

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з навчальної дисципліни: «Менеджмент»

на тему:

«Формування команди та лідерство в організаціях»

студента: Дорошенка Дмитра Максимовича
курсу: II-го
групи: ІН16-9-24Б1М(4.0д)
спеціальність: D3 Менеджмент

Науковий керівник
завідувач кафедри економіки та управління
персоналом, к.пед.н., доцент
Калінін Андрій Миколайович

Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії _____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький - 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність і роль команди в сучасному менеджменті.....	6
1.2. Етапи формування команди.....	9
1.3. Лідерство як ключовий фактор розвитку команди.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
2.1. Загальна характеристика АТ «Ельворті»	17
2.2. Аналіз процесів формування команди на підприємстві.....	20
2.3. Оцінка стилю лідерства та управління персоналом.....	24
2.4. Діагностика ефективності команди та лідерства.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	31
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності командної роботи.....	31
3.2. Удосконалення системи лідерства	34
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на АТ «Ельворті».....	37
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки України, цифровізації бізнесу та функціонування підприємств в умовах невизначеності особливої ваги набуває ефективне управління людськими ресурсами. Одним із ключових факторів конкурентоспроможності організації стає здатність формувати згуртовані, продуктивні команди та забезпечувати ефективне лідерство.

Командна робота дозволяє підвищити адаптивність організації, пришвидшити прийняття управлінських рішень та забезпечити інноваційний розвиток. Водночас роль лідера трансформується — від адміністративного керівника до фасилітатора, наставника і драйвера змін.

Для українських підприємств, зокрема таких як АТ «Ельворті», питання формування ефективних команд є критично важливим в умовах воєнної економіки, кадрових змін та необхідності підвищення продуктивності.

Проблематика дослідження. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері менеджменту, існує низка проблем:

- недостатня адаптація класичних моделей командоутворення до сучасних умов;
- розрив між теоретичними підходами до лідерства та їх практичним застосуванням;
- низький рівень розвитку командної культури на підприємствах;
- неефективне використання потенціалу працівників у командах.

Також актуальною є проблема трансформації стилів лідерства відповідно до змін організаційного середовища.

Проблематика формування команд та лідерства є однією з найбільш досліджуваних у менеджменті.

Серед класичних підходів варто виділити:

- модель розвитку команди Брюса Такмена (forming–storming–norming–performing), яка описує етапи становлення команди;
- рольову теорію команд Мередіта Белбіна, яка підкреслює важливість балансу; поведінкових ролей у команді.

У сфері лідерства значний внесок зробили дослідження:

- ситуаційного, трансформаційного та транзакційного лідерства;
- поведінкових і особистісних теорій, що пояснюють природу лідерства.

Сучасні дослідження акцентують увагу на:

- ролі емоційного інтелекту в управлінні командами;
- гнучкому (agile) лідерстві;
- командному (shared leadership) підході.

Незважаючи на значний науковий доробок, питання інтеграції цих підходів у діяльність українських підприємств залишається недостатньо дослідженим.

Мета дослідження — дослідити теоретичні та практичні аспекти формування команди та лідерства в організації та розробити рекомендації щодо їх удосконалення на прикладі АТ «Ельворті».

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність поняття «команда» та її роль в організації.
2. Дослідити основні моделі формування команд.
3. Проаналізувати теоретичні підходи до лідерства.
4. Оцінити систему формування команди на підприємстві.
5. Проаналізувати стиль лідерства в організації.
6. Виявити проблеми та недоліки.
7. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення командної роботи та лідерства.

Об'єкт дослідження — процес управління персоналом в організації.

Предмет дослідження — механізми формування команди та реалізація лідерства в організації.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі: менеджменту; організаційної поведінки; теорії лідерства; HR-менеджменту.

Методологічну основу становлять: системний підхід; поведінковий підхід; ситуаційний підхід до управління.

Дослідження базується на класичних і сучасних теоріях командоутворення та лідерства.

У роботі використано такі методи:

- аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень;
- порівняльний аналіз — для оцінки різних моделей лідерства;
- системний аналіз — для дослідження діяльності підприємства;
- SWOT-аналіз — для виявлення проблем і можливостей;
- графічні та статистичні методи — для представлення результатів.

Інформаційною основою дослідження є:

- наукові праці українських та зарубіжних авторів;
- матеріали міжнародних досліджень у сфері менеджменту;
- внутрішні документи підприємства АТ «Ельворті»;
- аналітичні звіти;
- статистичні дані.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані:

- для вдосконалення системи управління персоналом;
- для підвищення ефективності командної роботи;
- для розвитку лідерських компетенцій керівників;
- для формування сучасної корпоративної культури.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність АТ «Ельворті» та інших підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і роль команди в сучасному менеджменті

У сучасній теорії менеджменту поняття «команда» розглядається як одна з базових категорій, що визначає ефективність функціонування організації. Перехід від індивідуалізованих форм праці до командних моделей обумовлений ускладненням бізнес-процесів, зростанням ролі інновацій та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

З позицій менеджменту команда визначається як невелика група людей, які мають взаємодоповнюючі навички, об'єднані спільною метою та відповідальні за досягнення результату [4].

Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що команда — це не просто організаційна одиниця, а складна соціально-економічна система, що функціонує на основі взаємодії, довіри та синергії [2].

Таким чином, команда виступає інструментом реалізації стратегічних цілей організації та важливим чинником підвищення її конкурентоспроможності.

Історично у менеджменті спостерігається трансформація підходів до організації праці:

- від індивідуального виконання завдань;
- до робочих груп;
- до високоефективних команд.

Цей процес пов'язаний із переходом від жорстких ієрархічних структур до гнучких організаційних моделей, де важливу роль відіграє горизонтальна взаємодія.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до організації праці

Параметр	Індивідуальна праця	Робоча група	Команда
Характер взаємодії	Мінімальний	Періодичний	Постійний
Відповідальність	Індивідуальна	Частково спільна	Колективна
Результат	Індивідуальний	Сумарний	Синергійний
Роль керівника	Контроль	Координація	Лідерство

Джерело: розроблено автором на основі: [1], [2], [4]

Як видно з таблиці 1.1, розвиток управлінських підходів спрямований на посилення взаємодії між працівниками та формування спільної відповідальності. Команда забезпечує синергійний ефект, що є критично важливим для сучасних організацій.

Команда як управлінська категорія має низку специфічних характеристик:

- спільна мета та цінності;
- взаємодоповнюваність компетенцій;
- висока інтенсивність комунікації;
- довіра між учасниками;
- здатність до саморегуляції.

Особливо важливим є те, що команда формує не лише економічний, але й соціально-психологічний ефект — підтримку, мотивацію та залученість працівників [4].

