використанні теоретичних знань в практичній діяльності були допущені не грубі помилки.

Підгорний Д.О. продемонстрував уміння правильно, ясно, логічно доносити інформацію, власні ідеї під час дослідження питань побудови ефективної команди.

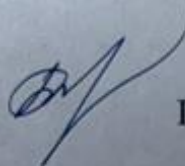
Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами, дотримання календарних строків виконання роботи, дають підстави стверджувати, що Підгорний Д.О. має здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам.

Роботі властиві певні недоліки. Зокрема, не здійснено розрахунків очікуваного обсягу продажів для обґрунтування економічного ефекту від реалізації запропонованих рекомендацій.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Підгорного Д.О. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре», 82 бали.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
к.е.н, доцент кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка»



Г.В. Баранець