**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

| | |
|---|---|
| **ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** | **Менеджмент персоналу** |
| **ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** | **07 – Управління та адміністрування** |
| **СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** | **073 - Менеджмент** |

Форма здобуття освіти: *заочна*
*очна (денна), заочна, дистанційна*

# КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **« Командний менеджменту в організації»**
*(назва теми)*

здобувача Снігур Софії Юріївни
*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, **Кравчук Оксана Іванівна**
*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)*

_____
*(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**
Завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом, доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

_____
*(підпис)*

**Київ 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

| | |
|---|---|
| **ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** | **Менеджмент персоналу** |
| **ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** | **07 – Управління та адміністрування** |
| **СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** | **073 - Менеджмент** |

**ПОГОДЖЕНО**
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук
*(підпис) (ініціали, прізвище)*

20 р

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
*(підпис) (ініціали, прізвище)*

20 р.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**здобувачу вищої освіти** Снігур Софії Юріївни
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

*зачної* **форми навчання**
*очної (денної), заочної, дистанційної*

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

**«Командний менеджменту в організації»**

**Тему затверджено наказом ректора Університету** від "_____"_____20__р .№ _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

| | |
|---|---|
| **Розділ 1** | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ |
| *(назва розділу)* | |
| **Розділ 2** | АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» |
| *(назва розділу)* | |
| **Розділ 3** | РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» |
| *(назва розділу)* | |

| | |
|---|---|
| **Об'єкт дослідження:** | процеси командного менеджменту в організації |
| **Предмет дослідження:** | теоретико-методичні та прикладні засади реалізації процесів командного менеджменту в організації |
| **Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** | дослідження теоретико-методичних та прикладних засад, проведення аналізу ефективності процесів командного менеджменту в організації та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення на підприємстві |

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

| | |
|---|---|
| **У розділі 1** | визначити сутність, принципи, значення, виклики та ризики командного менеджменту, проаналізувати його теорії та моделі, порівняти їхні особливості та специфічні риси; узагальнити ключові дослідження щодо методичних підходів до командного менеджменту у міжнародній та вітчизняній науковій думці; дослідити сучасні тенденцій та технологій командного менеджменту; |
| **У розділі 2** | схарактеризувати організаційно-економічні, трудові та соціальні показники діяльності та корпоративну культуру в компанії; проаналізувати процеси командного менеджменту організації та оцінити їх ефективність; оцінити способи та технології, за допомогою яких реалізується процес командного менеджменту в організації; |
| **У розділі 3** | розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів командного менеджменту на підприємстві; обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації процесу командного менеджменту через впровадження інноваційних підходів та оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів. |

**Завдання підготував науковий керівник** _____ *(О.І. Кравчук)*

*(підпис)* *(ініціали, прізвище)*

«01» жовтня 2024 р.

**Завдання одержав**

**здобувач**

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 83 сторінки, 17 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 40 найменувань, 1 додаток.

**«Командний менеджменту в організації»**

Об'єктом дослідження є процеси командного менеджменту в організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади реалізації процесів командного менеджменту в організації.

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних та прикладних засад, проведення аналізу ефективності процесів командного менеджменту в організації та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення на підприємстві. Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- визначити сутність, принципи, значення, виклики та ризики командного менеджменту, проаналізувати його теорії та моделі;
- узагальнити ключові дослідження щодо методичних підходів до командного менеджменту у міжнародній та вітчизняній науковій думці;
- дослідити сучасні тенденції та технології командного менеджменту;
- схарактеризувати організаційно-економічні, трудові та соціальні показники діяльності та корпоративну культуру в компанії;
- проаналізувати процеси командного менеджменту організації та оцінити їх ефективність;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів командного менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації процесу командного менеджменту через впровадження інноваційних підходів та оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз для дослідження теоретичних основ командного менеджменту; порівняльний аналіз для вивчення різних підходів до управління командами; статистичний аналіз для оцінювання ефективності процесів командного менеджменту; методи узагальнення та систематизації для формування висновків та рекомендацій. За результатами дослідження виявлено особливості сучасних тенденцій командного менеджменту, проведено комплексний аналіз практик командного менеджменту ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», що дозволило ідентифікувати проблемні аспекти та розробити цілеспрямовані рекомендації.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Систематизовано сучасні підходи до командного менеджменту в умовах цифрової трансформації, узагальнено методичні засади формування ефективних команд. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», включаючи впровадження системи крос-функціональної координації, цільового управління командами, інтегрованої цифрової платформи, програми розвитку командного потенціалу та системи управління командною динамікою. Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність командної взаємодії на 30-50% та створять основу для стійкого розвитку організації.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

**Ключові слова**: командний менеджмент, командна взаємодія, цифровізація команд, організаційна культура, лідерство, командні компетентності, ефективність команд.

**Keywords**: team management, team interaction, team digitalization, organizational culture, leadership, team competencies, team effectiven.

# В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу»

## Снігур Софії

## на тему: «Командний менеджмент в організації»

**1. Актуальність теми:** зумовлена трансформацією сучасного бізнес-середовища, викликаною цифровізацією, глобалізаційними процесами, переходом до гібридних форматів роботи та посиленням ролі людського капіталу. В таких умовах ефективне управління командами стає ключовим чинником забезпечення адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності організацій. Командний менеджмент, як стратегічний інструмент, дозволяє поєднувати компетенції працівників, підвищувати рівень залученості, формувати довіру та налагоджувати результативну співпрацю — особливо в умовах віддаленої або проектної роботи. Актуальність також посилюється потребою в управлінні мультикультурними, віртуальними та міжфункціональними командами, які функціонують в умовах невизначеності та підвищеної динаміки. В українському контексті тема є особливо важливою з огляду на виклики, пов'язані з війною, необхідністю психологічної стійкості персоналу та зростанням значення soft skills для керівників і команд. Саме тому дослідження теоретичних підходів, оцінка ефективності командної взаємодії та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення командного менеджменту набувають не лише наукового, а й прикладного значення для сучасних українських організацій.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** Кваліфікаційна бакалаврська робота на тему «Командний менеджмент в організації» має низку виразних позитивних рис, що засвідчують її наукову й практичну цінність. По-перше, тема роботи є актуальною, відповідає сучасним викликам управління персоналом у цифрову епоху та має стратегічне значення для розвитку організацій. По-друге, робота має чітку логіку викладення, добре структурована, містить послідовний перехід від теоретичного обґрунтування до практичного аналізу та розробки прикладних рекомендацій. Авторка продемонструвала високий рівень аналітичного мислення, ґрунтовно опрацювавши джерельну базу та охопивши широкий спектр сучасних підходів — від класичних моделей командної взаємодії до новітніх концепцій віртуальних і гібридних команд. Практична частина заснована на аналізі реального підприємства ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» і містить оцінку ефективності командної взаємодії, корпоративної культури та інструментів управління. Окремою перевагою є запропоновані рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій, коучингу та цифрових платформ у практику командного менеджменту, а також оцінка соціально-економічного ефекту від запропонованих змін. Робота вирізняється якісним оформленням, наявністю таблиць, графіків, схем, а також практичним спрямуванням, що свідчить про готовність здобувачки застосовувати знання у реальному бізнес-середовищі.

**3. Наявність самостійних розробок автора:** Кваліфікаційна бакалаврська робота «Командний менеджмент в організації» демонструє наявність вагомих самостійних розробок автора, що свідчить про глибоке розуміння теми та здатність до практичного застосування знань. Авторка не лише систематизувала сучасні підходи до управління командами, а й розробила власний аналітичний інструментарій для оцінки ефективності командного менеджменту на прикладі ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів». У межах дослідження вона самостійно здійснила діагностику корпоративної культури та командної взаємодії, а також запропонувала комплекс заходів щодо підвищення ефективності командної роботи, включаючи впровадження цифрових платформ, коучингу, тімбілдінгу та елементів гейміфікації. Окремої уваги заслуговує розробка заходів із врахуванням умов гібридної зайнятості та воєнного стану, а

також розрахунок соціально-економічної ефективності впровадження запропонованих рішень. Усі ці елементи підтверджують наявність авторського підходу, самостійності мислення та орієнтації на практичне вирішення актуальних проблем управління персоналом.

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій** Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій у кваліфікаційній бакалаврській роботі «Командний менеджмент в організації» полягає в поєднанні фундаментального наукового підходу з прикладною спрямованістю. Теоретичні висновки охоплюють ґрунтовний аналіз еволюції командного менеджменту, класифікацію підходів до управління командами, дослідження особливостей гібридних і віртуальних команд, а також узагальнення ролі soft skills, коучингу та цифрових технологій у підвищенні ефективності командної взаємодії. Авторка систематизувала сучасні концепції та моделі, адаптовані до реалій українського ринку праці, включаючи виклики воєнного часу, що робить роботу актуальною й для організацій у кризовому контексті. Практичні рекомендації мають значну прикладну цінність: вони побудовані на реальному аналізі діяльності ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» та передбачають впровадження інноваційних інструментів — зокрема цифрових платформ для командної взаємодії, систем управління результатами, інструментів коучингу та розвитку лідерства. Оцінка соціально-економічного ефекту запропонованих заходів підсилює доказову базу ефективності рішень. Таким чином, теоретичні узагальнення можуть бути корисні для науковців і викладачів, а практичні розробки — для HR-фахівців, керівників підрозділів і консультантів з управління персоналом..

**5. Наявність недоліків.** У тексті згадано очікувані ефекти у відсотках (наприклад, скорочення часу пошуку інформації на 25%), однак відсутні деталізовані фінансові розрахунки витрат на впровадження, а також повноцінний аналіз окупності проєкту (наприклад, кошторис або динаміка повернення інвестицій). Хоча подано конкретні напрямки дій, бракує покрокового плану реалізації або таймлайну, а також розподілу відповідальності або зазначення етапів впровадження.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК**:

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту*

***з оцінкою 66 балів.***

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н., доцент

*(посада, учене звання, науковий ступінь )*

_____ Кравчук О.І

*(підпис)* *(прізвище, ініціали)*

“20” травня 2025 р.

**ЗМІСТ**

ВСТУП..... 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ..... 6
1.1 Теоретичні основи командного менеджменту в організаціях ..... 6
1.2 Методичні підходи до командного менеджменту в сучасних організаціях..... 13
1.3 Тенденції та технології командного менеджменту в умовах сучасного бізнес-середовища ..... 19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «1 БЕЗПЕЧНЕ АГЕНТСТВО НЕОБХІДНИХ КРЕДИТІВ»..... 27
2.1 Аналіз ключових показників діяльності та корпоративної культури ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» ..... 27
2.2 Практики командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» та оцінювання їх ефективності..... 40
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «1 БЕЗПЕЧНЕ АГЕНТСТВО НЕОБХІДНИХ КРЕДИТІВ» ..... 54
3.1 Комплекс заходів щодо підвищення ефективності процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» ..... 54
3.2 Використання інноваційних технологій для покращення командної роботи та соціально-економічна ефективність їх впровадження в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» ..... 60
ВИСНОВКИ..... 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 70
ДОДАТКИ ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

# ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах цифрової трансформації бізнесу та нових викликів, пов'язаних з глобалізацією, віддаленою роботою та необхідністю швидкої адаптації до змін, командний менеджмент стає ключовим фактором забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій. Особливої актуальності набуває потреба у формуванні та розвитку ефективних команд, здатних працювати в гібридному та віртуальному форматах, що вимагає нових підходів до управління, розвитку цифрових компетенцій та створення відповідної організаційної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні аспекти командного менеджменту досліджували такі вітчизняні науковці як Кравчук О. [9, 10], Варіс І. [9, 10], Кир'янова О. [9, 10], Сазонова Т. [2], Пасічник Є. [2], Євтушенко Г. [4], Гуцуляк Н. [11], Синиченко А. [11], Вєдєніна Ю. [21], Сакун Л. [21], Козак К. [34], Бойчук К. [34], Шульженко І. [13], Дорошенко М. [13], Сосницький А. [13], Новаківський І. [23], Висоцький А. [23], Пащенко В. [28], Волкова Н. [28], Невмержицька С. [29], Дегтяр А. [33], Тертична Л. [33]. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити Віатр А. [8], Сковрон-Мельнік Б. [8], Пауліене Р. [17], Діскіене Д. [17], Матузевічуте Е. [17], Корчак Н. [16], Ларіну Н. [16], Яшутіна І. [16], а також Левченка А. [3] та Горпинченка О. [3]. Водночас потребують подальшого дослідження питання адаптації командного менеджменту до умов цифрової трансформації та розвитку ефективних механізмів управління віртуальними командами.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних та прикладних засад, проведенні аналізу ефективності процесів командного менеджменту в організації та розробленні рекомендацій щодо його вдосконалення на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність, принципи, значення, виклики та ризики командного менеджменту, проаналізувати його теорії та моделі, порівняти їхні особливості та специфічні риси;
- узагальнити ключові дослідження щодо методичних підходів до командного менеджменту у міжнародній та вітчизняній науковій думці;
- дослідити сучасні тенденції та технології командного менеджменту;
- схарактеризувати організаційно-економічні, трудові та соціальні показники діяльності та корпоративну культуру в компанії;
- проаналізувати процеси командного менеджменту організації та оцінити їх ефективність;
- оцінити способи та технології, за допомогою яких реалізується процес командного менеджменту в організації;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів командного менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації процесу командного менеджменту через впровадження інноваційних підходів та оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процеси командного менеджменту в організації.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади реалізації процесів командного менеджменту в організації.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз – для дослідження теоретичних основ командного менеджменту; порівняльний аналіз – для вивчення різних підходів до управління командами; статистичний аналіз – для оцінювання ефективності процесів командного менеджменту; методи узагальнення та систематизації – для формування висновків та рекомендацій.

**Інформаційна база дослідження** включає праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали наукових конференцій, періодичні видання, інтернет-ресурси,

нормативно-правові акти України, статистичні дані та внутрішню документацію досліджуваного підприємства.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань та додатків. Основний текст роботи викладено на 83 сторінках.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Теоретичні основи командного менеджменту в організаціях

Сучасна практика управління персоналом організації вимагає впровадження інноваційних підходів до таких основних функцій менеджменту, як планування, організація, координація, мотивація та контроль. У світі постійних змін, пов'язаних із цифровою трансформацією, зростанням конкуренції та посиленням глобалізації, традиційні методи роботи виявляються недостатньо результативними. Такий стан речей актуалізує необхідність об'єднання працівників у команди, що дозволяє не тільки раціонально використовувати людські ресурси, але й створювати сприятливе середовище для співпраці [5; 6].

Командний менеджмент у сучасних організаціях виступає не лише інструментом організації роботи окремих підрозділів, а й засобом формування системної організаційної культури, що підтримує інноваційність та здатність до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища. Як зазначають Сазонова Т. О. та Пасічник Є. М. [2], управління командами сьогодні розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє поєднати зусилля працівників, їхні знання та компетентності для досягнення спільних цілей організації.

Командна взаємодія створює умови для виникнення синергійного ефекту — коли колективний результат перевищує суму індивідуальних зусиль кожного учасника. Такий ефект сприяє не лише зростанню ефективності діяльності, а й формуванню довіри, взаємоповаги та підтримки між працівниками. Це, своєю чергою, знижує ймовірність виникнення конфліктів у колективі та підвищує рівень відкритої комунікації, що є особливо важливим в умовах дистанційного або

гібридного формату роботи, коли процеси взаємодії повинні бути чітко структурованими, а персонал має бути адаптованим до використання цифрових комунікаційних інструментів [2].

Особливе значення в системі командного менеджменту має розвиток «м'яких навичок» (soft-skills) працівників, таких як уміння комунікувати, емоційний інтелект, здатність до співпраці, активне слухання, емпатія та конструктивне вирішення проблем. Розвиток цих навичок підвищує не лише особисту продуктивність працівника, а й сприяє підвищенню загального рівня мотивації та залученості персоналу. Додатково, застосування таких методів, як тімбілдінг, посилює згуртованість команди, покращує емоційний клімат у колективі та сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного середовища [7].

Фундаментальні аспекти практичного впровадження командного підходу розглядають Кравчук О.І., Петюх В.М. та Якимів А.І. У своєму дослідженні автори наголошують на необхідності системного підходу до формування та розвитку команд, виділяючи такі ключові елементи як спільність цілей, взаємна відповідальність, взаємодоповнюючі навички та здатність до колективного вирішення проблем. Науковці особливу увагу приділяють розробленню дієвих механізмів розподілу функцій у командах та методам оцінювання ефективності командної діяльності, що дозволяє створити надійну основу для практичної реалізації принципів командного менеджменту в організаціях різних типів [12].

На думку дослідниць Сазонової Т. О. та Пасічник Є. М. [2], реалізація принципів командного менеджменту потребує ефективної координації дій, постійної підтримки працівників з боку керівництва, а також використання соціальних методів впливу. Лише за умов активного лідерства, довіри, зворотного зв'язку й орієнтації на довгострокові цілі команда може перетворитися на ефективний механізм реалізації стратегії компанії, забезпечуючи її стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність на ринку.

Сазонова Т.О. та Пасічник Є.М. [2] підкреслюють, що сучасна практика управління персоналом організації вимагає нових підходів до планування,

організації, координації, мотивації та контролю діяльності працівників. Науковці відзначають, що необхідність вирішувати повсякденні завдання виробничого та управлінського характеру новими методами робить актуальним об'єднання працівників через командний менеджмент. Дослідники наголошують, що управління командами має свою специфіку, обмеження та правила ефективності, особливо важливі для забезпечення результативної роботи як в онлайн, так і в офлайн форматі.

