

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОРОДЮХ Анастасія Андріївна

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
 МЕН-41
 Анастасія БОРОДЮХ

Науковий керівник:
д.е.н., професор Є.П. Качан

Кваліфікаційну роботу
 допущено до захисту
 «__» _____ 20__р.

Завідуючий кафедрою
 _____ М.М. Шкільняк
 підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ..	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	14
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії ‘Touche‘.....	14
2.2. Дослідження сучасних технологій формування команд в організації: основні методи та принципи.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та високого рівня конкуренції питання ефективної командної роботи набуває особливої актуальності. Організації, які прагнуть досягати стратегічних цілей, забезпечувати стійкість на ринку та впроваджувати інновації, усе частіше звертаються до сучасних підходів у формуванні та розвитку команд. Командна форма організації праці дозволяє ефективно поєднувати знання, досвід і креативність співробітників, створюючи умови для підвищення продуктивності, мотивації та залученості персоналу. Формування ефективної команди - це не лише процес підбору персоналу, а й складна управлінська діяльність, яка охоплює соціально-психологічні, організаційні та технологічні аспекти. З появою нових інформаційно-комунікаційних технологій, методів управління талантами та моделей лідерства виникає потреба у переосмисленні традиційних підходів до створення команд.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлюється необхідністю глибокого аналізу сучасних технологій формування команд, їх ефективного використання в організаціях різних типів, а також розробки практичних рекомендацій щодо покращення командної взаємодії. Дослідження цього напрямку дозволяє виявити дієві механізми управління людськими ресурсами, що сприяють зміцненню внутрішнього потенціалу організацій.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика застосування сучасних технологій формування команд в організаціях є актуальним напрямком досліджень, що привертає увагу провідних вітчизняних науковців. Результати їхніх наукових пошуків експліцитні у численних публікаціях, які становлять важливу теоретичну та практичну основу для подальших розробок у цій сфері. Серед дослідників, які зробили значний внесок у вивчення цієї теми, варто відзначити таких авторів, як Ковальчук О.І., Гуцуляк Н.В., Синишченко А.А., Шпортьак Г.О., Карабан А.В., а також Каман Є.П. Їхні роботи охоплюють різні аспекти формування команд,

зокрема методи управління, комунікації, лідерства та інноваційні підходи до організації колективної діяльності в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів сучасних технологій формування команд в організації, аналіз їх впливу на ефективність діяльності підприємств, а також розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів побудови команд.

Завданнями дослідження є:

- дослідити теоретико-методичні основи сучасних технологій формування команд в організації;
- здійснити аналіз формування технології формування команд в організації;
- дослідити сучасні технології формування команд в організації: основні методи та принципи;
- обґрунтувати актуальні напрями оптимізації формування команд в організації.

Об'єктом дослідження є сучасні технології формування команд в компанії Touché.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти формування та оптимізації команд в організації.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи було застосовано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи дослідження. Зокрема, використано методи системного підходу, аналізу та синтезу, логічного узагальнення, факторного аналізу, історичного методу, а також візуалізаційні (графічні) засоби.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці, що висвітлюють особливості формування команд в компанії Touché. Емпіричну частину було побудовано на основі даних та внутрішніх матеріалів компанії Touché, яка виступає об'єктом дослідження.

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає в тому, що окремі теоретико-методичні напрацювання щодо формування команд в організації, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано актуальні напрями оптимізації оптимізації формування команд в компанії Touché.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора в *VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (15 травня 2025 р.). Тернопіль. ЗУНУ. Тема: «Сучасні технології формування команд в організації: основні методи та принципи».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ефективне функціонування сучасних організацій залежить не лише від індивідуального професіоналізму працівників, а й від здатності працювати у команді. Зростання складності управлінських задач, динамізм зовнішнього середовища, інноваційний характер діяльності вимагають від організацій переходу до нових моделей управління персоналом, серед яких чільне місце займають сучасні технології формування команд.

У науковій літературі команда визначається як цілеспрямована група працівників, які володіють взаємодоповнюючими навичками, мають спільну мету, підзвітність та відповідальність за результат. Класичні підходи до формування команд акцентують увагу на ролях, які виконують учасники, та на динаміці розвитку команди. Сучасна теорія управління людськими ресурсами розглядає команду як систему, що розвивається у відповідь на внутрішні й зовнішні стимули. Особливе місце займають концепції agile-команд, самокерованих та крос-функціональних груп, які є адаптивними до змін середовища [6, с. 45].

Проведені дослідження дозволили вивчити як українські та зарубіжні вчені трактують поняття «команда» у науковій літературі: О. В. Донченко визначає команду як «організаційно об'єднану групу людей, діяльність яких спрямована на досягнення конкретної спільної мети, яка потребує колективної відповідальності, високого рівня довіри, взаємо-доповнюваних компетенцій і ефективної комунікації» [14, с. 103]. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі (американські теоретики менеджменту) зазначають, що «команда — це організована група працівників, які мають взаємозалежні завдання і працюють разом для досягнення спільних організаційних цілей» [24, с. 87]. І.П. Поважна розглядає команду як «соціальну систему, в якій поєднуються професійні знання, психологічна сумісність та мотиваційна єдність її членів» [31, с. 42].

Р. Катц підкреслює, що «ефективна команда є формою міжособистісної взаємодії, заснованої на розподілі ролей, лідерстві, зворотному зв'язку та цілеспрямованому спільному рішенні завдань» [13, с. 33].

Команда являє собою об'єднання індивідів, зорієнтованих на спільну мету, діяльність яких координується лідером. Характерною ознакою такої групи є інтеграція особистих цілей її учасників із загальною метою, що досягається шляхом свідомої взаємодії між членами команди. Результатом спільної праці виступає інноваційний продукт, який є відображенням ефективної колективної взаємодії [14, с. 103].

У табл. 1.1 нами приведено ключові відмінності між поняттями «група» та «команда» в контексті організаційної діяльності, що дозволяє глибше зрозуміти специфіку командної взаємодії та ефективність її використання в управлінні персоналом. Хоча обидві структури передбачають залучення декількох осіб до досягнення спільних цілей, природа їх функціонування та результати діяльності суттєво різняться.

Таблиця 1.1

Основні відмінності між групами та командами

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

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження.

Зокрема, група зазвичай функціонує в межах ієрархічної структури, де провідна роль належить формальному лідеру, а кожен учасник виконує

визначені індивідуальні завдання відповідно до заданих інструкцій. Мета групи, як правило, збігається з організаційною стратегією, а результати роботи мають переважно індивідуальний характер. Ефективність діяльності групи оцінюється через вплив на бізнес-показники, при цьому взаємодія між її членами є обмеженою, а прийняття рішень - автономним.

На відміну від цього, команда характеризується більш гнучкою структурою лідерства, де роль лідера може змінюватися залежно від ситуації. Командна діяльність базується на взаємній підпорядкованості, колективному прийнятті рішень, спільному баченні цілей та високому рівні комунікації. Важливою ознакою є націленість на створення продуктів колективної праці, де успіх визначається не індивідуальними досягненнями, а синергією зусиль. Ефективність команди вимірюється за допомогою оцінки результатів спільної діяльності та рівня згуртованості.

Таким чином, нами з'ясовано, що команда є більш ефективною формою організаційної взаємодії, особливо в умовах складних, міжфункціональних або проектно орієнтованих завдань, які потребують гнучкості, креативності та колективної відповідальності.

Методичні засади побудови команд передбачають поетапний процес, що включає: визначення мети команди та ключових компетенцій; підбір учасників із урахуванням професійних, психологічних та соціальних характеристик; розподіл ролей та обов'язків відповідно до особистісних рис; налагодження комунікацій та внутрішньої взаємодії за допомогою технологій зворотного зв'язку, тимблдингу, коучингу; мотивація і стимулювання – як елемент підтримки ефективної роботи команди; оцінювання результатів та коригування діяльності (рис. 1.1).

Представлений рисунок ілюструє ключові принципи формування ефективної команди в організації, які забезпечують досягнення спільних результатів у межах колективної діяльності. Основною ідеєю є створення цілісного та згуртованого колективу, в якому поєднуються особисті та професійні якості учасників для досягнення загальної мети.



Рис. 1.1 Принципи побудови команди

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження.

