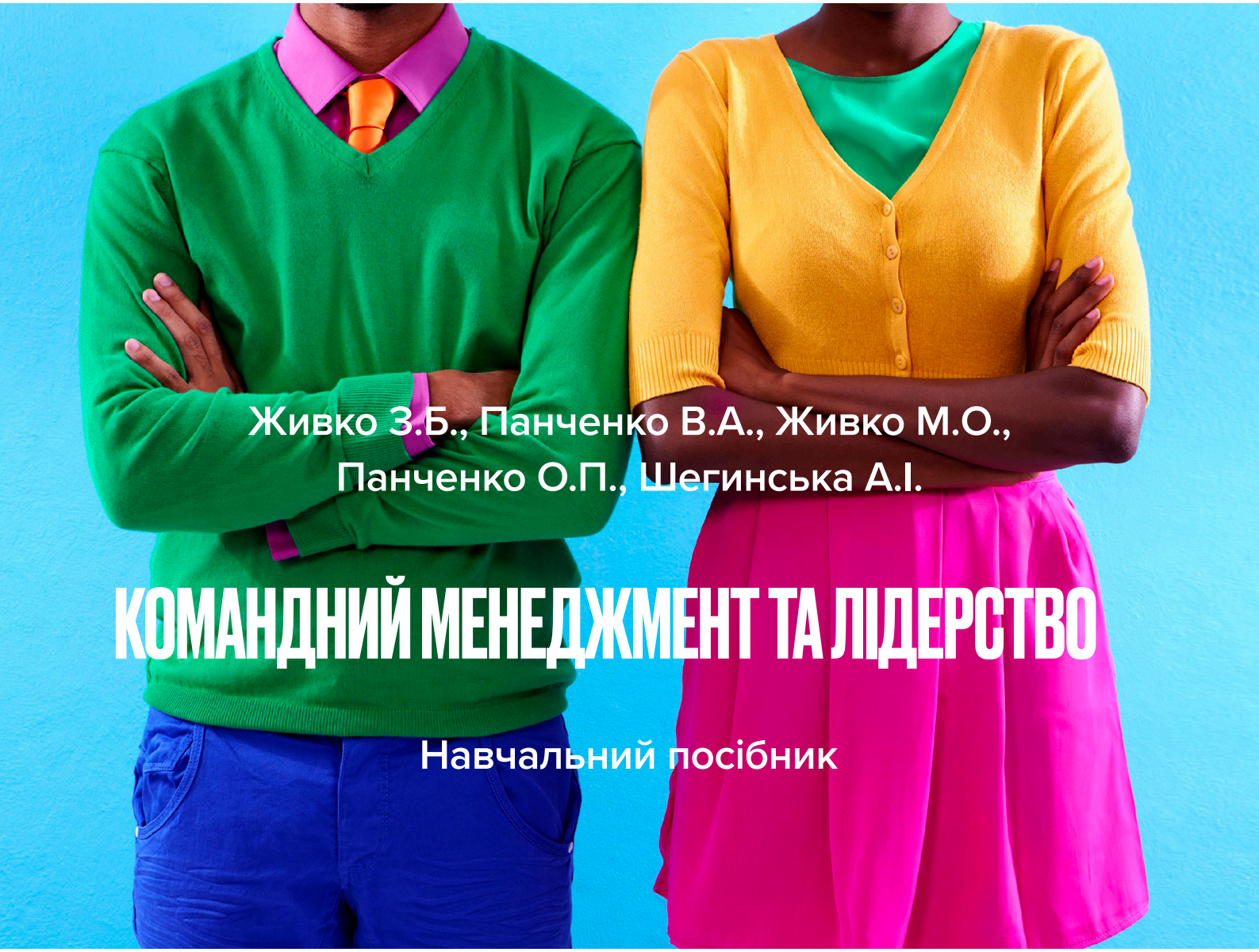
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Українська державна льотна Академія



Живко З.Б., Панченко В.А., Живко М.О.,
Панченко О.П., Шегинська А.І.

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО

Навчальний посібник

Кропивницький — 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Живко З.Б., Панченко В.А., Живко М.О.,
Панченко О.П., Шегинська А.І.

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО

Навчальний посібник

Кропивницький
2026

УДК 65.012.4/005.5/005.7

Рецензенти:

Мігус Ірина Петрівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою Університет економіки та права «КРОК»

Дячков Дмитро Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету.

Живко З. Б., Панченко В. А., Живко М. О., Панченко О. П., Шегинська А. І. Командний менеджмент та літерство: навчальний посібник, 2026. Вид-во УДЛА. 383 с. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.22160853

Навчальний посібник «Командний менеджмент та лідерство» рекомендований студентів, аспірантів, викладачів закладів вищої освіти, а також усіх, хто цікавиться актуальними питаннями менеджменту.

У навчальному посібнику висвітлено теоретико-методологічні та практичні засади вивчення дисципліни. Матеріал структуровано відповідно до чинної навчальної програми; він містить розгорнутий лекційний курс, ключові поняття, питання для самоконтролю, практичні та тестові завдання для перевірки знань.

Видання орієнтоване на комплексне засвоєння предмету, розвиток професійних компетентностей та критичного мислення у здобувачів вищої освіти.

Розглянуто та рекомендовано до розгляду на навчально-методичні раді академії рішенням кафедри менеджменту авіаційної діяльності, протокол від 24.03.2026 № 10.

Розглянуто на навчально-методичній раді академії, рекомендовано до розгляду на вченій раді академії, протокол від 15.04.2026 № 8.

Розглянуто на вченій раді академії, схвалено, рекомендовано до видання та використання в освітньому процесі академії, протокол від 29.04.2026 № 4.