Таблиця 1.2

Ключові характеристики ефективної команди та їх управлінське значення

Характеристика	Зміст	Управлінське значення	Приклад
Спільна мета	Узгоджені цілі	Підвищує фокус	ДТЕК
Довіра	Взаємна підтримка	Зменшує конфлікти	Нова Пошта
Комунікація	Обмін інформацією	Прискорює рішення	SoftServe
Ролі	Розподіл функцій	Підвищує ефективність	ПриватБанк

Джерело: розроблено автором на основі: [1], [3], [6]

Як показано в таблиці 1.2, кожна характеристика команди має безпосередній вплив на ефективність управління. Наприклад, високий рівень довіри зменшує транзакційні витрати та конфлікти, а чіткий розподіл ролей підвищує продуктивність.

У сучасних організаціях команда виконує такі ключові функції:

1. Інноваційна функція — генерування нових ідей.
2. Координаційна функція — узгодження дій працівників.
3. Мотиваційна функція — підвищення залученості.
4. Адаптивна функція — швидка реакція на зміни.

Згідно з дослідженнями, ефективні команди забезпечують:

- зростання продуктивності;
- підвищення якості рішень;
- покращення корпоративної культури [1].

Таблиця 1.3

Роль команди в діяльності сучасних організацій

Функція команди	Прояв у діяльності	Практичне застосування
Інноваційна	Генерація ідей	ІТ-компанії
Координаційна	Узгодження процесів	Логістика
Мотиваційна	Підвищення залученості	HR-системи
Адаптивна	Реакція на зміни	Кризовий менеджмент

Джерело: розроблено автором на основі: [1], [2], [8]

З таблиці 1.3 видно, що команда є універсальним інструментом управління, який забезпечує як операційну ефективність, так і стратегічний розвиток організації.

Практика українських підприємств підтверджує значення командного підходу:

- Нова Пошта — активно використовує командні структури для оптимізації логістичних процесів;

- ДТЕК — формує проєктні команди для трансформації бізнесу;
- SoftServe — застосовує Agile-команди;
- ПриватБанк — використовує командну модель у цифрових продуктах.

Ці приклади демонструють, що командний підхід є необхідною умовою ефективності сучасних організацій.

Отже, команда є складною соціально-економічною системою, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації через ефективну взаємодію її членів. У сучасному менеджменті команда виступає не лише формою організації праці, а й ключовим фактором конкурентоспроможності.

1.2. Етапи формування команди

Формування команди є складним, динамічним і багатовимірним процесом, який передбачає поступовий перехід від формального об'єднання працівників до високоефективної системи взаємодії. У сучасному менеджменті цей процес розглядається не як одноразова дія, а як безперервний розвиток взаємовідносин, ролей та спільної відповідальності.

Найбільш поширеною концепцією, що пояснює логіку розвитку команди, є модель Б. Такмена, яка описує послідовні стадії її становлення. Відповідно до цієї моделі, команда проходить етапи формування, конфлікту, нормування та ефективної діяльності, а пізніше було додано стадію завершення [8; 9].

Разом із цим, для глибшого розуміння внутрішньої структури команди використовується рольова модель М. Белбіна, яка пояснює, як поведінкові ролі учасників впливають на ефективність команди [10; 11]

Таким чином, ефективне формування команди передбачає поєднання двох підходів:

- процесного (Tuckman) — як команда розвивається;

- структурного (Belbin) — як вона функціонує всередині.

Модель розвитку команди Б. Такмена

Модель Такмена передбачає п'ять етапів розвитку команди:

1. Forming (формування)
2. Storming (конфлікт)
3. Norming (нормування)
4. Performing (ефективна діяльність)
5. Adjourning (завершення)

Кожен із цих етапів має свої поведінкові та управлінські особливості.

Таблиця 1.4

Етапи формування команди за моделлю Такмена

Етап	Характеристика	Поведінка учасників	Управлінські дії
Forming	Початок	Невизначеність	Чіткі інструкції
Storming	Конфлікти	Конкуренція	Управління конфліктами
Norming	Узгодження	Співпраця	Підтримка
Performing	Ефективність	Самоорганізація	Делегування
Adjourning	Завершення	Рефлексія	Оцінка результатів

Джерело: розроблено автором на основі: [9], [10]

Як видно з таблиці 1.4, розвиток команди має нелінійний характер, і команда може повертатися до попередніх етапів у разі змін складу або цілей. Особливо критичним є етап «storming», де відбувається формування реальних взаємин.

У сучасних компаніях модель Такмена широко використовується:

- Google — використовує її для розвитку Agile-команд
- Amazon — враховує стадії при формуванні продуктових команд
- SoftServe (Україна) — застосовує в Scrum-командах
- EPAM (Україна/США) — використовує для управління проєктами

Це дозволяє керівникам:

- правильно обирати стиль управління;
- прогнозувати конфлікти;
- пришвидшувати перехід до ефективності.

Рольова модель команди М. Белбіна

На відміну від Такмена, який описує процес розвитку, Белбін фокусується на внутрішній структурі команди.

Відповідно до його концепції, ефективна команда повинна включати різні поведінкові ролі, які забезпечують баланс функцій та взаємодії.

Виділяють 9 ролей, які поділяються на три групи:

- інтелектуальні (Plant, Specialist);
- соціальні (Coordinator, Teamworker);
- дії (Implementer, Shaper).

Таблиця 1.5

Ролі в команді за Белбіним та їх функціональне значення

Група ролей	Роль	Функція	Ризики
Інтелектуальні	Генератор ідей	Інновації	Відірваність від реальності
Соціальні	Командний гравець	Підтримка	Нерішучість
Дієві	Виконавець	Реалізація	Ригідність

Джерело: розроблено автором на основі: [11], [12]

З таблиці 1.5 видно, що ефективність команди залежить не від індивідуальних талантів, а від балансу ролей. Дисбаланс призводить до конфліктів або зниження продуктивності.

Сучасний менеджмент розглядає ці моделі як взаємодоповнюючі. Tuckman відповідає на питання «як розвивається команда», Belbin — «як вона працює всередині».

Таблиця 1.6

Інтеграція моделей Tuckman і Belbin

Етап (Tuckman)	Ключові ролі (Belbin)	Управлінський фокус
Forming	Координатор	Організація
Storming	Шейпер	Управління конфліктами
Norming	Командний гравець	Побудова довіри
Performing	Виконавець	Досягнення результатів

Джерело: розроблено автором на основі: [10], [11]

Як видно з таблиці 1.6, ефективне управління командою потребує адаптації ролей до етапу розвитку. Це дозволяє підвищити продуктивність і знизити конфліктність.

Розглянемо приклади застосування в компаніях.