Відтак до основних принципів належать:

- невелика кількість членів команди, що сприяє підвищенню ефективності комунікації та спрощує координацію дій;
- загальне завдання і його складність, яке слугує об'єднуючим фактором для команди та визначає напрям колективної діяльності;
- взаємодоповнюючі знання, вміння, навички, які дозволяють учасникам команди ефективно виконувати свої функції на основі розподілу ролей;
- довіра і співпраця в колективі створюють сприятливу психологічну атмосферу для відкритої взаємодії;
- спільна відповідальність за результат формує високий рівень залученості та мотивації кожного учасника;
- спільна розробка стратегії досягнення мети сприяє злагодженості у плануванні та реалізації управлінських рішень;
- відсутність протистояння між керівником і підлеглими зменшує рівень конфліктності та підтримує конструктивний діалог;

- пошук компромісів при вирішенні конфліктів сприяє збереженню цілісності команди навіть у кризових ситуаціях.

Отже, усі наведені елементи разом формують індивідуальний «вигляд» кожної команди, визначаючи її унікальність, стиль управління та взаємодії. Таким чином, дотримання вказаних принципів є передумовою створення ефективного та результативного командного середовища в сучасних організаціях.

Рис. 1.2 ілюструє ключові ознаки команди, які відрізняють її від звичайної групи працівників та забезпечують ефективність спільної діяльності в організаційному середовищі. У науковій літературі зазначається, що формування повноцінної команди відбувається за наявності комплексу характеристик, які в сукупності створюють основу для досягнення спільної мети, оптимального використання ресурсів і забезпечення злагодженої взаємодії між учасниками.



Рис. 1.2 Основні ознаки, якими характеризується команда

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження.

По-перше, об'єднання людей для виконання певного завдання передбачає наявність спільного функціонального простору та цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів. Це об'єднання є основою для формування групової ідентичності.

По-друге, спільна мета є інтегруючим фактором, який надає командній діяльності стратегічного напрямку та дозволяє координувати індивідуальні зусилля в єдиному векторі. Саме наявність цілі є одним із головних мотивів колективної праці.

Третім визначальним чинником є психологічне визнання членами команди один одного, що формує довірливу атмосферу, забезпечує відкриту комунікацію та підвищує рівень внутрішньої мотивації учасників.

Четверта ознака – взаємодоповнюючий склад групи, який свідчить про різноманітність знань, досвіду та компетенцій у межах команди. Це забезпечує можливість виконання завдань на високому професійному рівні через ефект синергії.

Важливим елементом є також наявність колективної відповідальності, яка зміщує акценти з індивідуального контролю на спільне досягнення результатів, стимулює командну взаємодію та сприяє підвищенню результативності. Лідер виконує роль координатора, мотиватора та арбітра, що забезпечує цілеспрямованість дій команди та підтримує її функціональну цілісність. Таким чином, наведені ознаки виступають концептуальною основою для побудови ефективних команд у межах сучасних організацій і дозволяють забезпечити високий рівень узгодженості дій, адаптивності та продуктивності [19, с. 254].

На сучасному етапі розвитку менеджменту існує низка підходів до формування команд, серед яких найбільш результативним визнається метод тимбілдингу. Його універсальність полягає в широких можливостях застосування: від формування проєктних колективів (наприклад, команди працівників, що працюють над реалізацією конкретного проєкту),

управлінських структур (топ-менеджмент і лінійні керівники) до робочих груп (персонал окремих підрозділів чи відділів).

Термін тимбілдинг походить від англ. *team building* та охоплює систему методів і заходів, спрямованих на покращення міжособистісної взаємодії, посилення командного духу, розвиток довіри, відповідальності та взаємної підтримки між учасниками колективу.

Тімбілдинг виконує кілька стратегічно важливих функцій у процесі формування команди. По-перше, він сприяє формуванню спільного бачення мети діяльності, що є необхідною умовою узгоджених дій усіх членів команди. По-друге, через участь у спільних завданнях та тренінгах члени команди краще пізнають сильні й слабкі сторони один одного, що дає змогу оптимально розподіляти ролі відповідно до індивідуальних компетенцій. По-третє, тимбілдинг знижує рівень конфліктності в колективі, зміцнює довіру та підвищує емоційну стійкість працівників, що є особливо актуальним в умовах стресових чи кризових ситуацій. Крім того, тимбілдинг є ефективним засобом адаптації нових співробітників до організаційного середовища та корпоративної культури. Завдяки спільним заходам, нові члени колективу швидше інтегруються в команду, що скорочує період їхньої продуктивної адаптації. На стратегічному рівні тимбілдинг сприяє підвищенню загальної ефективності управління персоналом та досягненню конкурентних переваг за рахунок більшої згуртованості й узгодженості дій працівників.

Таким чином, тимбілдинг виступає не лише засобом формування ефективних команд, а й важливою складовою системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на розвиток людського капіталу та забезпечення сталого функціонування організації.

В умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, які активно впроваджуються як у повсякденну діяльність, так і в управлінську практику, керівники зобов'язані приділяти належну увагу підвищенню цифрової грамотності персоналу. Зокрема, це досягається шляхом

використання сучасного програмного забезпечення, яке сприяє оптимізації процесів командної взаємодії.

Серед інструментів, що успішно застосовуються для організації командної роботи, слід виокремити платформу Microsoft Teams, яка є новітнім цифровим середовищем для спільної діяльності. Вона забезпечує зручний доступ до комунікаційних каналів, дозволяє ефективно координувати дії працівників, організовувати робочі зустрічі, а також інтегрується з іншими продуктами Microsoft Office. Завдяки хмарній архітектурі на базі Office 365, ця платформа відповідає вимогам безпеки та масштабованості, що робить її ефективним інструментом у сфері цифрового управління командною діяльністю.

Також до сучасних технологій формування команд належать методи психометричного тестування, що допомагають оптимально підбирати учасників команди відповідно до їхніх психологічних характеристик, стилів поведінки та когнітивних уподобань. Таке поєднання дозволяє формувати збалансовані команди, здатні до саморегуляції та ефективного розподілу функцій.

Окрему увагу слід приділити гейміфікації як інструменту командоутворення. Інтерактивні навчальні симуляції, бізнес-ігри та кейси сприяють розвитку навичок колективного прийняття рішень, лідерства, креативності та стресостійкості.

Таким чином, формування команд в сучасних організаціях - це багатовимірний процес, що потребує чіткого теоретичного підґрунтя та сучасних методичних підходів. Інтеграція цифрових інструментів, застосування гнучких методологій управління та акцент на психологічну сумісність учасників дозволяють створювати ефективні команди, здатні до високої продуктивності та інноваційної діяльності. Подальші дослідження у цій сфері мають бути зосереджені на адаптації технологій командоутворення до умов українського ринку праці та цифрового середовища.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії 'Touche'

Івент-агенція Touché розпочала свою діяльність у місті Київ за ініціативи співзасновниць Анни та Оксани, які здобули досвід у сфері організації подій та демонстрували високу професійну мотивацію й результативність. Назва агенції - «Touché» - у перекладі з французької мови означає «влучно, одним штрихом», що символізує концепцію компанії: створення яскравих акцентів, які надають заходам унікальності та стилю [30].

На сьогодні агенція має представництва у м. Києві та м. Тернополі, проте географія її діяльності не обмежується лише цими регіонами. Команда реалізує івент-проекти по всій території України, а також має досвід організації заходів за межами країни - зокрема, в Іспанії, Італії, Франції, Польщі та Молдові. Значний досвід віддаленої взаємодії з клієнтами дозволяє фахівцям Touché ефективно реалізовувати події в онлайн-форматі, що стало особливо актуальним в умовах цифровізації та глобальної мобільності [30].

Ключовими цінностями агенції є злагоджена командна робота, постійна комунікація з клієнтами та орієнтація на перевершення очікувань. Незалежно від місця реалізації події - в Україні чи за кордоном - команда забезпечує максимальну залученість та індивідуальний підхід, створюючи атмосферу спільного процесу. Особлива увага приділяється емоційному компоненту подій - зокрема, тим враженням і переживанням, які залишаються в учасників та організаторів.

Завдяки високому рівню професіоналізму, особистому підходу до кожного замовлення та постійному прагненню до вдосконалення, агенція Touché здобула довіру численних клієнтів. Це підтверджується високим

рівнем повторних звернень з метою організації весіль, корпоративних заходів, дитячих свят, тимблдингів, вечірок та інших форматів подій.