УДК 65.012.4/005.5/005.7

@ Живко З.Б., Панченко В.А., Живко М.О.,

Панченко О.П., Шегинська А.І.

@ УДЛА, 2026

ПЕРЕДМОВА

У сучасному світі успіх організації визначається не лише стратегіями чи ресурсами, а насамперед здатністю створювати, розвивати та ефективно керувати командами. Цей навчальний посібник пропонує систематизований огляд ключових аспектів командної роботи – від теоретичних підходів до формування колективу до практичних інструментів планування, розподілу ролей, комунікації, мотивації та оцінки результатів.

Особлива цінність посібника полягає в поєднанні сучасних методичних підходів, аналізу українського та зарубіжного досвіду, чіткої структуризації матеріалу та наявності практикуму, що дозволяє не лише зрозуміти теорію, а й відпрацювати навички на конкретних прикладах.

Посібник буде корисним насамперед:

- студентам та магістрантам спеціальностей «Менеджмент», «Управління персоналом», «Публічне управління та адміністрування»;
- керівникам підрозділів, team-lead’ам, проєктним менеджерам;
- HR-фахівцям, тренерам і фасилітаторам команд;
- всім, хто прагне свідомо будувати ефективні команди в бізнесі, громадських організаціях, освіті чи державному секторі.

Структура посібника дозволяє рухатися від базових понять (група ↔ колектив ↔ команда) до складних аспектів лідерства, прийняття рішень, згуртованості та оцінки ефективності. Практикум, словник термінів і рекомендована література роблять матеріал зручним як для аудиторного вивчення, так і для самостійної роботи.

Сподіваємося, що цей посібник стане надійним помічником у формуванні вашої компетентності як лідера та командного гравця в умовах швидких змін і високої конкуренції.

З повагою до вашого професійного зростання, автори:

Живко Зінаїда Богданівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна;

Панченко Володимир Анатолійович, доктор економічних наук, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційного менеджменту, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький;

Живко Михайло Олександрович, кандидат юридичних наук, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія;

Панченко Оксана Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка;

Шегинська Анастасія Іванівна, магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія.

ЗМІСТ

Вступ 6

Розділ 1. Сучасні та методичні підходи до формування команд 8

Розділ 2. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання колективних форм організації праці 32

Розділ 3. Група та колектив: поняття та механізм 47

Розділ 4. Принципи та сутність управлінської команди 75

Розділ 5. Планування командної діяльності 94

Розділ 6. Розподіл ролей у команді 117

Розділ 7. Комунікації та середовище функціонування команди 132

Розділ 8. Лідерство та прийняття командних рішень 165

Розділ 9. Оцінка ефективності командної роботи 195

Розділ 10. Згуртованість членів команди та мотивація команди 224

Розділ 11. Лідерство та лідери в сучасному суспільстві 250

Розділ 12. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі 291

Практикум. Кейси, вправи та рольові ігри 325

Словник ключових термінів 349

Список літератури 367

ВСТУП

Командний менеджмент та лідерство є невід'ємними складовими професійної підготовки сучасного фахівця в різних сферах господарювання, зокрема у сфері авіації. Ефективна командна взаємодія в екіпажі повітряного судна, між авіадиспетчерами та наземними службами, у технічних і управлінських підрозділах авіакомпаній є запорукою безпеки польотів та якості авіаційних послуг.

Сучасне управління авіаційними та іншими високотехнологічними організаціями вимагає від фахівців не лише технічних знань, а й розвинених компетенцій у сфері командної роботи, лідерства та ефективних комунікацій. Здатність формувати згуртовані команди, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, мотивувати людей та будувати ефективну систему комунікацій – це ключові навички сучасного керівника.

Даний навчально-методичний посібник розроблено для здобувачів вищої освіти економічних та льотних спеціальностей з метою формування системних знань про принципи побудови ефективних команд, розвиток лідерських якостей та опанування практичних навичок командної взаємодії.

Посібник охоплює дванадцять тематичних розділів, об'єднаних у дві частини. Перша частина присвячена формуванню та організації команд, друга – лідерству, комунікаціям та оцінці ефективності командної діяльності. Кожен розділ містить теоретичний матеріал, практичні завдання, кейси та вправи для закріплення набутих знань.

Мета посібника: сформувати у здобувачів вищої освіти комплексне розуміння механізмів командної роботи, розвинути навички лідерства, комунікації, стратегічного планування та управління колективом.

Компетентності, що формуються:

- здатність формувати та розвивати ефективні команди;

- уміння аналізувати групову динаміку та застосовувати моделі розвитку колективу;
- навички розподілу ролей та управління відповідальністю;
- комунікативні та лідерські компетенції;
- здатність до стратегічного та організаційного планування командної діяльності;
- уміння оцінювати ефективність командної роботи та мотивувати учасників;
- навички публічного виступу, переконання та міжособистісної комунікації.

РОЗДІЛ 1
СУЧАСНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНД

1.1. Поняття та значення командних форм роботи

1.2. Етапи та стадії розвитку трудового колективу

1.3. Типологія команд

1.4. Управління кількісним складом колективу

1.1. Поняття та значення командних форм роботи

Група – це двоє або більше людей, які регулярно взаємодіють, мають спільні інтереси, завдання чи характеристики, але працюють переважно паралельно або координуючи індивідуальні зусилля. У групі кожен відповідає насамперед за власну ділянку роботи, а результат – це сума індивідуальних внесків.

Команда – це невелика група людей (зазвичай 5–12 осіб), які:

- об’єднані спільною, чітко сформульованою метою,
- мають взаємодоповнюючі навички,
- несуть колективну (взаємну) відповідальність за результат,
- свідомо синхронізують зусилля та активно співпрацюють,
- демонструють високий рівень взаємної довіри, згуртованості та командного духу.

