

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «КОМАНДНА РОБОТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**Студентки групи МЕН-41**

**Якимович Інни**

Тернопіль – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
1.1. Сутність, завдання та форми командної роботи в організації в умовах сучасних викликів.....	6
1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності командної роботи в організації.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФАБРИКА МЕБЛІВ «НОВА»</b>	
2.1. Організаційно-функціональне забезпечення командної роботи в досліджуваній організації.....	14
2.2. Аналіз ефективності командної роботи у «Фабрика меблів «Нова».....	20
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
3.1. Використання сучасних методів управління командною роботою.....	25
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	31
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	34

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку глобальної економіки, стрімкого технологічного прогресу, трансформацій ринку праці та постійних змін у бізнес-середовищі організації стикаються з новими викликами, які потребують швидкої адаптації та гнучких управлінських рішень. Зростання конкуренції, нестабільність макроекономічного середовища, цифровізація та розвиток штучного інтелекту вимагають від керівників вміння не лише ухвалювати стратегічно виважені рішення, а й організовувати ефективну командну взаємодію для досягнення цілей організації. Саме командна робота, як інструмент інтеграції зусиль і компетенцій співробітників, стає основою функціонування сучасних підприємств та запорукою їх успіху в умовах невизначеності та динамічних змін.

«На фоні стрімких змін, викликаних не лише технологічними трансформаціями, а й геополітичними чинниками (зокрема війною в Україні), значно загострилися питання ефективного управління людськими ресурсами» [31]. Багато підприємств зіткнулися з необхідністю збереження кадрового потенціалу, адаптації до нових умов праці, зокрема дистанційної, оптимізації функціоналу працівників і навіть зміни самої логіки організації виробничих процесів. Саме в цих умовах здатність до організації командної роботи стає критично важливою, що підкреслює актуальність кваліфікаційної роботи.

Проблеми організації командної роботи досліджували вітчизняні науковці, зокрема Желюк Т.Л., Монастирський Г.Л., Шкільняк М.М., Крисько Ж.Л., Токарєв В.І., Л.М. Семенюк, які досліджують проблематику стратегічного управління персоналом, організації командної роботи та лідерства в умовах змін; та зарубіжні вчені: М. Belbin, J.R. Katzenbach, R. Hackman, R. Larson. Їхні праці становлять концептуальну основу аналізу командної динаміки, формування ролей, моделей лідерства та ефективної взаємодії.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження командної роботи як інструменту ефективної діяльності організації, виявлення факторів, що

впливають на її результативність, а також формування рекомендацій щодо вдосконалення організації командної взаємодії в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- Розкрити сутність, завдання та основні форми командної роботи в організації, особливо в умовах динамічного середовища та цифрових трансформацій.

- Проаналізувати теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності командної взаємодії

- Дослідити практичний аспект командної роботи на прикладі ПП «Фабрика меблів «Нова».

- Оцінити проблеми та бар'єри у функціонуванні команд.

- Запропонувати напрями вдосконалення командної роботи в організації.

**Об'єктом дослідження** є процес командної роботи як інструмент ефективної діяльності організації.

**Предмет дослідження** – механізми, форми та методи організації й оцінювання командної роботи як інструменту ефективної діяльності організації

**Методи дослідження**, що використовувались у процесі роботи: аналіз і синтез, контент-аналіз, порівняльний аналіз світових кейсів, моделювання, метод SWOT, емпіричне спостереження, системний підхід, а також елементи соціологічного аналізу.

**Наукова новизна** дослідження полягає у визначенні практичного значення командної роботи в умовах нестабільного ринку, з урахуванням трансформації організаційних структур, кризових змін та цифрової перебудови підприємства. Особливу увагу приділено синтезу західних моделей управління з українською управлінською практикою на прикладі конкретного об'єкта – «Фабрика меблів «Нова».

**Практична значущість** полягає у можливості застосування сформульованих рекомендацій на практиці підприємствами, які шукають

ефективні способи адаптації команд до нових умов діяльності. Запропоновані заходи можуть бути використані для реструктуризації управління, покращення взаємодії між працівниками, впровадження цифрових інструментів в управлінські процеси.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність, завдання та форми командної роботи в організації в умовах сучасних викликів

Ефективно організована командна взаємодія дозволяє «швидко генерувати ідеї, об'єднувати ресурси, підтримувати внутрішню комунікацію на високому рівні, сприяє налагодженню психологічного клімату в колективі та формує довіру між працівниками» [27]. За результатами досліджень компанії Gallup, «організації з високим рівнем командної співпраці на 21% продуктивніші, на 41% менше втрачають співробітників і втричі частіше перевершують очікування клієнтів. Більше того, такі компанії швидше реагують на зміни ринку, демонструють гнучкість в управлінні процесами та здатність до інновацій» [8].

Науково-практичний інтерес до дослідження командної роботи постійно зростає. «Командоцентричні організаційні моделі сьогодні активно використовуються транснаціональними корпораціями, а також українськими підприємствами, які прагнуть посилити свою конкурентну позицію» [21]. У доповідях світових лідерів ринку – Google, Microsoft, Apple, IBM – неодноразово наголошується на ключовому значенні командного підходу в побудові ефективних організаційних структур, у розробці продуктів, у проектах із діджиталізації та стратегічному управлінні людськими ресурсами [4].

Наукова дискусія навколо поняття «команда» охоплює різноманітні підходи. М. Белбін розглядає команду як соціально-психологічну систему, де кожен учасник виконує свою роль і сприяє досягненню колективного результату [1]. Інші підкреслюють важливість спільної відповідальності за досягнення результату [11]. Р Хакман зосереджував увагу на умовах, які забезпечують високу продуктивність команд: ясність цілей, стабільність складу, підтримуюча структура [26]. Українські дослідники, зокрема В. І.

Токарєв, Л. М. Семенюк, а також науковці ЗУНУ, звертають увагу на роль команд в адаптації організацій до кризових змін, цифровізації та нових форматів праці [25, 21, 28].

Сучасна управлінська практика переконливо свідчить, що саме «ефективна командна робота є критично важливою умовою результативного функціонування організацій, незалежно від їх галузевої специфіки, масштабів чи форми власності» [12]. Формування та розвиток команд в організаціях обумовлені не лише прагненням до підвищення продуктивності, а й потребою адаптації до швидкоплинного зовнішнього середовища, ускладнення внутрішніх структур, цифровізації та посилення конкуренції.

У науковій літературі поняття «командна робота розглядається як форма колективної діяльності, в якій об'єднані зусилля працівників спрямовані на досягнення спільної мети» [38]. «На відміну від простої групи, команда характеризується високим рівнем взаємної відповідальності, координації, довіри та готовності до взаємозамінності» [3]. Як стверджує М. Белбін, «команда – це не просто сукупність виконавців, а соціально-психологічна система, в якій кожен учасник виконує певну роль і сприяє досягненню колективного результату» [2].