Місія компанії полягає у формуванні позитивного соціально-емоційного середовища шляхом створення яскравих, змістовних і пам'ятних подій, які сприяють підвищенню рівня щастя та задоволеності життям. Основним завданням досліджуваної компанії є не лише організація заходів, а й активна участь у формуванні позитивних емоцій, що забезпечує відчуття радості, спільності та святковості. Компанія прагне до досягнення визнання як провідного й авторитетного суб'єкта у сфері івент-менеджменту, що орієнтований на цінності замовників, професіоналізму та клієнтоцентричності [30].

Цінним здобутком компанії є наявність унікального досвіду у сфері художнього оформлення масштабних подій, зокрема участь у підготовці сценічного декору для міжнародного конкурсу «Євробачення». У процесі реалізації цього проєкту команда продемонструвала високий рівень професіоналізму та креативності, забезпечивши візуальне вирішення, яке акцентувало культурне розмаїття й індивідуальність кожного з учасників. Задіяність у створенні естетичного середовища для події такого масштабу стала не лише викликом, що вимагав значних організаційних та творчих зусиль, але й джерелом професійної гордості, оскільки вона засвідчила здатність компанії працювати на міжнародному рівні та долучатися до формування позитивного іміджу заходів, які мають глобальне суспільне значення.

Рис. 2.1 ілюструє клієнтську базу компанії Touché, візуально демонструє різноманіття організацій та приватних осіб, які скористалися послугами агенції. Представлення клієнтів у графічному форматі є важливим елементом для аналізу ринку, оскільки дозволяє простежити масштаби та рівень довіри до бренду.

Наявність відомих компаній та брендів серед замовників свідчить про високий рівень професіоналізму агенції, її здатність працювати з різними

цільовими аудиторіями та реалізовувати комплексні проєкти на замовлення клієнтів різного масштабу - від малих бізнесів до великих корпорацій. Така клієнтська база підкреслює не лише конкурентоспроможність Touché на ринку івент-послуг, але й підтверджує ефективність її командного підходу, інноваційних рішень та орієнтації на якісний сервіс. Крім того, це формує позитивний імідж компанії серед потенційних клієнтів і партнерів, демонструючи її здатність задовольняти потреби вимогливих замовників та утримувати лояльність уже наявних клієнтів [30].



Рис. 2.1 Клієнти компанії Touché

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження.

Організаційна структура - це система взаємозв'язків між підрозділами та працівниками підприємства, яка визначає розподіл функцій, відповідальності, повноважень і комунікаційних потоків у межах організації. Вона відображає логіку управління, способи координації діяльності та принципи підпорядкованості, що в сукупності забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Проведені дослідження дозволили виокремити важливість організаційної структури у досліджуваній компанії, зокрема [30]:

- забезпечення чіткого розподілу обов'язків. Організаційна структура дозволяє визначити сферу відповідальності кожного працівника або підрозділу, що мінімізує дублювання функцій і сприяє ефективному використанню ресурсів;
- підвищення ефективності управління. Завдяки структурованості управлінські рішення приймаються швидше й з урахуванням реальної ситуації в окремих підрозділах, що оптимізує весь управлінський процес;
- поліпшення координації та комунікації. Налагоджена система внутрішніх комунікацій між різними рівнями управління сприяє узгодженій роботі всіх елементів організації та оперативному обміну інформацією;
- гнучкість та адаптація до змін. Раціонально побудована організаційна структура дає змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи стабільність внутрішніх процесів;
- стимулювання професійного зростання персоналу. Чітка система підпорядкованості й кар'єрного просування сприяє мотивації працівників, формує прозорість очікувань і забезпечує розвиток лідерського потенціалу.

Отже, організаційна структура - це не формальна схема підпорядкування, а стратегічний інструмент, що впливає на продуктивність, адаптивність та конкурентоспроможність. Її ефективність визначає здатність організації досягати поставлених цілей у змінному середовищі. На рис. 2.2 нами приведено організаційну структуру компанії Touché.

Одним із ключових структурних підрозділів компанії Touché є відділ маркетингу, який здійснює стратегічне управління іміджем на зовнішньому ринку, підвищує її конкурентоспроможність і сприяє сталому зростанню обсягів реалізації товарів і послуг. Завдяки ефективним комунікаційним та просувальним заходам працівники відділу забезпечують зростання впізнаваності бренду, формують позитивне ставлення до компанії з боку цільової аудиторії, залучають нових клієнтів та підтримують високий рівень лояльності серед наявних споживачів.

Водночас, відділ продажів виконує критично важливу роль у реалізації бізнес-стратегії компанії, оскільки безпосередньо відповідає за процес комерціалізації продуктів і послуг. Ефективна діяльність цього підрозділу є запорукою її фінансової стабільності, формує основу для довгострокового економічного зростання, зміцнює позиції компанії на ринку та сприяє досягненню загальної мети та ефективного розвитку [34].

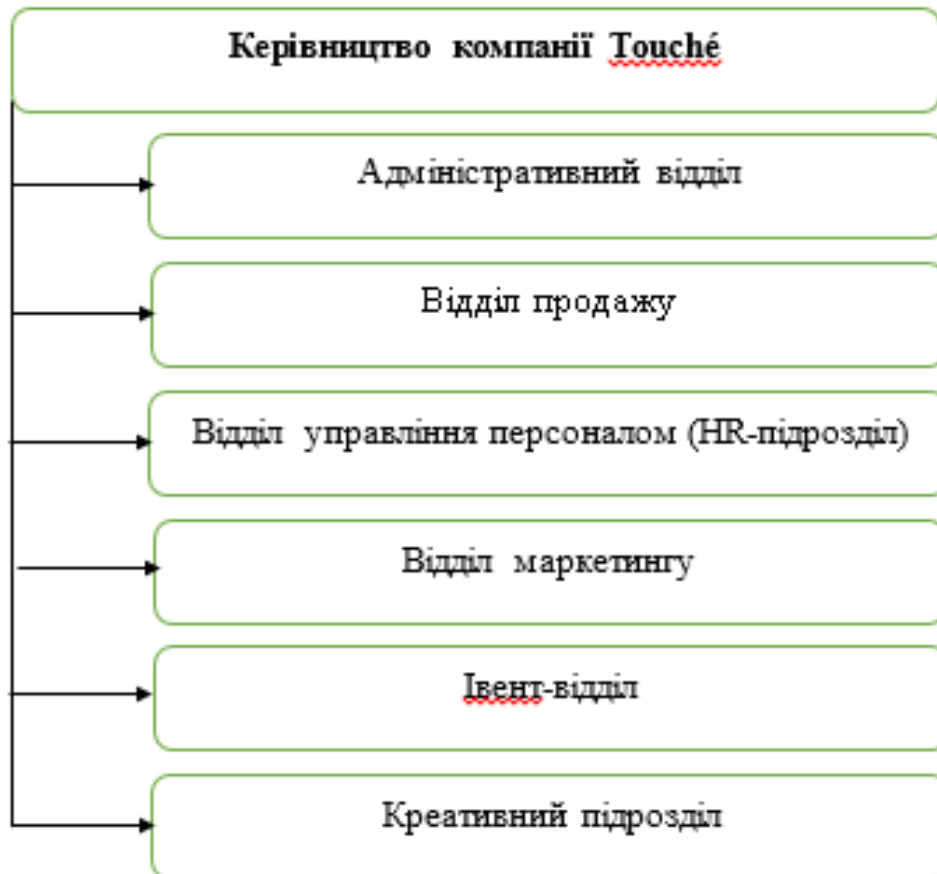


Рис. 2.2 Організаційна структура управління компанії Touché

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження.

Відділ управління персоналом (HR-підрозділ) відіграє важливу роль у формуванні згуртованої та ефективної команди, в межах якої кожен працівник має можливість усвідомити власну значущість і внесок у спільний результат. Такий підхід сприяє підвищенню загальної мотивації персоналу, зростанню продуктивності праці, а також забезпечує сталий розвиток компанії. Крім того, діяльність HR-відділу істотно впливає на здатність адаптуватися до

динамічних змін ринкового середовища, що є критично важливим у сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високої конкуренції [34].