Українські компанії:

- Grammarly — використовує рольову модель у командах продукту
- Нова Пошта — проходить етапи Такмена при запуску нових відділень
- Ajax Systems — застосовує командні ролі в R&D

Іноземні компанії:

- Spotify — використовує squad-модель (аналог команд з ролями)
- Tesla — формує команди під проєкти
- Microsoft — застосовує змішаний підхід (Tuckman + Agile)

Отже, формування команди є поетапним процесом, який передбачає:

- розвиток взаємин;
- розподіл ролей;
- адаптацію стилю управління.

Модель Такмена дозволяє зрозуміти динаміку розвитку команди, тоді як модель Белбіна — забезпечує її структурну ефективність. Їх інтеграція створює потужний інструмент управління сучасними організаціями.

1.3. Лідерство як ключовий фактор розвитку команди

У сучасних організаціях лідерство виступає не просто функцією управління, а системоутворюючим фактором розвитку команди. Саме лідер визначає напрям руху, формує атмосферу довіри, координує взаємодію та забезпечує досягнення результату.

На відміну від традиційного менеджменту, що зосереджується на контролі, сучасне лідерство орієнтоване на розвиток людей і створення умов для їх максимальної ефективності. Це особливо актуально в умовах динамічного середовища, де команди повинні швидко адаптуватися до змін.

Дослідження підтверджують, що ефективність команди прямо залежить від стилю лідерства та здатності керівника адаптувати свою поведінку до етапу розвитку команди [18].

Лідерство в команді — це процес впливу на учасників з метою досягнення спільної мети через:

- мотивацію;
- комунікацію;
- координацію;
- розвиток потенціалу.

Важливо підкреслити, що сучасне лідерство дедалі більше набуває розподіленого характеру, коли відповідальність за результат поділяється між членами команди [18].

У теорії менеджменту виділяють кілька базових стилів лідерства, які мають різний вплив на команду.

Як видно з таблиці 1.7, жоден стиль не є універсальним. Ефективний лідер комбінує підходи залежно від ситуації, рівня зрілості команди та складності завдань.

Таблиця 1.7

Стилі лідерства та їх вплив на команду

Стиль	Характеристика	Вплив на команду	Доцільність застосування
Авторитарний	Жорсткий контроль	Швидкі рішення	Криза
Демократичний	Участь команди	Висока залученість	Стабільність
Ліберальний	Самостійність	Креативність	Досвідчені команди
Трансформаційний	Натхнення	Висока ефективність	Зміни

Джерело: розроблено автором на основі: [17], [20]

Лідерство тісно пов'язане з моделлю Такмена. На кожному етапі команда потребує різного стилю управління.

Таблиця 1.8

Роль лідера на різних етапах розвитку команди

Етап (Tuckman)	Роль лідера	Основні дії
Forming	Наставник	Формування цілей
Storming	Медіатор	Управління конфліктами
Norming	Фасилітатор	Побудова довіри
Performing	Партнер	Делегування

Джерело: розроблено автором на основі: [18], [19]

З таблиці 1.8 видно, що ефективність лідера визначається його здатністю змінювати стиль управління відповідно до стадії розвитку команди. Невідповідність стилю призводить до конфліктів або зниження продуктивності.

Модель Белбіна дозволяє зрозуміти, що лідерство не завжди є функцією однієї особи. У команді можуть існувати різні типи лідерства залежно від ролей.

Наприклад:

- координатор — організаційний лідер;
- генератор ідей — інтелектуальний лідер;
- виконавець — операційний лідер.

Ефективна команда передбачає баланс таких ролей, що дозволяє забезпечити гнучкість і стійкість [19].

Таблиця 1.9

Роль лідерства в контексті моделі Белбіна

Роль	Тип лідерства	Внесок у команду
Координатор	Організаційне	Управління процесами
Генератор ідей	Інноваційне	Нові рішення
Виконавець	Операційне	Реалізація
Командний гравець	Соціальне	Підтримка

Джерело: розроблено автором на основі: [19], [20]

Як видно з таблиці 1.9, лідерство є багатовимірним явищем. Його ефективність залежить від поєднання різних ролей, а не лише від формального керівника.

Приклади реалізації лідерства в компаніях

Українські компанії:

- **Grammarly** — розподілене лідерство в продуктових командах
- **Ajax Systems** — поєднання технічного та управлінського лідерства
- **Нова Пошта** — лідерство в умовах швидкого масштабування

Міжнародні компанії:

- **Google** — концепція «servant leadership»
- **Netflix** — культура відповідальності та свободи
- **Spotify** — командне лідерство (squad model)

Дослідження Agile-команд показують, що ефективне лідерство часто є розподіленим і формується всередині команди, а не лише задається керівником [20].

У XXI столітті спостерігаються такі тенденції:

- перехід до сервісного лідерства;
- розвиток емоційного інтелекту;
- поширення Agile-підходів;
- формування культури довіри.

Це означає, що лідерство стає не інструментом контролю, а інструментом розвитку.

Отже, лідерство є ключовим фактором розвитку команди, який:

- визначає ефективність взаємодії;
- формує культуру;
- забезпечує досягнення результату.

Сучасний лідер — це не керівник у класичному розумінні, а фасилітатор, наставник і стратег, який допомагає команді розкрити свій потенціал.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика АТ «Ельворті»

Акціонерне товариство «Ельворті» є одним із провідних підприємств України у сфері сільськогосподарського машинобудування, що спеціалізується на виробництві посівної, ґрунтообробної техніки та обладнання для захисту рослин. Підприємство має понад 150-річну історію розвитку та є одним із найстаріших машинобудівних заводів Європи.

Компанія розташована у місті Кропивницький і відіграє важливу роль у формуванні економічного потенціалу регіону. Вона є не лише виробничим, але й соціально значущим центром, що впливає на розвиток місцевої інфраструктури.

Основною місією підприємства є виробництво сучасної високоякісної техніки для аграрного сектору з використанням інноваційних технологій та орієнтацією на потреби споживачів.

Історія підприємства розпочинається у 1874 році, коли британські підприємці Роберт і Томас Ельворті заснували в Єлисаветграді (нині Кропивницький) виробництво сільськогосподарської техніки.

У подальшому розвиток підприємства проходив декілька ключових етапів:

- період стрімкого зростання у ХІХ столітті;
- трансформація у велике промислове підприємство на початку ХХ століття;
- націоналізація та функціонування у радянський період;
- ринкова трансформація після незалежності України;
- сучасний етап модернізації та ребрендингу (з 2016 року).

Важливо зазначити, що ще на початку XX століття підприємство мало широку мережу представництв і було одним із лідерів у виробництві сільськогосподарської техніки.