Актуальність дослідження командної роботи зумовлена не лише її потенціалом як інструменту підвищення ефективності, а й новими викликами, які постають перед сучасними організаціями. Йдеться насамперед «про глибокі зміни у характері праці, пов'язані з діджиталізацією, переходом до віддалених і гібридних форматів роботи, зростанням рівня стресу та професійного вигорання, розширенням міжфункціональних взаємозв'язків» [17]. Зокрема, війна в Україні спричинила численні структурні зміни у внутрішньому середовищі підприємств: «вимушене скорочення персоналу, зміна логістичних ланцюгів, загострення проблеми лояльності працівників та потреба швидкого ухвалення управлінських рішень у кризових умовах» [18].

У цьому контексті сутність командної роботи виявляється не лише в спільному виконанні завдань, але і в здатності формувати та підтримувати високий рівень внутрішньої мобілізації, стійкість до стресу, проактивність та

гнучкість. «Команди в сучасних організаціях повинні не лише виконувати функції, а й виступати генераторами змін, носіями інновацій, амбасадорами корпоративної культури [24]». Командна робота передбачає делегування, зворотний зв'язок і контроль – ключові елементи адміністративного менеджменту [43].

До ключових завдань командної роботи в організації можна віднести:

- досягнення синергії знань, навичок та досвіду учасників для вирішення складних управлінських задач;
- підвищення якості прийняття рішень завдяки колективному обговоренню альтернатив;
- скорочення часу на реалізацію проєктів за рахунок паралельного виконання завдань;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- сприяння розвитку індивідуального потенціалу кожного члена команди;
- підвищення рівня відповідальності та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

«Ефективність командної взаємодії значною мірою залежить від організаційної поведінки, зокрема здатності працівників адаптуватися до змін, взаємодіяти в умовах невизначеності та підтримувати конструктивний діалог» [33].

У науковій і прикладній літературі виділяється кілька типів команд, які відрізняються за складом, функціями, ступенем автономності та форматом роботи (табл.1.1):

1) Функціональні команди – створюються в межах одного підрозділу (відділу) й виконують поточні операційні завдання. Такий тип команди характерний для класичних лінійних структур, де взаємодія підпорядковується вертикалі управління;

2) Крос-функціональні команди – включають працівників з різних відділів, які об'єднуються для виконання міжфункціонального завдання або проєкту. Такі команди є характерними для компаній з гнучкою матричною або проєктною структурою;

**Основні характеристики різних типів команд, що функціонують у сучасних організаціях**

Тип команди	Основні ознаки	Переваги	Обмеження
Функціональна	Робота в межах одного відділу	Чітка ієрархія, сталість	Низька гнучкість, слабка міжвідділова взаємодія
Крос-функціональна	Члени з різних функціональних підрозділів	Інноваційність, комплексність рішень	Потреба в координації, ймовірність конфліктів
Проектна	Створена для реалізації конкретного завдання	Фокус на результат, тимчасова ефективність	Складність у переході між проектами
Віртуальна	Працює дистанційно за допомогою цифрових інструментів	Гнучкість, географічна незалежність	Відсутність згуртованості, ризик ізоляції
Самоорганізована	Автономне прийняття рішень без формального керівника	Максимальна відповідальність і залучення	Потреба у високому рівні самоменеджменту
Креативна	Формується для генерації нових ідей, концепцій, продуктів	Висока інноваційності, вільна атмосфера, творчість	Ризик неструктурованості, потреба в особливій культурі довіри

Примітка. Наведено за [2]

3) Проектні команди – створюються для реалізації конкретного завдання в межах визначеного терміну. По завершенню проекту команда може розформуватися або трансформуватися у нову;

4) Віртуальні команди – учасники працюють дистанційно, переважно з використанням цифрових платформ і засобів онлайн-комунікації. Така форма особливо поширилася в умовах пандемії COVID-19 і подальшої популяризації віддаленої роботи;

5) Самоорганізовані команди – високодинамічні групи, які не мають

формального керівника й самостійно визначають план дій, розподіляють обов'язки та несуть спільну відповідальність за результат. Часто використовуються у стартапах та ІТ-компаніях, де практикуються методики Scrum, Agile, Kanban;

б) Креативні команди – орієнтовані на розробку нових ідей, концепцій, продуктів. У таких командах ключову роль відіграє атмосфера творчої свободи, неформальна комунікація, довіра, а також заохочення до експериментів;

Відповідно, кожен тип команди має як переваги, так і обмеження, тому вибір організаційної форми повинен здійснюватися з урахуванням стратегічних завдань підприємства та рівня зрілості внутрішніх процесів.

Залежно від поставлених перед організацією завдань та ресурсів, якими вона володіє, керівництво обирає ту чи іншу модель команди. У практиці українських підприємств, зокрема в умовах війни та економічної турбулентності, спостерігається тенденція до створення невеликих, гнучких, багатофункціональних команд, здатних швидко реагувати на зміни та працювати в умовах обмежених ресурсів [29].

Водночас ефективність командної роботи значною мірою залежить від низки умов:

- чіткого розподілу ролей та функцій;
- наявності спільної мети, що поділяється всіма учасниками;
- відкритості комунікацій;
- довіри між членами команди;
- стилю лідерства, який поєднує контроль і делегування.

Як підкреслює В. В. Горбунова, «успішне командотворення ґрунтується на поєднанні рольових очікувань, ціннісної сумісності та емоційної згуртованості, що формує стійке командне ядро» [34].

На жаль, не всі організації приділяють достатню увагу формуванню команди як цілісного організму. Досить часто трапляється ситуація, коли команду формально вважають створеною лише через те, що працівники працюють разом. Однак без налагодженої взаємодії, розуміння спільних цілей,

розвинених комунікативних зв'язків така «команда» не є дієздатною.

Отже, можна стверджувати, що в умовах сучасних викликів – як зовнішніх (кризи, війна, глобалізація), так і внутрішніх (кадровий голод, демотивація, втрата управлінської послідовності) – командна робота перетворюється із засобу оптимізації діяльності на стратегічний інструмент виживання, розвитку й збереження стійкості організації. Саме тому системне дослідження командної взаємодії набуває особливої цінності для менеджменту на всіх рівнях управління.

## **1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності командної роботи в організації**

Ефективність командної роботи є багатофакторною категорією, що формується під впливом організаційних, психологічних, соціальних і управлінських чинників. «Для її об'єктивної оцінки необхідно застосовувати науково обґрунтовані та практично адаптивні підходи, які дозволяють врахувати як результативність діяльності, так і процеси командної взаємодії. У науковій літературі виокремлюють кілька теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності команд: класичні, поведінкові, соціально-психологічні, системні та цифрові» [12].

Одним із найбільш визнаних є модель «Input – Process – Output» (IPO), запропонована Р. Хекманом [26]. Вона охоплює три взаємозалежні блоки:

- Input (вхід) — початкові умови: склад команди, досвід, ресурси, структура завдань;
- Process (процес) — динаміка взаємодії: стиль лідерства, комунікації, рольова координація;
- Output (вихід) — результати: досягнення мети, задоволеність, інноваційність, стабільність.