Адміністративний відділ виконує стратегічно важливу функцію в забезпеченні безперебійної та ефективної роботи івент-агенції. До його ключових завдань належить організація робочого середовища, ведення документаційного супроводу та контроль за дотриманням внутрішніх процедур і стандартів. Завдяки системній діяльності цього підрозділу створюються належні умови для роботи інших функціональних відділів, що, у свою чергу, сприяє концентрації їхніх зусиль на реалізації основних професійних обов'язків і досягненні загальних цілей компанії [34].

Івент-відділ відповідальний за організацію заходів, відіграє важливу роль у формуванні позитивного сприйняття компанії зовнішніми стейкхолдерами. Його діяльність спрямована на підготовку й реалізацію високоякісних подій, що не лише зміцнює корпоративний імідж, а й забезпечує учасникам позитивний досвід взаємодії з брендом. Такий підхід сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин, підвищенню рівня довіри до компанії та досягненню стратегічних бізнес-результатів [34].

Креативний підрозділ виконує ключову функцію в процесі розробки унікального концептуального наповнення подій, забезпечуючи їх художню виразність та емоційний вплив. Завдяки професійній діяльності цього відділу, кожен захід набуває оригінального стилістичного вирішення, що сприяє створенню неповторної атмосфери та формуванню стійких позитивних вражень у цільової аудиторії [34].

Керівництво компанії Touché систематично працює над формуванням корпоративної культури, де особлива увага приділяється таким ціннісним орієнтирам, як професіоналізм, відповідальність та ефективна командна взаємодія. Для забезпечення результативної діяльності та досягнення стратегічних цілей від персоналу очікується дотримання таких ключових принципів [30]:

1. Висока якість виконання функціональних обов'язків. Працівники мають демонструвати уважність до деталей, дотримання встановлених стандартів та своєчасність виконання поставлених завдань, що є запорукою високих результатів діяльності.

2. Ініціативність і проактивна позиція. Заохочується самостійне висунування ідей, спрямованих на вдосконалення внутрішніх процесів, а також активна участь у вирішенні професійних завдань, що сприяє як особистісному, так і командному зростанню.

3. Організаційна згуртованість. Колективна діяльність, відкритість до співпраці та взаємна підтримка розглядаються як фундаментальні складові ефективного функціонування трудового колективу.

4. Високий рівень самоорганізації та особистої відповідальності. Працівники повинні демонструвати здатність до самостійного планування робочого часу, дотримання дисципліни, пунктуальності, а також відповідальне ставлення до результатів власної праці.

5. Гнучкість та адаптивність. В умовах динамічного середовища особливо важливою є готовність персоналу до змін, опанування нових знань і технологій, що забезпечує стійкість організації до викликів та сприяє її розвитку.

Організаційна культура компанії ґрунтується на дотриманні етичних норм, зокрема на принципі поваги як до внутрішніх, так і до зовнішніх стейкхолдерів. Високо цінується людська гідність, ідеї та час кожного – як співробітників, так і клієнтів та представників громадськості. Повага розглядається як базова цінність, що забезпечує довіру та відповідальну взаємодію.

Якість у компанії Touché позиціонується не лише як професійний стандарт, а як життєва філософія, що проявляється у всіх сферах діяльності: від надання послуг до внутрішньої комунікації. Дотримання високих стандартів обслуговування та побудови взаємин є важливою складовою репутації компанії. Кожен проєкт розглядається як можливість створити

цінний досвід для клієнта. Індивідуальний підхід, уважне ставлення до потреб замовників, емоційна чуйність і турбота забезпечують комфортні умови співпраці та високий рівень задоволеності клієнтів.

Складні клієнтські запити розглядаються не як проблема, а як виклик, що стимулює до зростання, вдосконалення процесів і пошуку інноваційних рішень. Такі ситуації сприяють набуттю практичного досвіду й формуванню нових управлінських стратегій. Компанія визнає значущість людського потенціалу і активно сприяє особистісному й професійному розвитку співробітників. Створення сприятливого середовища для самореалізації працівників безпосередньо впливає на динаміку організаційного розвитку.

Керівництво компанії Touché не надає переваги жорстким методам контролю, дисципліна розглядається як важливий інструмент організації праці, що забезпечує ефективність, впорядкованість та концентрацію на ключових завданнях. Дотримання трудової етики, пунктуальність та охайність є нормою робочого процесу [30].

Прибутковість компанії Touché не є самоціллю, а розглядається як результат відповідального ставлення до справи, заснованої на цінностях, що сприяють суспільному добробуту. Діяльність компанії Touché орієнтована на створення соціально значущого продукту. Компанія позиціонує себе як суб'єкта, що здійснює неординарну й соціально корисну діяльність. Усі завдання виконуються з дотриманням моральних норм, з повагою до держави та врахуванням соціально-економічного контексту, в якому функціонує організація.

2.2. Дослідження сучасних технологій формування команд в організації: основні методи та принципи

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами та необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх викликів, командна робота виступає як одна з основ успішної діяльності підприємства. Командна робота забезпечує оперативне прийняття рішень, інноваційність та стійкість до змін. Тому пошук ефективних технологій створення й розвитку команд стає пріоритетом для управлінців.

Нами досліджено сучасні методи формування команд, що використовуються у діяльності компанії Touché [30; 34]:

1. Тімбілдинг (team building). Поширений практичний метод, що включає організацію спеціальних заходів, спрямованих на зміцнення взаєморозуміння, налагодження ефективної комунікації та розвиток навичок колективної роботи.

Даний метод широко застосовується в діяльності компанії Touché з метою зміцнення внутрішньо-організаційної взаємодії. Цей підхід передбачає організацію спеціалізованих заходів, спрямованих на підвищення рівня міжособистісного взаєморозуміння, покращення комунікативних процесів та формування сталих навичок командної роботи.

У контексті корпоративної культури Touché, тимбілдинг виконує функцію інтеграції співробітників у єдину соціально-організаційну систему, забезпечуючи умови для підвищення довіри, мотивації та синергії у вирішенні спільних завдань. Застосування таких заходів сприяє підвищенню ефективності трудових процесів, зміцненню емоційної згуртованості колективу, а також адаптації нових співробітників до корпоративного середовища.

Таким чином, тимбілдинг в компанії Touché є не лише елементом формування сприятливого мікроклімату, а й важливою складовою стратегії

управління персоналом, що сприяє досягненню довгострокових організаційних цілей.

2. Метод Белбіна (Belbin Team Roles). Згідно з концепцією Р. Белбіна, ефективна команда повинна включати різні психологічні типи учасників, кожен з яких виконує певну роль (координатор, ідейний генератор, реалізатор, аналітик тощо).

У практиці управління персоналом компанії Touché широко використовується метод командних ролей, розроблений Р. Белбіном, який передбачає формування ефективної робочої команди шляхом балансування різних психологічних типів учасників. Згідно з даною концепцією, кожен член колективу виконує одну або декілька специфічних функціональних ролей, таких як координатор, генератор ідей, реалізатор, аналітик, спеціаліст, шукач ресурсів тощо.

У процесі командоутворення в компанії Touché проводиться попередня психометрична діагностика, яка дозволяє визначити індивідуальний профіль кожного співробітника та оптимально розподілити ролі всередині команди відповідно до їхніх сильних сторін. Це сприяє створенню збалансованих груп, де взаємодоповнення компетенцій забезпечує більш високу ефективність виконання проектних завдань, мінімізує конфлікти та підвищує рівень задоволеності працівників від роботи.

Застосування методології Белбіна в компанії Touché дозволяє підвищити гнучкість команд, покращити управління проектами та сприяти інноваційній активності через оптимальне використання людського потенціалу. Таким чином, дана модель відіграє ключову роль у забезпеченні якості командної взаємодії та досягненні стратегічних цілей компанії.

3. Метод соціометрії. Передбачає вивчення неформальної структури колективу для визначення міжособистісних зв'язків, що дозволяє формувати гармонійні групи з урахуванням психологічної сумісності.

У компанії Touché метод соціометрії використовується як інструмент для вдосконалення внутрішньої взаємодії в команді та забезпечення

ефективної взаємодії між працівниками. На початковому етапі впровадження соціометричного аналізу працівникам пропонується анонімне анкетування з питаннями, що дозволяють ідентифікувати рівень довіри, частоту неформальних контактів та переваги у спільній роботі з іншими членами команди.