Класичне визначення (за Дж. Катценбахом і Д. Смітом, які вважаються класиками теми): «Команда – це невелика кількість людей із взаємодоповнюючими навичками, які віддані спільній меті, цілям і підходам, за які вони несуть спільну відповідальність».

Основні відмінності між групою та командою (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика групи та команди

Критерій	Група	Команда
Мета	Може бути різною для кожного	Спільна, чітко визначена
Взаємодія	Часто поверхнева	Інтенсивна, регулярна
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна (за результат і процес)
Лідерство	Один керівник	Може бути розподіленим, ротаційним
Прийняття рішень	Здебільшого зверху вниз	Колегіальне, спільне
Ролі	Не завжди визначені	Чітко розподілені

*Складено авторами

Командна робота забезпечує низку суттєвих переваг порівняно з індивідуальною діяльністю. Опишемо кожен пункт з поясненням суті та реальними (або типовими) прикладами:

1. ***Синергія*** – спільна робота дає результат, вищий за суму окремих зусиль («1+1+1 > 3»). Ефект виникає, коли сильні сторони одних доповнюють слабкі інших, а взаємодія породжує якісно нові рішення.

Приклади:

- Посадка на Місяць Apollo 11 (NASA, 1969) – понад 400 000 людей різних спеціальностей (інженери, математики, конструктори, тестувальники) творили результат, неможливий для окремої людини чи навіть окремого відділу.

- Крос-функціональна команда в IT-стартапі: розробник + дизайнер + маркетолог + продакт-менеджер за 3 місяці запускають продукт, який одинокий фаундер робив би 12–18 місяців.

2. ***Швидше вирішення складних завдань*** – завдяки взаємодоповненню компетенцій.

Різні люди бачать проблему з різних кутів → швидше знаходять оптимальний шлях і уникають «сліпих зон».

Приклади:

- Аварія US Airways 1549 («Чудо на Гудзоні», 2009) – пілот, другий пілот, бортпровідники та диспетчери за 208 секунд скоординовано посадили літак на воду, врятувавши 155 людей. Жоден з них сам не впорався б.

- Вирішення кризи в проєкті (наприклад, переоцінка ресурсів у Favbet Tech) – команда швидко перерозподілила задачі завдяки різним поглядам і знайшла вихід за тижні замість місяців.

3. Стимулювання інновацій та творчого потенціалу – створення умов для генерації креативних ідей завдяки обміну досвідом та експериментам. Взаємодія фахівців із різних сфер руйнує шаблони мислення, що дозволяє створювати унікальні та нестандартні продукти.

Приклади:

- Google – регулярні «20% часу» та крос-функціональні хакахтони, де інженери, дизайнери й маркетологи разом народжували Gmail, Google Maps, AdSense.

- Spotify – музичні вікторини + спільні джем-сесії ідей, що призводять до нових фіч (наприклад, Discover Weekly створено завдяки об’єднанню даних-аналітиків, ML-інженерів і UX-дизайнерів).

4. ***Підвищення мотивації*** **–** залученість до командної діяльності підвищує особисту відповідальність і бажання досягти результату.

Люди відчувають себе частиною «чогось більшого», отримують підтримку та не хочуть підвести колег.

Приклади:

- The Rolling Stones – понад 60 років на сцені завдяки щоденній взаємній відповідальності: кожен стежить за ритмом іншого, щоб не зірвати виступ.

- Zappos – культура, де працівники самі обирають проєкти → висока внутрішня мотивація та низька плинність кадрів.

5. ***Підтримка та розвиток*** – команда виступає джерелом підтримки, навчання, зворотного зв'язку.

Постійний обмін знаннями, менторинг, психологічна безпека → швидше зростання кожного учасника.

Приклади:

- Google Project Aristotle – виявили, що психологічна безпека (можливість помилятися без страху) – головний фактор ефективності команди → люди вчаться швидше.

- Agile-команди в EPAM чи Intellias – щоденні стендапи + ретроспективи = постійний зворотний зв'язок і професійне зростання.

6. Адаптивність – команда здатна швидше адаптуватися до змін, ніж ізольовані працівники.

Різноманітність поглядів + швидка комунікація дозволяють швидко перебудовуватися.

Приклади:

- Netflix – під час пандемії швидко перейшли на ще більший фокус на стрімінг завдяки команді, яка вже мала досвід швидких пивотів (з DVD → стрімінг).

- Стартапи в умовах війни чи кризи – крос-функціональні команди за 1–2 тижні змінюють продукт/ринок, тоді як окремі спеціалісти часто «застрягають».

Ці переваги працюють лише за умови згуртованості, довіри та чіткої мети. Без них команда може перетворитися на групу з конфліктами та зниженою продуктивністю.

Команда відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації: ***реалізація місії та візії організації*** – команди забезпечують ефективне виконання стратегічних ініціатив (проєкти, трансформації, розвиток продуктів); ***гнучкість і швидке реагування*** – команди дозволяють оперативно приймати рішення, тестувати і впроваджувати зміни; ***інституалізація змін*** – команда часто виступає каталізатором організаційної

культури, змін, нових стандартів; ***сприяння підзвітності та якості*** – командна відповідальність підвищує якість роботи; ***управління знаннями*** – в команді створюється спільне поле знань і досвіду, яке легше зберігати та передавати.

Комунікація є основним інструментом взаємодії в команді. Вона має бути відкритою, регулярною та конструктивною, сприяти вирішенню конфліктів, обміну ідеями та координації дій. ***Довіра*** є основою ефективної взаємодії. Вона виникає через послідовність дій, повагу та визнання внеску кожного. Довіра дозволяє делегувати, відкрито обговорювати труднощі та ризики. ***Спільна мета*** об'єднує команду та надає сенс діяльності. Вона сприяє концентрації зусиль і ресурсів, підвищує залученість і відповідальність учасників.