На думку Сазонової Т.О. та Пасічника Є.М. [2], управління командами працівників надає організації суттєві переваги через можливість задовольнити потреби не лише особистісного зростання працівників, але й підвищити ефективність діяльності підрозділу та організації в цілому. Автори приділяють особливу увагу формуванню команди та налагодженню ефективної взаємодії її членів незалежно від формату роботи. Дослідники підкреслюють важливість розвитку soft-skills працівників та використання тімбілдінгу як інструменту командотворення.

Черкаський А. досліджує психологічні аспекти комунікацій при формуванні управлінських команд, наголошуючи на важливості врахування індивідуальних психологічних особливостей учасників як визначального фактора успішної командної взаємодії. Дослідник виділяє три ключові складові ефективної комунікації в командах: емоційний інтелект, конструктивний зворотний зв'язок та створення психологічно безпечного середовища. На основі емпіричних досліджень автор розробив модель комунікаційних процесів, яка враховує особливості міжособистісної взаємодії в командах з різним рівнем ієрархії та формалізації відносин. Запропонований підхід дозволяє суттєво підвищити якість внутрішньокомандних комунікацій та мінімізувати ризики виникнення деструктивних конфліктів [14].

Левченко А. та Горпинченко О. наголошують, що в умовах мінливого середовища та військових дій в Україні злагоджена робота команд стає запорукою успішної реалізації проектів. Науковці виділяють три основні напрями впливу командного менеджменту: формування місії та стратегічних цілей організації,

реалізація стратегії через формування тактичних і операційних планів, зменшення опору змінам з боку колективу організації. Дослідники підкреслюють особливе значення особистих якостей та професійних здібностей членів команди [3].

Шпортько Г. та Карабаш А. у своєму дослідженні фокусуються на проблемах формування ефективної управлінської команди як стратегічного ресурсу організації. Автори розробили комплексну модель оцінювання ефективності управлінських команд, яка інтегрує компетентнісний, результативний та процесний підходи. Науковці виділяють п'ять ключових факторів ефективності управлінської команди: когнітивний (спільне розуміння цілей та завдань), операційний (розподіл функцій та відповідальності), мотиваційний (узгодженість індивідуальних та командних мотивів), комунікаційний (ефективні канали обміну інформацією) та соціально-психологічний (сумісність членів команди). Запропонована методика дозволяє не лише оцінити поточний стан управлінської команди, а й визначити пріоритетні напрями її розвитку з урахуванням специфіки організації [18].

Аналізуючи актуальні проблеми формування командобудування, Романець І.В., Маркова С.В. та Головань О.О. звертають особливу увагу на інтеграційні процеси в командах та їх вплив на ефективність управління. Дослідники виявили, що близько 70% проблем командної взаємодії пов'язані не з професійними компетентностями, а з психологічними аспектами взаємодії. Автори пропонують інноваційний підхід до формування команд, який базується на принципах комплементарності (взаємодоповнюваності) командних ролей, циклічності розвитку команди та активного адаптивного лідерства. Запропонована науковцями методика діагностики командної ефективності дозволяє ідентифікувати критичні точки в розвитку команди та своєчасно впроваджувати корегувальні заходи, що суттєво підвищує результативність командної роботи та досягнення організаційних цілей [26].

За дослідженнями Євтушенка Г., формування ефективної команди проекту базується на чіткому розумінні цілей та завдань її створення, факторів, що визначають керівні положення формування команди, а також принципів та

організаційних завдань її побудови. Автор детально розглядає процес формування команди, який включає послідовні етапи, та наголошує на важливості врахування стадій життєвого циклу команди та специфіки управління на кожній з них. Дослідник підкреслює, що саме правильна організація процесу формування команди та управління нею на різних етапах розвитку забезпечує вищий рівень ефективності командної співпраці [4].

Віатр А. та Сковрон-Мельнік Б. досліджують специфіку гібридного управління командами. Автори розглядають гібридну роботу як гнучку модель, що поєднує цифрові комунікації та традиційне офісне середовище. Науковці аналізують особливості розподілених команд, які можуть ефективно функціонувати навіть при рідких особистих зустрічах. Дослідники виділяють основні характеристики гібридних команд, підкреслюючи важливість поєднання віддалених та офісних працівників. Особливу увагу автори приділяють еволюції гібридного формату роботи, зазначаючи, що він розвивався задовго до пандемії, починаючи з появи перших можливостей цифрової комунікації [8].

Кравчук О., Варіс І. та Кир'янова О. аналізують специфіку віртуального командного менеджменту в сучасних умовах. Науковці підкреслюють необхідність розроблення стратегії цифрового спілкування та розвитку нових управлінських компетентностей для ефективного дистанційного керування персоналом. Автори пропонують методичний інструментарій для комплексного аналізу віртуального командного менеджменту, включаючи SWOT-аналіз та оцінювання готовності організацій до впровадження віртуальних команд. Дослідники систематизують підходи до розуміння сутності віртуальних команд та виділяють їх основні характеристики, що дозволяє організаціям краще оцінити свою готовність до впровадження такого формату роботи [9].

Подальші дослідження Варіс І., Кравчук О. та Кир'янової О. зосереджені на оптимізації віртуального командного менеджменту в умовах кризи та військової агресії. Науковці систематизують показники ефективної роботи віртуальних команд, виявляють основні проблеми їх діяльності та розробляють рекомендації щодо вдосконалення управління віртуальними командами в нових умовах.

Дослідники підкреслюють, що в умовах невизначеного майбутнього, дистанційна зайнятість може стати довготривалою перспективою, що вимагає від організацій системного підходу до розвитку віртуального командного менеджменту [10].

Корчак Н., Ларіна Н. та Яшутін І.досліджують застосування командного підходу в державному управлінні. Автори наголошують на необхідності впровадження принципів командної роботи в умовах воєнного стану та трансформаційних змін. Науковці підкреслюють важливість поєднання інтелектуальних та вольових зусиль для динамічного вирішення управлінських завдань через створення цільових груп. Дослідники акцентують увагу на необхідності підвищення конкурентоспроможності державних службовців та органів влади через впровадження клієнтоорієнтованого підходу до надання адміністративних послуг [16].

Пауліене Р., Діскіене Д. та Матузевічуте Е. розглядають комплексний підхід до управління мультикультурними командами. Дослідники підкреслюють фундаментальну роль культури у сприйнятті світу та її вплив на ефективність лідерства. Автори наголошують на важливості врахування різноманітності культур, цінностей, звичок та стилів комунікації при управлінні командами. Науковці зазначають, що різниця в культурних цінностях може призводити до непорозумінь у комунікації між працівниками з різних культур [17].

На основі проведеного аналізу наукових джерел можна систематизувати основні підходи до командного менеджменту, які застосовуються в сучасних організаціях. Кожен з цих підходів має свої особливості щодо формування команд, методів координації їх роботи, факторів ефективності, специфіки комунікації та інструментів розвитку. Порівняльний аналіз цих підходів представлено в табл. 1.1.

Після проведення аналізу теоретичних основ командного менеджменту, можна зазначити, що в сучасних умовах відбувається трансформація традиційних підходів до формування та управління командами під впливом цифровізації, глобалізації та нових викликів бізнес-середовища. Особливого значення набувають віртуальні та гібридні форми командної роботи, які вимагають розвитку нових компетенцій як від керівників, так і від членів команд.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз сучасних підходів до командного менеджменту

| Підхід до управління | Ключові характеристики команди | Методи координації | Фактори ефективності | Особливості комунікації | Інструменти розвитку |
|---|---|---|---|---|---|
| Традиційний офлайн | Безпосередня взаємодія, чіткий розподіл ролей, фізична присутність | Регулярні зустрічі, пряма комунікація | Командний дух, особиста взаємодія, спільні цілі | Формальні та неформальні зустрічі | Тімбілдінг, тренінги, спільні заходи |
| Віртуальний | Географічна розподіленість, цифрова грамотність, самоорганізація | Онлайн-платформи, цифрові інструменти | Технологічна оснащеність, цифрові компетенції | Відеоконференції, месенджери | Онлайн-навчання, віртуальні воркшопи |
| Гібридний | Гнучкість формату роботи, адаптивність, поєднання онлайн та офлайн взаємодії | Змішані формати комунікації, гнучкі графіки | Баланс особистої та віртуальної взаємодії | Комбінація офлайн та онлайн каналів | Змішані формати навчання |
| Проектний | Цільова орієнтація, тимчасовий характер, міждисциплінарність | Проектні методології, чіткі дедлайни | Досягнення проектних цілей, дотримання термінів | Проектна документація, звітність | Розвиток проектних компетенцій |
| Мультикультурний | Культурне різноманіття, міжнародний склад, толерантність | Крос-культурний менеджмент | Врахування культурних особливостей | Міжкультурна комунікація | Крос-культурні тренінги |

***Джерело: сформовано автором на основі [2, 8; 9, 10, 17]***

Особливості адаптації командного підходу до специфіки організацій соціокультурної сфери розглядає Сорока О.В. Науковець зазначає, що заклади культури та соціальні організації мають певні унікальні характеристики, які визначають специфіку формування командної взаємодії, зокрема високу креативну складову діяльності, особливу місію та специфічну організаційну культуру. Автор обґрунтовує, що ефективність командної роботи в соціокультурній сфері значною мірою залежить від здатності команд балансувати між творчою свободою та організаційною дисципліною, а також поєднувати різні форми лідерства – від демократичного до ситуативного. Розроблений дослідником підхід до фасилітації командної взаємодії враховує культурні особливості організацій та спрямований на підвищення їх адаптивності в умовах швидких соціальних змін [15].

Важливим аспектом ефективного командного менеджменту стає здатність організацій створювати гнучкі системи управління, які можуть адаптуватися до різних форматів роботи та забезпечувати високу продуктивність незалежно від фізичного розташування членів команди. При цьому вирішальними факторами

успіху стають розвиток цифрових комунікацій, формування відповідних здібностей та створення сприятливого середовища для командної взаємодії. Особливу роль відіграє здатність організації враховувати культурні особливості та створювати інклюзивне середовище для ефективної роботи мультикультурних команд.

## 1.2 Методичні підходи до командного менеджменту в сучасних організаціях

Сучасна економіка характеризується постійними змінами та високим рівнем невизначеності, що створює значні виклики для організацій. Такі умови, зокрема, проявляються у непередбачуваних ситуаціях, низькому рівні інформативності про майбутні події та підвищеному ризику прийняття помилкових рішень. Усе це призводить до деструктивних наслідків для організаційної діяльності, зокрема зниження продуктивності працівників, погіршення якості прийняття рішень і підвищення рівня стресу серед персоналу. У таких умовах ефективне управління командами стає не лише інструментом адаптації, але й засобом запобігання дестабілізації організаційних процесів. Як підкреслюють Гуцуляк Н. та Синиченко А., нові технології командотворення допомагають організаціям своєчасно реагувати на виклики середовища, мінімізувати негативні наслідки хаотичної динаміки та забезпечувати стійкість у кризових ситуаціях [11].

Однією з інноваційних технологій, що активно впроваджується у практику управління персоналом, є концепція «суперкоманд». Ця HR технологія спрямована на інтеграцію людського потенціалу з технічними можливостями для досягнення вищого рівня ефективності. «Суперкоманди» є не лише засобом виконання складних завдань, але й інструментом стратегічного управління, який дозволяє підвищити продуктивність працівників навіть в умовах постійної турбулентності.

Завдяки гармонійному поєднанню навичок співробітників, використанню сучасних цифрових інструментів і застосуванню передових методів мотивації, організації отримують можливість адаптуватися до невизначеності, залишаючись конкурентоспроможними на ринку. Формування таких команд дозволяє не лише вирішувати оперативні завдання, але й створювати стратегії розвитку на основі синергії знань і навичок їх учасників [11].

Плахотнік О.О. та Кучер М.М. у своєму дослідженні аналізують перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту, приділяючи особливу увагу трансформації командного підходу під впливом глобальних змін бізнес-середовища. Автори виділяють чотири ключові тренди, що визначатимуть розвиток командного менеджменту в найближчому майбутньому: діджиталізація командної взаємодії, гнучкість організаційних структур, посилення ролі самоорганізації та зростання значення емоційного інтелекту. Науковці підкреслюють, що успішні організації майбутнього будуватимуть свої управлінські моделі на принципах розподіленого лідерства, високої адаптивності та постійного навчання, а традиційні ієрархічні структури поступово трансформуватимуться у динамічні мережі взаємопов'язаних команд. Запропонована дослідниками концепція "адаптивного командного менеджменту" передбачає формування самокерованих, крос-функціональних команд, здатних ефективно реагувати на зміни та генерувати інноваційні рішення [20].

Оліярник В.В. та Романовський О.О. зосереджують увагу на технологічних особливостях командної роботи в контексті управління проєктами. Науковці виділяють три основні технологічні складові ефективної командної роботи: інформаційну (системи управління інформацією та документообігом), комунікаційну (інструменти забезпечення ефективної взаємодії) та координаційну (механізми узгодження дій членів команди). Автори розробили та апробували модель технологічного забезпечення проєктних команд, яка враховує специфіку різних типів проєктів та дозволяє обрати оптимальний набір технологічних рішень залежно від складності завдань та розміру команди. Дослідники підкреслюють, що технологічний аспект командної роботи набуває особливого значення в умовах

цифрової трансформації, коли ефективність команди значною мірою визначається її здатністю використовувати сучасні цифрові інструменти [19].

Шульженко І., Дорошенко М. та Сосницький А. зосереджують увагу на особливостях мотивації персоналу в процесі командної роботи. Дослідники підкреслюють важливість соціально орієнтованого управління та створення команд для оперативного реагування на динамічні зміни середовища. Автори розробляють механізм мотивації членів команди, що включає систему цілей, вимог, принципів та методів. Особливу увагу науковці приділяють питанням управління конфліктами в команді, наголошуючи на важливості збереження професійного характеру конфліктів та недопущення їх переходу в особистісну площину [13].

Вєдєніна Ю.Ю., Сакун Л.М., Різніченко Л.В. та Коваленко М.П. обґрунтовують ефективність впровадження технологій коучингу в діяльності організації. Науковці наголошують, що коучинг передбачає систему принципів та методів, орієнтованих на стимулювання розвитку потенційних можливостей організації та її персоналу. Дослідники пропонують чіткий алгоритм роботи командного коучингу, який включає аналіз ситуації та експрес-діагностику стану, формування альтернативних пропозицій, реалізацію плану і підвищення системи відповідальності, вибір програми та оцінювання результатів [21].

Особливу увагу Вєдєніна Ю.Ю. та співавтори приділяють визначенню ключових характеристик та формулюванню результатів впровадження коучингу в діяльності організації. Науковці доводять позитивний вплив коучингу на формування стратегічних планів та розвиток професійних навичок керівників, які усвідомлюють необхідність удосконалення своїх управлінських навичок [21].

Новаківський І.І. та Висоцький А.Л. пропонують підхід до формування ефективних управлінських команд з урахуванням комплексного розгляду завдань організації. Науковці розробляють типологічний підхід до оцінювання світогляду менеджерів у тривимірному просторі та представляють функції кожного менеджера через конус типових рішень. Дослідники пропонують метод формування проектних команд, що враховує конус узагальнених функцій і

характеристик менеджерів-претендентів, що дозволяє ефективно адаптувати систему управління з урахуванням людського фактора [23].

Пащенко В. та Волкова Н. досліджують технологію коучингу як інструмент адаптації та створення командно-цільової мотивації. Автори підкреслюють важливість пошуку нових технологій мотивації в умовах динамічних змін організаційного середовища. Науковці розглядають коучинг як ефективний інструмент, що сприяє особистісному розвитку працівників, успішній адаптації нових членів команди та підвищенню ефективності спільної командної діяльності. Особливу увагу дослідники приділяють різним видам коучингу, таким як командний, проєктний, agility коучинг та лайф-коучинг [28].

Невмержицька С.М. та співавтори розглядають коучинг як інструмент управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дослідники наголошують на важливості людського та інтелектуального капіталу у створенні конкурентних переваг. Автори підкреслюють, що коучинг сприяє розкриттю та максимізації потенціалу як окремих лідерів, так і підприємства в цілому. Науковці відзначають соціальний ефект удосконалення системи навчання, який проявляється у зниженні плинності кадрів, підвищенні трудової мотивації та зміцненні організаційної культури [29].

Тертична Л. та Дегтяр А. аналізують використання коучингу в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Дослідники підкреслюють, що управління в стилі коучингу стає складовою управління не тільки великих, але й середніх та малих підприємств. Автори виявляють передумови застосування коучингу та його переваги, а також звертають увагу на ускладнення, які виникають при його впровадженні. Науковці наголошують на важливості використання коучингу для розкриття потенціалу фахів як основи трудового потенціалу підприємства [33].

Козак К.Б. та Бойчук К.Г. досліджують сучасні технології навчання персоналу, які успішно застосовуються на європейських підприємствах. Автори детально аналізують такі інноваційні методи як сторітелінг, shadowing, secondment та buddying, які дозволяють по-новому поглянути на організацію праці та

ефективно управляти персоналом. Дослідники наголошують, що ці технології вже довели свою ефективність у європейській практиці, хоча поки що не набули широкого визнання в Україні [34].

Науковці описують переваги, що отримують працівники після проходження навчання за новими технологіями, та розглядають можливі побічні ефекти впровадження інноваційних методів. Козак К.Б. та Бойчук К.Г. наводять конкретні приклади застосування цих технологій на підприємствах України, аналізуючи як позитивні результати, так і виклики, з якими можуть зіткнутися підприємство, керівник і працівник у процесі їх впровадження [34].

Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу досліджують Єщенко М. та Гречко А., які пропонують інтегрований підхід до побудови ефективних команд на основі поєднання традиційних методів з інноваційними практиками. Автори класифікують технології командотворення за чотирма основними категоріями: цілеутворюючі (спрямовані на формування спільного бачення), рольові (забезпечують оптимальний розподіл функцій), міжособистісні (розвивають комунікативні навички) та проблемно-орієнтовані (спрямовані на розвиток навичок спільного вирішення завдань). Дослідники наголошують на необхідності системного підходу до впровадження технологій розвитку персоналу, який враховує стадію життєвого циклу організації, особливості корпоративної культури та стратегічні цілі розвитку. Запропонована науковцями методика оцінювання ефективності технологій командотворення дозволяє враховувати не лише безпосередні результати їх впровадження, але й довгостроковий вплив на організаційну культуру та продуктивність праці [24].

На основі проведеного аналізу щодо підходів до командного менеджменту можна систематизувати основні методи розвитку команд, які застосовуються в сучасних організаціях. Кожен метод має свої особливості щодо впровадження, необхідних ресурсів, очікуваних результатів та обмежень. Для забезпечення комплексного розуміння специфіки різних методів та можливостей їх застосування в українських організаціях, проведено їх порівняльний аналіз, представлений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Стратегії управління командами в організації

| Тип стратегії | Методи реалізації | Умови застосування | Очікувані результати |
|---|---|---|---|
| **Інноваційна** | Формування "суперкоманд", поєднання людських і технічних можливостей, впровадження нових HR-технологій | Умови високої невизначеності та динамічних змін | Підвищення ефективності в кризових умовах; швидка адаптація до змін; зростання продуктивності праці |
| **Розвиваюча** | Командний коучинг, індивідуальний коучинг, стратегічні сесії, програми розвитку | Потреба в підвищенні компетентності та розкритті потенціалу | Професійний розвиток працівників; підвищення мотивації; покращення стратегічного планування |
| **Технологічна** | Розповідь історій, спостереження за досвідченим працівником, тимчасове переведення, система наставництва | Необхідність ефективної передачі знань та досвіду | Розвиток професійних навичок; покращення адаптації персоналу; підвищення ефективності навчання |
| **Мотиваційна** | Соціально-орієнтоване управління, командно-цільова мотивація, системи винагород | Потреба в підвищенні залученості та результативності | Зростання командної ефективності; покращення взаємодії; підвищення лояльності персоналу |

*Джерело: розроблено автором на основі [11; 13; 21 27; ; 28; 34]*

Проведений аналіз сучасних практик та інструментів командного менеджменту свідчить про різноманітність підходів до розвитку команд, кожен з яких має свої переваги та обмеження, що зумовлює потребу від організацій зваженого підходу до вибору та впровадження конкретних інструментів, врахування специфіки діяльності та готовності персоналу до змін.

Особливого значення набуває здатність організацій поєднувати різні інструменти розвитку команд, створюючи комплексні програми, які враховують як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі організації. При цьому важливим є забезпечення системності у впровадженні нових підходів, їх інтеграції в існуючі процеси управління та створення відповідної організаційної культури, що підтримує постійний розвиток та навчання.

Критично важливим є врахування специфіки українського бізнес-середовища та готовності організацій до впровадження інноваційних інструментів розвитку команд. Досвід показує, що найбільш ефективними є гібридні підходи, які поєднують традиційні методи навчання з сучасними технологіями розвитку персоналу, що дозволяє забезпечити поступовий перехід до більш прогресивних форм командного менеджменту. Особливу увагу слід приділяти розвитку

внутрішніх компетентостей організації щодо впровадження та підтримки нових методів роботи з командами, включаючи підготовку внутрішніх коучів, фасилітаторів та менторів.

## 1.3 Тенденції та технології командного менеджменту в умовах сучасного бізнес-середовища

У сучасному глобалізаційному середовищі цифрові технології стали основним фактором координації бізнес-процесів і управління діяльністю підприємств. Впровадження цифрових платформ, таких як ERP-системи, дозволяє підприємствам значно покращити управління ресурсами, прискорити обмін інформацією між підрозділами та підвищити ефективність командної роботи.

Згідно з дослідженнями Сакун Л., Вєдєніної Ю. та Шишлової Ю., близько 43% міжнародних компаній уже використовують ERP-системи для управління своїми бізнес-процесами, що підтверджує їхню ефективність та популярність. В умовах динамічних змін і нових викликів інформаційні технології не лише сприяють оптимізації операційної діяльності, а й забезпечують здатність компаній оперативно реагувати на зовнішні зміни, що є критично важливим для збереження конкурентних переваг у сучасному середовищі [1].

Командний менеджмент, як зазначають Сакун Л., Вєдєніна Ю. та Шишлова Ю., у сучасних організаціях виступає важливим інструментом досягнення місії та реалізації стратегічних цілей компанії. Поєднання принципів командної взаємодії з цифровими технологіями забезпечує гармонійний розвиток внутрішніх процесів і сприяє професійному зростанню персоналу. Яскравим прикладом ефективного впровадження такого підходу є досвід компанії Google, де сучасні інструменти управління проєктами інтегруються з методами командної роботи, що дозволяє досягати високих результатів. Застосування інформаційних технологій у системі

командного менеджменту, як підкреслюють автори, сприяє формуванню інноваційної організаційної культури та забезпечує довгостроковий успіх компанії [1].

Бей Г.В. та Синиченко А.В. зосереджують увагу на питаннях підвищення ефективності управління віртуальними командами. Науковці обґрунтовують зростання інтересу організацій до використання віртуальних команд та досліджують перспективні типи команд у сучасному світі. Автори виявляють ключові обмеження застосування віртуальних команд та пропонують управлінські інструменти для їх подолання. Дослідники приділяють аналізу ефективності технологічного забезпечення віддаленої взаємодії та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності командної взаємодії в умовах війни [25].

Череп О.Г. та співавтори аналізують особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Дослідники вивчають досвід ізраїльських компаній та розглядають вплив воєнного стану на якість управління. Автори акцентують увагу на методах стимулювання та впливу на персонал в сучасних українських умовах, пропонуючи різні підходи до класифікації соціально-психологічних методів дистанційного управління персоналом [30].

Рудакова С.Г. та співавтори досліджують процес еволюції HR функцій під впливом діджиталізації. Науковці пропонують шляхи прискорення розвитку компаній в умовах глобальної трансформації HR процесів, включаючи командну роботу для адаптації до цифрового мислення, удосконалення традиційних HR рішень та розроблення довгострокової стратегії. Автори наголошують на важливості створення команд, здатних впроваджувати нові технології та підкреслюють необхідність застосування інтегрованих хмарних платформ [35].

Колот А.М. досліджує вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах діалогу та соціальної відповідальності. Науковець розглядає потенціал соціального діалогу як інституту узгодження інтересів сторін та аргументує роль соціального партнерства як платформи для формування консолідованої відповідальності. Автор підкреслює важливість інтеграції індивідуальної відповідальності в загальну, колективну відповідальність [36].

Ткаченко В.В. зосереджує увагу на впровадженні інноваційної системи розвитку персоналу. Дослідник характеризує основні інноваційні підходи до управління розвитком персоналу, включаючи кейсовий метод, коучинг, електронне навчання та ділові ігри. Автор пропонує шляхи покращення системи управління розвитком персоналу підприємства та обґрунтовує їх позитивний вплив на діяльність організації [37].

На основі аналізу сучасних тенденцій розвитку командного менеджменту в умовах цифрової трансформації можна систематизувати основні напрями його розвитку, які відображають пріоритетні зміни в підходах до управління командами та впровадження нових технологій. Важливо розуміти взаємозв'язок між технологічними інноваціями, розвитком персоналу та організаційною культурою, що дозволяє створювати ефективні системи командного менеджменту. Цифрова трансформація бізнес-середовища вимагає від організацій впровадження нових інструментів та методів управління командами, які забезпечують високу продуктивність в умовах віддаленої роботи та географічної розподіленості. Систематизація основних напрямів розвитку командного менеджменту дозволяє краще зрозуміти характер змін та визначити пріоритети для впровадження інновацій в організаціях.

Федоришина Л. та Герасимчук Л. аналізують розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. Науковці розкривають роль персоналу в реалізації базових функцій менеджменту та підкреслюють важливість забезпечення безперервного вдосконалення вмінь та навичок. Автори наголошують на необхідності формування резистентності та резильєнтності персоналу в сучасних умовах [38].

Бронштейн М. та співавтори досліджують формування системи командного менеджменту на підприємстві. Науковці обґрунтовують роль та особливості тімбілдингу як процесу командоутворення, характеризують типи стилів командного менеджменту та етапи формування команди проекту. Дослідники підкреслюють важливість системного підходу до розвитку командного менеджменту в організації [39].

Прохоровська С.А. аналізує особливості мотивації персоналу в умовах сучасних викликів. Дослідниця підкреслює необхідність впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації для залучення висококваліфікованих фахівців. Автор наголошує на важливості поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, формування довгострокових програм розвитку корпоративної культури та створення ефективних стимулів для високопродуктивної праці [40].

Аналіз сучасних тенденцій розвитку командного менеджменту свідчить про фундаментальні зміни в підходах до формування та управління командами під впливом цифровізації, глобалізації та нових викликів бізнес-середовища. Особливого значення набуває здатність організацій створювати ефективні віртуальні команди та забезпечувати їх продуктивну роботу в умовах дистанційної взаємодії. Важливою тенденцією стає інтеграція цифрових технологій у всі аспекти командної роботи, починаючи від комунікації та координації дій і закінчуючи аналізом результативності та розвитком персоналу. При цьому визначальним фактором успіху стає не лише технологічне забезпечення, але й розвиток цифрових здібностей членів команд та формування відповідної організаційної культури.

В умовах української дійсності особливої актуальності набувають питання забезпечення стійкості команд в умовах кризових явищ, розвитку резильєнтності персоналу та створення ефективних механізмів соціально-психологічної підтримки. Досвід показує, що найрезультативнішими є організації, які здатні поєднувати технологічні інновації з розвитком людського потенціалу та створенням сприятливого середовища для командної роботи.

Життєво необхідним стає розвиток нових форм лідерства та управління командами, що відповідають викликам цифрової економіки та враховують специфіку віртуальної взаємодії, що вимагає від керівників розвитку нових умінь, зміни підходів до мотивації та контролю, формування нових моделей прийняття рішень та управління конфліктами.

Отже, майбутнє командного менеджменту буде визначатися здатністю організацій створювати гнучкі, адаптивні системи управління, які поєднують

переваги цифрових технологій з принципами людиноцентричного підходу. При цьому стрижневими факторами успіху стануть розвиток цифрової культури, забезпечення психологічної безпеки в умовах віртуальної взаємодії та створення ефективних механізмів розвитку та підтримки команд.

Таким чином, узагальнення ключових тенденцій, управлінських рішень і технологій у сфері командного менеджменту дозволяє окреслити стратегічні орієнтири для організацій, що прагнуть бути ефективними в умовах цифрової економіки. У табл. 1.3 систематизовано основні аспекти трансформації командної взаємодії у сучасному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.3 – Сучасні тенденції, технології та управлінські рішення у сфері командного менеджменту

| **Ключовий аспект** | **Сучасна тенденція** | **Технологічне рішення** | **Управлінські підходи** |
|---|---|---|---|
| Формат роботи | Перехід до дистанційної та гібридної моделі | Zoom, MS Teams, Slack, Asana | Гнучке управління, автономія команд |
| Командна взаємодія | Зростання значення віртуальних команд | Хмарні платформи, спільні робочі простори | Встановлення чітких правил комунікації |
| Навчання і розвиток | Цифровізація навчальних процесів | LMS-системи, e-learning, мікронавчання | Коучинг, менторство, тімбілдінг |
| Мотивація персоналу | Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації | Гейміфікація, бонусні платформи | Програми визнання, гнучкі бонусні схеми |
| Організаційна культура | Цифрова культура, резильєнтність | HR-аналітика, опитування, KPI-дашборди | Підтримка лідерства, розвиток soft skills |
| Психологічна безпека | Потреба в емоційній підтримці та адаптивності | Платформи психологічної допомоги, EAP | Формування резильєнтних команд, супровід у кризах |

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 25; 30; 35-40]*

Узагальнені в табл. 1.3. дані демонструють, що ефективне управління командами сьогодні потребує інтеграції цифрових інструментів, розвитку гнучких управлінських моделей та уваги до соціально-психологічних аспектів. Тільки ті організації, які здатні адаптуватися до цих змін і стратегічно інвестувати в людський капітал, зможуть досягти стійких результатів в умовах турбулентного середовища.

Узагальнюючи розглянуті тенденції та підходи до командного менеджменту, варто зазначити, що цифрова трансформація докорінно змінює не лише технічні аспекти командної взаємодії, але й саму філософію побудови команд. На думку автора, сучасний командний менеджмент стає більш людиноцентричним, незважаючи на зростання ролі технологій. Парадоксально, але саме технологічна насиченість змушує організації фокусуватися на унікальних людських якостях, які неможливо замінити алгоритмами – креативності, емпатії, критичному мисленні та емоційному інтелекті.

Аналізування різних підходів до командного менеджменту дозволяє сформувати авторське бачення гармонійної моделі командної взаємодії, яка поєднує технологічні та гуманістичні компоненти. Така модель передбачає формування багатовимірного робочого середовища, де поєднуються фізичний та цифровий простори, традиційні та інноваційні методи комунікації, формальні та неформальні канали взаємодії. Особливо важливим є розвиток культури конструктивного зворотного зв'язку та психологічної безпеки, що дозволяє працівникам вільно висловлювати ідеї, визнавати помилки та експериментувати без страху покарання.

У контексті українського бізнес-середовища впровадження передових практик командного менеджменту потребує адаптації до національних культурних особливостей та сучасних викликів, пов'язаних із військовим станом. Вагомими факторами успіху постають цілеспрямоване формування резильєнтності команд, розвиток гнучких моделей розподілу робочого навантаження та впровадження інклюзивних підходів до командотворення. Перспективним напрямом розвитку командного менеджменту вбачається поєднання класичних методів мотивації з елементами гейміфікації та нейропсихологічними підходами до командної взаємодії.

Важливо наголосити, що технологічні інструменти, попри їхню значущість, залишаються лише засобом досягнення основної мети – формування ефективної, згуртованої та адаптивної команди. Автоматизація рутинних процесів дозволяє працівникам зосередитися на завданнях з високою доданою вартістю, що

потребують творчого підходу та міжособистісної взаємодії. Ключовим викликом для керівників стає забезпечення балансу між технологічними інноваціями та збереженням людських цінностей, між персональною ефективністю та командною синергією, між короткостроковими результатами та довгостроковою стійкістю.

Перспективи розвитку командного менеджменту в умовах цифрової економіки пов'язані з подальшою інтеграцією технологій штучного інтелекту для аналітичної підтримки прийняття рішень, автоматизації рутинних завдань та персоналізації навчання. Водночас зростатиме роль фасилітаційних методів, які забезпечують максимальне залучення всіх членів команди та ефективне використання колективного інтелекту організації.

Кострица А. розглядає особливості професійної діяльності державних службовців в умовах трансформаційних змін, приділяючи особливу увагу формуванню командної взаємодії в органах державної влади. Дослідник виділяє ключові тенденції розвитку командного менеджменту в публічному секторі: впровадження проєктного підходу до вирішення складних міжвідомчих завдань, розвиток цифрових компетентностей державних службовців, формування гнучких міжвідомчих команд та підвищення клієнтоорієнтованості державних послуг. Автор наголошує, що в умовах сучасних викликів особливого значення набуває здатність державних службовців працювати в кризових командах, що передбачає розвиток специфічних компетентностей: стресостійкості, адаптивності, навичок прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та здатності до швидкої мобілізації ресурсів. Запропонована науковцем модель розвитку командних компетентностей державних службовців базується на принципах безперервного навчання, міжсекторальної взаємодії та інтеграції кращих практик приватного сектору в систему державного управління [31].

Отже, сучасний командний менеджмент зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації, нестабільного зовнішнього середовища та зростання ролі людського капіталу. Ефективне управління командами більше не обмежується лише організаційною координацією — воно охоплює впровадження цифрових технологій, розвиток soft skills, створення умов для психологічної

безпеки та підтримки працівників. Особливого значення набувають такі практики, як менторство, використання цифрових платформ, гейміфікація та підтримка віртуальних команд. Успішні компанії інтегрують ці підходи у свою корпоративну культуру, що дозволяє не лише зберігати продуктивність у кризових умовах, а й забезпечувати інноваційний розвиток. В умовах цифрової трансформації ключовим фактором результативності командного менеджменту стає поєднання технологічних рішень з людиноцентричними управлінськими стратегіями, орієнтованими на сталість і адаптивність.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «1 БЕЗПЕЧНЕ АГЕНТСТВО НЕОБХІДНИХ КРЕДИТІВ»

## 2.1 Аналіз ключових показників діяльності та корпоративної культури ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

Товариство з обмеженою відповідальністю «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» функціонує на українському фінансовому ринку як компанія, що спеціалізується на наданні мікрокредитування та фінансових послуг для населення. Підприємство зарекомендувало себе як надійний учасник ринку мікрофінансових організацій, пропонуючи клієнтам швидкі кредити на різноманітні потреби. Завдяки розвиненій системі дистанційного обслуговування та використанню сучасних цифрових рішень компанія забезпечує доступність послуг для широкого кола споживачів. Особливістю діяльності підприємства є акцент на формуванні команд професіоналів, здатних ефективно вирішувати щоденні завдання та швидко адаптуватися до змін фінансового ринку.

У табл. 2.1 представлено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» за 2022-2024 роки, що демонструють динаміку розвитку підприємства за аналізований період.