Цей підхід дозволяє проаналізувати не лише кінцеву продуктивність команди, а й механізми, що призвели до цього результату. У сучасних умовах

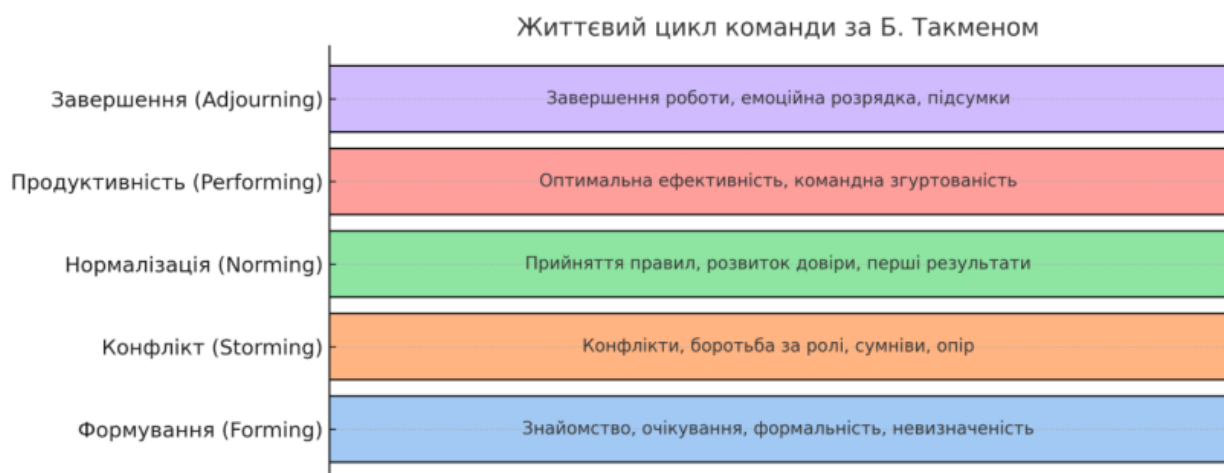
дедалі більше уваги приділяється саме процесній частині, оскільки вона впливає на сталість і здоров'я командної взаємодії [16].

Інший важливий підхід – збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем [9]. Хоча вона здебільшого застосовується до організації загалом, її адаптація до командного рівня передбачає оцінку за чотирма аспектами: фінансові результати, внутрішні процеси, розвиток і навчання, взаємодія з клієнтами. Це забезпечує всебічний погляд на команду як функціональну одиницю організації.

У сфері HR популярною є методика 360 градусів — оцінка ефективності співробітника чи команди на основі зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівництва та самого працівника. Як свідчать дослідження Deloitte, «використання цієї методики сприяє виявленню прихованих проблем у команді та підвищенню згуртованості» [4].

Вагомий внесок у вивчення ефективності команд зробив також підхід М. Белбіна, який «запропонував класифікацію ролей у команді – координатор, генератор ідей, аналітик, виконавець, тощо»[1]. Збалансованість цих ролей, на думку автора, є запорукою гармонійної взаємодії та високої ефективності.

У межах системного підходу значущим є етапний підхід до розвитку команди, зокрема модель Б. Такмена «Forming–Storming–Norming–Performing–Adjourning» [24].



**Рис.1.1. Модель життєвого циклу команди Б. Такмена**

Примітка. Наведено за [24]

Вона наочно представлена і демонструє етапність розвитку командної взаємодії відповідно до змінних характеристик продуктивності та психологічної стабільності учасників. Вона дозволяє оцінити ефективність команди в динаміці, розуміючи, що поведінкові й продуктивні характеристики змінюються залежно від етапу розвитку.

В умовах цифровізації організацій дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти оцінювання, зокрема KPI, CRM-аналітика, системи People Analytics. Такі інструменти дозволяють оперативно відстежувати участь працівників у проектах, швидкість реалізації завдань, якість комунікації та навіть настрій команди через регулярні опитування (Officevibe, CultureAmp) [17].

Окрему увагу варто приділити психологічним особливостям командної роботи. Білик М.Д. наголошує «на значенні емоційної безпеки, згуртованості та групових норм як чинників високої продуктивності» [3]. «Оцінювання ефективності командної взаємодії доцільно здійснювати не лише за результатом, а й за процесними параметрами» [42]. У цифрову епоху, як зазначає Мірошніченко І.В., «оцінка командної ефективності має інтегрувати дані HR-аналітики з поведінковими метриками» [16].

Таким чином, оцінювання ефективності командної роботи має базуватися на комбінації якісних і кількісних методів, з урахуванням як результатів, так і процесів. Для підприємств, що працюють в умовах невизначеності (зокрема таких як ПП «Фабрика меблів "Нова"»), особливо важливо використовувати гнучкі та недорогі інструменти, які забезпечать оперативний зворотний зв'язок і слугуватимуть підґрунтям для управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА»

#### 2.1. Організаційно-функціональне забезпечення командної роботи в ПП «Фабрика меблів «Нова»»

Досліджуване підприємство до 2022 року функціонувало як виробниче з усталеною сферою діяльності та організаційною структурою. Однак з початком повномасштабної війни організаційна структура зазнала значної трансформації – підприємство припинило виробництво, скоротило персонал і зосередило свою діяльність виключно на реалізації складських залишків готової продукції. У нових умовах «значення командної роботи як інструменту оперативного управління, координації дій і збереження організаційної цілісності суттєво зросло» [28]. Це узгоджується з висновками сучасних досліджень: «зазвичай цифрова трансформація команд відбувається як реакція на екстрені обставини» [31]. Це ілюструє реактивний характер змін у структурі «Нова» (зміщення до кризової координації без попереднього стратегічного планування).

ПП «Фабрика меблів «Нова»» нині функціонує з мінімальним штатом, зосередженим на реалізації залишків готової продукції. Під час свого розквіту підприємство налічувало понад 660 працівників, проте внаслідок кризових умов (економічний спад, воєнні дії тощо) чисельність персоналу істотно скоротилася до невеликої крос-функціональної команди. Такий підхід також відповідає сучасним моделям гнучкого управління: компактні крос-функціональні групи вважаються більш адаптивними в умовах невизначеності [10], адже багатофункціональні співробітники виконують відразу кілька завдань.

Організаційна структура має лінійно-функціональний характер, що відображає підпорядкування працівників безпосередньо генеральному директору.



Рис.2.1. Організаційна структура підприємства

Примітка. Наведено автором

Основні ролі включають генерального директора, комерційного директора, головного бухгалтера, виробничих підрозділів, цехів, та керівника охорони; також працюють менеджери з продажу, бухгалтери, складські працівники й охоронці. Кожен співробітник виконує багатофункціональні обов'язки: наприклад, менеджери з продажу займаються і роботою з клієнтами, і маркетингом залишків товару, а складські працівники відповідають і за облік, і за видачу продукції.

Подібна універсальність персоналу підвищує гнучкість колективу, але й створює ризик перевантаження: теорія командних ролей доводить, що невизначеність обов'язків у групі знижує продуктивність і може призводити до конфліктів [2].