Теоретичні моделі командної ефективності: модель Катценбаха і Сміта, п'ять вад команди за П. Ленсіоні, модель «Input–Mediator–Output–Input» (IMOI). *Модель Катценбаха і Сміта*[1]. Джон Катценбах і Дуглас Сміт у праці «Мудрість команд» (1993) подали модель, що описує континуум від робочої групи до високоефективної команди. Автори запропонували модель «Кривої командної ефективності» (Team Performance Curve) – це континуум (безперервний спектр), який показує, як звичайна робоча група може еволюціонувати в високоефективну команду. Модель візуально зображується у вигляді J-подібної кривої: спочатку ефективність падає (через витрати на координацію), а потім різко зростає при переході до справжньої команди.

П’ять рівнів командної зрілості (за Катценбахом і Смітом)

1. Робоча група (Working Group) – це не команда в повному сенсі. Члени групи взаємодіють переважно для обміну інформацією, найкращими практиками та прийняття рішень. Кожен відповідає лише за свій індивідуальний результат.

[1] Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 291 p.

Ефективність: дорівнює сумі індивідуальних внесків (1 + 1 + 1 + 1 = 4).

Немає потреби в спільній роботі – група функціонує добре в ієрархічних структурах, де важлива індивідуальна відповідальність. Це вихідна точка кривої.

2. Псевдокоманда (Pseudo-Team)

Група називає себе «командою», але насправді не має спільної мети, взаємної відповідальності чи реальної спільної роботи.

Ефективність: найнижча з усіх рівнів (часто гірша, ніж у робочої групи). Витрати на «командні» збори та координацію не компенсуються результатом.

Це найгірша точка на кривій (дно J). Багато організацій застрягають саме тут.

3. Потенційна команда (Potential Team) – група усвідомлює можливість суттєвого зростання ефективності через спільну роботу. Учасники намагаються покращити взаємодію, але ще не виробили спільну мету, підхід і взаємну відповідальність.

Ефективність: трохи вища за робочу групу, але ще нестабільна. Це перехідний етап.

4. Реальна команда (Real Team) – справжня команда. Має чітку спільну мету, взаємодоповнювальні навички, спільний робочий підхід і, головне, взаємну відповідальність (mutual accountability).

Ефективність: значно вища за суму індивідуальних внесків (1 + 1 + 1 + 1 = 5 і більше). Це точка різкого підйому кривої.

5. Високоефективна команда (High-Performing Team) – реальна команда, яка досягає виняткових результатів. Члени команди глибоко віддані один одному, турбуються про особистий розвиток колег і постійно перевищують очікування.

Ефективність: найвища. Така команда дає не тільки видатні бізнес-результати, але й сильне особистісне зростання для кожного учасника.

Ключові «основи команди» (Team Basics) за Катценбахом і Смітом.

Щоб перейти від робочої групи до реальної/високоефективної команди, потрібна дисципліна командної роботи[2]. Автори виділяють три обов'язкові елементи:

- Спільна мета (Common Purpose / Performance Goals) – чітка, конкретна, значуща для всіх.

- Взаємодоповнювальні навички (Complementary Skills) – поєднання технічних, функціональних і міжособистісних компетенцій.

- Взаємна відповідальність (Mutual Accountability) – члени команди відповідають не тільки за себе, але й за результат команди в цілому.

Практичне значення моделі полягає в тому, що :

- Допомагає діагностувати, на якому рівні перебуває група.

- Показує, чому багато «команд» насправді є псевдокомандами.

- Підкреслює, що перехід до справжньої команди вимагає свідомих зусиль і дисципліни, а не лише «командоутворювальних вправ».

- Модель часто використовують разом з моделлю Белбіна (розподіл ролей) та моделлю Такмана (етапи розвитку групи).

Три ключові елементи команди за Катценбахом і Смітом: 1) навички: технічна/функціональна експертиза, навички вирішення проблем та прийняття рішень, міжособистісні навички; 2) відповідальність: індивідуальна відповідальність кожного, взаємна відповідальність команди, невелика кількість учасників (оптимально 5–9 осіб); 3) зобов'язання: спільна значуща мета, конкретні вимірювані цілі, спільний підхід до виконання роботи. *П'ять вад команди за П. Ленсіоні.* Патрік Ленсіоні у книзі «П'ять вад команди» (2002) описав піраміду дисфункцій, які заважають команді бути ефективною[3]. Кожна вада є наслідком попередньої (рис.1.1):

---

[2] Живко З.Б., Панченко В.А., Шегинська А.І. Особливості роботи персоналу в сфері ІТ-технологій. *Успіхи і досягнення у науці* (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2024. № 7(7) 2024. С.266 – 280 (С. 721). https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7) http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/276

[3] Ленсіоні П. П'ять вад команди : бізнес-казка про лідерство / Патрік Ленсіоні ; пер. з англ. ─ Київ : Наш формат, 2018. – 256 с.