АТ «Ельворті» функціонує як акціонерне товариство та має складну організаційну структуру, що включає виробничі, інженерні, маркетингові та управлінські підрозділи.

Таблиця 2.1

Основні характеристики діяльності АТ «Ельворті»

Показник	Характеристика
Галузь	Машинобудування
Основна продукція	Сівалки, культиватори, обприскувачі
Ринок	Україна, Європа
Тип підприємства	Акціонерне товариство
Тривалість діяльності	понад 150 років

Джерело: розроблено автором на основі: [26], [27]

Як видно з таблиці 2.1, підприємство має стабільну галузеву спеціалізацію та тривалий досвід діяльності, що забезпечує йому конкурентні переваги на ринку.

Основною продукцією підприємства є:

- зернові та просапні сівалки;
- ґрунтообробна техніка;
- машини для внесення добрив.

Підприємство орієнтується на сучасні агротехнології, зокрема No-Till та Mini-Till, що дозволяє відповідати міжнародним стандартам якості.

Як видно з таблиці 2.2, продукція підприємства охоплює ключові етапи аграрного виробництва, що забезпечує комплексність пропозиції.

Таблиця 2.2

Асортимент продукції підприємства та її призначення

Вид продукції	Призначення	Конкурентна перевага
Сівалки	Посів культур	Точність
Культиватори	Обробка ґрунту	Надійність
Обприскувачі	Захист рослин	Ефективність

Джерело: розроблено автором на основі: [26], [28]

АТ «Ельворті» займає важливу позицію на українському ринку сільськогосподарської техніки та конкурує з такими компаніями:

Українські:

- Харківський тракторний завод
- Лозівські машини

Іноземні:

- John Deere
- Case IH
- Kuhn

З таблиці 2.3 видно, що українське підприємство виграє за рахунок адаптації до локальних умов та цінової доступності, тоді як міжнародні компанії мають перевагу в технологічності.

Таблиця 2.3

Порівняння АТ «Ельворті» з конкурентами

Компанія	Країна	Перевага
Ельворті	Україна	Ціна + адаптація
John Deere	США	Технології
Kuhn	Франція	Якість
Case IH	США	Інновації

Джерело: розроблено автором на основі: [27], [28]

Підприємство виконує важливі функції:

- виробничу (забезпечення аграрного сектору технікою);
- соціальну (створення робочих місць);
- інноваційну (розробка нових моделей техніки).

Історично підприємство відігравало ключову роль у розвитку регіону, формуючи його промислову основу.

Отже, АТ «Ельворті» є стратегічно важливим підприємством, яке:

- має багаторічний досвід;
- займає стабільну позицію на ринку;
- забезпечує розвиток аграрного сектору;
- має потенціал для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз процесів формування команди на підприємстві

Формування команди на підприємстві є одним із ключових елементів системи управління персоналом, який визначає ефективність організаційної діяльності. На відміну від теоретичних моделей, реальні процеси командоутворення мають комплексний характер і залежать від специфіки підприємства, його культури, структури та стратегічних цілей.

На прикладі АТ «Ельворті» процес формування команди доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних етапів: підбір персоналу, адаптація, інтеграція у колектив, розвиток командної взаємодії та підтримка ефективності.

Згідно з сучасними дослідженнями, ефективне командоутворення передбачає поєднання організаційних, психологічних і управлінських механізмів [1; 4; 21].

Процес формування команди розпочинається з підбору персоналу, який визначає якісний склад майбутньої команди. На підприємстві АТ «Ельворті»

підбір кадрів орієнтований не лише на професійні компетенції, але й на здатність до командної взаємодії.

Таблиця 2.4

Критерії відбору персоналу для формування команди

Критерій	Зміст	Вплив на команду
Професійні навички	Кваліфікація	Якість роботи
Комунікативність	Взаємодія	Зниження конфліктів
Гнучкість	Адаптація	Стійкість команди
Цінності	Узгодженість	Згуртованість

Джерело: розроблено автором на основі: [1], [12], [21]

Як видно з таблиці 2.4, сучасні підходи до підбору персоналу передбачають оцінку не лише професійних, але й поведінкових характеристик. Це відповідає концепції командного менеджменту, де важливу роль відіграє сумісність працівників [12; 21].

Після підбору важливим етапом є адаптація працівників, яка визначає швидкість їх інтеграції у команду. На підприємстві цей процес включає:

- ознайомлення з корпоративною культурою;
- наставництво;
- включення у виробничі процеси.

Таблиця 2.5

Етапи адаптації працівника в команді

Етап	Характеристика	Результат
Ознайомлення	Вступ у компанію	Розуміння структури
Інтеграція	Включення у команду	Взаємодія
Закріплення	Стабілізація	Ефективність

Джерело: розроблено автором на основі: [4], [21], [22]

З таблиці 2.5 видно, що ефективна адаптація дозволяє скоротити період входження працівника в команду та підвищити його продуктивність. Недостатня увага до цього етапу призводить до плинності кадрів [21; 22].

Після інтеграції працівників ключовим завданням є розвиток командної взаємодії. На АТ «Ельворті» це проявляється через:

- виробничу кооперацію;
- взаємодію між підрозділами;
- неформальні комунікації.

Цей процес відповідає моделі Такмена, де команда переходить від стадії формування до ефективної діяльності [8; 9].

Таблиця 2.6

Фактори розвитку командної взаємодії

Фактор	Прояв	Вплив
Комунікація	Обмін інформацією	Узгодженість
Довіра	Підтримка	Зниження конфліктів
Лідерство	Координація	Ефективність
Мотивація	Зацікавленість	Продуктивність

Джерело: розроблено автором на основі: [4], [15], [22]

Як видно з таблиці 2.6, розвиток команди залежить від поєднання соціально-психологічних і управлінських факторів. Найбільший вплив має довіра, яка формує основу командної взаємодії [4; 15].

Оцінка ефективності команди є необхідною умовою її розвитку. На підприємстві можуть використовуватися такі показники:

- продуктивність праці;
- рівень взаємодії;
- задоволеність працівників;
- досягнення цілей.

Таблиця 2.7

Показники ефективності команди

Показник	Зміст	Метод оцінки
Продуктивність	Результати роботи	KPI
Взаємодія	Комунікації	Опитування
Задоволеність	Мотивація	Анкетування
Досягнення цілей	Виконання планів	Аналіз

Джерело: розроблено автором на основі: [13], [21], [27]

З таблиці 2.7 видно, що оцінка команди повинна бути комплексною і враховувати як економічні, так і соціальні показники. Це дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності [13; 21].

Аналіз показує, що на підприємствах можуть виникати такі проблеми:

- недостатня комунікація;
- конфлікти;
- низька мотивація;
- відсутність чітких ролей.