Аналіз економічних показників ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» засвідчує стійку позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, виручка від реалізації зросла з 112800 тис. грн у 2022 році до 186300 тис. грн у 2024 році, що демонструє приріст у 73500 тис. грн або 65,2% за весь аналізований період. Особливо відзначається зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 43800 тис. грн або 30,7%, що вказує на суттєве розширення клієнтської бази та збільшення попиту на послуги компанії.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» за 2022-2024 роки

| **Найменування показників** | **Значення показників за роками** | | | **Зміна показників** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2024 до 2023 абсол. | відн., % |
| **Виручка від реалізації, тис.грн** | 112800 | 142500 | 186300 | +43800 | +30,7 |
| **Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.** | 73320 | 89775 | 113643 | +23868 | +26,6 |
| **Валовий прибуток, тис. грн.** | 39480 | 52725 | 72657 | +19932 | +37,8 |
| **Операційні витрати, тис. грн.** | 21400 | 23800 | 28900 | +5100 | +21,4 |
| **Операційний прибуток, тис. грн.** | 18080 | 28925 | 43757 | +14832 | +51,3 |
| **Чистий прибуток, тис. грн.** | 14826 | 23720 | 35880 | +12160 | +51,3 |
| **Активи, тис. грн.** | 85600 | 124700 | 165800 | +41100 | +33,0 |
| **Власний капітал, тис. грн.** | 46800 | 68230 | 94750 | +26520 | +38,9 |
| **Зобов'язання, тис. грн.** | 38800 | 56470 | 71050 | +14580 | +25,8 |
| **Рентабельність реалізації (%)** | 13,1 | 16,6 | 19,3 | +2,7 | +16,3 |
| **Рентабельність активів (%)** | 17,3 | 19,0 | 21,6 | +2,6 | +13,7 |
| **Рентабельність власного капіталу (%)** | 31,7 | 34,8 | 37,9 | +3,1 | +8,9 |
| **Коефіцієнт фінансової стійкості** | 1,21 | 1,21 | 1,33 | +0,12 | +9,9 |
| **Коефіцієнт ліквідності** | 1,34 | 1,42 | 1,58 | +0,16 | +11,3 |
| **Оборотність активів** | 1,32 | 1,14 | 1,12 | -0,02 | -1,8 |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Позитивною є тенденція зростання обсягів валового прибутку, який збільшився з 39480 тис. грн у 2022 році до 72657 тис. грн у 2024 році, тобто на 33177 тис. грн або 84,0% за весь період. При цьому слід зауважити, що темпи зростання валового прибутку випереджають темпи зростання виручки, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності компанії та покращення її цінової політики. Це підтверджується зростанням рентабельності реалізації з 13,1% у 2022 році до 19,3% у 2024 році (абсолютне зростання на 6,2 відсоткових пункти за весь період).

Суттєвий прогрес спостерігається у показниках рентабельності. Рентабельність активів зросла з 17,3% у 2022 році до 21,6% у 2024 році, що вказує на покращення ефективності використання всіх ресурсів компанії. Рентабельність власного капіталу продемонструвала зростання з 31,7% до 37,9%, що свідчить про високу прибутковість інвестицій власників бізнесу. Варто зазначити, що такі високі показники рентабельності є типовими для фінансового сектору та сфери

мікрокредитування, де прибутковість традиційно вища порівняно з іншими секторами економіки.

Заслуговує на увагу позитивна динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 1,21 у 2022 році до 1,33 у 2024 році, що означає збільшення частки власного капіталу у фінансуванні активів компанії та зниження фінансових ризиків. Коефіцієнт ліквідності збільшився з 1,34 до 1,58, що відображає покращення платоспроможності підприємства та його здатності своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Незначне зниження показника оборотності активів з 1,32 у 2022 році до 1,12 у 2024 році може свідчити про випереджальне зростання активів порівняно з виручкою. Це пояснюється стратегією розширення діяльності компанії та нарощуванням ресурсної бази для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому. При цьому абсолютні значення показника залишаються на достатньо високому рівні, що свідчить про ефективне використання наявних активів.

Загалом фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» демонструють стійке зростання та послідовне покращення фінансового стану підприємства. Така позитивна динаміка значною мірою зумовлена ефективною командною роботою, яка забезпечує оптимальне використання ресурсів та високу продуктивність праці персоналу.

Для повнішого розуміння особливостей функціонування підприємства у табл. 2.2 наведено трудові показники діяльності компанії за 2022-2024 роки, які віддзеркалюють зміни у кадровому складі та ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз трудових показників ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» дозволяє простежити позитивні тенденції у сфері управління персоналом та розвитку людського капіталу підприємства. Спостерігається поступове зростання чисельності персоналу з 102 осіб у 2022 році до 124 осіб у 2024 році, що відповідає загальній стратегії розширення діяльності компанії. Зростання відбувається у всіх категоріях персоналу пропорційно: чисельність робітників

збільшилась на 14 осіб (19,4%), службовців на 6 осіб (25%), керівників на 2 особи (33,3%) за весь аналізований період.

Таблиця 2.2 – Основні трудові показники діяльності ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» за 2022-2024 роки

| **Найменування показників** | **Значення показників за роками** | | | **Зміна показників** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2024 до 2023 абсол. | відн., % |
| **Середньооблікова чисельність персоналу, осіб** | 102 | 112 | 124 | +12 | +10,7 |
| **Чисельність робітників, осіб** | 72 | 78 | 86 | +8 | +10,3 |
| **Чисельність службовців, осіб** | 24 | 27 | 30 | +3 | +11,1 |
| **Чисельність керівників, осіб** | 6 | 7 | 8 | +1 | +14,3 |
| **Річний фонд заробітної плати, тис. грн.** | 22440 | 28000 | 35960 | +7960 | +28,4 |
| **Частка фонду заробітної плати у реалізованій продукції (зарплатомісткість РП), %** | 19,9 | 19,6 | 19,3 | -0,3 | -1,5 |
| **Середньомісячна заробітна плата, грн.** | 18333 | 20833 | 24163 | +3330 | +16,0 |
| **Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн/особу** | 1106 | 1272 | 1502 | +230 | +18,1 |
| **Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника** | - | 1,04 | 1,13 | +0,09 | +8,7 |
| **Плинність кадрів, %** | 14,7 | 12,5 | 9,7 | -2,8 | -22,4 |
| **Коефіцієнт обігу з прийому** | 0,24 | 0,22 | 0,18 | -0,04 | -18,2 |
| **Коефіцієнт обігу зі звільнення** | 0,18 | 0,14 | 0,11 | -0,03 | -21,4 |
| **Витрати на навчання персоналу, тис. грн.** | 675 | 896 | 1245 | +349 | +39,0 |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Важливим показником є суттєве підвищення середньомісячної заробітної плати з 18333 грн у 2022 році до 24163 грн у 2024 році, що становить приріст у 31,8% за весь період та 16% за останній рік. Це значно перевищує середні показники по галузі та свідчить про високу конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Такий рівень оплати праці сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців, що є критично важливим для формування ефективних команд.

Річний виробіток одного працівника демонструє стабільне зростання – з 1106 тис. грн/особу у 2022 році до 1502 тис. грн/особу у 2024 році, що становить 35,8% за весь період. Підвищення продуктивності праці свідчить про ефективність системи командного менеджменту, яка забезпечує оптимальне використання

трудового потенціалу. Важливо зазначити, що коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати перевищує одиницю (1,13 у 2024 році) та має тенденцію до зростання, що вказує на економічну обґрунтованість підвищення заробітної плати та ефективність системи мотивації персоналу.

Особливої уваги заслуговує тенденція до зниження плинності кадрів з 14,7% у 2022 році до 9,7% у 2024 році. Це вказує на зростання задоволеності персоналу умовами праці та свідчить про формування стабільних, злагоджених команд. Зниження коефіцієнтів обігу з прийому (з 0,24 до 0,18) та зі звільнення (з 0,18 до 0,11) також підтверджує стабілізацію кадрового складу компанії та формування сталого колективу.

Варто відзначити зростання інвестицій у розвиток персоналу. Витрати на навчання збільшились з 675 тис. грн у 2022 році до 1245 тис. грн у 2024 році, тобто майже вдвічі (на 84,4%) за весь період. Це демонструє стратегічний підхід компанії до розвитку людського капіталу та формування компетентностей, необхідних для ефективної командної роботи. Особливо важливим є випереджальне зростання витрат на навчання (39% за останній рік) порівняно з іншими показниками, що підтверджує пріоритетність цього напряму у кадровій політиці підприємства.

Частка фонду заробітної плати у реалізованій продукції поступово знижується (з 19,9% у 2022 році до 19,3% у 2024 році), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зростання продуктивності праці. Водночас абсолютне значення фонду заробітної плати збільшилось на 60,2% за весь період (з 22440 тис. грн до 35960 тис. грн), що відображає як зростання чисельності персоналу, так і підвищення рівня оплати праці.

Наведені трудові показники демонструють ефективність системи управління персоналом та командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів». Підприємство успішно формує стабільні, вмотивовані команди фахівців, забезпечуючи високу продуктивність праці та низьку плинність кадрів, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

З метою детальнішого аналізу кадрових процесів у табл. 2.3 наведено показники руху персоналу в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» за 2022-2024 роки

| **Найменування показників** | **Значення показників за роками** | | | **Зміна показників** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2024 до 2023 абсол. | відн., % |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 102 | 112 | 124 | +12 | +10,7 |
| 2. Прийнято працівників, осіб | 24 | 25 | 22 | -3 | -12,0 |
| 3. Вибуло працівників, усього осіб | 18 | 16 | 14 | -2 | -12,5 |
| з них: | | | | | |
| - з причини скорочення штатів | 1 | 0 | 0 | 0 | - |
| - за власним бажанням | 12 | 10 | 8 | -2 | -20,0 |
| - звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни | 3 | 4 | 2 | -2 | -50,0 |
| - невідповідність займаній посаді | 2 | 2 | 4 | +2 | +100,0 |
| - призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та інші причини | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| 4. Загальний коефіцієнт обороту | 0,41 | 0,37 | 0,29 | -0,08 | -21,6 |
| 5. Коефіцієнт обороту по прийому | 0,24 | 0,22 | 0,18 | -0,04 | -18,2 |
| 6. Коефіцієнт обороту по звільненню | 0,18 | 0,14 | 0,11 | -0,03 | -21,4 |
| 7. Коефіцієнт плинності персоналу, % | 14,7 | 12,5 | 9,7 | -2,8 | -22,4 |
| 8. Коефіцієнт сталості персоналу | 0,82 | 0,86 | 0,89 | +0,03 | +3,5 |
| 9. Коефіцієнт змінюваності | 0,18 | 0,14 | 0,11 | -0,03 | -21,4 |
| 10. Коефіцієнт заміщення | 1,33 | 1,56 | 1,57 | +0,01 | +0,6 |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» виявляє низку позитивних тенденцій, що характеризують ефективність кадрової політики підприємства. Насамперед варто відзначити стійке зростання середньооблікової чисельності персоналу з 102 осіб у 2022 році до 124 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення діяльності компанії та створення нових робочих місць.

Динаміка показників прийому та вибуття працівників демонструє поступову стабілізацію кадрового складу. Кількість прийнятих працівників зменшилась з 24 осіб у 2022 році до 22 осіб у 2024 році, а вибулих – з 18 до 14 осіб відповідно. Ця тенденція підтверджується зниженням загального коефіцієнта

обороту з 0,41 до 0,29, що вказує на формування стабільного колективу та зменшення потреби у залученні нових працівників для заміни тих, хто звільнився.

Особливо важливим є аналіз структури причин звільнення працівників. Кількість звільнень за власним бажанням зменшилась з 12 осіб у 2022 році до 8 осіб у 2024 році, що може свідчити про підвищення задоволеності персоналу умовами праці та зростання лояльності до компанії. Також спостерігається зменшення кількості звільнень за порушення трудової дисципліни – з 3 осіб у 2022 році до 2 осіб у 2024 році, що може бути результатом покращення корпоративної культури та розвитку командної взаємодії.

Водночас збільшилась кількість звільнень через невідповідність займаній посаді – з 2 осіб у 2022 році до 4 осіб у 2024 році. Це може свідчити про підвищення вимог до професійних якостей працівників та посилення контролю за рівнем їхньої компетентності. Такий підхід є цілком виправданим з огляду на стратегію розвитку компанії та необхідність формування високоефективних команд, здатних забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Позитивну тенденцію демонструє коефіцієнт плинності персоналу, який знизився з 14,7% у 2022 році до 9,7% у 2024 році. Це вказує на зростання стабільності кадрового складу та ефективність заходів з утримання цінних працівників. Коефіцієнт сталості персоналу збільшився з 0,82 до 0,89, що підтверджує формування стабільного ядра колективу, яке забезпечує наступність традицій та передачу досвіду новим працівникам.

Коефіцієнт заміщення протягом усього аналізованого періоду перевищує одиницю (1,33 у 2022 році, 1,57 у 2024 році), що свідчить про перевищення кількості прийнятих працівників над кількістю звільнених. Це відповідає загальній стратегії розширення діяльності компанії та збільшення чисельності персоналу. Водночас спостерігається тенденція до стабілізації цього показника, що може свідчити про досягнення оптимальної чисельності персоналу для поточних обсягів діяльності.

Аналіз показників руху персоналу дає підстави стверджувати, що ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» реалізує ефективну кадрову політику,

спрямовану на формування стабільного, професійного колективу та розвиток командної взаємодії. Зниження плинності кадрів, зростання коефіцієнта сталості персоналу та оптимізація структури звільнень свідчать про створення сприятливого середовища для розвитку командного менеджменту та реалізації потенціалу працівників.

Для глибшого розуміння соціально-демографічної структури персоналу ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» у табл. 2.4 узагальнено основні соціальні показники діяльності підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.4 – Основні соціальні показники діяльності ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» за 2022-2024 роки

| **Найменування показників** | **Значення показників за роками** | | | **Зміна показників** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2024 до 2023 абсол. | відн., % |
| Середньооблікова чисельність персоналу | 102 | 112 | 124 | +12 | +10,7 |
| Чисельність працівників за статтю: | | | | | |
| - Чоловіки | 28 | 32 | 38 | +6 | +18,8 |
| - Жінки | 74 | 80 | 86 | +6 | +7,5 |
| Чисельність працівників за віком: | | | | | |
| - До 30 років | 36 | 42 | 48 | +6 | +14,3 |
| - 30-50 років | 58 | 62 | 68 | +6 | +9,7 |
| - Понад 50 років | 8 | 8 | 8 | 0 | 0,0 |
| Середній вік працівників | 34,2 | 33,8 | 33,2 | -0,6 | -1,8 |
| Чисельність працівників за освітою: | | | | | |
| - Вища освіта | 68 | 76 | 86 | +10 | +13,2 |
| - Середня спеціальна освіта | 28 | 30 | 32 | +2 | +6,7 |
| - Середня освіта | 6 | 6 | 6 | 0 | 0,0 |
| Чисельність працівників за стажем роботи: | | | | | |
| - До 5 років | 42 | 46 | 50 | +4 | +8,7 |
| - 5-10 років | 48 | 52 | 58 | +6 | +11,5 |
| - Понад 10 років | 12 | 14 | 16 | +2 | +14,3 |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Аналіз соціальних показників діяльності ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» дозволяє глибше зрозуміти структуру персоналу та особливості формування командного середовища в організації. Гендерний розподіл персоналу демонструє переважання жінок – 86 осіб або 69,4% від загальної чисельності у 2024 році, порівняно з 38 чоловіками (30,6%). Такий розподіл є

характерним для фінансового сектору та сфери обслуговування клієнтів, де традиційно більше представлені жінки. Водночас варто зауважити, що темп зростання чисельності чоловіків (18,8% за останній рік) випереджає відповідний показник для жінок (7,5%), що може свідчити про поступове вирівнювання гендерного балансу в колективі.

Вікова структура персоналу характеризується домінуванням працівників середнього віку (30-50 років) – 68 осіб або 54,8% від загальної чисельності у 2024 році. Водночас значну частку становлять молоді фахівці до 30 років – 48 осіб або 38,7%. Працівники старшого віку (понад 50 років) представлені найменше – 8 осіб або 6,5%. Такий розподіл створює оптимальний баланс між досвідом і новими ідеями, що є важливим фактором для ефективної командної роботи. Протягом аналізованого періоду частка молодих фахівців поступово зростає, що відображається у зниженні середнього віку працівників з 34,2 років у 2022 році до 33,2 років у 2024 році. Це свідчить про політику залучення молодих талантів та створення можливостей для їхнього професійного розвитку.

Освітній рівень персоналу ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» є достатньо високим. Працівники з вищою освітою становлять переважну більшість – 86 осіб або 69,4% від загальної чисельності у 2024 році. Працівники із середньою спеціальною освітою складають 32 особи (25,8%), а із середньою освітою – лише 6 осіб (4,8%). Варто відзначити позитивну динаміку зростання кількості працівників з вищою освітою – на 18 осіб або 26,5% за весь період, що свідчить про підвищення вимог до кваліфікації персоналу та залучення висикоосвічених фахівців. Високий рівень освіти працівників сприяє формуванню інтелектуального потенціалу команд та забезпечує їхню здатність вирішувати складні завдання в умовах динамічного бізнес-середовища.

Аналіз структури персоналу за стажем роботи показує досить рівномірний розподіл. Найбільшу частку становлять працівники зі стажем 5-10 років – 58 осіб або 46,8% від загальної чисельності у 2024 році. Працівники зі стажем до 5 років складають 50 осіб (40,3%), а понад 10 років – 16 осіб (12,9%). Такий розподіл забезпечує оптимальне поєднання стабільності та оновлення кадрового складу, що

є важливим для формування ефективних команд. Поступове зростання кількості працівників з тривалим стажем роботи (понад 10 років) – з 12 осіб у 2022 році до 16 осіб у 2024 році – свідчить про формування стабільного ядра колективу, яке виступає носієм корпоративних цінностей та забезпечує наступність традицій.