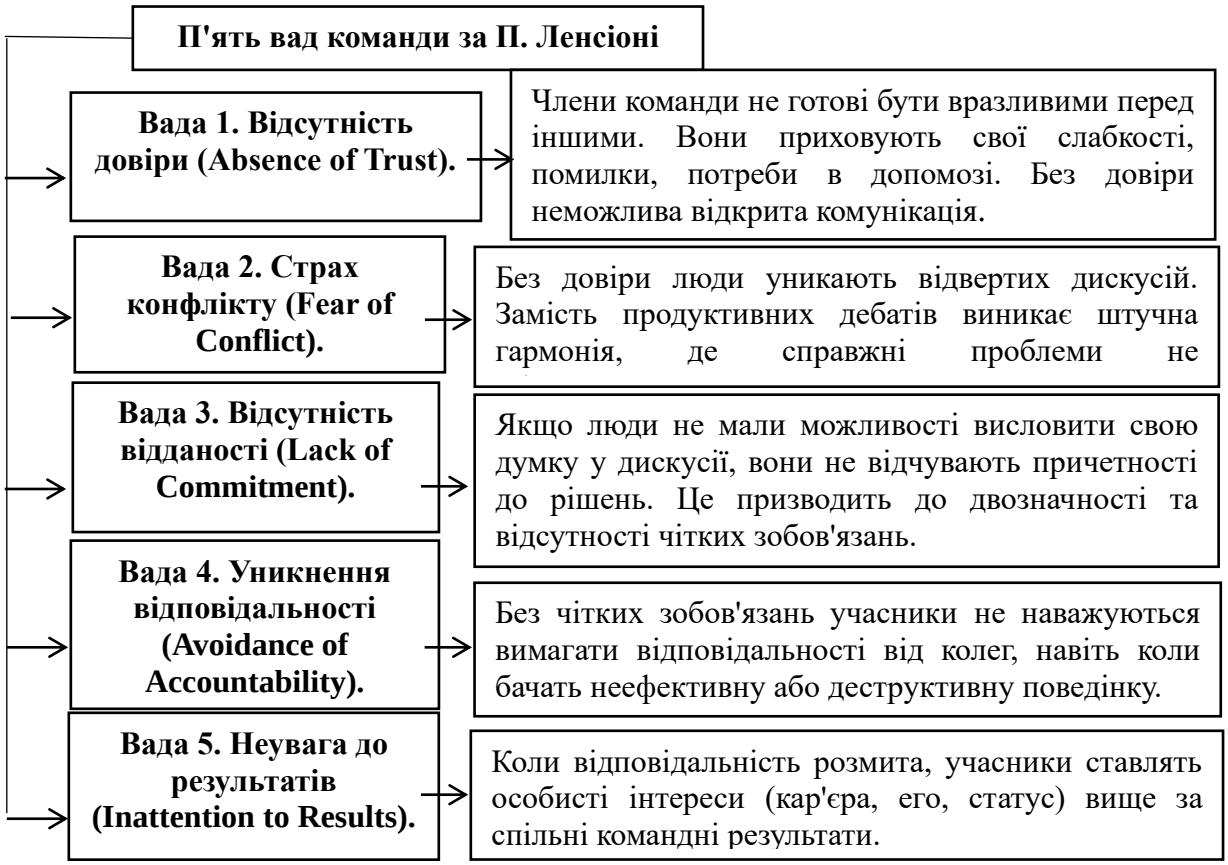


Рис.1.1. П'ять вад команди за П. Ленсіоні*

**Складено авторами*

Когнітивні медіатори: спільні ментальні моделі, трансактивна пам'ять (хто що знає в команді), стратегічний консенсус[4].

Модель Ленсіоні є практичним діагностичним інструментом. Для подолання кожної вади автор пропонує конкретні техніки: вправи на вразливість, структуровані дебати, каскадна комунікація рішень, публічне визначення цілей.

Модель «Input–Mediator–Output–Input» (IMOI). Сучасна модель IMOI (Ілген та ін., 2005) є розвитком класичної IPO-моделі[5]. Вона враховує

---

[4] Живко, З., Шевченко, Н., & Леськів, Г. (2025). ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЧЕРЕЗ СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ . Цифрова економіка та економічна безпека, (5 (20), 261-265. https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/864

[5] Ilgen, D. R. Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models / D. R. Ilgen, J. R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jandt // Annual Review of Psychology. — 2005. — Vol. 56. — P. 517–543. — DOI: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250.

циклічність командних процесів та роль медіаторів – когнітивних, афективних і мотиваційних станів, що опосередковують зв'язок між входом і виходом:

· *Когнітивні медіатори:* спільні ментальні моделі, трансактивна пам'ять (хто що знає в команді), стратегічний консенсус.

· *Афективні медіатори:* командна довіра, згуртованість, психологічна безпека, колективна ефективність.

· *Мотиваційні медіатори:* командна потенція (віра команди у свою здатність досягти успіху), колективна мотивація.

Модель підкреслює, що результати однієї фази роботи стають «входом» для наступної, створюючи безперервний цикл розвитку команди.

1.2 Етапи та стадії розвитку трудового колективу

Модель розвитку команди Б. Такмена. Брюс Такмен у 1965 році запропонував п'ятиетапну модель розвитку команди, яка залишається однією з найвідоміших у сфері командного менеджменту.

Етап 1. Формування (Forming). На цьому етапі учасники знайомляться, поводяться обережно, дотримуються формальностей. Існує невизначеність щодо ролей, завдань та очікувань. Члени команди залежать від лідера та потребують чітких інструкцій.

Етап 2. Штурм (Storming). Починається боротьба за неформальне лідерство, ролі та вплив. Виникають конфлікти цінностей, стилів роботи та поглядів. Характерні суперечки, пасивний опір, емоційні реакції. Необхідне управління конфліктами та прояснення правил взаємодії.

Етап 3. Нормування (Norming). Учасники домовляються про правила взаємодії, починають діяти як команда. Зростає довіра та прийняття відмінностей. Формуються групові норми, ролі набувають чіткості, виникає командна злагодженість.

Етап 4. Виконання (Performing). Команда функціонує ефективно та зосереджена на завданні. Спостерігається високий рівень автономії, творчості та результативності. Учасники проявляють ініціативність, взаємодопомогу та гнучкість.