Взаємодія у команді «Нова» відбувається переважно в оперативному режимі, через безпосереднє спілкування (зустрічі, телефонні дзвінки) без використання сучасних корпоративних комунікаційних платформ. Це пояснюється як компактністю штату, так і недостатньою цифровою підтримкою процесів.

Наприклад, замість CRM-системи дані про клієнтів і продажі ведуться

вручну або в таблицях, а документообіг здійснюється переважно в паперовій формі. Наслідком цього є уповільнення обміну інформацією та втрата важливих деталей. Водночас дослідження показують, що «впровадження цифрових інструментів (CRM, ERP, електронного документообігу) значно підвищує гнучкість і ефективність команд» [23].

Такий підхід уповільнює обмін інформацією і може спричиняти втрату важливих деталей (випадки втрати контактів клієнтів чи дублювання записів). Крім того, стратегічна комунікація в команді майже відсутня: через невизначеність майбутнього бізнесу керівництво не формалізує середньо- та довгострокових планів, і працівники не завжди чітко бачать спільну мету. «Перехід команд в онлайнний режим зазвичай передбачає формалізацію каналів зв'язку (менше невимушених контактів, більше структурованих робочих нарад), чого на разі бракує у компанії» [44].

Оцінюючи ефективність командної роботи на підприємстві, доцільно розглянути ключові показники результативності та якість виконання спільних завдань. Основним завданням команди наразі є розпродаж складських залишків меблів.

За останні три роки колектив досяг помітного прогресу: відсоток реалізованої продукції зріс з ~35% у 2022 р. до ~54% у 2024 р., що свідчить про підвищення злагодженості дій і ефективності збутових зусиль команди. Цей приклад підтверджує загальний принцип управління: чітке відстеження цілей (KPI) покращує результат. Зокрема, методики постановки цілей OKR рекомендують формулювати конкретні результати для збігу командних зусиль [5], що могло б зробити процес продажів у «Нова» ще прозорішим.



Рис.2.2. Динаміка реалізації складських запасів меблів «Нова» у 2022–2024 рр.

Примітка. Наведено автором за матеріалами підприємства

Аналіз свідчить, що зріс відсоток залишків, проданих протягом року, що свідчить про підвищення ефективності командних зусиль у збуті продукції в складних умовах. Зростання результативності підтверджує, що навіть за обмежених ресурсів злагоджена команда здатна покращувати показники діяльності. Зокрема, активізація особистих продажів, гнучкий перерозподіл обов'язків та ініціативність працівників (наприклад, спроба запуску онлайн-продажів через OLX) – усе це стало можливим завдяки тісній взаємодії та довірі у колективі.

Водночас аналіз виявив низку проблем, що стримують повну реалізацію командного потенціалу. До них належать: відсутність єдиного стратегічного напрямку (цілі), нечіткість ролей і відповідальності, недостатня цифровізація комунікацій та процесів, ослаблення мотивації персоналу через кризовий стан підприємства.

У результаті, незважаючи на згуртованість, команда працює не на максимумі можливостей – мають місце втрати інформації, імпровізація замість системності, перевтома ключових співробітників. Ці обставини повністю

узгоджуються з теоретичними висновками: без єдиної чіткої цілі та визначених ролей команда не може ефективно діяти. «Крос-функціональні групи повинні мати ясне формулювання завдань і критерії успіху, а рольова невизначеність завжди погіршує результати» [35].

Формально-структурна база командної взаємодії в ПП «Фабрика меблів «Нова»» залишилася незмінною з огляду на ієрархічну модель управління. Вона охоплює три рівні:

- вищий рівень – генеральний директор;
- середній рівень – комерційний директор, головний бухгалтер, керівники виробничих підрозділів, інженери та технологи, керівник складу;
- операційний рівень – менеджери з продажу, бухгалтери, працівники виробничих підрозділів, складу, охорона.

У структурі компанії відсутні формально створені команди, однак у межах щоденної діяльності фактично функціонують малі робочі групи, які виконують завдання командного типу. Наприклад:

- менеджери з продажу взаємодіють з працівниками складу для узгодження відвантаження товару;
- бухгалтерія координує дії з усіма підрозділами для забезпечення документообігу;
- комерційний директор узагальнює інформацію від усіх ланок і передає її на рівень генерального керівництва.

Таким чином, можна говорити про неформалізовану крос-функціональну команду, яка діє на операційному рівні з високим ступенем взаємозалежності, але без закріплених командних ролей і механізмів ухвалення рішень у командному форматі.

Водночас світові практики свідчать, що подібні групи зазвичай мають формальний статус і своїх призначених лідерів. Відомо також, що створення офіційних команд з чіткою метою підвищує продуктивність. Важливо визначити для крос-функціональних груп загальні цілі і очікувані результати.

Таблиця 2.1.

**Склад і основні командні функції операційної групи «Нова»**

№	Посада	Кількість працівників	Основні командні функції
1	Менеджери з продажу	2	Координація з клієнтами, узгодження із складом
2	Працівники складу	4	Відвантаження, логістика, інвентаризація
3	Бухгалтери	2	Документообіг, звіти, підтримка угод
4	Комерційний директор	1	Загальна координація, управління процесом
5	Генеральний директор	1	Стратегічне керівництво

Тобто фактична «команда підприємства – це група осіб, які змушені працювати синхронно, хоча організаційно цього не передбачено. Командна робота виникає не як результат управлінського задуму, а як реакція на необхідність швидкої та багатофункціональної взаємодії в кризових умовах. Такий випадок ілюструє явище самостійного формування команд у екстрених ситуаціях. Підтвердженням цього служить досвід різних організацій, коли в кризі виникають цільові групи» без попереднього управлінського планування» [10].

Додатково варто проаналізувати систему взаємозв'язків і комунікації, яка наразі переважно вертикальна: ухвалення рішень зосереджене в руках генерального директора, а горизонтальна взаємодія існує лише на рівні «погодження».

Однак фахівці з управління підкреслюють, що успішні команди мають збалансовані комунікаційні канали – як вертикальні, так і горизонтальні – підсилені сучасними цифровими платформами. Запровадження таких технологій зазвичай прискорює обмін інформацією та полегшує інтеграцію ресурсів між підрозділами. Регулярні оперативні наради проводяться у

скороченому форматі (1 раз на тиждень), і часто виконують більше функцію інформування, ніж спільного прийняття рішень. Для підвищення оперативності керівники часто проводять короткі щоденні зустрічі і ретельно опрацьовують проміжні результати, тоді як зараз зустрічі «Нова» більше інформативні.