Таблиця 2.5 – Показники якості наймання персоналу в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» за 2022-2024 роки

| **Найменування показників** | **Значення показників за роками** | | | **Абсолютне відхилення (+/-)** | **Відносне відхилення, %** |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | від 1-го року | від 2-го року |
| Питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, від загальної кількості прийнятих на роботу, % (середньомісячна / за рік) | 14,5 / 15,2 | 12,3 / 12,8 | 9,5 / 10,2 | -5,0 | -2,8 |
| Тривалість навчання нових працівників, днів (середньомісячна / за рік) | 8,5 / 102 | 9,2 / 110 | 10,4 / 125 | +1,9 | +1,2 |
| Результати праці нових працівників, тис. грн. (середньомісячна / за рік) | 83 / 996 | 92 / 1104 | 105 / 1260 | +22 | +13 |
| Плинність серед нових працівників, % (середньомісячна / за рік) | 18,4 / 19,6 | 16,2 / 17,5 | 13,8 / 14,6 | -4,6 | -2,4 |
| Рівень порушень правил внутрішнього трудового розпорядку новими працівниками (середньомісячна / за рік) | 3,2 / 38 | 2,8 / 34 | 2,1 / 25 | -1,1 | -0,7 |
| Рівень помилок, що допускаються новими працівниками (середньомісячна / за рік) | 5,7 / 68 | 4,3 / 52 | 3,2 / 38 | -2,5 | -1,1 |
| Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників (середньомісячна / за рік) | 2,4 / 29 | 1,9 / 23 | 1,3 / 16 | -1,1 | -0,6 |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Аналіз показників якості наймання персоналу в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» за 2022-2024 роки демонструє стійке покращення ефективності процесів добору та адаптації нових працівників, що безпосередньо впливає на формування ефективних команд в організації. Ключовим індикатором цієї тенденції є зниження питомої ваги працівників, які не пройшли випробувального терміну, з 15,2% у 2022 році до 10,2% у 2024 році (зменшення на 34,5% за весь період). Це свідчить про вдосконалення системи відбору кандидатів та більш точне визначення відповідності їхніх компетентностей вимогам посади.

Паралельно спостерігається збільшення тривалості навчання нових працівників – з 8,5 до 10,4 днів у середньомісячному вимірі, або з 102 до 125 днів у річному вимірі. Така тенденція відображає стратегічний підхід компанії до розвитку людського капіталу та підготовки нових членів команди. Зростання інвестицій у навчання корелює з покращенням результатів праці нових працівників, які збільшилися з 83 тис. грн до 105 тис. грн у середньомісячному вимірі (зростання на 26,5% за весь період). Це демонструє ефективність програм навчання та розвитку, які забезпечують швидке досягнення новими працівниками цільових показників продуктивності.

Суттєве зниження спостерігається у показниках плинності серед нових працівників – з 19,6% до 14,6% у річному вимірі (зменшення на 25% за весь період). Це вказує на підвищення ефективності процесів адаптації та інтеграції нових працівників до командного середовища, а також на зростання їхньої задоволеності умовами праці. Такий результат є особливо важливим для забезпечення стабільності кадрового складу та формування згуртованих команд.

Значне покращення демонструють показники якості роботи нових працівників. Рівень порушень правил внутрішнього трудового розпорядку знизився з 3,2 до 2,1 випадків у середньомісячному вимірі (зменшення на 34,4% за весь період). Ще більш вражаючим є зниження рівня помилок, що допускаються новими працівниками, – з 5,7 до 3,2 випадків у середньомісячному вимірі (зменшення на 43,9% за весь період). Ці показники свідчать про ефективність систем навчання, наставництва та контролю, які забезпечують швидке засвоєння новими працівниками корпоративних стандартів та розвиток необхідних професійних навичок.

Особливо важливим для компанії, що працює у сфері фінансових послуг, є зниження кількості скарг з боку споживачів та постачальників з вини нових працівників – з 2,4 до 1,3 випадків у середньомісячному вимірі (зменшення на 45,8% за весь період). Це вказує на високу якість підготовки нових працівників до взаємодії з клієнтами та партнерами, що є критично важливим для підтримання репутації компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз динаміки показників якості наймання персоналу свідчить про комплексний та системний підхід ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» до формування команд. Компанія не лише покращує процеси відбору кандидатів, але й інвестує у їхнє навчання та розвиток, створює сприятливе середовище для адаптації та інтеграції в команду, забезпечує ефективну підтримку та контроль у початковий період роботи. Такий підхід дозволяє формувати високоефективні команди, здатні забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» приділяє значну увагу розвитку командного менеджменту як стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації. Компанія виділяє суттєві ресурси для підтримки та розвитку командної роботи, реалізуючи комплексний підхід, що охоплює кілька ключових напрямків.

Фінансові інвестиції у розвиток командного менеджменту включають не лише витрати на навчання персоналу (1245 тис. грн у 2024 році), але й спеціалізовані програми розвитку командної взаємодії, тренінги з командотворення, коучингові сесії для керівників команд. Щорічно компанія виділяє близько 5% від фонду заробітної плати на програми розвитку командного потенціалу, включаючи як внутрішні заходи, так і зовнішні тренінги та консультації експертів.

Організаційна підтримка командного менеджменту проявляється у створенні відповідної структури управління, яка сприяє формуванню та розвитку команд. У компанії впроваджено матричну структуру, що дозволяє гнучко формувати проектні команди для вирішення специфічних завдань, не порушуючи функціональної ієрархії. Крім того, створено спеціальний підрозділ з розвитку талантів, який координує програми командотворення та забезпечує методичну підтримку командного менеджменту.

Технологічна підтримка командної роботи реалізується через впровадження сучасних цифрових інструментів для комунікації, координації та спільної роботи. Компанія використовує корпоративний портал на базі Microsoft SharePoint, систему

управління проектами Asana, комунікаційну платформу Microsoft Teams. У 2023 році було впроваджено спеціалізовану аналітичну платформу для оцінювання ефективності командної роботи, що дозволяє відстежувати ключові показники та вчасно вносити корективи.

Методична підтримка командного менеджменту забезпечується через розроблення внутрішніх стандартів та регламентів командної роботи, створення бази знань з кращими практиками, проведення регулярних семінарів та воркшопів для обміну досвідом. Компанія також розробила власну методологію формування та розвитку команд, адаптовану до специфіки бізнесу та корпоративної культури.

Мотиваційна підтримка командної роботи реалізується через систему командного преміювання, визнання досягнень команд, проведення конкурсів та змагань між командами, що стимулює колективну відповідальність та зацікавленість у спільному результаті. У компанії впроваджено практику щоквартального відзначення найефективніших команд та окремих працівників, які зробили найбільший внесок у командні досягнення.

Корпоративна культура ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» базується на принципах командної роботи, професіоналізму та клієнтоорієнтованості. Підприємство активно впроваджує концепцію командного менеджменту, що передбачає формування гнучких, самоорганізованих команд для вирішення різноманітних бізнес-завдань. Проаналізовані дані щодо динаміки фінансових та трудових показників свідчать про ефективність такого підходу – компанія демонструє стабільне зростання, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Важливою складовою корпоративної культури є система навчання та розвитку персоналу, на яку компанія виділяє значні ресурси (1245 тис. грн у 2024 році). Це забезпечує постійне вдосконалення професійних компетентностей працівників та сприяє формуванню ефективних команд. Підприємство також приділяє увагу формуванню комфортного робочого середовища та розвитку внутрішніх комунікацій, що підтверджується зниженням плинності кадрів та зростанням коефіцієнта сталості персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу ключових показників діяльності та корпоративної культури ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», можна констатувати, що підприємство успішно впроваджує принципи командного менеджменту, що забезпечує високу ефективність діяльності та створює передумови для стабільного розвитку в майбутньому. Водночас існують певні аспекти, які потребують удосконалення, зокрема, подальший розвиток системи навчання персоналу, вдосконалення механізмів командної взаємодії та покращення системи внутрішніх комунікацій.

## 2.2 Практики командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» та оцінювання їх ефективності

Задля всебічного вивчення практик командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» було реалізовано комплексне дослідження, яке включало опитування персоналу, інтерв'ю з керівництвом та аналізування внутрішньої документації підприємства. Дослідження мало на меті виявити особливості формування та функціонування команд, визначити ефективність командної роботи, а також ідентифікувати чинники впливу на результативність командного менеджменту в організації.

У дослідженні (Додаток А) взяли участь 86 працівників ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», що становить 69,4% від загальної чисельності персоналу. Структуру вибірки респондентів сформовано з урахуванням пропорційного представництва різних категорій персоналу: до неї увійшли 58 робітників (67,4% опитаних), 22 службовці (25,6%) та 6 керівників (7%). За гендерним розподілом учасниками стали 62 жінки (72,1%) та 24 чоловіки (27,9%). Віковий склад учасників відображав загальну структуру персоналу компанії: 33

особи віком до 30 років (38,4%), 46 осіб віком 30-50 років (53,5%) та 7 осіб віком понад 50 років (8,1%).

Дослідження відбувалося за допомогою структурованої анкети, що містила 25 запитань, розподілених за кількома тематичними блоками: загальне розуміння принципів командної роботи, визначення ефективності наявних команд, фактори успіху та перешкоди для командної взаємодії, роль керівництва у формуванні команд, вплив цифрових технологій на командну роботу. Для вимірювання застосовувалася п'ятибальна шкала Лайкерта, де 1 означало "повністю не згоден", а 5 – "повністю згоден". Анкета також містила відкриті запитання, які дозволили респондентам висловити власні думки та пропозиції щодо вдосконалення командного менеджменту в організації.

На рис. 2.1 представлено рівень розуміння принципів командної роботи серед працівників ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів». Вимірювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де 1 означало "повністю не згоден", а 5 – "повністю згоден".

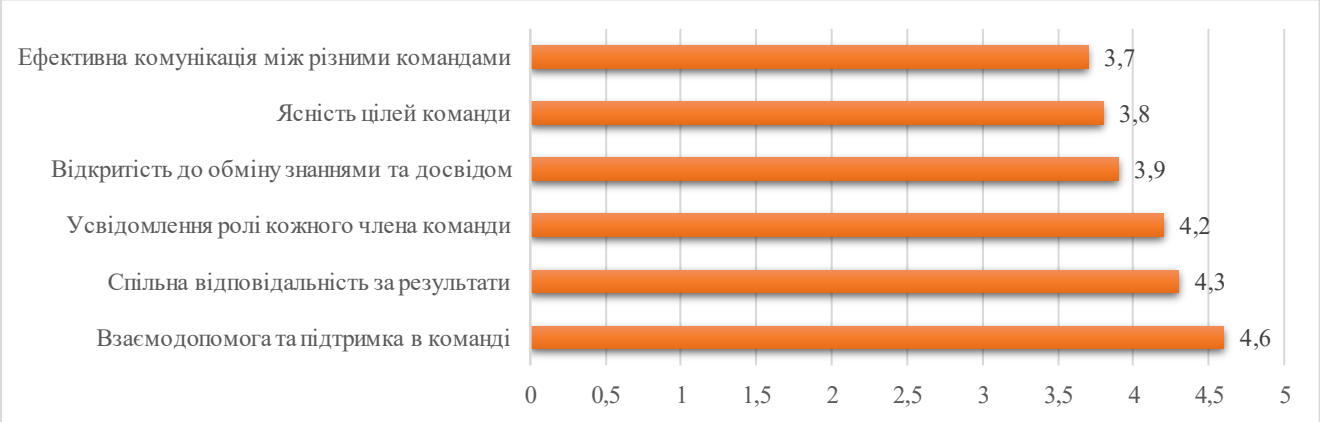


Рисунок 2.1 – Оцінка розуміння принципів командної роботи персоналом ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

*Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування*

Візуалізовані дані свідчать про загалом високий рівень розуміння принципів командної роботи серед персоналу підприємства. Працівники найбільше цінують важливість взаємодопомоги та підтримки в команді, що вказує на сформованість культури співпраці в організації. Також високі показники отримали аспекти

спільної відповідальності за результати та усвідомлення ролі кожного члена команди – фундаментальних елементів ефективної командної роботи.

Нижчі бали зафіксовано щодо ясності цілей команди та відкритості до обміну знаннями й досвідом. Така ситуація вказує на можливі труднощі у визначенні та комунікації стратегічних напрямів, а також на існування певних бар'єрів у процесах обміну інформацією між членами команд. Найнижчу оцінку отримало питання ефективної комунікації між різними командами, що вказує на необхідність удосконалення механізмів міжкомандної взаємодії.

Для глибшого розуміння факторів, що впливають на ефективність командної роботи в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», учасникам дослідження запропонували оцінити значущість різних чинників за п'ятибальною шкалою. Рис. 2.2 відображає підсумки цього вимірювання.

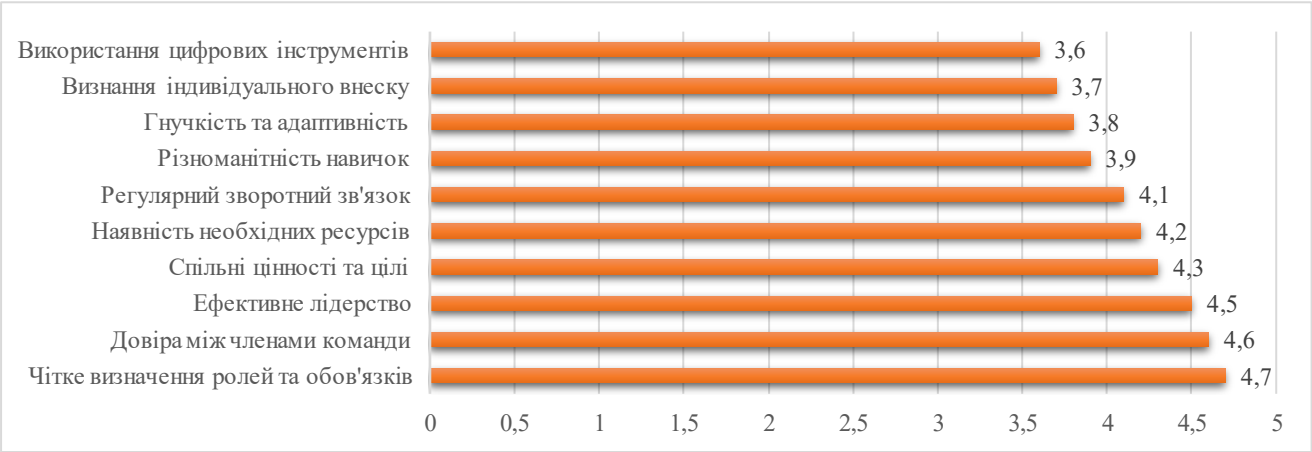


Рисунок 2.2 – Оцінка факторів ефективності командної роботи в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

*Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування*

Підсумки вимірювання факторів ефективності командної роботи виявляють цікаві закономірності в розумінні персоналом основ командного менеджменту. Пріоритетними чинниками, на думку учасників дослідження, виступають чітке визначення ролей та обов'язків, довіра між членами команди та ефективне лідерство. Ці фактори становлять фундамент успішної командної взаємодії та підкреслюють важливість структурованості, психологічної безпеки та належного керівництва для досягнення високих показників.

Суттєво високі бали отримали також спільні цінності та цілі, наявність необхідних ресурсів та регулярний зворотний зв'язок. Такі показники підтверджують розуміння персоналом комплексної природи ефективної командної роботи, яка потребує як ціннісного узгодження, так і належного матеріального забезпечення та комунікаційних механізмів.

Нижчі оцінки отримала значущість різноманітності навичок, що може вказувати на недостатнє усвідомлення цінності різноманітних компетентностей для вирішення комплексних завдань. Також менші бали зафіксовано для таких факторів як гнучкість, адаптивність і визнання індивідуального внеску, що вказує на потенційні напрями розвитку в культурі командної роботи організації.

Особливу увагу привертає порівняно невисока оцінка значущості використання цифрових інструментів, що може вказувати на недостатню цифрову зрілість організації та необхідність посилення цифрової трансформації процесів командної взаємодії.

Для виявлення основних бар'єрів ефективної командної роботи в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» учасникам дослідження запропонували оцінити вплив різних перешкод. Рис. 2.3 демонструє підсумки цього вимірювання за п'ятибальною шкалою.

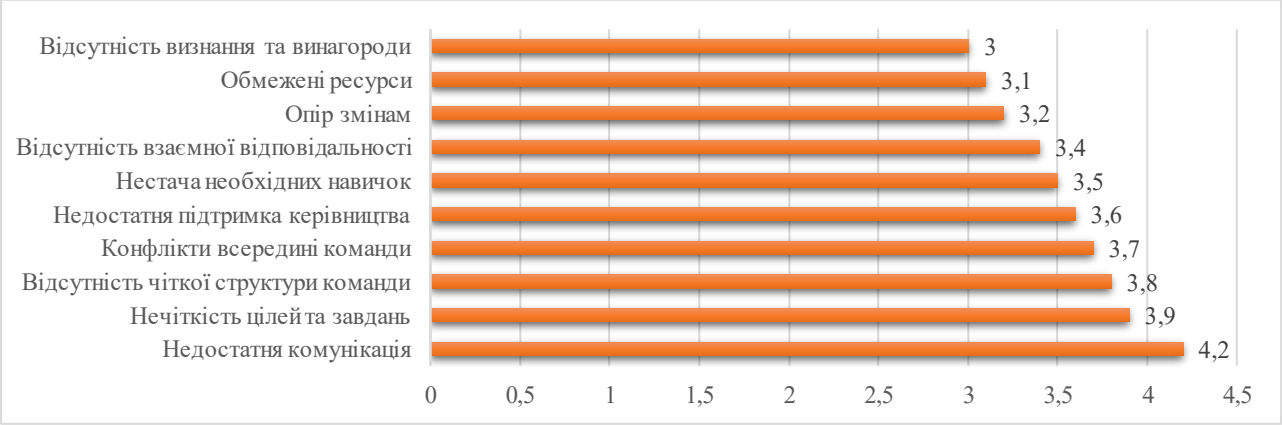


Рисунок 2.3 – Оцінка перешкод для ефективної командної роботи в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

*Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування*

Аналізування перешкод для ефективної командної роботи визначає пріоритетні напрями вдосконалення системи командного менеджменту компанії.