Ці проблеми відповідають стадії «storming» у моделі Такмена [8].

Розглянемо приклади з практики.

Українські компанії:

- **Нова Пошта** — активно розвиває корпоративну культуру
- **ДТЕК** — впроваджує командні підходи
- **SoftServe** — використовує Agile-команди

Іноземні компанії:

- **Google** — дослідження Project Aristotle (поль довіри)
- **Amazon** — small teams principle
- **Spotify** — squad model

Таким чином, процес формування команди на підприємстві є багатокомпонентним і включає:

- підбір персоналу;
- адаптацію;
- розвиток взаємодії;
- оцінку ефективності.

Ефективність цього процесу визначається здатністю організації інтегрувати управлінські та психологічні підходи.

2.3. Оцінка стилю лідерства та управління персоналом

Стиль лідерства є одним із ключових факторів, що визначає ефективність управління персоналом та рівень розвитку команди на підприємстві. У контексті діяльності АТ «Ельворті» стиль керівництва формується під впливом галузевої специфіки, організаційної культури та історично сформованих управлінських традицій.

Загалом для виробничих підприємств характерне поєднання елементів авторитарного та демократичного стилів управління. Це обумовлено необхідністю забезпечення дисципліни, чіткої координації виробничих процесів та одночасно підтримки командної взаємодії [21; 27].

Водночас сучасні тенденції управління передбачають поступовий перехід до гнучких стилів лідерства, орієнтованих на розвиток персоналу та делегування повноважень [17; 20].

Для оцінки стилю лідерства на підприємстві доцільно розглянути основні характеристики управлінської поведінки керівників.

Як видно з таблиці 2.8, на підприємстві найбільш характерним є змішаний стиль управління, який поєднує елементи контролю та залучення працівників.

Такий підхід дозволяє зберігати стабільність виробничих процесів і водночас підтримувати розвиток команди.

Таблиця 2.8

Оцінка стилів лідерства на підприємстві

Критерій	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Змішаний стиль
Прийняття рішень	Централізоване	Колективне	Комбіноване
Контроль	Високий	Помірний	Гнучкий
Ініціатива	Обмежена	Заохочується	Частково
Комунікація	Одностороння	Двостороння	Ситуативна

Джерело: розроблено автором на основі: [16], [21]

Стиль керівництва безпосередньо впливає на:

- рівень мотивації працівників;
- якість комунікації;
- продуктивність;
- рівень конфліктності.

Таблиця 2.9

Вплив стилю лідерства на показники ефективності команди

Стиль	Мотивація	Продуктивність	Комунікація	Конфлікти
Авторитарний	Низька	Висока (короткостроково)	Обмежена	Високі
Демократичний	Висока	Стабільна	Активна	Низькі
Трансформаційний	Дуже висока	Висока	Відкрита	Мінімальні

Джерело: розроблено автором на основі: [17], [20]

З таблиці 2.9 видно, що найбільш ефективним у довгостроковій перспективі є трансформаційний стиль лідерства, який забезпечує високий рівень залученості працівників і сприяє розвитку команди.

Система управління персоналом на АТ «Ельворті» включає:

- планування потреб у кадрах;
- підбір персоналу;
- навчання і розвиток;
- оцінку ефективності.

Згідно з сучасними підходами, управління персоналом має бути орієнтоване на розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства [21].

Таблиця 2.10

Основні елементи системи управління персоналом

Елемент	Характеристика	Значення
Підбір	Відбір кадрів	Формування команди
Навчання	Підвищення кваліфікації	Розвиток
Мотивація	Стимулювання	Залученість
Оцінка	Контроль результатів	Ефективність

Джерело: розроблено автором на основі: [21], [22]

Як видно з таблиці 2.10, система управління персоналом є комплексною і охоплює всі етапи життєвого циклу працівника в організації.

Лідер виконує такі функції:

- координація діяльності;
- мотивація;
- вирішення конфліктів;
- розвиток потенціалу.

У сучасних умовах особливо важливим є перехід від контролю до наставництва, що відповідає концепції «servant leadership» [17].

Таблиця 2.11

Функції лідера в команді

Функція	Зміст	Результат
Організаційна	Планування	Узгодженість
Мотиваційна	Підтримка	Залученість
Комунікаційна	Взаємодія	Довіра
Розвивальна	Навчання	Професіоналізм

Джерело: розроблено автором на основі: [15], [23]

З таблиці 2.11 видно, що лідерство має багатофункціональний характер і охоплює як управлінські, так і соціально-психологічні аспекти.

Розглянемо практичні приклади.

Українські компанії:

- **ДТЕК** — розвиток лідерства через корпоративні програми
- **Нова Пошта** — акцент на командній взаємодії
- **Ajax Systems** — поєднання технічного та управлінського лідерства

Міжнародні компанії:

- **Google** — розвиток емоційного інтелекту лідерів
- **Netflix** — культура свободи і відповідальності
- **Toyota** — lean-лідерство

Аналіз показує, що можливими проблемами є: домінування авторитарного стилю; недостатня комунікація; обмежене делегування; слабка мотивація.

Ці проблеми потребують впровадження сучасних моделей лідерства.

Отже, стиль лідерства є ключовим фактором ефективності управління персоналом. Для підприємства характерним є змішаний стиль управління з тенденцією до трансформаційного лідерства, що відповідає сучасним вимогам розвитку команд.

2.4. Діагностика ефективності команди та лідерства

У сучасних умовах управління персоналом діагностика ефективності команди та лідерства виступає необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства. Вона дозволяє оцінити рівень взаємодії між працівниками, якість управлінських рішень та відповідність стилю лідерства стратегічним цілям організації.

На відміну від формального контролю, діагностика має комплексний характер і включає як кількісні, так і якісні показники. Вона базується на аналізі продуктивності, комунікації, мотивації та організаційного клімату [13; 21].

У випадку АТ «Ельворті» діагностика ефективності команди є особливо важливою з огляду на виробничу специфіку, де результат залежить від узгодженості дій працівників.

Для комплексної оцінки доцільно використовувати систему критеріїв, які відображають різні аспекти функціонування команди.

Таблиця 2.12

Критерії ефективності команди

Критерій	Зміст	Показники
Продуктивність	Результативність	Виконання плану
Комунікація	Взаємодія	Частота обміну інформацією
Згуртованість	Єдність	Рівень довіри
Мотивація	Зацікавленість	Залученість

Джерело: розроблено автором на основі: [13], [21]

Як видно з таблиці 2.12, ефективність команди визначається не лише результатами діяльності, а й якістю внутрішніх процесів. Особливо важливими є комунікація та довіра, які формують основу стабільної роботи команди.