*Таблиця 2.2.*

**Аналіз характеру командної взаємодії в ПП «Фабрика меблів «Нова»»**

<b>Ознака</b>	<b>Стан в ПП «Фабрика меблів «Нова»»</b>
Формалізованість команди	Відсутня (команди не створені офіційно)
Модель команди	Неофіційна крос-функціональна група
Лідерство	Централізоване, вертикальне
Розподіл ролей	Неструктурований, інтуїтивний
Цифрова підтримка	Відсутня (немає CRM, Task-систем, електронного документообігу)
Культура взаємодії	Переважно реактивна, неформалізована
Командне навчання	Не здійснюється

Примітка. Наведено автором за [18]

Таким чином, можна констатувати, що організаційно-функціональне забезпечення командної роботи в компанії перебуває на початковому етапі зрілості. Наявна взаємозалежність між підрозділами й високий рівень горизонтальної координації є позитивними передумовами для розвитку командної моделі управління.

Однак, щоб командна робота стала справжнім інструментом ефективності, необхідне впровадження управлінських змін – зокрема, «формалізація команд, визначення ролей, навчання, цифровізація процесів та розвиток культури спільної відповідальності. Це відповідає загальному підходу IPO (Input–Process–Output): покращення результатів потребує підготовки

вхідних ресурсів (кадри, інструменти, тренінги)» [14].

Модель OKR і інші сучасні методики управління доводять, що узгодженість цілей і використання цифрових інструментів є критично важливими для підвищення ефективності командної роботи

## **2.2. Аналіз ефективності командної роботи у ПП «Фабрика меблів «Нова»»**

Ефективність командної роботи є одним із ключових чинників досягнення організаційних результатів, особливо в умовах швидких змін та невизначеності. Сучасні дослідження підкреслюють, що «команди розглядаються як складні багаторівневі системи, а їх результативність опосередковується поєднанням емоційних, поведінкових і когнітивних механізмів» [3]. Для аналізу ефективності взаємодії в ПП «Фабрика меблів «Нова»» було обрано комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи та враховує структурні, функціональні та поведінкові фактори.

Командна робота на підприємстві формально не закріплена як окрема організаційна одиниця, однак за потреби реалізуються елементи крос-функціональної взаємодії. Так, менеджери з продажу, працівники складу та бухгалтерії узгоджують свої дії без чітких внутрішніх ролей, спираючись на особисті домовленості та накопичений досвід. «Відсутність формалізованої командної структури типова для багатьох невеликих підприємств: у таких умовах робота груп часто забезпечується неформальними зв'язками, що збільшує роль персональної відповідальності й міжособистісної підтримки» [30].

Методологічно для дослідження було застосовано IPO-модель (Input–Process–Output), яка є фундаментальним інструментом для аналізу динаміки командної роботи. Відповідно до цієї моделі, вхідними факторами (Input) є ресурси та умови, що передують роботі команди, процесними (Process) – внутрішньотимові взаємодії, а результатами (Output) – кінцеві показники

ефективності. IPO-модель широко використовується у менеджменті для структурування аналізу групової роботи, оскільки вона системно поєднує різні аспекти функціонування команди.

### 1. Вхідні характеристики (Input)

До ключових вхідних характеристик належать кадровий потенціал, наявні ресурси, організаційна структура, досвід співпраці, рівень кваліфікації тощо

Таблиця 2.3

#### Характеристика кадрового складу команди ПП «Фабрика меблів «Нова»»

Показник	Значення
Загальна кількість працівників	10 осіб
Залучених до командної взаємодії	6 осіб
Середній стаж роботи	9,5 років
Рівень спеціалізації	Середній (висока універсальність)
Підвищення кваліфікації	Відсутнє
Наявність HR-функції	Відсутня
Формалізація командної структури	Відсутня

Згідно з IPO-підходом, саме ці фактори створюють основу для подальшого розвитку команди. Важливо зазначити, що до вхідних змінних також традиційно відносять підтримуючі HR-системи (підготовку персоналу, системи мотивації і винагород), оскільки вони сприяють розвитку необхідних навичок та залученню працівників. На «Новій» працює 10 осіб, з яких 6 безпосередньо задіяні в процесі продажу й логістики. Працівники виконують кілька функцій одночасно, що є наслідком гнучкого розподілу ролей після припинення виробництва [22]. Розподіл функцій був адаптований неформально, оскільки відсутня формалізована командна модель та

відокремлена HR-служба. У малих підприємствах функція управління персоналом часто виконується неформально [40].

Ці фактори демонструють, що команда в ПП «Нова» спирається переважно на особистий досвід і взаємозамінність, що є ознакою адаптивної, але вразливої системи.

## 2. Процес взаємодії (Process)

Процесна частина моделі включає характер взаємодій усередині команди: стиль лідерства, якість комунікації, розподіл ролей, прийняття рішень, вирішення конфліктів тощо. У теоретичних джерелах зазначається, що «командне лідерство охоплює вміння координувати діяльність учасників, оцінювати результати, розподіляти завдання, мотивувати працівників та створювати сприятливий клімат у групі» [27].

На підприємстві «Нова» встановлена традиційна вертикальна модель управління з елементами неформального делегування. «Вертикальна модель управління з централізованим прийняттям рішень є типовою для невеликих організацій» [39]. Внутрішні відносини будуються переважно на особистих домовленостях та попередньому досвіді співпраці

Таблиця 2.4

### Аналіз елементів внутрішньокорпоративної взаємодії

Показник	Оцінка/стан
Характер комунікації	Змішаний: усна та через месенджери
Регулярність взаємодії	Висока (щоденна координація, щотижневі наради)
Наявність формальних ролей	Відсутня
Стиль лідерства	Авторитарно-оперативний
Конфліктність	Низька
Внутрішньокорпоративна підтримка	Середня
Рівень ініціативності	Помірний (низький вплив на стратегічні рішення)

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Формальних командних ролей не існує; комунікація відбувається змішаним способом – усно й через месенджери. При цьому внутрішньокорпоративні цифрові інструменти не застосовуються. Як наслідок, виникають труднощі з обробкою інформації та забезпеченням прозорості у прийнятті рішень.

Ухвалення рішень базується на досвіді та оперативній реакції, що характерно для малих підприємств. Проте без уніфікованих процедур важко забезпечити сталість та масштабованість таких процесів.

### 3. Результативність (Output)

Результативність – це інтегральний показник, який поєднує як кількісні, так і якісні параметри: динаміку збуту, якість сервісу, ініціативність персоналу тощо. Підприємство демонструє позитивні зміни: зменшення помилок у документах, зростання частки онлайн-продажів, розширення каналів комунікації з клієнтами. Проте залишаються системні слабкості – брак цифрових інструментів, офіційно визнаних команд, неформальність у прийнятті рішень.

Таблиця 2.5

#### Динаміка операційних показників ПП «Фабрика меблів «Нова»» (2022–2024)

Показник	2022	2023	2024	Тенденція
Продані одиниці продукції	5500	3575	1930	↓ (планова реалізація залишків)
Помилки в документах	12	7	4	↓ (зростання якості)
Кількість звернень на OLX	25	60	85	↑ (розвиток онлайн-каналів)
Частка онлайн-продажів	10%	12%	15%	↑ (позитивна динаміка)

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Ці зміни свідчать про здатність працівників адаптуватися до нових умов, зберігаючи ефективність, що підкріплює тезу про важливість особистої

ініціативи та командної взаємодії у кризовий період.