Найсуттєвішою проблемою визнано недостатню комунікацію, що підтверджує необхідність покращення інформаційних потоків як всередині команд, так і між ними. Такий результат узгоджується з дослідженнями багатьох науковців, які визначають ефективну комунікацію фундаментальною основою результативної командної роботи. Труднощі, пов'язані з нечіткістю цілей, структури команди та внутрішніх конфліктів, також потребують системного вирішення. Зазначені проблеми взаємопов'язані та посилюють одна одну, створюючи системний виклик для керівництва організації.

Важливими бар'єрами респонденти вважають недостатню підтримку керівництва та нестачу необхідних навичок, що вказує на необхідність покращення механізмів розвитку персоналу та посилення ролі лідерів у розвитку команд. Особливо гостро це питання постає в умовах цифрової трансформації бізнесу, коли вимоги до компетентностей працівників постійно змінюються та оновлюються. Фактори відсутності взаємної відповідальності та опору змінам також визнано важливими, хоча й менш критичними. Формування культури спільної відповідальності потребує тривалого часу та системних зусиль, проте саме цей аспект часто стає визначальним для довгострокової ефективності команд.

Найменш значущими перешкодами, на погляд учасників дослідження, виступають обмежені ресурси та відсутність визнання й винагороди. Такі показники можуть свідчити про відносно високу адаптивність персоналу, достатнє ресурсне забезпечення та наявність певних механізмів мотивації в організації. Примітно, що саме ці фактори часто вважаються ключовими у традиційних системах управління персоналом, проте в контексті сучасного командного менеджменту вони поступаються місцем більш глибинним аспектам командної взаємодії.

Задля системного аналізування чинників, що впливають на ефективність командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», сформовано аналіз факторів ефективності менеджменту персоналу в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», представлену на рис. 2.4. Вибір категорій факторів для аналізу ґрунтується на всебічному вивченні наукових

джерел [2, 9, 10, 12, 13], результатах проведеного опитування персоналу та глибинних інтерв'ю з керівниками підрозділів. Кожна група містить п'ять ключових факторів, відібраних за критеріями значущості та впливовості на основі проведеного дослідження. Діаграма унаочнює причинно-наслідкові зв'язки між різними групами чинників та результативністю командної роботи в організації.

Аналіз факторів дозволяє комплексно оцінити систему чинників, що формують ефективність командного менеджменту в організації. Здійснений аналіз засвідчує, що в категорії "Персонал" ключовими аспектами виступають навички та компетентності, мотивація, залученість, розуміння цілей та взаємовідносини. При цьому найбільш проблемними визначено недостатній рівень певних компетентностей, зокрема комунікативних та цифрових, а також нерівномірний рівень мотивації та залученості.

У площині "Процеси" досліджено планування, комунікацію, координацію, прийняття рішень та зворотний зв'язок. Проблемними зонами виявлено недостатньо ефективні комунікаційні канали, особливо між різними командами, а також недосконалі механізми планування та координації роботи. Детальний аналіз комунікаційних процесів виявив необхідність не лише оптимізації формальних каналів обміну інформацією, але й створення умов для розвитку неформальних комунікацій, які часто стають джерелом інноваційних ідей та сприяють зміцненню командного духу.

Для системного аналізування чинників, що впливають на ефективність командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», сформовано аналіз факторів ефективності менеджменту персоналу в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», представлену на рис. 2.4. Вибір категорій факторів для аналізу ґрунтується на всебічному вивченні наукових джерел [2,9,10,13], результатах проведеного опитування персоналу та глибинних інтерв'ю з керівниками підрозділів підприємства. Визначені шість основних груп факторів відображають комплексний підхід до розуміння командного менеджменту як багатовимірного явища, що потребує збалансованого розвитку всіх компонентів. Кожна група містить п'ять ключових факторів, відібраних за

критеріями значущості та впливовості на основі проведеного дослідження. Запропонована класифікація дозволяє структурувати різноманітні чинники та визначити причинно-наслідкові зв'язки між ними. Діаграма унаочнює причинно-наслідкові зв'язки між різними групами чинників та результативністю командної роботи в організації.

Рисунок 2.4 – Аналіз факторів ефективності командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

*Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження*

Вивчення категорії "Технології" охоплювало цифрові інструменти, автоматизацію, доступність інформації, технічну інфраструктуру та навчання. Дослідження виявило, що рівень цифровізації процесів командної взаємодії потребує підвищення, а персонал не завжди володіє достатніми навичками для ефективного використання наявних цифрових інструментів.

У сфері "Лідерство" досліджувалися стиль керівництва, підтримка, делегування, розвиток команди та вирішення конфліктів. Хоча загалом лідерські

практики в організації оцінюються позитивно, існують певні прогалини у делегуванні повноважень та вирішенні конфліктних ситуацій.

Дослідження "Організаційної культури" включало цінності, довіру, визнання, інновації та відкритість. Найбільш проблемними аспектами визначено недостатню підтримку інноваційності та обмежене визнання індивідуального внеску членів команд.

Стосовно категорії "Ресурси" аналізувались час, бюджет, приміщення, обладнання та інформаційне забезпечення. Підсумки свідчать, що загалом ресурсне забезпечення команд достатнє, проте наявні певні обмеження щодо часових ресурсів та інформаційного забезпечення.

Додатково до опитування та діаграми Ісікави, для вимірювання ефективності практик командного менеджменту проведено глибинні інтерв'ю з керівниками різних підрозділів. Спілкування охопило 8 керівників, відповідальних за формування та розвиток команд у своїх підрозділах. Їм запропонували оцінити наявні практики командного менеджменту, визначити основні досягнення та проблеми, а також надати пропозиції щодо вдосконалення командної роботи в організації.

Підсумки інтерв'ю підтвердили більшість висновків, отриманих з опитування та діаграми Ісікави, та дозволили виявити додаткові аспекти. Зокрема, керівники відзначили успішне впровадження в організації таких практик командного менеджменту як формування проектних команд для вирішення конкретних завдань, організація регулярних командних нарад, застосування елементів коучингу для розвитку команд. Водночас вони підтвердили наявність певних труднощів, зокрема, недостатню системність у формуванні команд, обмежене використання цифрових інструментів для командної взаємодії, нерівномірний розвиток командних компетентностей у працівників різних підрозділів.

Особливу увагу керівники приділили питанням розвитку командного лідерства та формування культури довіри й відкритості. Вони зазначили, що хоча загалом в організації існує сприятливе середовище для командної роботи, рівень

довіри та відкритості в різних командах суттєво відрізняється, що позначається на їхній ефективності. Також підкреслено значущість розвитку компетентностей сучасного командного лідерства серед керівників усіх рівнів.

На основі проведеного дослідження виявлено кілька ключових проблем у практиках командного менеджменту ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», які потребують подальшого вирішення. Насамперед слід зазначити недосконаліть комунікаційних процесів, особливо між різними командами та підрозділами. Така ситуація створює інформаційні бар'єри, ускладнює координацію дій та призводить до дублювання функцій або прогалин у виконанні завдань. Відсутність дієвих механізмів обміну інформацією та знаннями зменшує синергетичний ефект від командної роботи та обмежує можливості для навчання та розвитку персоналу.

Значною проблемою визначено також недостатню чіткість у визначенні цілей та ролей у командах. Хоча загалом персонал розуміє важливість спільних цілей та розподілу ролей, на практиці існують певні неузгодженості, що призводять до розмивання відповідальності та зниження ефективності командної роботи. Така ситуація особливо помітна в умовах, коли працівники залучені до кількох команд одночасно або коли відбуваються зміни в складі команд.

Важливим викликом є недостатній рівень цифровізації процесів командної взаємодії. Незважаючи на загальний тренд цифрової трансформації бізнесу, в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» спостерігається обмежене використання сучасних цифрових інструментів для підтримки командної роботи. Цей факт знижує ефективність комунікації, ускладнює процеси планування та координації, обмежує можливості для віддаленої співпраці та аналізування результатів командної діяльності.

Увагу також привертає нерівномірний розвиток командних компетентностей у різних підрозділах та на різних рівнях організації. Хоча компанія інвестує значні ресурси в навчання персоналу, існує потреба в більш системному підході до розвитку специфічних навичок, необхідних для ефективної

командної роботи, таких як комунікація, емоційний інтелект, управління конфліктами, фасилітація та коучинг.

Наявність конфліктів та напруження в деяких командах також негативно впливає на ефективність командної роботи. Хоча певний рівень конфліктів є природним і навіть корисним для розвитку команд, відсутність ефективних механізмів управління конфліктами призводить до їх деструктивного впливу на командну динаміку та результати роботи. Це підкреслює важливість розвитку навичок вирішення конфліктів як у керівників, так і в членів команд.

Виявлені проблеми тісно взаємопов'язані та потребують комплексного підходу до їх вирішення. Вдосконалення практик командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» має передбачати як розвиток організаційної культури та компетентностей персоналу, так і впровадження ефективних процесів та сучасних цифрових інструментів для підтримки командної роботи.

ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» приділяє значну увагу розвитку командного менеджменту як стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації. У контексті сучасних бізнес-викликів компанія розглядає командний менеджмент як ключовий фактор успішного розвитку та адаптації до мінливих ринкових умов. Компанія виділяє суттєві ресурси для підтримки та розвитку командної роботи, реалізуючи комплексний підхід, що охоплює кілька ключових напрямків.

Фінансові інвестиції у розвиток командного менеджменту включають не лише витрати на навчання персоналу (1245 тис. грн у 2024 році), але й спеціалізовані програми розвитку командної взаємодії, тренінги з командотворення, коучингові сесії для керівників команд. Щорічно компанія виділяє близько 5% від фонду заробітної плати на програми розвитку командного потенціалу, включаючи як внутрішні заходи, так і зовнішні тренінги та консультації експертів.

Організаційна підтримка командного менеджменту проявляється у створенні відповідної структури управління, яка сприяє формуванню та розвитку

команд. У компанії впроваджено матричну структуру, що дозволяє гнучко формувати проектні команди для вирішення специфічних завдань, не порушуючи функціональної ієрархії. Крім того, створено спеціальний підрозділ з розвитку талантів, який координує програми командотворення та забезпечує методичну підтримку командного менеджменту.

Технологічна підтримка командної роботи реалізується через впровадження сучасних цифрових інструментів для комунікації, координації та спільної роботи. Компанія використовує корпоративний портал на базі Microsoft SharePoint, систему управління проектами Asana, комунікаційну платформу Microsoft Teams. У 2023 році було впроваджено спеціалізовану аналітичну платформу Power BI для оцінювання ефективності командної роботи, що дозволяє відстежувати ключові показники та вчасно вносити корективи.

Для забезпечення системного розуміння ролі цифрових інструментів у командному менеджменті ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» проведено аналіз програмного забезпечення, що використовується для автоматизації різних процесів командної взаємодії. Цей аналіз дозволив виявити специфіку застосування кожного інструменту, його функціональні можливості, переваги для командної роботи та можливі обмеження. Результати цього аналізу систематизовано у табл. 2.6, що відображає технологічну екосистему командного менеджменту в організації.

Таблиця 2.6 – Цифрові інструменти автоматизації процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

| **Процеси командного менеджменту** | **Програмне забезпечення** | **Функціональні можливості** | **Переваги для командної роботи** | **Обмеження та виклики** |
|---|---|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| **Внутрішня комунікація** | Microsoft Teams | Чати, відеоконференції, обмін файлами, інтеграція з календарем, канали для обговорень, опитування | Швидкий обмін інформацією, зменшення часу на передачу даних, зручна координація роботи віддалених працівників | Необхідність навчання персоналу, можливе перевантаження інформацією |

*Продовження табл.2.6*

| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
|---|---|---|---|---|
| **Спільний доступ до інформації** | Microsoft SharePoint | Централізоване зберігання документів, контроль версій документів, внутрішній корпоративний портал, бібліотеки документів | Уникнення дублювання даних, забезпечення єдиного джерела інформації, підвищення прозорості | Складна структура адміністрування, потребує планування архітектури |
| **Управління завданнями** | Asana | Створення та призначення завдань, відстеження термінів, статусів виконання, канбан-дошки, аналітичні звіти | Чіткий розподіл відповідальності, підвищення дисципліни виконання, структурування роботи | Необхідність постійного оновлення статусів, ризик надмірної формалізації |
| **Координація між командами** | Microsoft Teams, Asana | Міжкомандні канали, спільні завдання, автоматичні сповіщення, панелі моніторингу проєктів | Покращення крос-функціональної взаємодії, зменшення непорозумінь, уникнення дублювання роботи | Складність з налаштуванням під специфіку міжкомандної взаємодії |
| **Оцінювання командної ефективності** | Power BI | Візуалізація KPI команд, динамічні дашборди, інтеграція з іншими системами, автоматизовані звіти | Об'єктивність оцінювання, швидке виявлення проблем, прийняття рішень на основі даних | Складність визначення релевантних метрик, ризик надмірного контролю |
| **Розвиток персоналу** | Microsoft 365 Learning Pathways | Персоналізовані навчальні маршрути, відеокурси, тестування, бібліотека знань | Сприяння саморозвитку, стандартизація знань, командне навчання | Різна швидкість опанування знань, потреба в мотивації до навчання |
| **Віртуальні наради та воркшопи** | Microsoft Teams, Miro | Відеоконференції, цифрові дошки, опитування, запис зустрічей, спільна робота в реальному часі | Економія часу, підвищення залученості, збереження ідей та рішень | Технічні обмеження, зниження ефективності при тривалих зустрічах |

*Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження*

Як видно з табл. 2.6, в організації сформовано комплексну цифрову екосистему, що охоплює всі ключові процеси командного менеджменту – від внутрішньої комунікації до оцінювання ефективності та розвитку персоналу. Особливістю підходу ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» є інтеграція різних цифрових інструментів у єдину систему, що забезпечує синергію

та підвищує ефективність командної взаємодії. Водночас аналіз виявив певні обмеження та виклики, з якими стикається організація при використанні цифрових інструментів, зокрема, необхідність постійного навчання персоналу, ризики надмірної формалізації процесів та технічні обмеження. Розуміння цих викликів дозволяє керівництву компанії розробляти цілеспрямовані заходи для їх подолання та максимізації переваг від цифровізації командної роботи.

Методична підтримка командного менеджменту забезпечується через розроблення внутрішніх стандартів та регламентів командної роботи, створення бази знань з кращими практиками, проведення регулярних семінарів та практичних занять для обміну досвідом. Компанія також розробила власну методологію формування та розвитку команд, адаптовану до специфіки бізнесу та корпоративної культури.

Мотиваційна підтримка командної роботи реалізується через систему командного преміювання, визнання досягнень команд, проведення конкурсів та змагань між командами, що стимулює колективну відповідальність та зацікавленість у спільному результаті. У компанії впроваджено практику щоквартального відзначення найефективніших команд та окремих працівників, які зробили найбільший внесок у командні досягнення.

Попри наявність певних проблем, загальний стан практик командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» можна характеризувати як достатньо позитивний. Організація має міцний фундамент для розвитку командної роботи, включаючи сприятливу корпоративну культуру, стабільний колектив та підтримку керівництва. Виявлені проблеми не є критичними і можуть бути успішно вирішені через впровадження відповідних заходів, що буде детально розглянуто в наступному розділі роботи.

ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» успішно впроваджує елементи командного менеджменту, що сприяє високій ефективності діяльності організації та створює передумови для її подальшого розвитку. Водночас існують певні аспекти, які потребують удосконалення, зокрема, розвиток комунікаційних процесів, підвищення чіткості у визначенні цілей та ролей, цифровізація процесів

командної взаємодії, системний розвиток командних компетентностей та вдосконалення механізмів управління конфліктами.

# РОЗДІЛ 3
# РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «1 БЕЗПЕЧНЕ АГЕНТСТВО НЕОБХІДНИХ КРЕДИТІВ»

## 3.1 Комплекс заходів щодо підвищення ефективності процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

Аналіз практик командного менеджменту, проведений у попередньому розділі, виявив низку аспектів функціонування команд у ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», які потребують удосконалення. Враховуючи стратегічну важливість командної взаємодії для забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації та високої конкуренції, необхідно розробити й впровадити комплексну програму вдосконалення процесів командного менеджменту.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє виокремити кілька ключових напрямів удосконалення: оптимізація комунікаційних процесів, забезпечення чіткості у визначенні командних цілей та ролей, розвиток цифрової інфраструктури командної взаємодії, системний розвиток командних компетентностей, а також впровадження ефективних механізмів управління конфліктами. Розглянемо детальніше кожен із цих напрямів та запропонуємо конкретні заходи для їх реалізації.