Для оцінки ефективності команди використовуються різні методи:

- анкетування;

- спостереження;
- аналіз результатів діяльності;
- оцінка KPI;
- психологічна діагностика.

Таблиця 2.13

Методи оцінки ефективності команди

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Анкетування	Опитування	Простота	Суб'єктивність
KPI	Кількісна оцінка	Об'єктивність	Обмеженість
Спостереження	Аналіз поведінки	Глибина	Часозатратність
Інтерв'ю	Глибинний аналіз	Деталізація	Залежність від інтерв'юера

Джерело: розроблено автором на основі: [4], [22]

З таблиці 2.13 видно, що найбільш ефективною є комбінація методів, яка дозволяє отримати повну картину стану команди.

Оцінка ефективності команди неможлива без аналізу стилю лідерства, оскільки саме керівник визначає характер взаємодії та рівень мотивації.

Таблиця 2.14

Критерії оцінки ефективності лідерства

Критерій	Прояв	Вплив
Комунікація	Відкритість	Довіра
Прийняття рішень	Гнучкість	Ефективність
Мотивація	Підтримка	Залученість
Делегування	Передача повноважень	Розвиток

Джерело: розроблено автором на основі: [15], [23]

Як видно з таблиці 2.14, ефективне лідерство базується на балансі між контролем і довірою. Надмірний контроль знижує мотивацію, тоді як делегування сприяє розвитку персоналу.

Для комплексної оцінки доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз ефективності команди

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід персоналу	Недостатня комунікація
Стабільність	Обмежене делегування
Можливості	Загрози
Розвиток лідерства	Конкуренція
Впровадження нових методів	Відтік кадрів

Джерело: розроблено автором на основі: [24], [27]

З таблиці 2.15 видно, що ключовими проблемами є комунікація та делегування, що підтверджує необхідність розвитку сучасних підходів до лідерства.

Розглянемо практичні приклади.

Українські компанії:

- **ДТЕК** — регулярна оцінка команд через HR-метрики
- **Нова Пошта** — аналіз залученості персоналу
- **SoftServe** — оцінка ефективності Agile-команд

Іноземні компанії:

- **Google** — Project Aristotle (фактор довіри)
- **Netflix** — оцінка через культуру відповідальності
- **Toyota** — lean-аналіз ефективності

Отже, діагностика ефективності команди та лідерства є ключовим інструментом управління, який дозволяє: оцінити стан команди; виявити проблеми; визначити напрями розвитку.

Комплексний підхід до діагностики забезпечує підвищення ефективності організації та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності командної роботи

У сучасних умовах функціонування підприємств підвищення ефективності командної роботи виступає одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності організації. Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що, незважаючи на наявність сформованих виробничих колективів, існує потреба у вдосконаленні внутрішньої взаємодії, розвитку лідерства та підвищенні рівня залученості персоналу.

Ефективна команда не формується стихійно — вона потребує цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на розвиток як професійних, так і соціально-психологічних характеристик її учасників. У зв'язку з цим доцільно розробити систему заходів, яка охоплює ключові аспекти командної роботи: комунікацію, мотивацію, лідерство та організаційну культуру.

Одним із базових чинників ефективної командної роботи є якість комунікації. Недостатній рівень обміну інформацією призводить до непорозумінь, дублювання функцій та зниження продуктивності.

Для підвищення ефективності комунікації доцільно впровадити регулярні командні зустрічі, спрямовані на обговорення поточних завдань, обмін ідеями та вирішення проблем. Особливу увагу слід приділити розвитку горизонтальних комунікацій між підрозділами, що дозволить уникнути інформаційних бар'єрів.

Крім того, ефективним інструментом є використання цифрових платформ для комунікації, які забезпечують швидкий доступ до інформації та прозорість процесів. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у динамічному середовищі.

Проведений аналіз показав, що одним із ключових обмежень ефективності є недостатній рівень делегування та надмірна централізація управління. У зв'язку з цим важливим напрямом є розвиток командного лідерства.

Йдеться не лише про підвищення компетенцій керівників, а й про формування культури розподіленого лідерства, коли відповідальність за результат розподіляється між членами команди. Це дозволяє підвищити ініціативність працівників, їхню залученість та відповідальність за результати діяльності.

Практично це може бути реалізовано через навчальні програми для керівників, тренінги з емоційного інтелекту, а також впровадження наставництва. Важливим є розвиток навичок зворотного зв'язку, що сприяє формуванню довіри в колективі.

Ефективність командної роботи значною мірою залежить від рівня мотивації працівників. В умовах сучасного підприємства недостатньо використовувати лише матеріальні стимули — важливу роль відіграють нематеріальні фактори.

Доцільно впровадити систему визнання досягнень працівників, яка підкреслює значущість їхнього внеску в спільний результат. Це може включати публічне відзначення успіхів, можливості професійного розвитку та участь у прийнятті рішень.

Особливу увагу варто приділити формуванню внутрішньої мотивації, яка базується на усвідомленні значущості роботи, розвитку професійних навичок та відчутті приналежності до команди.

Корпоративна культура є фундаментом, на якому будується командна взаємодія. Вона визначає норми поведінки, цінності та принципи співпраці.

Для підвищення ефективності командної роботи необхідно сформувати культуру довіри, відкритості та взаємопідтримки. Це передбачає:

- заохочення ініціативності;
- підтримку інновацій;
- толерантність до помилок як елементу навчання.

Важливим інструментом є проведення спільних заходів, які сприяють згуртуванню колективу та формуванню неформальних зв'язків між працівниками.

Сучасні організації активно впроваджують гнучкі методи управління, які сприяють підвищенню ефективності команд. До таких підходів належать Agile, Lean та проєктне управління.

Їх використання дозволяє:

- підвищити адаптивність команди;
- скоротити час прийняття рішень;
- покращити координацію дій.

Для підприємства доцільно адаптувати ці підходи з урахуванням специфіки виробництва, що дозволить поєднати стабільність і гнучкість.

Безперервний розвиток працівників є необхідною умовою ефективної командної роботи. У зв'язку з цим доцільно створити систему навчання, яка охоплює:

- професійні компетенції;
- навички командної взаємодії;
- розвиток лідерських якостей.

Особливо ефективними є практичні формати навчання, такі як тренінги, кейс-методи та коучинг. Вони дозволяють не лише отримати знання, а й сформувати необхідні поведінкові навички.