Таблиця 2.6

**Синтетична оцінка ключових факторів ефективності командної роботи**

<b>Напрямок оцінювання</b>	<b>Рівень реалізації</b>	<b>Коментар</b>
Функціональна взаємозалежність	Середній	Виконання кількох функцій на особу
Комунікація	Середній	Переважно особисті зв'язки
Розподіл ролей	Низький	Відсутність офіційних команд
Лідерство	Низький	Командне лідерство не реалізується
Цифрова підтримка	Відсутня	Відсутність електронних платформ
Результативність	Стабільна	Прогрес у ключових показниках

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Таким чином, підприємство демонструє приклад адаптивної взаємодії у складних умовах. Однак без системних змін (впровадження ролей, інструментів підтримки, навчання) існує ризик зниження ефективності при зростанні навантаження чи зміні ринкових умов.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Використання сучасних методів управління командною роботою

«Чітке стратегічне бачення та відповідно сформульовані цілі відіграють вирішальну роль у забезпеченні результативної командної взаємодії» [20]. Для команди надзвичайно важливо розуміти загальну стратегічну орієнтацію організації та трансформувати її у вимірювані результати. Наприклад, вже на етапі започаткування проєкту необхідним є «чітке формулювання цілей, визначення ключових вимог і обмежень» [19], що забезпечує узгодженість між цілями організації та задачами команди.

Впровадження сучасних підходів до управління командою передбачає використання гнучких методів і систем цілепокладання, зокрема SMART та OKR. Такі інструменти дозволяють посилити прозорість управлінських процесів і підвищити рівень відповідальності всередині команди. У контексті діяльності ПП «Фабрика меблів «Нова», розглянутого як приклад для аналітичного узагальнення, стратегічна мета підприємства — посилення клієнтоорієнтованості – може бути реалізована через конкретні командні індикатори, як-от зменшення термінів обробки замовлень на 20 %. Це дозволяє сформулювати прямий зв'язок між стратегічними намірами організації та щоденною діяльністю команди.

Досвід управління проєктами свідчить: «без чітко окреслених цілей команда втрачає як орієнтири, так і самостійність у прийнятті рішень, тоді як системний підхід до планування та контролю дає змогу коригувати дії з урахуванням змінних умов» [11]. У цьому контексті важливою «управлінською функцією є забезпечення зворотного зв'язку, регулярне інформування та обговорення проміжних результатів зі стейкхолдерами дозволяє своєчасно оновлювати цілі відповідно до нових викликів» [13].

При аналізі сучасних практик організації командної діяльності варто також звернути увагу на типові бар'єри, які заважають ефективній взаємодії в українських компаніях. ПП «Фабрика меблів «Нова»» у цьому випадку є цінним прикладом для ілюстрації складнощів, пов'язаних із трансформацією внутрішніх процесів. Такий підхід дає змогу не лише виявити системні проблеми, а й розробити дієві управлінські рішення. Оптимізація командної взаємодії потребує системних змін в адміністративних процедурах [41].

Зведений перелік основних викликів у командній роботі підприємства, проявів цих проблем у щоденній практиці та конкретних рекомендацій щодо їх подолання наведено нижче.

Це дозволяє перейти від загального аналізу до формування цілеспрямованих змін з урахуванням специфіки діяльності організації.

Як бачимо з таблиці, ключові обмеження командної взаємодії пов'язані не лише з організаційною складністю, але й із відсутністю цифрової інфраструктури, слабкою координацією та нестачею стратегічного бачення. Наступним кроком у дослідженні є детальніший розгляд ролі командної структури й розподілу функцій як чинника підвищення ефективності.

Чітке визначення структури команди та обґрунтований розподіл функціональних ролей є основою ефективної взаємодії між учасниками спільної діяльності. У рамках проектного підходу виокремлюються ключові ролі з відповідними обов'язками: керівник проекту відповідає за загальну реалізацію, менеджер команди – за розподіл функціоналу відповідно до зон відповідальності, а служби підтримки – за інформаційне та організаційне забезпечення процесів.

Поряд із цим, у сучасному управлінні дедалі більше уваги приділяється крос-функціональним командам, де ролі формуються не лише формально, а й на основі індивідуальних компетентностей працівників. Зокрема, «модель командних ролей М. Белбіна пропонує структуру, в якій передбачені ролі ініціатора ідей, аналітика, виконавця, координатора та ін., що може бути ефективним орієнтиром для функціонального розподілу в команді» [2].

**Основні проблеми командної роботи на ПП «Фабрика меблів «Нова»» та  
рекомендації щодо їх вирішення**

<b>Проблемний аспект</b>	<b>Прояв на підприємстві</b>	<b>Рекомендації щодо подолання</b>
Нечітка спільна мета і стратегія	Відсутність актуального плану розвитку; працівники зосереджені лише на поточних операціях, не розуміють довгострокових перспектив. Це знижує мотивацію і ініціативність.	Сформулювати короткострокову стратегію (на 6–12 міс.) із залученням команди. Спільна мета підвищить залученість персоналу і додасть змісту роботі.
Неясний розподіл ролей та обов'язків	Універсальність персоналу призводить до розмиття зон відповідальності. Виникає плутанина: хто за що відповідає, особливо коли виникає декілька завдань одночасно.	Чітко визначити та закріпити обов'язки кожного (оновити посадові інструкції). Прозорість ролей зменшить дублювання зусиль і взаємні претензії.
Недостатність внутрішніх комунікацій	Немає регулярних командних нарад; інформація передається стихійно. Через це працівники можуть не мати повної картини або витратити час на пошук даних.	Впровадити системність у комунікаціях: щотижневі оперативні зустрічі або планерки, обмін новинами e-mail чи в месенджері. Це підвищить прозорість та координацію дій.
Відсутність цифрових інструментів співпраці	Облік клієнтів і документація ведуться вручну, спільного електронного простору немає. Внаслідок цього – повільні процеси, ризик втрати даних, дублювання роботи.	Діджиталізувати командну роботу: впровадити CRM-систему для управління продажами та базою клієнтів, використати онлайн-сервіси для колективної роботи з документами.
Зниження мотивації та командного духу	Через кризу і невизначеність майбутнього спостерігається емоційне вигорання, втрата ентузіазму. Працівники виконують мінімум, побоюючись за робочі місця, відчують стрес.	Посилити нематеріальну мотивацію: визнання досягнень, гнучкий графік, залучення до прийняття рішень. Створити психологічно безпечне середовище, що підвищує довіру і готовність генерувати ідеї.

Примітка. Систематизовано автором

На прикладі діяльності ПП «Фабрика меблів «Нова»» це може проявлятися у створенні багатопрофільних мінікоманд, наприклад, група з опрацювання замовлень може включати дизайнера, технолога, логіста та

менеджера з продажу, кожен із яких відповідає за свою ділянку роботи. Дослідження вказують на «тенденцію до переходу від індивідуальних до колективних компетентностей, що зумовлює потребу у створенні багатофункціональних управлінських груп для вирішення комплексних задач» [10].