Етап 5. Завершення (Adjourning). Група завершує діяльність або трансформується. Виникають емоційні реакції, потреба в осмисленні досвіду. Необхідна рефлексія, визнання досягнень та м'який перехід.

Роль лідера на різних стадіях розвитку команди (рис.1.2). На етапі **формування** лідер виступає директором – дає чіткі вказівки, структурує роботу, знайомить учасників між собою.

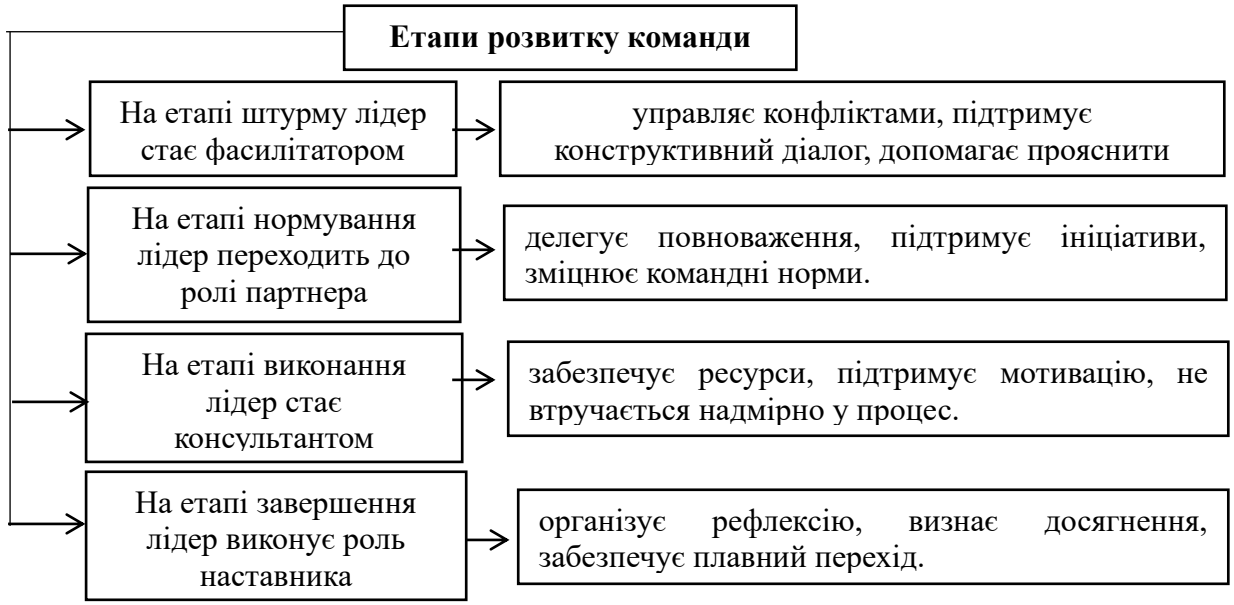


Рис. 1.2. Етапи лідера на різних стадіях розвитку команди*

**Складено авторами*

1.3 Типологія команд

Типологія команд – це класифікація (систематизація) команд за певними критеріями, яка допомагає зрозуміти їх особливості, структуру, завдання, рівень автономії та ефективність у конкретних організаційних умовах. У

менеджменті та організаційній психології немає єдиної універсальної типології – різні автори пропонують різні підходи залежно від контексту (бізнес, IT, виробництво, освіта тощо)[6].

Класифікація команд за типами (рис.1.3).



Рис. 1.3. Класифікація команд за типами*

**Складено авторами*

Формальна (структурована) команда характеризується чітко визначеними ролями, посадовими обов'язками та ієрархією. Приклади: проектні команди в організаціях, функціональні підрозділи. Підходящий стиль управління – авторитарний/директивний або менеджмент за цілями (MBO).

Креативна (інноваційна) команда відзначається високим рівнем самовираження, генерацією ідей та мінімальною ієрархією. Приклади: стартапи, R&D команди, маркетингові групи. Підходящий стиль – демократичний/фасилітативний або сервант-лідерство.

Віртуальна (дистанційна) команда члени працюють у різних місцях, часто в різних часових зонах. Приклади: міжнародні проектні групи, фриланс-команди. Підходящий стиль – коучинг/підтримуючий, результат-орієнтований.

Крос-функціональна команда. Об'єднує спеціалістів з різних підрозділів для досягнення спільної мети. Підходящий стиль – трансформаційне

[6] Живко З.Б., Панченко В.А., Остапенко О.М. КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОПТИМІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. Успіхи і досягнення у науці. С.1405-1420. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1405-1420

лідерство або партисипативне управління. *Тимчасова / проєктна команда.* Створюється на короткий термін для виконання конкретного завдання. Підходящий стиль – завдання-орієнтований або ситуативне лідерство. Успішний керівник адаптує стиль управління відповідно до типу команди. Гнучкість, здатність аналізувати динаміку взаємодії та швидко переключати підходи є ключовими навичками сучасного менеджера. За складом учасників / функціональним призначенням (одна з найпоширеніших в українській літературі) (рис. 1.4).



Рис.1.4. Класифікація команд за функціональним призначенням, за ступенем автономії, за тривалістю. **Складено авторами*

Класифікація команд за спеціалізацією, за сучасними моделями та іншими ознаками (рис.1.5).