Отже, підвищення ефективності командної роботи потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення комунікацій, розвиток лідерства, підвищення мотивації, формування корпоративної культури та впровадження сучасних управлінських підходів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити продуктивність працівників;
- покращити взаємодію в колективі;
- забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2. Удосконалення системи лідерства

У сучасних умовах розвитку організацій ефективна система лідерства є одним із ключових чинників забезпечення стійкого функціонування підприємства та підвищення результативності командної роботи. Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що для підприємства характерним є змішаний стиль управління з елементами централізації, що, з одного боку, забезпечує стабільність виробничих процесів, але, з іншого — обмежує ініціативність і потенціал персоналу.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у вдосконаленні системи лідерства, яка має бути спрямована на розвиток гнучкості управління, підвищення залученості працівників та формування культури відповідальності.

Одним із ключових напрямів удосконалення є поступовий перехід від адміністративного до трансформаційного стилю лідерства. Такий підхід передбачає не лише управління процесами, а й натхнення працівників, формування спільного бачення та розвиток потенціалу кожного члена команди.

Трансформаційний лідер виступає не як контролер, а як наставник, який допомагає працівникам розкрити свої можливості. Це особливо важливо в умовах змін, коли підприємство потребує інноваційності та гнучкості.

Практична реалізація цього підходу передбачає:

- формування чіткої місії та цінностей;
- розвиток довіри в колективі;
- підтримку ініціативності;
- створення умов для самореалізації працівників.

Ефективність лідерства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки керівників. У зв'язку з цим доцільно впровадити системну програму розвитку управлінських компетенцій.

Особливу увагу слід приділити таким навичкам:

- емоційний інтелект;
- комунікація;
- управління конфліктами;
- прийняття рішень в умовах невизначеності;
- делегування повноважень.

Розвиток цих компетенцій дозволить керівникам більш ефективно взаємодіяти з командою, підвищити рівень довіри та знизити рівень конфліктності.

Ефективними інструментами розвитку є тренінги, коучинг, наставництво та участь у практичних кейсах.

Однією з ключових проблем управління персоналом є надмірна централізація прийняття рішень. Це призводить до перевантаження керівників та зниження ініціативності працівників.

У зв'язку з цим важливим напрямом удосконалення є розвиток системи делегування. Делегування передбачає передачу частини повноважень працівникам із збереженням відповідальності за результат.

Ефективне делегування дозволяє:

- підвищити швидкість прийняття рішень;
- розвинути професійні компетенції працівників;
- зменшити управлінське навантаження;
- підвищити мотивацію персоналу.

Водночас важливо забезпечити чітке визначення завдань, відповідальності та критеріїв оцінки результатів.

Однією з ознак ефективного лідерства є наявність відкритої системи зворотного зв'язку. Вона дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати поведінку та підвищувати ефективність роботи.

Для цього доцільно впровадити регулярні індивідуальні та командні обговорення результатів діяльності, де працівники можуть отримати конструктивний зворотний зв'язок і висловити власну думку.

Важливо, щоб зворотний зв'язок мав двосторонній характер, що сприятиме формуванню атмосфери довіри та відкритості.

Сучасні підходи до управління передбачають відхід від традиційної моделі «керівник — підлеглий» до більш гнучких форм взаємодії. Однією з таких форм є розподілене лідерство.

Його сутність полягає в тому, що лідерські функції виконуються не лише керівником, а й членами команди залежно від ситуації та компетенцій.

Це дозволяє:

- підвищити гнучкість управління;
- активізувати потенціал працівників;
- сформувати відповідальність за результат.

Для впровадження цього підходу необхідно створити умови, за яких працівники можуть проявляти ініціативу та брати участь у прийнятті рішень.

Для підвищення ефективності управління доцільно впроваджувати сучасні концепції лідерства, зокрема:

- сервісне лідерство (servant leadership), яке орієнтоване на підтримку працівників;
- Agile-лідерство, що передбачає гнучкість і швидке реагування на зміни;
- ситуаційне лідерство, яке враховує рівень розвитку команди.

Інтеграція цих підходів дозволяє сформувати адаптивну систему управління, здатну ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Важливим елементом системи лідерства є підготовка майбутніх керівників. Формування кадрового резерву дозволяє забезпечити безперервність управління та зменшити ризики кадрових змін.

Це передбачає:

- виявлення потенційних лідерів;
- їх цілеспрямований розвиток;
- залучення до управлінських завдань.

Такий підхід сприяє формуванню внутрішнього лідерського потенціалу організації.

Отже, удосконалення системи лідерства є комплексним процесом, що включає розвиток компетенцій керівників, впровадження делегування, формування культури зворотного зв'язку та використання сучасних управлінських підходів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить: підвищити ефективність управління персоналом; зміцнити командну взаємодію; забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на АТ «Ельворті»

Оцінка ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом дослідження, що дозволяє визначити доцільність їх впровадження та очікуваний вплив на діяльність підприємства. Вона базується на комплексному підході, який охоплює економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти.

На відміну від традиційного підходу, що орієнтується виключно на фінансові показники, сучасна практика управління персоналом передбачає багатовимірну оцінку, яка враховує також рівень залученості працівників, якість комунікації та ефективність командної взаємодії.

Запропоновані у підрозділах 3.1–3.2 заходи (вдосконалення комунікацій, розвиток лідерства, впровадження делегування, формування корпоративної культури) мають системний характер і спрямовані на підвищення загальної ефективності організації.

Економічний ефект від впровадження заходів проявляється насамперед у підвищенні продуктивності праці та оптимізації використання ресурсів.

Покращення комунікації та координації дій працівників дозволяє зменшити втрати часу, пов'язані з неузгодженістю процесів, а також уникнути дублювання функцій. У результаті підвищується швидкість виконання виробничих завдань і знижується собівартість продукції.

Розвиток системи делегування сприяє більш ефективному розподілу управлінського навантаження, що дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних завданнях. Це, у свою чергу, підвищує якість управлінських рішень і сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

Крім того, зменшення плинності кадрів, що є наслідком підвищення рівня задоволеності працівників, дозволяє скоротити витрати на підбір і навчання персоналу.

Таким чином, економічний ефект проявляється через:

- зростання продуктивності праці;
- зниження операційних витрат;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- зменшення витрат на персонал.

Організаційний ефект пов'язаний із покращенням внутрішніх процесів управління та підвищенням узгодженості дій працівників.

Впровадження сучасних підходів до командної роботи забезпечує більш чіткий розподіл ролей і відповідальності, що дозволяє уникнути конфліктів та підвищити ефективність взаємодії.

Розвиток лідерства сприяє формуванню більш гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це особливо важливо для підприємства, яке функціонує в умовах нестабільності та високої конкуренції.

Також підвищується якість прийняття управлінських рішень завдяки залученню працівників до обговорення та аналізу проблем.

У цілому організаційний ефект проявляється через:

- покращення координації діяльності;
- підвищення адаптивності організації;
- зменшення кількості конфліктів;
- підвищення ефективності управління.