Для оптимізації комунікаційних процесів між командами в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» доцільно запровадити систему крос-функціональної координації. Вона передбачає створення механізмів регулярної взаємодії між представниками різних команд та підрозділів для обміну інформацією, координації дій та спільного вирішення проблем. У таблиці 3.1

представлено основні елементи запропонованої системи крос-функціональної координації та очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 3.1 – Елементи системи крос-функціональної координації в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

| Елемент системи | Зміст | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Координаційна рада керівників команд | Щотижневі наради керівників для обговорення поточних питань, обміну інформацією та узгодження подальших дій | Підвищення узгодженості дій різних команд на 40%, зниження кількості комунікаційних непорозумінь на 35% |
| Крос-функціональні робочі групи | Тимчасові робочі групи з представників різних команд для вирішення конкретних завдань | Скорочення часу на вирішення міжфункціональних проблем на 30%, підвищення якості рішень |
| Єдина інформаційна система | Впровадження корпоративного порталу для зберігання та обміну інформацією між командами | Скорочення часу на пошук інформації на 25%, підвищення доступності актуальних даних |
| Система ротації членів команд | Тимчасовий обмін працівниками між командами для кращого розуміння діяльності інших підрозділів | Розширення розуміння бізнес-процесів на 45%, зниження міжкомандних бар'єрів на 30% |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства*

Запровадження системи крос-функціональної координації дозволить суттєво покращити комунікацію між командами в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів». Наведені кількісні показники ґрунтуються на аналізі результатів впровадження подібних систем у компаніях фінансового сектору та враховують специфіку досліджуваного підприємства. Особливу увагу слід приділити регулярності функціонування всіх елементів системи та забезпеченню участі представників усіх команд у процесах координації.

Для забезпечення чіткості у визначенні командних цілей та ролей пропонується впровадити компоненти цільового управління командами (Team Goal Management). Ця методологія передбачає структурований підхід до встановлення, каскадування та моніторингу командних цілей, а також чіткого визначення ролей та зон відповідальності кожного члена команди. Її компоненти наведено в табл. 3.2.

Впровадження методології цільового управління командами дозволить подолати проблему невизначеності цілей та ролей, яка була виявлена у процесі аналізу. Очікувані результати ґрунтуються на дослідженнях ефективності методології SMART та практиці її застосування у компаніях фінансового сектору.

Важливо забезпечити навчання керівників команд щодо використання методології та створити систему підтримки її застосування.

Таблиця 3.2 – Компоненти цільового управління командами в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

| Компонент | Зміст | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Структуроване встановлення цілей | Використання методології SMART при формулюванні цілей команд | Підвищення ясності цілей на 50%, зростання ймовірності їх досягнення на 30% |
| Каскадування цілей | Узгодження командних цілей зі стратегічними пріоритетами організації та їх декомпозиція на індивідуальні цілі | Підвищення узгодженості дій на 45%, зростання розуміння внеску в загальний результат на 40% |
| Матриця командних ролей | Чітке визначення ролей, повноважень та зон відповідальності членів команди | Зниження дублювання функцій на 35%, підвищення персональної відповідальності на 40% |
| Система моніторингу цілей | Регулярне відстеження прогресу досягнення цілей та коригування планів | Підвищення рівня досягнення цілей на 25%, своєчасне виявлення проблем у 85% випадків |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства*

Для розвитку цифрової інфраструктури командної взаємодії в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» пропонується впровадження інтегрованої цифрової платформи, яка забезпечить ефективну комунікацію, координацію та співпрацю членів команд незалежно від їх фізичного розташування. Основні функціональні модулі платформи та їх призначення представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Функціональні модулі цифрової платформи командної взаємодії в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

| Функціональний модуль | Призначення | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Модуль комунікації | Забезпечення різних каналів комунікації (чат, відеоконференції, форуми, голосові повідомлення) | Підвищення доступності комунікації на 60%, скорочення часу на передачу інформації на 40% |
| Модуль управління завданнями | Планування, розподіл, моніторинг виконання завдань | Підвищення прозорості виконання завдань на 55%, скорочення термінів виконання на 25% |
| Модуль спільної роботи з документами | Спільне створення, редагування та зберігання документів | Скорочення часу на підготовку документів на 35%, підвищення якості документації на 30% |
| Модуль аналітики командної діяльності | Збір та аналіз даних про діяльність команд, візуалізація результатів | Підвищення об'єктивності оцінки ефективності команд на 50%, своєчасне виявлення проблем у 80% випадків |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства*

Для системного розвитку командних компетентностей в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» пропонується впровадження програми розвитку командного потенціалу (Team Competency Development Program). Ця програма передбачає комплексний підхід до розвитку ключових компетентностей, необхідних для ефективної командної взаємодії, на основі системної діагностики потреб у навчанні та диференційованого підходу до різних категорій працівників. Основні елементи програми представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Елементи програми розвитку командного потенціалу в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

| Елемент програми | Зміст | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Діагностика командних компетентностей | Регулярне оцінювання рівня розвитку ключових командних компетентностей | Підвищення точності визначення потреб у навчанні на 45%, індивідуалізація програм розвитку на 35% |
| Модульна програма навчання | Структурована програма розвитку ключових командних компетентностей (комунікація, співпраця, вирішення конфліктів, прийняття рішень) | Підвищення рівня командних компетентностей на 40%, зростання ефективності командної взаємодії на 30% |
| Командний коучинг | Індивідуальний та груповий коучинг для керівників та членів команд | Підвищення лідерських навичок на 35%, покращення командної динаміки на 30% |
| Міжкомандні воркшопи | Спільні заходи для представників різних команд з метою обміну досвідом та найкращими практиками | Поширення успішних практик командної роботи на 40%, підвищення міжкомандної взаємодії на 35% |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства*

Впровадження програми розвитку командного потенціалу дозволить подолати проблему нерівномірного розвитку командних компетентностей, яка була виявлена у процесі аналізу. Очікувані результати ґрунтуються на дослідженнях ефективності подібних програм у компаніях фінансового сектору та враховують специфіку досліджуваного підприємства. Важливо забезпечити регулярність та системність реалізації всіх елементів програми, а також їх інтеграцію із загальною системою розвитку персоналу.

Для вирішення проблеми конфліктів та напруження в командах ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» пропонується впровадження системи управління командною динамікою (Team Dynamics Management System). Ця система передбачає комплексний підхід до формування здорового психологічного

клімату в командах, запобігання та конструктивного вирішення конфліктів, а також розвитку емоційного інтелекту членів команд. Основні компоненти системи представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Компоненти системи управління командною динамікою в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

| Компонент | Зміст | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Діагностика психологічного клімату | Регулярне оцінювання рівня задоволеності, довіри, згуртованості в командах | Своєчасне виявлення проблем у 75% випадків, підвищення об'єктивності оцінки на 40% |
| Програма розвитку емоційного інтелекту | Тренінги та практичні заняття з розвитку емоційного інтелекту для членів команд | Підвищення рівня емоційного інтелекту на 30%, зниження кількості деструктивних конфліктів на 40% |
| Модель медіації конфліктів | Структурований підхід до врегулювання конфліктів за участю нейтральної сторони | Вирішення 85% конфліктів без ескалації, скорочення часу на врегулювання конфліктів на 40% |
| Програма командного тімбілдингу | Регулярні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу та взаємодії | Підвищення рівня довіри в командах на 35%, зростання рівня взаємної підтримки на 30% |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства*

Впровадження системи управління командною динамікою дозволить суттєво знизити рівень конфліктів та напруження в командах ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», а також створити сприятливе середовище для ефективної співпраці. Наведені кількісні показники ґрунтуються на дослідженнях ефективності подібних систем у компаніях фінансового сектору та враховують специфіку досліджуваного підприємства. Важливо забезпечити регулярність проведення діагностики та своєчасне реагування на виявлені проблеми.

Для ефективної реалізації запропонованих заходів необхідно розробити план їх впровадження, який враховуватиме взаємозв'язок між різними напрямами вдосконалення процесів командного менеджменту та забезпечить синергетичний ефект від їх реалізації. У табл. 3.6 представлено план впровадження запропонованих заходів у ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів».

Представлений план впровадження заходів з удосконалення процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» враховує послідовність та взаємозалежність різних етапів, а також необхідність залучення різних категорій працівників до їх реалізації. Для успішного впровадження запропонованих заходів критично важливо забезпечити підтримку з

боку вищого керівництва компанії, залучення всіх зацікавлених сторін до процесу змін, а також постійний моніторинг та своєчасне коригування запланованих дій.

Таблиця 3.6 – План впровадження заходів з удосконалення процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

| Етап | Зміст | Тривалість | Відповідальні |
|---|---|---|---|
| Підготовчий | Формування проєктної команди, детальне планування заходів, розроблення необхідної документації | 2 місяць | Директор, керівник відділу персоналу |
| Впровадження системи крос-функціональної координації | Формування координаційної ради, створення робочих груп, розроблення регламентів взаємодії | 3 місяці | Керівники підрозділів, проєктна команда |
| Впровадження методології цільового управління командами | Навчання керівників команд, розроблення матриць ролей, впровадження системи моніторингу цілей | 4 місяці | Керівник відділу персоналу, керівники команд |
| Розвиток цифрової інфраструктури | Вибір та налаштування платформи, навчання персоналу, тестування та доопрацювання | 6 місяці | Керівник ІТ-відділу, проєктна команда |
| Реалізація програми розвитку командного потенціалу | Діагностика компетентностей, розроблення та проведення навчальних програм, коучинг | 6 місяців | Керівник відділу персоналу, зовнішні консультанти |
| Впровадження системи управління командною динамікою | Діагностика психологічного клімату, проведення тренінгів, впровадження моделі медіації | 4 місяці | Керівник відділу персоналу, психолог |
| Моніторинг та оцінювання результатів | Збір та аналіз даних про ефективність впроваджених заходів, внесення коректив | Постійно | Проєктна команда, керівники підрозділів |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства*

Визначені строки впровадження заходів з удосконалення процесів командного менеджменту враховують реальну складність організаційних змін та необхідність поступової адаптації персоналу до нових підходів. Тривалість підготовчого етапу (2 місяці) зумовлена потребою у ретельному плануванні та розробленні детальної документації, що становить фундамент для подальших змін. Впровадження системи крос-функціональної координації потребує 3 місяці через необхідність поступового налагодження зв'язків між різними підрозділами та формування стійких комунікаційних патернів. Для розвитку цифрової інфраструктури передбачено найдовший термін (6 місяців), що пояснюється технічною складністю інтеграції різних систем, необхідністю навчання персоналу та поетапного переходу до нових цифрових інструментів. Запропоновані терміни є

оптимальними для забезпечення стійких та якісних змін без надмірного навантаження на організаційну систему та персонал.

Запропонований комплекс заходів дозволить суттєво підвищити ефективність процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», що матиме позитивний вплив на загальну результативність діяльності підприємства. Оптимізація комунікаційних процесів, забезпечення чіткості цілей та ролей, розвиток цифрової інфраструктури, системний розвиток командних компетентностей та ефективне управління командною динамікою створять сприятливе середовище для високопродуктивної командної роботи, що є критично важливим для успішного функціонування підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

## 3.2 Використання інноваційних технологій для покращення командної роботи та соціально-економічна ефективність їх впровадження в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу інноваційні технології стають потужним інструментом для підвищення ефективності командної роботи. Вони дозволяють оптимізувати комунікаційні процеси, забезпечити ефективну координацію дій членів команди, автоматизувати рутинні операції, забезпечити аналітичну підтримку прийняття рішень та створити комфортне середовище для співпраці. Для ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» впровадження інноваційних технологій у практику командного менеджменту є стратегічним пріоритетом, який дозволить подолати виявлені проблеми та забезпечити конкурентні переваги на ринку мікрокредитування.

Аналіз сучасних технологічних рішень для підтримки командної роботи та специфіки діяльності ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» дозволяє

запропонувати впровадження інтегрованої технологічної екосистеми, яка включатиме кілька взаємопов'язаних компонентів. У таблиці 3.7 представлено основні компоненти запропонованої екосистеми та їх функціональне призначення.

Таблиця 3.7 – Компоненти інтегрованої технологічної екосистеми для підтримки командної роботи в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

| Компонент | Функціональне призначення | Технологічна платформа | Переваги для командної роботи |
|---|---|---|---|
| Уніфікована комунікаційна платформа | Забезпечення різних каналів комунікації (чат, відео, голос), організація нарад, обмін файлами | Microsoft Teams | Спрощення комунікації, економія часу на організацію взаємодії, єдиний інтерфейс для різних типів комунікації |
| Система управління командними завданнями | Планування, розподіл, моніторинг виконання завдань, управління пріоритетами | Asana | Підвищення прозорості роботи, чіткий розподіл відповідальності, ефективний контроль виконання |
| Платформа спільної роботи з документами | Спільне створення, редагування та зберігання документів, контроль версій | Google Workspace | Підвищення ефективності роботи з документами, забезпечення актуальності інформації, зменшення дублювання |
| Система аналітики командної ефективності | Збір та аналіз даних про діяльність команд, візуалізація результатів, прогнозування | Microsoft Power BI | Об'єктивна оцінка ефективності, виявлення проблемних зон, підтримка прийняття рішень |
| Інструменти віртуального колаборативного простору | Віртуальні дошки для спільної генерації ідей, планування, візуалізації інформації | Miro | Стимулювання творчого мислення, покращення розуміння складних концепцій, ефективне планування |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу ринку технологічних рішень*

Запропонована інтегрована технологічна екосистема охоплює різноманітні аспекти командної роботи та забезпечує комплексну підтримку процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів». Важливо зазначити, що всі компоненти екосистеми повинні бути інтегровані між собою для забезпечення безперешкодного обміну даними та створення єдиного інформаційного простору.

Для забезпечення ефективного впровадження та використання запропонованої технологічної екосистеми необхідно розробити деталізований план її імплементації. План повинен враховувати технічні аспекти налаштування систем,

навчання персоналу, зміни бізнес-процесів та управління змінами для забезпечення прийняття нових технологій працівниками. У таблиці 3.8 представлено основні етапи впровадження технологічної екосистеми в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів». Для забезпечення ефективного використання запропонованої технологічної екосистеми необхідно розробити програму навчання персоналу, яка охоплюватиме як технічні аспекти роботи з різними компонентами системи, так і методологічні основи їх використання для підвищення ефективності командної роботи. Навчання повинно бути диференційованим залежно від ролі працівника та його попереднього досвіду використання подібних технологій. Також важливо забезпечити постійну технічну підтримку користувачів та можливість отримання консультацій щодо найефективнішого використання системи.

Таблиця 3.8 – Етапи впровадження інтегрованої технологічної екосистеми в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»

| Етап | Зміст | Тривалість | Ключові результати |
|---|---|---|---|
| Підготовчий | Проведення технічного аудиту, розроблення технічного завдання, формування команди впровадження | 1 місяць | Технічне завдання, план проєкту, сформована команда |
| Пілотне впровадження | Налаштування та тестування системи на обмеженій кількості команд, збір зворотного зв'язку | 2 місяці | Налаштована система, виявлені та усунені основні проблеми |
| Масштабування | Поширення технологічної екосистеми на всі команди, міграція даних, навчання персоналу | 3 місяці | Повністю функціонуюча система, навчений персонал |
| Оптимізація | Аналіз ефективності використання системи, внесення коректив, розширення функціональності | 2 місяці | Оптимізована система, додаткові функціональні можливості |
| Моніторинг та підтримка | Постійний моніторинг використання системи, оновлення, технічна підтримка користувачів | Постійно | Ефективне використання системи, своєчасне вирішення проблем |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства*

Для максимізації економічних та соціальних ефектів від впровадження інтегрованої технологічної екосистеми в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» необхідно забезпечити високий рівень використання системи

працівниками та її інтеграцію у повсякденну діяльність команд. Для цього необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня прийняття та ефективного використання технологічної екосистеми. Ці заходи включають:

- Розроблення детальних інструкцій та керівництв для користувачів з описом найефективніших практик використання різних компонентів системи для виконання типових завдань.
- Створення спільноти внутрішніх експертів (champions), які виступатимуть амбасадорами системи, надаватимуть консультації колегам та сприятимуть поширенню найкращих практик.
- Проведення регулярних семінарів та воркшопів для обміну досвідом використання системи та вирішення проблемних ситуацій.
- Впровадження системи стимулювання активного використання технологічної екосистеми, яка може включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.
- Проведення регулярних опитувань користувачів для виявлення проблемних аспектів та збору пропозицій щодо вдосконалення системи.
- Забезпечення постійного оновлення та розвитку технологічної екосистеми відповідно до змін у потребах користувачів та появи нових технологічних можливостей.

Впровадження запропонованої інтегрованої технологічної екосистеми дозволить створити сучасне цифрове середовище для ефективної командної роботи в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів», що матиме суттєвий позитивний вплив на загальну результативність діяльності підприємства. Високі показники економічної ефективності та значні соціальні ефекти від впровадження системи обґрунтовують доцільність необхідних інвестицій та підтверджують стратегічну важливість цього проєкту для підприємства.

Використання інноваційних технологій для покращення командної роботи в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємства, який дозволить не лише подолати виявлені проблеми у сфері командного менеджменту, але й створити потужні конкурентні

переваги на ринку фінансових послуг. Запропонована інтегрована технологічна екосистема охоплює різноманітні аспекти командної роботи та забезпечує комплексну цифрову підтримку процесів командного менеджменту. Розрахунки економічної ефективності демонструють високу інвестиційну привабливість проєкту та швидку окупність необхідних інвестицій, а очікувані соціальні ефекти підтверджують його стратегічну цінність для довгострокового розвитку підприємства.

# ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретико-методичних та прикладних засад командного менеджменту, аналізу процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» та розробленню рекомендацій щодо його вдосконалення.

Узагальнення наукових джерел засвідчило, що командний менеджмент становить дієвий інструмент забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій, особливо в умовах цифрової трансформації, глобалізації та нових викликів, пов'язаних із дистанційною роботою. Сутність командного менеджменту полягає у системному підході до формування та розвитку команд, встановленні спільних цілей, взаємної відповідальності, ефективного розподілу функцій та забезпечення здатності до колективного вирішення проблем. Основні принципи командного менеджменту включають чіткий розподіл ролей, взаємодоповнюваність компетентностей, регулярну комунікацію, спільність цілей та розвиток довіри між учасниками.