Формування ефективної команди передбачає також активне застосування інструментів тимбілдингу й навчальних програм. Зокрема, «у концепції суперкоманди акцент робиться на поєднанні людських можливостей із технологічними ресурсами. Таке поєднання дає змогу досягти синергії, що значно посилює ефективність роботи колективу» [7].

У контексті сучасного менеджменту важливе місце посідає цифрова підтримка командної взаємодії. Згідно з останніми дослідженнями, в умовах переходу до віддаленої або гібридної форми праці організаціям необхідна чітка стратегія цифрової комунікації, а менеджерам — відповідні цифрові навички [31].

Інструменти відеозв'язку, хмарні платформи для спільного редагування документів, сервіси управління завданнями істотно покращують координацію роботи незалежно від місця перебування працівників. У ПП «Нова», наприклад, запровадження корпоративного чату дозволило відстежувати статус замовлень у режимі реального часу та своєчасно реагувати на затримки.

Дослідження українських науковців підтверджують, що цифрові технології підвищують залученість персоналу, зміцнюють лояльність і стимулюють продуктивність [31]. Особливо актуальним це стало в умовах воєнного стану, коли багато підприємств (зокрема в агросекторі) змушені перейти на віртуальні формати командної роботи, замінюючи традиційні форми на цифрові. За даними дослідження, опублікованого в електронному науковому журналі *Open Educational E-Environment*, «дистанційна взаємодія потребує чіткої структуризації комунікацій, використання цифрових інструментів та постійної емоційної підтримки з боку лідерів команд» [36].

Розширення командної взаємодії через цифровізацію тісно пов'язане з розвитком концепції «суперкоманд», у яких поєднуються сучасні технологічні

рішення і людський потенціал. Це передбачає не лише запровадження інструментів (наприклад, систем управління знаннями, колабораційних сервісів, алгоритмів штучного інтелекту), а й трансформацію комунікаційних стратегій, нові підходи до розподілу завдань та контролю за якістю виконання. Для підприємства на кшталт «Нова» це означає необхідність цифрового переосмислення виробничих процесів - впровадження сканування штрихкодів, електронного контролю якості, створення інтегрованої ІТ-системи, що забезпечить підтримку командних ролей і цілей.

Не менш важливим аспектом сучасного командного управління є система мотивації. В умовах концепції – Праця 4.0, «працівники очікують не лише фінансового стимулювання, а й постійного розвитку цифрових навичок, емоційної підтримки, гнучкості в організації праці» [23].

Новітні підходи до мотивації охоплюють «гейміфікацію, освітні ініціативи, гнучкий графік, використання внутрішніх платформ для визнання досягнень, а також створення умов для самореалізації через участь у внутрішніх проєктах сприяють підвищенню залученості персоналу» [32].

На практиці меблева фабрика «Нова» вже застосовує елементи мотиваційної моделі нового покоління. Внутрішні конкурси на ідеї щодо вдосконалення виробничих процесів, організація безкоштовного навчання – усе це формує середовище, де працівники відчують свою значущість і можуть проявляти ініціативу. Заохочення у вигляді нетипових бонусів, відзначення на корпоративних платформах, можливість гнучкої відпустки – усе це посилює командний дух.

Окрему увагу варто приділити стилю управління. «Трансформаційне лідерство є одним із найперспективніших підходів до формування інноваційної культури в колективі. Лідер нового типу сприяє автономії команди, водночас формуючи бачення розвитку та спільні цінності» [37]. Він є не лише координатором, а й прикладом для наслідування, стимулює відповідальність і ініціативність.

Успішні організації, які впроваджують трансформаційне лідерство, як правило, швидше адаптуються до змін, випереджають галузеві тренди й

активно підтримують розвиток внутрішнього підприємництва. У контексті ПП «Нова» це може включати регулярні зустрічі з генерування ідей, підтримку навчальних ініціатив та делегування функцій у межах інноваційних проєктів. Натомість традиційна модель керівництва, побудована на винагородах і санкціях, може стримувати розвиток творчого потенціалу команди.

Отже, впровадження елементів трансформаційного стилю дозволяє посилити гнучкість організації та підвищити мотивацію працівників у довгостроковій перспективі. Поєднання цього підходу з гнучкими управлінськими методами (Agile, коучинг) створює підґрунтя для формування команд нового типу – адаптивних, інноваційно активних і спроможних досягати амбітних цілей. Таким чином, усі описані в розділі напрямки вдосконалення командної роботи – стратегічне цілепокладання, ефективна структура, цифровізація, нова мотивація та лідерство – формують єдину систему командного управління, що відповідає сучасним викликам і сприяє сталому розвитку організації.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Командна робота як інструмент ефективної діяльності організації» було досягнуто поставленої мети – досліджено теоретичні засади командної роботи, проаналізовано стан командної взаємодії на реальному підприємстві та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення. Основні результати роботи полягають у наступному:

Теоретично обґрунтовано сутність командної роботи та її роль в сучасному менеджменті організацій. Команда визначена як група співробітників, що мають спільну мету, взаємодоповнюючі навички і спільну відповідальність за результати. Виявлено, що командна форма організації праці вигідно відрізняється від індивідуальної завдяки ефекту синергії, кращому використанню різноманітних компетенцій та підвищенню гнучкості у вирішенні складних завдань. В роботі узагальнено ключові фактори ефективності команд, описані в сучасній літературі: наявність чіткої спільної мети, оптимальний склад і структура команди, налагоджена комунікація, довіра та психологічна безпека, мотивація і залученість учасників. Розглянуто класичні і новітні підходи до управління командами – від моделей стадій розвитку команд (Такаман, Ленсіоні) до гнучких Agile-методологій і концепцій самоорганізації.

Проаналізовано стан командної роботи на ПП «Фабрика меблів «Нова»» як прикладі українського підприємства в умовах кризи. Встановлено, що через значне скорочення персоналу і ресурсів основні функції компанії зосереджені в одній невеликій команді. Організаційна структура залишається ієрархічною, але фактично команда працює крос-функціонально, виконуючи паралельно виробничі, збутові та адміністративні завдання. Оцінка ефективності командної взаємодії показала, що попри згуртованість колективу та поступове покращення результатів (зростання відсотка реалізації товарних запасів з 35% до 54% за 2022–2024 рр.), існують істотні проблеми. Серед них: відсутність чіткого бачення і плану, нечіткий розподіл ролей, недостатня координація та

комунікація, брак сучасних інструментів управління, низький моральний дух працівників. Визначено причини цих проблем (кризові явища, брак інвестицій, психологічні фактори) та їхній негативний вплив на продуктивність команди і підприємства в цілому (ризик помилок, втрата клієнтів, зниження мотивації персоналу тощо). Таким чином, друга частина роботи дала змогу ідентифікувати точки росту та конкретні напрями, за якими командну роботу на фабриці «Нова» слід вдосконалювати.

Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності командної роботи на ПП «Нова» з використанням сучасних підходів командного менеджменту. Запропоновані заходи охоплюють організаційні, технологічні та соціально-психологічні аспекти. Зокрема, рекомендації включають:

формування спільної мети і плану дій для команди (розробка короткострокової стратегії та доведення її до всіх членів колективу), що підвищить узгодженість та мотивацію працівників;

оптимізацію структури команди: чіткий розподіл ролей і закріплення відповідальності за ключові напрямки, впровадження регулярних командних нарад для координації. Це покликане усунути дублювання зусиль і комунікаційні збої;

цифровізацію командних процесів: впровадження доступної CRM-системи та електронного обміну документами, використання корпоративного месенджера. Очікуваний ефект – прискорення роботи, прозорість інформації, зменшення кількості помилок і затримок;

зміцнення командної культури: заходи з підвищення довіри та психологічної безпеки (відкрите обговорення проблем, заохочення ініціатив), нематеріальна мотивація (визнання, гнучкий графік), командні тренінги і неформальні активності для згуртування колективу;

Запропоновано конкретний поетапний план реалізації цих кроків, враховано можливі перепони (опір змінам, навчання користуванню ІТ-інструментами) та шляхи їх подолання. Відповідні рекомендації спираються на актуальні тенденції командного менеджменту (Agile-методи, диджиталізація, talent management у воєнний час) та підтверджені успішними прикладами інших

організацій.

Обґрунтовано очікувані результати від реалізації запропонованих заходів. Впорядкування командної роботи на фабриці «Нова» матиме як короткостроковий ефект – підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат часу, стабілізація якості обслуговування клієнтів – так і довгостроковий вплив. Створення сильної, мотивованої команди підготує підприємство до майбутнього відновлення виробництва та зростання конкурентоспроможності. Іншими словами, команда стане тим фундаментом, на якому компанія зможе побудувати нові успішні проекти.

Показниками успіху впровадження рекомендацій можуть бути: зростання обсягу продажів (в тому числі через нові канали), покращення зворотного зв'язку від клієнтів (вища оцінка сервісу), зниження плинності кадрів та поліпшення психологічного клімату (за результатами опитування співробітників). Таким чином, командна робота підтверджує свою роль інструменту ефективної діяльності організації: інвестуючи у розвиток команди, підприємство отримує синергетичний ефект у вигляді кращих фінансово-економічних показників і стійкості до зовнішніх викликів.

Підсумовуючи, зазначимо, що командна робота – це дієвий інструмент підвищення результативності організації. За умови правильної організації (наявність спільної мети, налагоджена взаємодія, підтримка з боку керівництва, сучасні технології) команда здатна досягати таких цілей, які недосяжні окремим працівникам.

Саме тому інвестування у розвиток команд – це вклад в успіх і стійкість організації. Реалізація пропозицій, висловлених в роботі, сприятиме як стабілізації діяльності ПП «Нова» в короткостроковому періоді, так і довгостроковому розвитку за рахунок розкриття потенціалу його найціннішого капіталу – згуртованої та ефективної команди.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Белбін М. Команди в управлінні: ролі і функції. Харків: Фоліо, 2020. 280 с.
2. Белбін М. Рольова теорія в менеджменті / М. Белбін. К.: Основи, 2019. 280 с.
3. Білик М.Д. Психологія групової роботи: навчальний посібник. Львів: Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 280 с.
4. Deloitte. Тренди управління персоналом 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/ua>
5. Дорр Дж. Вимірною найважливіше. OKR як інструмент досягнення цілей / Джон Дорр. К.: Yakaboo Publishing, 2021. 320 с.
6. Дудкіна О. П. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / О. П. Дудкіна. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 256 с.
7. Гуцуляк С., Синиченко М. Суперкоманда як HR-технологія в цифрову епоху *Менеджмент та інновації*. 2021. №4. С. 23–27.
8. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. – URL: <https://www.gallup.com/workplace>
9. Каплан Р., Нортон Д. Система збалансованих показників: стратегія та управління. К.: Стандарт, 2007. 340 с.
10. Каценбах Д., Сміт Д. Мудрість команд. Створення високоефективної організації / пер. з англ. К.: Основи, 2006. 280 с.
11. Кибальник О. І. Менеджмент організацій: теорія і практика / О. І. Кибальник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. – 432 с.
12. Козак Ю.Г. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер ; пер. з англ. К.: Вільямс, 2010. 816 с.
14. Meredith J. R., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach. 9th ed. – New York: Wiley, 2017. 592 p

15. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
16. Мірошніченко І.В. Інструменти оцінювання HR у цифрову епоху. Харків: Університет економіки, 2022. 156 с.
17. Мірошніченко І.В. Цифрова трансформація HR. Харків: Фінанси і статистика, 2021. 190 с.
18. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>
19. Project Management Institute. PMBOK Guide: Посібник з управління проектами. 6-те вид. К.: Альпіна Паблішер, 2020. 590 с.
20. Савченко В. А. Стратегічне управління персоналом / В. А. Савченко. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 356 с.
21. Семенюк Л.М. Командна взаємодія в організаціях: концепції та практика. Харків, 2023. 198 с.
22. Статут ПП «Фабрика меблів Нова». Тернопіль, 2017.
23. Табачук І. В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації: Праця 4.0 *Інноваційна економіка*. 2023. №1. С. 61–65.
24. Такмен Б. Розвиток команди: п'ять етапів ефективності *Менеджмент і організація*. 2018. №2. С. 34–39.
25. Токарєв В. І., Семенюк Л. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Харків, 2020. 312 с.
26. Хекман Р. Робота в команді. Основи продуктивної взаємодії. К.: Бізнес-Книга, 2021. 320 с.
27. Шаповал В.М. Соціально-психологічні аспекти ефективної команди. К.: КНЕУ, 2020. 225 с.
28. Шкільняк М.М. Крисько Ж.Л.. Менеджмент :навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 384 с.
29. Якимович І.В. VI всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль, Збараж 15травня 2025.

30. Юрченко О., Петрів В. Цифровізація управління персоналом в умовах віддаленої роботи *Економіка та управління*. 2022. №1(35). С. 45–50.
31. Назаренко П. І., Малиновський О. Г. Гейміфікація як інструмент управління персоналом в умовах цифрової економіки // *Управлінські інновації*. – 2023. – №2(8). – С. 72–78.
32. Назарова Г. В., Соколова Н. М. Організаційна поведінка: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 74-79 с.
33. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 84-112 с.
34. Atlassian Team Playbook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atlassian.com/team-playbook>. – Назва з екрана.
35. Open educational e-environment of modern University. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи, №10. 2021. 45-51 с. 3.
36. Томак Л.І., Гриньків І.М., Боднар І.В. Трансформаційне лідерство в умовах змін: нові вимоги до управлінців // *Менеджмент в Україні: виклики та перспективи*. – 2024. – №1(27). – С. 45–52.
37. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації. – К.: Кондор, 2007. – С. 213–215
38. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – С. 109.
39. Єдинак В.О. Адміністративний менеджмент. – Дніпро: УМСФ, 2019. – С. 89.
40. Тимошина І. В. Адміністративний менеджмент. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 126