На основі отриманих даних складаються соціограми - графічні схеми міжособистісних зв'язків, які дозволяють виявити ключових неформальних лідерів, ізольованих співробітників, а також оптимальні мікрогрупи для реалізації проєктних завдань. Зокрема, завдяки цьому методу в компанії вдалося сформувати стабільні проєктні групи для реалізації масштабних івентів, знизити рівень внутрішньо-організаційних конфліктів та підвищити задоволеність працівників робочими взаєминами.

Таким чином, соціометрія сприяє формуванню команд з високим рівнем психологічної сумісності, що позитивно впливає на загальну продуктивність і корпоративну культуру компанії.

4. Scrum та Agile-підходи. Особливо ефективні у сфері ІТ та інновацій, де вимагається гнучкість, швидке реагування на зміни та самоорганізація команд. Передбачають поділ на спринти, регулярні мітинги та спільну відповідальність за результат.

У діяльності компанії Touché впровадження Scrum та Agile-підходів виявилось ефективним інструментом управління проєктами, які мають високий рівень динаміки, творчих викликів та змін у вимогах замовників.

Команда Touché працює за принципами Agile, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у концепції події, сценаріїв або побажань клієнта. Проєктна діяльність розбивається на короткі спринти (1-2 тижні), після завершення яких проводиться оцінка проміжних результатів, уточнення завдань та визначення пріоритетів на наступний етап.

Щоденні Scrum-міні-мітинги сприяють ефективному обміну інформацією між членами команди, виявленню перешкод у виконанні завдань

та зміцненню самоорганізації, що забезпечує координацію між підрозділами, контроль прогресу та ефективну комунікацію з клієнтом.

Застосування Agile-підходів дозволяє компанії Touché підвищувати продуктивність команд, мінімізувати ризики при реалізації складних креативних проєктів і досягати високого рівня задоволеності клієнтів завдяки гнучкості та прозорості процесів.

5. Онлайн-платформи для командної співпраці (Asana, Trello, Microsoft Teams, Slack). Сприяють ефективній комунікації, плануванню завдань та відстеженню прогресу в умовах віддаленої роботи. Такі інструменти стають критично важливими у контексті гібридного або повністю дистанційного формату організації праці.

У сучасних умовах, коли компанії дедалі частіше переходять на гібридні або повністю дистанційні формати роботи, використання онлайн-платформ для командної співпраці стає не лише доцільним, а й необхідним. У компанії Touché такі інструменти, як Asana, Trello, Microsoft Teams та Slack, активно інтегровані в щоденну діяльність, забезпечуючи високу продуктивність команди незалежно від місця розташування її учасників.

За допомогою Asana та Trello здійснюється планування проєктів, розподіл завдань, визначення дедлайнів та моніторинг виконання. Це дозволяє керівникам відділів швидко виявляти вузькі місця в процесах та забезпечувати своєчасне виконання проєктних етапів.

Microsoft Teams використовується як єдина платформа для відеозв'язку, групових чатів, обміну файлами та спільного редагування документів. Це сприяє збереженню цілісності комунікацій у команді та зменшує фрагментацію інформаційних потоків.

Slack застосовується для оперативного обміну повідомленнями, створення тематичних каналів за напрямками проєктів та швидкого вирішення організаційних питань.

Таким чином, інтеграція онлайн-інструментів в організаційні процеси компанії Touché забезпечує ефективну координацію командної роботи,

підвищує прозорість проєктного менеджменту та сприяє збереженню високого рівня злагодженості навіть в умовах віддаленого або змішаного режиму діяльності.

Отже, ефективне формування команд в організаціях є стратегічно важливим елементом успішної діяльності. Сучасні методи, зокрема такі як team building, психологічне типування, цифрові платформи та гнучкі моделі управління, дозволяють створювати високопродуктивні колективи, здатні до адаптації та інноваційного розвитку. Інтеграція технологічних рішень у процеси формування команд сприяє підвищенню ефективності бізнесу та забезпечує сталий розвиток в умовах швидкоплинного ринку. Характерні риси ефективної команди зображені у таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характерні риси ефективної команди

№ п/п	Характерна риса ефективної команди	Пояснення суті риси
1	2	3
1	Взаємодія і співпраця	члени команди взаємодіють один з одним, сприяючи обміну ідеями та думками. Вони готові співпрацювати для досягнення спільної мети
2	Довіра та відкритість	члени команди довіряють один одному і відкриті у спілкуванні. Це допомагає вирішувати конфлікти та встановлювати позитивні стосунки всередині команди
3	Спільна мета	у команди є чітка спільна мета або ціль, яка є відомою і зрозумілою для всіх її членів. Всі зусилля спрямовані на досягнення цієї мети
4	Різноманіття	команда складається з різних людей з різними навичками, досвідом та точками зору. Це різноманіття може збагатити процес прийняття рішень та сприяти креативності
5	Ефективне спілкування	члени команди вміють чітко та відкрито висловлювати свої думки та ідеї, слухати інших та взаємодіяти з ними на різних рівнях
6	Лідерство	команда може мати лідера, який надає напрямок та надихає інших членів команди до досягнення спільної мети. Лідер також вміє делегувати відповідальність та мотивувати команду
7	Ефективне вирішення конфліктів	конфлікти в команді вирішуються конструктивно та швидко, без шкоди для взаємин та продуктивності
8	Спільна відповідальність	члени команди відчувають відповідальність за результати своєї роботи та за досягнення спільної мети
9	Підтримка та заохочення	члени команди підтримують один одного, надаючи допомогу та заохочення в складних ситуаціях
10	Навчання та розвиток персоналу	команда постійно вдосконалюється, враховуючи власні помилки, навчається на них і розвивається для досягнення кращих результатів у майбутньому

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження.

Формування ефективної команди базується на низці загальновизнаних принципів, серед яких ключовими є:

- єдність мети - усі учасники команди повинні розділяти спільну ціль та розуміти власну роль у її досягненні;
- взаємна довіра та повага - фундамент ефективної взаємодії, що сприяє відкритій комунікації;
- комплементарність компетенцій - команда має об'єднувати учасників із різним професійним досвідом і навичками, які взаємно доповнюють одне одного;
- відповідальність і самоорганізація - кожен член команди повинен усвідомлювати власну відповідальність за загальний результат;
- гнучкість і адаптивність - здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища є невід'ємною складовою сучасної команди.

На рис. 2.3 нами приведено сукупність базових принципів побудови команди, що використовуються у діяльності досліджуваної компанії.

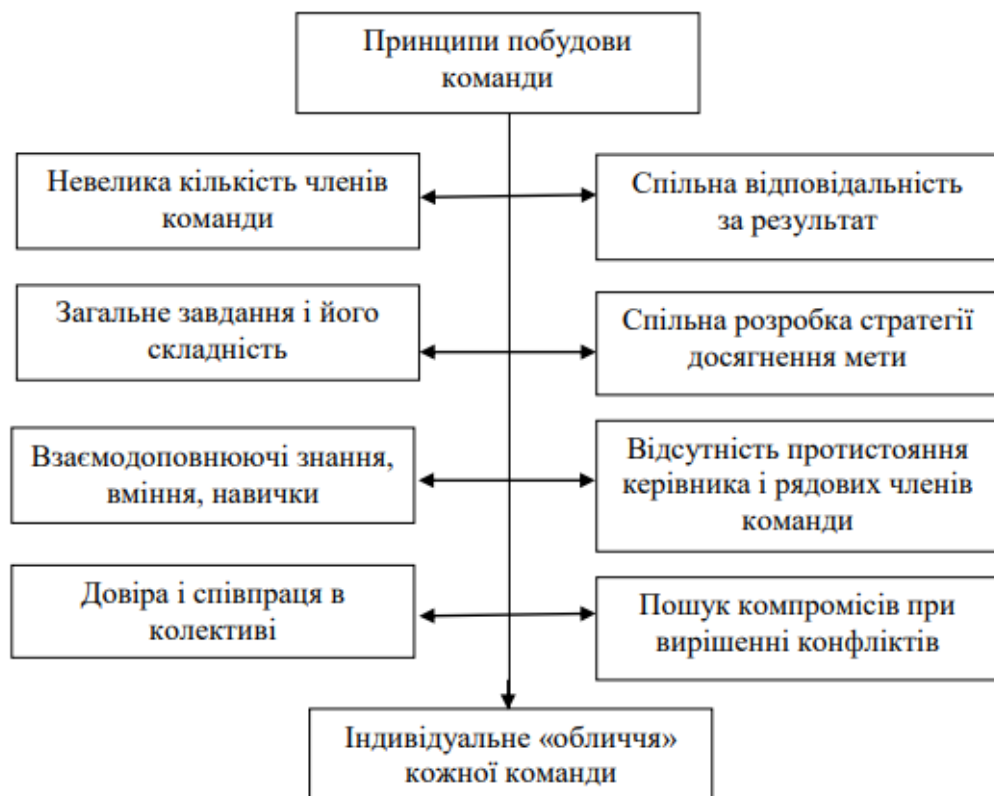


Рис. 2.3 Основні принципи побудови команди

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження.