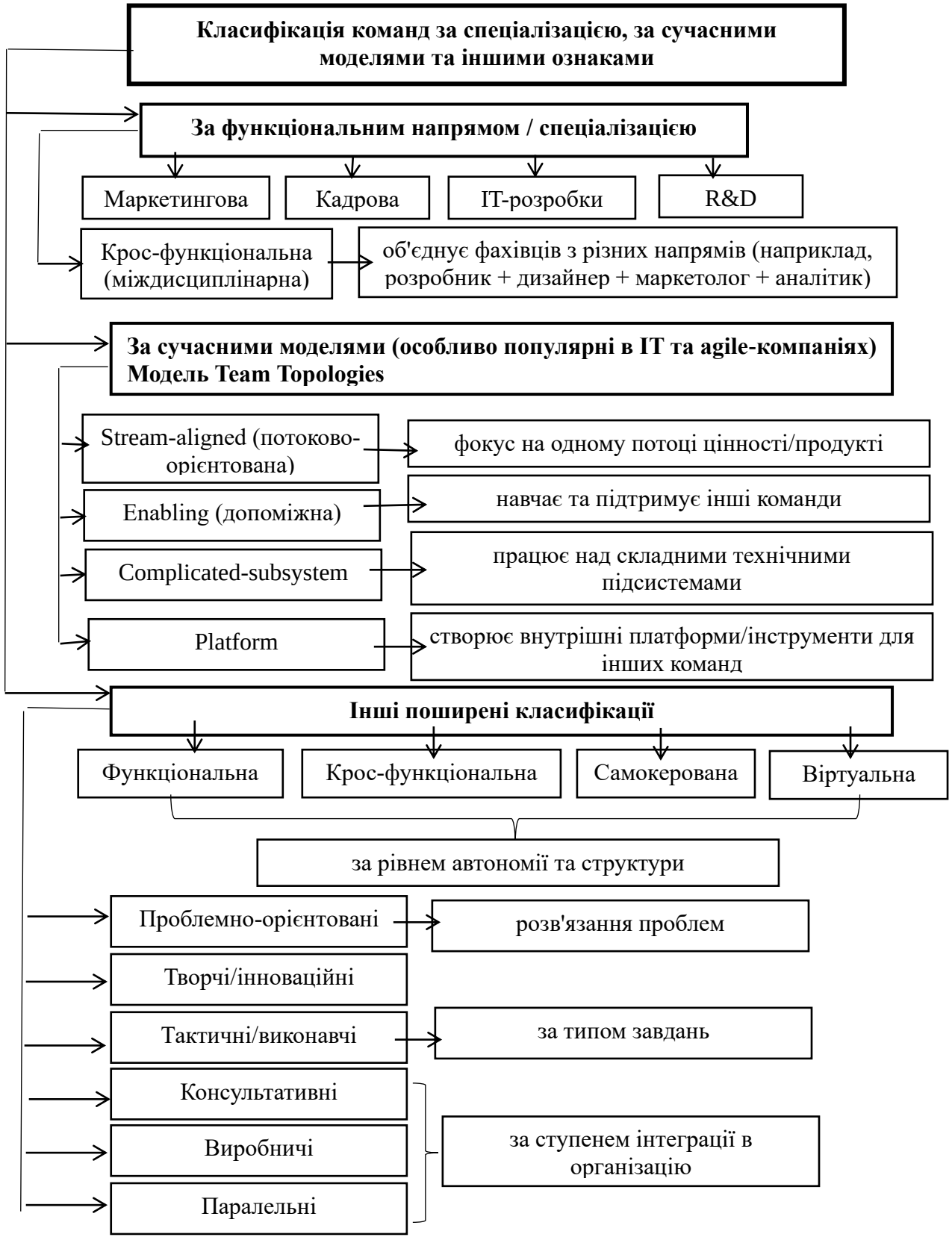


Рис.1.5. Класифікація команд за спеціалізацією, за сучасними моделями та іншими ознаками*

**Складено авторами*

Основні критерії класифікації, типи команд та приклади їх використання у реальному бізнесі (табл.1.2).

Таблиця 1.2. - Основні критерії та приклади

Критерій класифікації	Типи команд	Приклад у реальному бізнесі
За учасниками / призначенням	Управлінська, Проектна, Робоча, Віртуальна	Топ-менеджмент, команда запуску додатка, відділ підтримки, remote-команда
За автономією	Самокерована, Керована	Scrum-команда без менеджера, класичний відділ з керівником
За тривалістю / завданням	Постійна, Тимчасова / Спеціальна	Операційний відділ, кризовий антикризовий штаб
За складом	Функціональна, Крос-функціональна	Бухгалтерія, команда запуску нового продукту
За моделлю Team Topologies	Stream-aligned, Platform, Enabling	Команда продукту, команда DevOps-платформи

**Складено авторами*

Типологія не є жорсткою – одна команда може поєднувати кілька ознак (наприклад, крос-функціональна віртуальна проєктна самокерована команда). Головне – обирати тип, який найкраще відповідає меті, культурі організації та зовнішнім умовам. У сучасному світі (особливо після 2020-х) зростає частка віртуальних, крос-функціональних та самоорганізованих команд.

1.4 Управління кількісним складом колективу

Управління кількісним складом колективу – це система рішень і дій, спрямованих на визначення, формування та підтримання оптимальної чисельності працівників для досягнення цілей організації. Йдеться не просто про «скільки людей працює», а про обґрунтовану, економічно й організаційно доцільну чисельність, яка відповідає обсягам робіт, технології, структурі та стратегії підприємства. Оптимальна чисельність команди залежить від

характеру завдань та рівня необхідної координації. Малий колектив (до 7 осіб) забезпечує кращу комунікацію та швидше прийняття рішень. Великі групи потребують формування підгруп, делегування та горизонтальної координації.

Методи управління ефективністю великої команди включають делегування повноважень, створення робочих підгруп із чіткою зоною відповідальності та впровадження горизонтальних механізмів координації.