Соціально-психологічний ефект є одним із найбільш значущих результатів впровадження запропонованих заходів, оскільки він безпосередньо впливає на поведінку працівників і атмосферу в колективі.

Формування культури довіри та відкритості сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, їхньої лояльності до підприємства та готовності до співпраці.

Розвиток зворотного зв'язку дозволяє працівникам відчувати свою значущість, що підвищує їхню мотивацію та залученість. У результаті знижується рівень стресу, покращується психологічний клімат і зростає ефективність командної роботи.

Особливе значення має розвиток лідерських компетенцій, що сприяє формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на підтримку та розвиток персоналу.

Соціально-психологічний ефект проявляється через:

- підвищення задоволеності працівників;
- покращення командного клімату;
- зростання довіри;
- підвищення рівня залученості.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволяє досягти синергійного ефекту, коли загальний результат перевищує суму окремих змін.

Взаємозв'язок між економічними, організаційними та соціально-психологічними результатами створює умови для сталого розвитку підприємства.

Зокрема, підвищення мотивації працівників сприяє зростанню продуктивності, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові показники.

Таким чином, ефективність заходів має комплексний характер і проявляється у довгостроковій перспективі.

Для АТ «Ельворті» впровадження запропонованих заходів дозволить:

- підвищити ефективність командної роботи;
- оптимізувати управлінські процеси;
- зміцнити конкурентні позиції на ринку;
- забезпечити стійкий розвиток підприємства.

В умовах сучасних викликів це є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптації до змін.

Отже, оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про їх доцільність і практичну значущість. Їх реалізація дозволяє досягти комплексного ефекту, що охоплює економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства.

У результаті формується ефективна система командної роботи та лідерства, яка відповідає сучасним вимогам управління.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи на тему «Формування команди та лідерство в організаціях» (на прикладі АТ «Ельворті») було досягнуто поставленої мети – досліджено теоретичні засади командоутворення та лідерства, проведено аналіз практики їх реалізації на підприємстві та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності командної роботи.

У першому розділі було узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності команди та її ролі в сучасному менеджменті. Встановлено, що команда є не просто групою працівників, а інтегрованою системою взаємодії, яка забезпечує синергійний ефект і підвищує ефективність організації. Розглянуто етапи формування команди відповідно до моделі Б. Такмена, а також рольову структуру команди за М. Белбіним. Доведено, що ефективність команди залежить від поєднання динаміки її розвитку та балансу ролей. Особливу увагу приділено лідерству як ключовому фактору, що визначає рівень згуртованості, мотивації та результативності команди.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності АТ «Ельворті» та досліджено процеси формування команди на підприємстві. Встановлено, що підприємство має сформовану систему управління персоналом, яка включає підбір, адаптацію та розвиток працівників. Водночас виявлено певні проблеми, зокрема недостатній рівень комунікації, обмежене делегування повноважень і переважання змішаного стилю лідерства з елементами централізації. Проведена діагностика ефективності команди показала, що, незважаючи на стабільність роботи, існує потенціал для підвищення продуктивності через вдосконалення управлінських підходів і розвитку командної взаємодії.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності командної роботи та вдосконалення системи лідерства. Запропоновано вдосконалити комунікаційні процеси, впровадити сучасні підходи

до управління (Agile, делегування), розвивати лідерські компетенції керівників, формувати культуру зворотного зв'язку та підвищувати рівень мотивації персоналу. Обґрунтовано доцільність переходу до трансформаційного та розподіленого лідерства як більш ефективних моделей управління в сучасних умовах.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація дозволить досягти комплексного результату. Економічний ефект проявлятиметься у підвищенні продуктивності праці та зниженні витрат, організаційний — у покращенні координації та адаптивності, соціально-психологічний — у підвищенні мотивації, довіри та задоволеності працівників.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне формування команди та розвиток сучасної системи лідерства є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності АТ «Ельворті» та інших підприємств, що функціонують в умовах динамічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Самойленко В.В., Мартиненко М.В. Менеджмент командної роботи. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. 35 с.
2. Економічна етика та командоутворення: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150 с.
3. Белюга Б.О. Командоутворення в системі управління організацією. 2020. 41 с.
4. Войтович П. Психологічні особливості управління командою. 2024. 120 с.
5. Гушчін К.С. Формування ефективної командної роботи на підприємстві. 2025. 98 с.
6. Левченко А.О. Командний менеджмент та лідерство. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 27 с.
7. Шпортко Г., Карабаш А. Формування ефективної команди менеджерів. 2020. 12 с.
8. Tuckman B.W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. Vol. 63. P. 384–399.
9. Tuckman B.W., Jensen M.A.C. Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*. 1977. Vol. 2. P. 419–427.
10. Belbin R.M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. 184 p.
11. Aritzeta A., Swailes S., Senior B. Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications. *Journal of Management Studies*. 2007. 22 p.
12. Коваленко О.В. Командний менеджмент: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2021. 210 с.
13. Литвиненко М.І. Управління командами в умовах змін. Харків: ХНЕУ, 2022. 180 с.

14. Гринько Т.В. Організаційна поведінка та командоутворення. Дніпро: НГУ, 2023. 156 с.
15. Бондаренко С.М. Лідерство і командна взаємодія. Київ: Ліра-К, 2020. 240 с.
16. Дуднік О.В. Лідерство в системі управління організацією. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 256 с.
17. Northouse P. Leadership: Theory and Practice. Sage, 2021. 560 p.
18. Belbin R.M. Team Roles at Work. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2012. 160 p.
19. Gren L., Ralph P. Agile Leadership and Team Dynamics. Journal of Systems and Software. 2022. 18 p.
20. Кравченко О.В. Лідерство та командна взаємодія. Харків: ХНЕУ, 2022. 190 с.
21. Шевченко Л.С. Управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2023. 300 с.
22. Марченко І.П. Організаційна поведінка. Львів: Новий Світ, 2021. 220 с.
23. Іванова Т.М. Психологія лідерства. Одеса: Астропринт, 2020. 180 с.
24. Бондаренко С.М. Управління підприємством в умовах змін. Київ: Ліра-К, 2021. 320 с.
25. Єдині та Державні реєстри України: Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/05784437>
26. Офіційний сайт АТ «Ельворті». URL: <https://elvorti.com> (дата звернення: 2026).
27. Іваненко В.П. Економіка підприємства. Київ: КНЕУ, 2022. 280 с.
28. Петренко О.В. Аналіз діяльності машинобудівних підприємств. Харків: ХНЕУ, 2023. 210 с.
29. Elvorti Company Profile. European Business Review. 2022. 15 p.
30. Agricultural Machinery Market Analysis. OECD Report. 2021. 50 p.