У процесі дослідження нами виокремлено базові принципи діяльності компанії Touché [30; 34]:

1. Повага та етика. У корпоративній культурі компанії повага до особистості розглядається як основоположна цінність. Це передбачає визнання значущості ідей, часу та внеску кожного співробітника. Етична поведінка у взаємодії з колегами, клієнтами та партнерами є ключовим чинником, що формує довіру й репутацію організації.

2. Якість у кожному аспекті діяльності. Компанія сповідує принцип постійного прагнення до високих стандартів якості, що поширюється не лише на надання послуг, а й на всі внутрішні та зовнішні процеси. Якість розглядається як стиль мислення та професійної поведінки, що забезпечує довгостроковий успіх.

3. Робота зі складними клієнтами як чинник розвитку. Складні клієнти розглядаються як каталізатор професійного зростання. Виклики, які вони створюють, спонукають до удосконалення підходів щодо обслуговування, пошуку інноваційних рішень та підвищення адаптивності персоналу.

4. Орієнтація на турботу та сервіс. Основою клієнтської взаємодії є турбота, що реалізується через уважність, персоналізацію послуг та створення комфортних умов. Такий підхід формує стійкі взаємовигідні стосунки та підвищує рівень довіри з боку клієнтів.

5. Прибуток як похідна соціально корисної діяльності. Комерційна вигода компанії не є самоціллю, а виступає результатом діяльності, що приносить цінність споживачам і не суперечить суспільним інтересам. Економічна ефективність досягається завдяки соціально відповідальному підходу до бізнесу.

6. Розвиток персоналу як стратегічний пріоритет. Керівництво компанії сприяє розкриттю потенціалу співробітників шляхом створення умов для їх професійного та особистісного розвитку. Визнання унікальності кожного члена команди сприяє зростанню інтелектуального та інноваційного капіталу.

7. Дисципліна як інструмент ефективності. Внутрішня організація праці базується на добровільному дотриманні регламентів, що забезпечує порядок, відповідальність і своєчасність виконання завдань. Дисципліна розглядається як форма внутрішньої свободи та професійної самореалізації.

8. Соціальна відповідальність. Діяльність компанії ґрунтується на принципах етичної взаємодії з державою та суспільством. Організація усвідомлює свою роль у забезпеченні сталого розвитку країни й дотримується моральних норм незалежно від соціально-економічних умов.

Корпоративний стиль організації визначає її публічний імідж, спосіб взаємодії з зовнішнім середовищем та систему внутрішніх управлінських цінностей. Наявність ефективної корпоративної культури передбачає не лише формальну взаємодію, а й наявність ціннісної основи, в межах якої кожен співробітник ототожнює себе з місією організації та усвідомлює внесок своєї праці в колективний успіх. У сучасному організаційному середовищі компанії Touché фундаментальними складовими корпоративної культури, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних і операційних цілей є віра та єдність команди. Ці чинники забезпечують гармонійну взаємодію між учасниками колективу, формуючи підґрунтя для стабільного функціонування та інноваційного розвитку організації.

Єдність трактується не лише як співпраця, а як глибоке усвідомлення кожним учасником своєї ролі в загальному процесі. У цьому контексті кожен працівник виступає невід'ємним елементом єдиного механізму, від злагодженості роботи якого залежить загальний результат. Таке розуміння сприяє формуванню колективної відповідальності, підвищенню рівня залученості персоналу та ефективнішій реалізації командних завдань.

Коли в організації досягається високий рівень командної узгодженості, це створює передумови для подолання складних викликів, стимулює ініціативність працівників та забезпечує їхнє відчуття значущості в спільній справі.

Корпоративний стиль компанії Touché є важливим елементом її організаційної культури та визначає загальний підхід до ведення діяльності, взаємодії з клієнтами та позиціонування на ринку. Стратегія компанії Touché ґрунтується на низці ключових характеристик, які формують її унікальний імідж і сприяють досягненню сталого успіху, зокрема:

1. Динамічність та енергійність. Компанія демонструє постійну орієнтацію на розвиток, активно впроваджуючи інновації та адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід свідчить про гнучкість організаційної структури та готовність до трансформацій.

2. Орієнтація на результат. Основною метою діяльності компанії є досягнення високих показників ефективності та лідерських позицій на ринку. Така спрямованість свідчить про наявність чітко визначених стратегічних цілей і прагнення до вимірюваних результатів.

3. Сміливість і амбітність. Компанія заохочує ініціативність і готовність до прийняття ризиків, що сприяє реалізації нестандартних ідей і формуванню інноваційних рішень. Високий рівень амбіцій відображає прагнення до зростання і масштабування.

4. Сучасність і інноваційність. Використання новітніх технологій і сучасних підходів до управління є однією з пріоритетних ознак корпоративної діяльності. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та відповідати вимогам цифрової епохи.

5. Преміальність і ексклюзивність. Продукти та послуги компанії вирізняються високою якістю, оригінальним дизайном і орієнтованістю на задоволення потреб найвибагливіших клієнтів. Такий підхід свідчить про фокус на сегменті преміум-класу та створення унікальної ціннісної пропозиції.

Таким чином, наведена структура корпоративного стилю свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на розвиток, інноваційність, результативність і клієнто-центричність. Це дозволяє зміцнювати внутрішню згуртованість колективу, підвищувати якість управлінських рішень і ефективно реалізовувати ринкові стратегії.

Інфографіка ілюструє концептуальні засади візуального стилю організації, який виступає ключовим інструментом формування впізнаваності бренду, підтримання корпоративної культури та трансляції стратегічних цінностей до цільових аудиторій. До елементів візуального стилю компанії Touché належать:

1. Кольорова палітра. Комбінація чорного, сірого та білого кольорів із використанням яскравих рожевих акцентів демонструє поєднання стриманості й експресивності. Такий підхід дозволяє досягти балансу між діловим характером і креативною ідентичністю компанії, що сприяє диференціації на ринку та привертає увагу аудиторії.

2. Шрифтове оформлення. Застосування мінімалістичних, лаконічних шрифтів із чіткими лініями відповідає вимогам сучасного дизайну й забезпечує зручне та швидке сприйняття інформації. Це підсилює сприйняття організації як професійної, технологічно орієнтованої та відкритої до інновацій.

3. Графічні елементи. Динамічні лінії, геометричні фігури та абстрактні візерунки, як складові графічного оформлення, формують уявлення про компанію як таку, що знаходиться у постійному русі, розвитку та творчому пошуку. Ці візуальні компоненти підсилюють уявлення про організаційну гнучкість і прогресивність.

4. Фото- та відео-контент. Використання професійних фотографій і відеоматеріалів високої якості відображає ключові характеристики діяльності компанії - енергійність, рух і досягнення. Візуальний контент такого типу виконує репрезентативну функцію й водночас виступає засобом формування емоційного контакту з аудиторією.

Таким чином, візуальне оформлення компанії виконує не лише естетичну, але й комунікативно-сміслову функцію, оскільки передає внутрішні цінності, включно з увагою до деталей, професіоналізмом та клієнто-орієнтованістю. Така візуальна стратегія забезпечує цілісне позиціонування компанії на ринку, сприяє формуванню довіри та емоційної

залученості споживачів, а також підсилює ідентичність бренду на всіх рівнях організаційної комунікації.