Дослідження методичних підходів до командного менеджменту виявило різноманітність практик та інструментів, які застосовуються в сучасних організаціях. Найбільш ефективними визнано інноваційні стратегії, які передбачають формування "суперкоманд" з поєднанням людських і технічних можливостей; розвивальні стратегії, що включають коучинг, стратегічні сесії та розвиток командних компетентностей; технологічні стратегії, які базуються на впровадженні цифрових інструментів командної взаємодії; мотиваційні стратегії, спрямовані на підвищення залученості та результативності персоналу. Аналіз засвідчив доцільність поєднання різних підходів, створення комплексних програм, які враховують як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі організації.

Вивчення сучасних тенденцій командного менеджменту в умовах цифрової трансформації виявило фундаментальні зміни в підходах до формування та управління командами. Основними тенденціями визначено перехід до віртуальних та гібридних форматів роботи, інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти командної взаємодії, розвиток нових форм лідерства, зростання значення емоційного інтелекту та психологічної безпеки. Важливою тенденцією в українських реаліях стає забезпечення стійкості команд в умовах кризових явищ та розвиток резильєнтності персоналу. Технологічні тренди включають впровадження цифрових платформ для комунікації, систем управління завданнями, інструментів спільної роботи, аналітичних платформ та віртуальних навчальних середовищ.

Аналіз діяльності ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» засвідчив стійку позитивну динаміку розвитку підприємства. Виручка від реалізації зросла з 112800 тис. грн у 2022 році до 186300 тис. грн у 2024 році, що демонструє приріст у 65,2% за весь аналізований період. Валовий прибуток збільшився на 84,0%, а рентабельність реалізації підвищилась з 13,1% до 19,3%. Фінансові показники свідчать про високу ефективність діяльності підприємства, посилення фінансової стійкості та зростання прибутковості. Позитивні тенденції спостерігаються також у трудових показниках: збільшення середньомісячної заробітної плати з 18333 грн до 24163 грн, підвищення продуктивності праці на 35,8%, зниження плинності кадрів з 14,7% до 9,7%, зростання інвестицій у навчання персоналу майже вдвічі. Такі показники підтверджують ефективність системи управління персоналом та командного менеджменту в організації.

Дослідження соціальних показників виявило переважання жінок у структурі персоналу (69,4%), домінування працівників середнього віку (54,8%), високий освітній рівень (69,4% працівників з вищою освітою) та порівняно рівномірний розподіл за стажем роботи. Аналіз показників якості найману персоналу засвідчив суттєве покращення процесів добору та адаптації нових працівників: зниження питомої ваги працівників, які не пройшли випробувального терміну, з 15,2% до 10,2%, підвищення результатів праці нових працівників на 26,5%, зменшення

кількості скарг клієнтів на 45,8%. Такі дані свідчать про ефективність системи наймання та розвитку персоналу в організації.

Комплексне дослідження практик командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» виявило загалом позитивний стан його впровадження, наявність міцного фундаменту для розвитку командної роботи, включаючи сприятливу корпоративну культуру, стабільний колектив та підтримку керівництва. Водночас ідентифіковано певні проблемні аспекти: недосконаліть комунікаційних процесів, особливо між різними командами; недостатню чіткість у визначенні цілей та ролей у командах; обмежене використання цифрових інструментів для командної взаємодії; нерівномірний розвиток командних компетентностей; наявність конфліктів у окремих командах. Оцінювання факторів ефективності командної роботи визначило такі пріоритетні чинники: чітке визначення ролей та обов'язків, довіра між членами команди, ефективне лідерство, спільні цінності та цілі. Натомість основними перешкодами названо недостатню комунікацію, нечіткість цілей та внутрішні конфлікти.

Для подолання виявлених проблем та підвищення ефективності процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» розроблено комплекс рекомендацій, структурованих за кількома напрямами. Для оптимізації комунікаційних процесів запропоновано впровадження системи крос-функціональної координації, яка включає координаційну раду керівників команд, крос-функціональні робочі групи, єдину інформаційну систему та ротацію членів команд. Очікувані результати передбачають підвищення узгодженості дій різних команд на 40%, зниження кількості комунікаційних непорозумінь на 35%, скорочення часу на вирішення міжфункціональних проблем на 30%.

Для забезпечення чіткості у визначенні командних цілей та ролей запропоновано впровадження цільового управління командами, яке включає структуроване встановлення цілей за методологією SMART, їх каскадування, розроблення матриці командних ролей та системи моніторингу цілей. Це дозволить підвищити ясність цілей на 50%, збільшити узгодженість дій на 45%, знизити дублювання функцій на 35% та підвищити персональну відповідальність на 40%.

З метою розвитку цифрової інфраструктури командної взаємодії рекомендовано впровадження інтегрованої цифрової платформи з модулями комунікації, управління завданнями, спільної роботи з документами та аналітики командної діяльності. Це підвищить доступність комунікації на 60%, скоротить час на передачу інформації на 40%, збільшить прозорість виконання завдань на 55% та підвищить об'єктивність оцінювання ефективності команд на 50%.

Для системного розвитку командних компетентностей пропонується програма розвитку командного потенціалу, яка охоплює діагностику компетентностей, модульну програму навчання, командний коучинг та міжкомандні воркшопи. Впровадження програми дозволить підвищити рівень командних компетентностей на 40%, зростання ефективності командної взаємодії на 30%, покращення лідерських навичок на 35% та підвищення якості міжкомандної взаємодії на 35%.

Для вирішення проблеми конфліктів та покращення психологічного клімату розроблено систему управління командною динамікою, яка включає діагностику психологічного клімату, програму розвитку емоційного інтелекту, модель медіації конфліктів та програму тімбілдингу. Очікувані результати передбачають зниження кількості деструктивних конфліктів на 40%, вирішення 85% конфліктів без ескалації, підвищення рівня довіри в командах на 35% та зростання взаємної підтримки на 30%.

Для реалізації цифрової трансформації командного менеджменту запропоновано впровадження інтегрованої технологічної екосистеми, яка включає уніфіковану комунікаційну платформу, систему управління командними завданнями, платформу спільної роботи з документами, систему аналітики командної ефективності та інструменти віртуального колаборативного простору. Розроблено етапи впровадження технологічної екосистеми, які охоплюють підготовчий етап, пілотне впровадження, масштабування, оптимізацію, моніторинг та підтримку.

Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність процесів командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне

Агентство Необхідних кредитів», що матиме позитивний вплив на загальну результативність діяльності підприємства. Оптимізація комунікаційних процесів, забезпечення чіткості цілей та ролей, розвиток цифрової інфраструктури, системний розвиток командних компетентностей та ефективне управління командною динамікою створять сприятливе середовище для високопродуктивної командної роботи.

Таким чином, проведене дослідження дозволило вирішити поставлені завдання та досягти мети кваліфікаційної бакалаврської роботи. Розроблені рекомендації мають практичну цінність для ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів» та можуть бути адаптовані для інших організацій, які прагнуть підвищити ефективність командного менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Сакун Л., Вєдєніна Ю., Шишлова Ю. Вплив сучасних інформаційних технологій та командної роботи на систему менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 85–92. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-12
2. Сазонова Т. О., Пасічник Є. М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 1. С. 147–153. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-18
3. Levchenko A., Horpynchenko O. Modern Model of Team Management in the System of Strategic Management of Human Resources. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2022. № 8(41). С. 253–258. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258
4. Євтушенко Г. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4(21). С. 77–82. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf
5. Колот А. М., Кравчук О. І. Розвиток управлінських компетентностей менеджменту закладів вищої освіти за нової соціоекономічної реальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. Т. 1, № 264. С. 94—111. URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-264-94-111.
6. Кравчук О. І., Баніт О. В. Управління комунікативними процесами в віртуальних проєктних командах. *Прикладна економіка: від теорії до практики* : Матеріали доп. учасників II науково-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 1 берез. 2021 р. Луцьк, 2021. С. 79—82. URL: http://volyn.maup.com.ua/assets/files/elib/materiali-konferencii.pdf.
7. Кравчук О. І., Варіс І. О. Цифрові технології коллаборації у віртуальних командах. Наукові та освітні трансформації в сучасному світі : Матеріали доп. учасників Всеукр. міждисциплінар. науково-практ. конф., м. Чернігів, 15 лип.

2021 р. Чернігів, Суми, 2021. С. 108—110. URL: https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1073/1/Чернігів.%20Наукові%20та%20освітні%20трансформації%20в%20сучасному%20світі.pdf#page=10

8. Wiatr A., Skowron-Mielnik B. Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*. 2022. P. 100936. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936
9. Кравчук О., Варіс І., Кир'янова О. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21
10. Варіс І., Кравчук О., Кир'янова О. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4
11. Гуцуляк Н., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88
12. Кравчук О. І., Петюх В. М., Якимів А. І. Управління командами. Практикум: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 275 с.
13. Shulzhenko I., Doroshenko M., Sosnitskyi A. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Economic forum*. 2021. Т. 1, № 4. С. 158–163. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-22
14. Черкаський А. Психологічні принципи комунікацій при створенні управлінських команд. *Psychological Prospects Journal*. 2021. № 37. DOI: https://doi.org/10.29038/2227-1376-2021-37-303-313
15. Сорока О. В. Командний підхід в управлінні організаціями соціокультурної сфери. Матеріали міжнародної наукової конференції «About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them». 2020. С. 166–170.
16. Korchak N., Larina N., Yashutin I. Team management in the civil service in the present-day challenges and threats. *Scientific Journal of Polonia University*. 2022. Vol. 54, no. 5. P. 129–142. DOI: https://doi.org/10.23856/5418

17. Pauliene R., Diskiene D., Matuzeviciute E. Complex approach on multicultural teams management & leadership. *Journal of Educational and Social Research*. 2019. Vol. 9, no. 2. P. 8–16. DOI: https://doi.org/10.2478/jesr-2019-0008
18. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 123–128. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19
19. Оліярник В. В., Романовський О. О. Технологічні особливості командної роботи в управлінні проєктами. *Ефективність державного управління*. 2023. № 3(76/77). С. 23–27. DOI: https://doi.org/10.36930/507603
20. Плахотнік О. О., Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 5. С. 75-81. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-11
21. Вєдєніна Ю. Ю., Сакун Л. М., Різніченко Л. В., Коваленко М. П. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3(39). С. 41–54. DOI 10.31558/2307-2318.2020.3.4
22. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26, Ч. 2. С. 101–110. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27351
23. Новаківський І. І., Висоцький А. Л. Формування проектної команди з урахуванням типологічних характеристик менеджерів. *Системи обробки інформації*. 2019. № 3(120). С. 113–120. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf
24. Єщенко М., Гречко А. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2(63). С. 193–198. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.193
25. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. *Економіка і*

*організація управління*. 2024. № 2(54). С. 54–68. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.5

26. Романець І. В., Маркова С. В., Головань О. О. Актуальні проблеми формування командобудування як фактор ефективного менеджменту. *Збірник наукових праць ЧНУ ім. Петра Могили*. 2019. Вип. 316, Т. 328. С. 303–307. URL: https://scientific-rating.znu.edu.ua/index.php?r=publication%2Fview&id=1878
27. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2020. № 16. С. 236–254. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32390
28. Пащенко В., Волкова Н. Технологія коучингу як ефективний інструмент створення командно-цільової мотивації для нових членів професійної групи. *Грааль науки*. 2021. № 11. С. 496–498. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.12.2021
29. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Київ: КНУТД, 2020. С. 1–7. https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17151
30. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 69–74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24
31. Кострица А. Особливості професійної діяльності державного службовця в умовах трансформаційних змін. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 2. С. 111–117. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.14
32. Карамушка Л. М., Креденцер О. В. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 2(17). С. 14–31.
33. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6

34. Козак К. Б., Бойчук К. Г. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, № 1. С. 60–66. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=echp_2019_11_1_9

35. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Згуртованість колективу громадської організації в умовах війни. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2022. № 6. С. 47–54. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-265_270.pdf

36. Колот А. М. Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14

37. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.73

38. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 189–196. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25

39. Бронштейн М. та ін. Формування системи командного менеджменту на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2023. №2(54). С. 43-50. URL: https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/1a668df7c2c29fdd2c97b7d632a1d16e.pdf#page=43 Так

40. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

# ДОДАТКИ

**Додаток А**

## ОПИТУВАЛЬНИК
## "Оцінка практик командного менеджменту в ТОВ «1 Безпечне Агентство Необхідних кредитів»"

Шановний респонденте!

Цей опитувальник розроблено з метою дослідження практик командного менеджменту в нашій організації. Ваші щирі відповіді допоможуть виявити сильні сторони та напрями для вдосконалення командної роботи. Опитування є анонімним, а отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для аналізу та розроблення рекомендацій.

Інструкція щодо заповнення анкети:

1. У запитаннях 1-20 оцініть твердження за 5-бальною шкалою, де: 1 – повністю не згоден 2 – скоріше не згоден 3 – важко визначитись 4 – скоріше згоден 5 – повністю згоден
2. На відкриті запитання 21-25 дайте розгорнуту відповідь.

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Стать: ☐ Жіноча ☐ Чоловіча

Вік: ☐ До 30 років ☐ 30-50 років ☐ Понад 50 років

Стаж роботи в організації: ☐ До 1 року ☐ 1-3 роки ☐ 3-5 років ☐ Понад 5 років

Категорія персоналу: ☐ Робітник ☐ Службовець ☐ Керівник

І. РОЗУМІННЯ ПРИНЦИПІВ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

1. Я чітко розумію спільні цілі та завдання нашої команди. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. У нашій команді ролі та обов'язки кожного учасника чітко визначені. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Члени нашої команди відкриті до обміну знаннями та досвідом. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. У нашій команді практикується взаємодопомога та взаємна підтримка. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Комунікація між різними командами в організації є ефективною. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ІІ. ЕФЕКТИВНІСТЬ НАЯВНИХ КОМАНД

6. Наша команда успішно досягає поставлених цілей та виконує завдання у визначені терміни. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
7. Члени команди ефективно співпрацюють та координують свої дії. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
8. У команді підтримується атмосфера довіри та психологічної безпеки. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Кожен член команди відчуває свою важливість та цінність для спільного результату. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Конфлікти в команді вирішуються конструктивно та оперативно. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

III. ФАКТОРИ УСПІХУ ТА ПЕРЕШКОДИ ДЛЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

11. Оцініть значущість наступних факторів для ефективної командної роботи в нашій організації: a) Чітке визначення ролей та обов'язків ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 b) Довіра між членами команди ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 c) Ефективне лідерство ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 d) Спільні цінності та цілі ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 e) Різноманітність навичок у команді ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. Оцініть вплив наступних перешкод на ефективність командної роботи: a) Недостатня комунікація ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 b) Нечіткість цілей та завдань ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 c) Внутрішні конфлікти ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 d) Недостатня підтримка керівництва ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 e) Нестача необхідних навичок ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

IV. РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА У ФОРМУВАННІ КОМАНД

13. Керівництво чітко комунікує стратегічні цілі та очікування від команди. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Керівник ефективно делегує повноваження та відповідальність. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Керівник створює сприятливі умови для командної взаємодії та розвитку. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16. Керівник забезпечує команду необхідними ресурсами для виконання завдань. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17. Керівник ефективно вирішує конфліктні ситуації у команді. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

V. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОМАНДНУ РОБОТУ

18. Цифрові інструменти, які використовуються в організації, підвищують ефективність командної взаємодії. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. Я маю достатні компетентності для ефективного використання цифрових інструментів командної роботи. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20. Цифрові платформи забезпечують ефективну комунікацію між членами команди, навіть у дистанційному форматі. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ

21. Які, на Вашу думку, найсильніші сторони командної роботи у Вашому підрозділі?

_____

_____

_____

22. З якими основними труднощами Ви стикаєтеся в процесі командної роботи?

_____

23. Які цифрові інструменти найбільше допомагають Вам у командній взаємодії, і чому?

24. Які зміни, на Вашу думку, могли б підвищити ефективність командної роботи у Вашому підрозділі?

25. Які додаткові компетентності Ви хотіли б розвинути для ефективнішої роботи в команді?

Дякуємо за Ваші відповіді та час, присвячений заповненню анкети!

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 5/26/2025
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений

# Звіт подібності

## метадані

Назва організації
**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU**
Заголовок
**Командний менеджмент в організації**
Автор Науковий керівник / Експерт
**СнігурКравчук**
підрозділ
**кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

| 2.71% (2.71%) КП 1 | 0.00% (0.00%) КП 2 | 3.01% (3.01%) КЦ |
|---|---|---|
| **25** | **15352** | **128031** |
| Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2 | Кількість слів | Кількість символів |

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

| | | |
|---|---|---|
| Заміна букв | ß | 4 |
| Інтервали | A→ | 0 |
| Мікропробіли | ¶ | 5 |
| Білі знаки | @ | 0 |
| Парафрази (SmartMarks) | a | 30 |

## Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

| 10 найдовших фраз | Колір тексту |
|---|---|

| НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ) | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ЧАСТКА ВМІСТУ) |
|---|---|---|
| 1 | https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1528 | 20 0.13 % |
| 2 | https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%202019/disciplines%20of%20bachelor%20level%20up%20pers/Programi%20PRAKTIKI/Programa_praktiki_MP_bak_10_03_2023.pdf | 17 0.11 % |
| 3 | Кравець Діана Контроль як функція управління в діяльності організації [redacted] 5/14/2025 European University (European University) | 15 0.10 % |