У результаті проведеного аналізу сучасних технологій формування команд в досліджуваній компанії було встановлено, що формування ефективних команд базується на інтеграції науково-обґрунтованих методів, цифрових рішень та гуманістичних принципів управління персоналом. Серед ключових методів формування команд виокремлюють компетентнісний підхід, використання психометричних інструментів, рольових моделей та методики емоційного інтелекту.

Сучасні принципи формування команд акцентують увагу на гнучкості, різноманітності, рівноправній участі, відкритій комунікації та адаптивності до змінного зовнішнього середовища. Вони передбачають врахування індивідуальних особливостей працівників, гармонізацію особистих цілей з цілями організації та створення сприятливого психологічного клімату. Значну роль у формуванні сучасних команд відіграють цифрові технології, які сприяють автоматизації процесів добору персоналу, моніторингу командної динаміки та підвищення залученості учасників через інструменти дистанційної взаємодії.

Отже, застосування комплексного підходу до формування команд із урахуванням сучасних технологій, індивідуальних характеристик працівників та стратегічних потреб організації є необхідною умовою для досягнення високої ефективності в умовах динамічного організаційного середовища.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку ринку та зростання конкуренції ефективна командна робота стає визначальним чинником успішного функціонування організації. Формування результативної команди потребує системного підходу, що враховує як професійні, так і особистісні характеристики її учасників. З огляду на це, актуальним є питання оптимізації процесу формування команд в організації, що дозволить забезпечити високу продуктивність, злагоджену взаємодію та її стійкість до зовнішніх впливів та викликів.

Нами досліджено, що формування команд в організації ґрунтується на концепціях поведінкової теорії управління, теорії ролей, а також на принципах теорії емоційного інтелекту. Ефективна команда формується не лише на основі наявних професійних компетентностей, а й за рахунок збалансованого розподілу ролей, психологічної сумісності та наявності спільної мети.

Проведені дослідження дозволили виокремити основні напрями оптимізації процесу формування команд:

1. Компетентнісний підхід до підбору учасників. Оптимізація формування команд повинна передбачати чітке визначення функціональних ролей та відповідних компетенцій. Для цього доцільно використовувати профілі компетенцій, що дозволяють оцінити відповідність кандидата до конкретної ролі в команді.

2. Психологічне тестування та оцінка сумісності. Одним із ефективних напрямів оптимізації є використання методів психологічної діагностики для визначення рівня емоційного інтелекту, стилю спілкування, мотиваційних установок та психологічної сумісності членів команди.

3. Розвиток лідерських якостей. Наявність ефективного лідера є ключовою умовою успішної командної роботи. Оптимізація передбачає не

лише підбір лідера, а й розвиток лідерського потенціалу серед членів команди через наставництво, коучинг та тренінги.

4. Упровадження цифрових інструментів управління командною роботою. Сучасні ІТ-рішення, такі як платформи для спільної роботи, сервіси для моніторингу продуктивності та інтерактивного планування, сприяють оптимізації внутрішніх комунікацій і підвищують прозорість у прийнятті рішень.

5. Адаптація команд до змінного середовища. Гнучкість команд є важливою умовою їхньої життєздатності. Оптимізація передбачає формування адаптивних структур, що здатні оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Процес формування команди є складною системною діяльністю, яка потребує комплексного підходу. Оптимізація цього процесу базується на глибокому розумінні психологічних, управлінських та технологічних аспектів командної взаємодії. Впровадження компетентнісного підходу, психологічного тестування, розвиток лідерства та використання цифрових інструментів створює умови для формування ефективних команд, здатних досягати стратегічних цілей організації [21, с. 88].

Командна робота, будучи однією з ключових форм організаційної взаємодії, має як значні переваги, так і ряд викликів, що потребують ретельного управління. Представлена табл. 3.1 демонструє взаємозв'язок між основними труднощами командної діяльності та її потенційними позитивними наслідками за умови ефективного врегулювання.

Першим важливим аспектом є наявність конфліктів і розбіжностей у поглядах. У багатофункціональних командах, які включають осіб з різним досвідом, стилями мислення та системами цінностей, конфлікти є майже неминучими. Проте саме ці різноманітні точки зору можуть стати джерелом інноваційних ідей, якщо конфлікти розглядати як конструктивні та спрямовані на розвиток.

Другим викликом є проблеми у комунікації. Недостатня прозорість, неухважність до сигналів колег або погано організована інформаційна структура призводять до збоїв у роботі команди. Разом із тим, розвинена комунікативна культура - це основа для ефективного розв'язання проблем, підвищення взаєморозуміння та досягнення консенсусу в складних ситуаціях.

Таблиця 3.1

Виклики та переваги командної роботи

№ п/п	Виклики командної роботи	Переваги командної роботи
1.	Конфлікти та різниці в поглядах: різні погляди можуть породжувати конфлікти, що потребують мудрого та розумного підходу для вирішення. Команда повинна вміти врегулювати розбіжності, знаходячи компроміс та спільне рішення.	Творчий потенціал та інновації: командна робота стимулює творче мислення кожного учасника, що призводить до несподіваних та інноваційних рішень. Різні погляди, іноді протилежні, сприяють генерації нових ідей
2.	Неефективна комунікація та непорозуміння: недоліки у комунікації можуть вивести з командного ладу, спричинивши невдачі та непорозуміння. Ясність, емпатія та слухання - ключі до подолання цих викликів	Ефективне вирішення проблем: об'єднані зусилля команди здатні вирішити навіть найскладніші проблеми. Різноманітність думок і досвіду дозволяє знаходити оптимальні та креативні рішення
3.	Нестача лідерських якостей: відсутність справжнього лідера може зробити команду <u>безорієнтовною</u> та розпорошеною. Лідер повинен бути не лише директором, але й натхненником, що об'єднує та визначає шлях до успіху	Збільшення продуктивності: гармонійна команда, яка добре функціонує, здатна досягати найкращих результатів. Ефективна командна діяльність не лише підвищує продуктивність команди, а й має позитивний вплив на всю організацію чи проект

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження.

Третій виклик пов'язаний із відсутністю лідера або недостатністю лідерських якостей. Команди без чіткого лідерства можуть втратити орієнтири, що негативно впливає на мотивацію та злагодженість. Натомість наявність сильного, натхненного лідера сприяє об'єднанню учасників довкола спільної мети, мобілізації ресурсів та стимулюванню високої продуктивності.

Таким чином, виклики командної роботи є невід'ємною частиною цього процесу, однак за належного управління вони можуть бути перетворені на

потужні інструменти зростання, креативності та ефективності команд. Це підкреслює важливість розвитку управлінських навичок, міжособистісної компетентності та створення сприятливого мікроклімату у колективі.

У командному середовищі кожен учасник виконує важливу роль у досягненні спільної мети, і саме ця колективна відповідальність формує міцні внутрішні зв'язки між членами групи. Вона створює підґрунтя для взаємної підтримки, обміну знаннями та досвідом, що перетворює команду на потужний інструмент інновацій та результативності. Такий формат співпраці дозволяє розкрити потенціал кожного учасника, сприяючи народженню нових можливостей і досягнень, які можливі лише в умовах гармонійної взаємодії.

До ключових складових ефективної командної діяльності належать: лідерство, узгоджена взаємодія, чіткий розподіл функцій і продуктивна комунікація. У сучасних реаліях лідерство виходить за межі традиційного управління - воно передбачає здатність мотивувати команду, надихати її членів і спрямовувати колектив до досягнення спільного бачення. Лідер виконує роль каталізатора розвитку, стимулюючи прагнення до самореалізації та професійного зростання. Він не лише координує процеси, а й формує середовище довіри, в якому кожен може розкрити свої сильні сторони на благо команди [23, с. 54].

Ефективний керівник повинен володіти навичками адаптації до індивідуальних особливостей підлеглих, будуючи конструктивні відносини на основі поваги та взаєморозуміння. Його завдання полягає у формуванні довірчої атмосфери, збереженні балансу між контролем і свободою дій, що сприяє підвищенню залученості персоналу.

Характерними рисами ефективного лідера є наступні: емпатійність і здатність до співпереживання (вміння розуміти емоційний стан членів команди та враховувати їх потреби); стратегічне мислення (прийняття рішень із урахуванням як поточних, так і довгострокових наслідків); підтримка й мотивація (активне сприяння професійному розвитку співробітників і створення умов для реалізації їхніх цілей); відкритість і прозорість (здатність

до чесної комунікації, яка забезпечує згуртованість і єдність у діях); розвиток команди (постійне вдосконалення компетенцій учасників через наставництво, навчання й зворотний зв'язок).

Таким чином, лідерство у команді - це не лише управлінська функція, а й ціннісна основа організаційної культури, що сприяє синергії зусиль та досягненню високих результатів. Співпраця в команді означає не лише взаємообмін ідеями, а й глибоке усвідомлення спільної мети та відповідальності. Така взаємодія формує цілісний механізм, у якому індивідуальні внески інтегруються в єдиний результат. Справжнє партнерство в колективі забезпечує не тільки функціональну ефективність, але й створює середовище довіри, підтримки та особистісного зростання, що підсилює значущість кожного учасника у досягненні загального успіху.

ВИСНОВКИ

Командна робота в сучасних організаціях розглядається як стратегічний інструмент підвищення ефективності управління та досягнення поставлених цілей. Вона дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, мобілізуючи ресурси колективу. Командна форма діяльності сприяє розвитку ініціативності, залученості працівників та зміцненню корпоративної культури. Успішна реалізація командної роботи підвищує конкурентоспроможність організації.

Команда являє собою об'єднання індивідів, зорієнтованих на спільну мету, діяльність яких координується лідером. Характерною ознакою такої групи є інтеграція особистих цілей її учасників із загальною метою, що досягається шляхом свідомої взаємодії між членами команди. Результатом спільної праці виступає інноваційний продукт, який є відображенням ефективної колективної взаємодії.

Формування ефективних команд у компанії Touché здійснюється на основі поєднання класичних управлінських підходів із новітніми технологіями. Особливу роль відіграють цифрові інструменти, які оптимізують процес добору персоналу, оцінювання компетенцій і моніторингу командної динаміки. Завдяки інтеграції інноваційних рішень із практиками коучингу та фасилітації, формуються гнучкі, адаптивні та результативні команди. Сучасні технології знижують рівень суб'єктивізму в управлінні персоналом.

Основними принципами ефективного командо-утворення у досліджуваній компанії є відкритість, взаємна повага, прозора комунікація, чітке визначення ролей і відповідальності. Ці принципи забезпечують формування сприятливого психологічного клімату та підвищують рівень довіри між учасниками. Важливу роль також відіграє емоційна компетентність, яка дозволяє краще взаємодіяти в складних ситуаціях. Принципи командної взаємодії формують базу для стабільного функціонування групи.

Лідерство в сучасних командах набуває нових форм і значення. Лідер виступає не лише організатором, але й натхненником, здатним об'єднати команду навколо спільної мети. Він координує дії, створює атмосферу довіри та стимулює розвиток кожного члена. Ефективне лідерство передбачає вміння слухати, підтримувати ініціативу та адаптувати стиль управління до потреб команди.

Цифрові платформи управління командною діяльністю суттєво підвищують ефективність контролю й аналітики. За допомогою таких інструментів як Trello, Asana, Slack, Microsoft Teams можливо автоматизувати завдання, відстежувати динаміку роботи та покращити зворотний зв'язок. Дані системи допомагають лідерам оперативно реагувати на зміни в настроях команди. Вони також сприяють більш прозорій та структурованій організації внутрішніх процесів.

Разом з тим, командна робота супроводжується певними викликами, зокрема конфліктами, проблемами комунікації, або відсутністю мотивації. Проте ефективне управління цими факторами дозволяє перетворити їх на точки зростання. Розв'язання внутрішніх проблем сприяє зміцненню командної єдності та підвищенню загального рівня ефективності. Важливою умовою є наявність механізмів зворотного зв'язку та підтримки психоемоційного стану членів команди.

Робота в команді суттєво підвищує креативність працівників завдяки взаємному обміну знаннями та досвідом. Різноманітність думок та підходів стає джерелом інновацій, особливо в умовах реалізації проєктної діяльності. Такий формат взаємодії дозволяє формувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення. Командна співпраця є основою творчого потенціалу організації.

Формування успішної команди потребує стратегічного бачення з боку керівництва. Необхідно враховувати етапи розвитку команди (формування, конфлікт, нормування, продуктивність), динаміку групової поведінки та індивідуальні особливості її членів. Стратегічний підхід передбачає постійне

вдосконалення як структури команди, так і стилю її управління. Це забезпечує гнучкість та здатність адаптуватися до змін.

Узагальнення результатів дослідження підтверджує, що використання сучасних технологій формування команд підвищує якість організаційних процесів. Вони не лише покращують продуктивність команди, а й сприяють розвитку персоналу, зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня залученості. Комплексний підхід до формування команди формує передумови для довготривалого успіху. Це стає конкурентною перевагою в умовах швидких змін і високої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУП, 2011. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Бородюх А. Сучасні технології формування команд в організації: основні методи та принципи. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». 15 травня 2025 р. Тернопіль. ЗУНУ.
4. Борщ В. І., Безюх Д. В. Управлінська команда: сучасні технології формування // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2018. Т. 17, № 1(38). С. 72-83.
5. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мажур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетентнісний підхід // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 19. С. 45-50.
6. Войтко С. В., Грінюк І. М. Експерти в командній роботі: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 202 с.
7. Воробйова Є. В. Командна робота у професійній діяльності менеджерів // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. 2012. Вип. 30-31. С. 273-279.
8. Гавриш О. А., Догань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
9. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення // Наука і освіта. 2014. № 5. С. 24-30.

10. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19 // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 36. С. 65-69.
11. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
12. Гудуляк Н. П., Синьченко А. Сучасні технології командотворення формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності // Економіка та суспільство. 2021. № 34. С. 88-93.
13. Дерезянюк В., Кубіцький С. Технології формування колективу організації // Матеріали конференцій МЦНД. 2024. С. 32-37.
14. Донченко О. В. Формування команд в організації: сучасні технології та підходи // Вісник економіки та управління. 2021. №3(15). С. 102-108.
15. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної проектної команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія Київ: Фірма «ІНКОС», 2015. 268 с.
16. Качан Є.П. Регіональна економіка: підручник. К.: Знання, 2011. 670 с.
17. Качан Є.П. Роль людського капіталу у формуванні інноваційної моделі розвитку регіону // Науковий вісник ТНЕУ. 2010. № 4. С. 25-30.
18. Кузьмін О. Є. Управління персоналом навчально-методичний посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 236 с.
19. Лінькова О. Ю. Умови продуктивної роботи команд // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей 30-ї Міжнародної науково-практичної конференції МістоСAD-2022. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. С. 554.
20. Лобза А. В., Бижова А. Л., Семенова Л. Ю. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному

підприємстві // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2016. № 1 (1). С. 245-252.

21. Побза А. В., Клепачко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутменту // Молодий вчений. 2016. №5 (32). С. 87-90.

22. Пук'явський В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

23. Мігаш К. А. Сучасні стратегії формування управлінської команди: кваліфікаційна робота. Одеса: Одеський національний університет імені І. І Мечникова, 2024. 75 с.

24. Мескон М., Альберт М., Хедоурн Ф. Основи менеджменту. К.: Вільямс, 2020. 720 с.

25. Монастирський Г. П. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

26. Назарова Г. В., Котлярівська К. Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики // Бізнес Інформ. 2015. №10 (453). С. 56-60.

27. Нижкофоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., виправл. та доповн. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

28. Опізник В. В., Романовський О. О. Технологічні особливості командної роботи в управлінні проектами // Ефективність державного управління. 2023. № 76/77. С. 23-27.

29. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутменту та аудиту найму персоналу // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. С. 45-50.

30. Офіційний сайт компанії Touché URL : <https://touche.ua> .

31. Поважна І. П. Соціально-психологічні аспекти командної роботи в організаціях // Соціологія управління. 2022. №2(10). С. 41-47.

32. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті: навчальний посібник. Київ: ДП «НЕЦ «Пріоритет», 2016. 40 с.

33. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 210-217.
34. Статут компанії Touché.
35. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Мезитюк П. П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник ГНЗУ*. 2019. Вип. 2. С. 163-174.
36. Шкільняк М. М., Овсієнок-Бердальна О. Ф., Кресляк Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.
37. Katz R. Skills of an Effective Administrator // Harvard Business Review. 2021. Vol 99(5). P. 32-42.