Управління кількісним складом колективу охоплює[7]:

- визначення потреби в персоналі (скільки працівників потрібно за категоріями, професіями, підрозділами);
- планування чисельності на певний період (рік, квартал, проект);
- регулювання чисельності (прийом, переведення, скорочення, заміщення);
- аналіз відповідності фактичної чисельності плановій;
- оптимізацію – усунення надлишкової або недостатньої чисельності.

Ключова ідея – кількісний склад колективу має бути узгоджений з: обсягом і структурою робіт; технологією та організацією виробництва; рівнем механізації й автоматизації; фінансовими можливостями підприємства; стратегічними цілями (зростання, стабілізація, скорочення, інновації).

Принципи управління кількісним складом (рис.1.6).

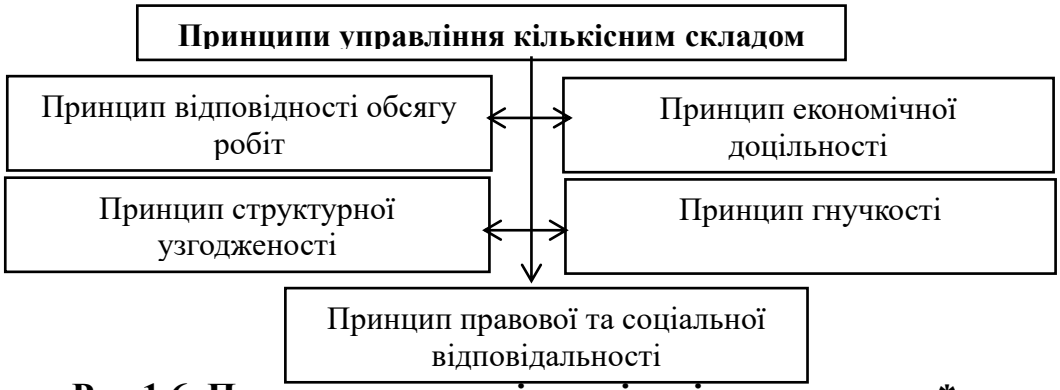


Рис.1.6. Принципи управління кількісним складом*.
**Складено авторами*

[7] Живко З.Б. Роль командного менеджменту в оптимізації стратегій зовнішньо-економічної діяльності підприємств: інноваційні підходи в умовах глобальної невизначеності. Здобутки економіки: перспективи та іновації. № 27 (2026). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18873105 https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/808

Принцип відповідності обсягу робіт – кількість працівників має відповідати реальному та плановому обсягу робіт. Надлишок – це зайві витрати, дефіцит – це перевантаження, зниження якості, зриви термінів.

Принцип економічної доцільності – чисельність колективу повинна забезпечувати мінімальні витрати на одиницю продукції/послуги при збереженні необхідної якості. Не завжди «більше людей – краще».

Принцип структурної узгодженості – важлива не лише загальна чисельність, а й розподіл за категоріями: робітники, фахівці, керівники, допоміжний персонал. Дисбаланс (наприклад, багато керівників і мало виконавців) знижує ефективність.

Принцип гнучкості – система управління чисельністю має дозволяти швидко реагувати на зміни попиту, технологій, ринку (тимчасові контракти, аутсорсинг, гнучкі графіки).

Принцип правової та соціальної відповідальності – будь-які рішення щодо чисельності (скорочення, переведення) мають відповідати трудовому законодавству та враховувати соціальні наслідки.

Етапи управління кількісним складом колективу (рис.1.7).



Рис. 1.7. Етапи управління кількісним складом колективу*

**Складено авторами*

Аналіз поточного стану – фактична чисельність за підрозділами, професіями, категоріями; навантаження на одного працівника (норма

обслуговування, норма часу, кількість клієнтів тощо); показники продуктивності праці; виявлення надлишкових або дефіцитних ланок.

Потреба може визначатися (рис.1.8):

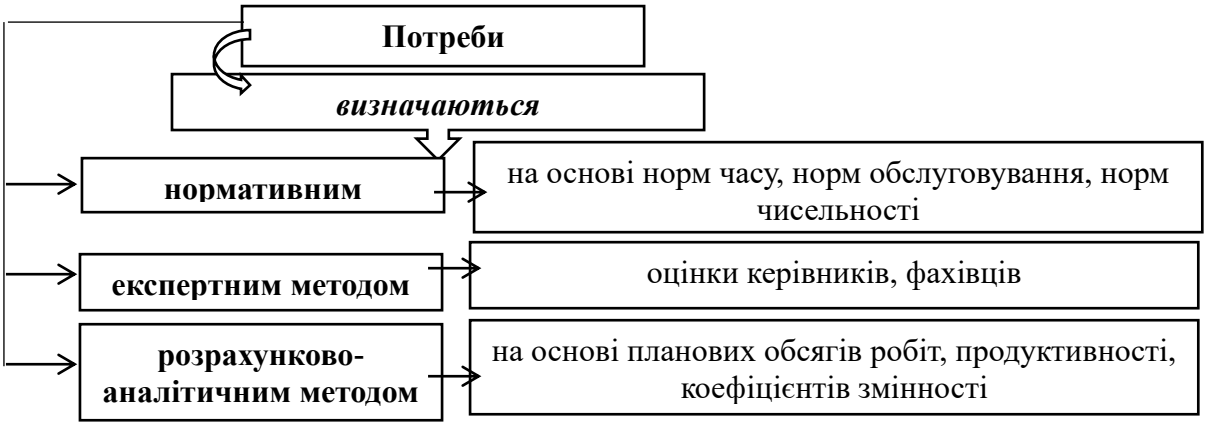


Рис.1.8. Фактори визначення потреб

**Складено авторами*

Приклад логіки: якщо планується збільшення обсягу виробництва на 20 %, а продуктивність праці зросте на 10 %, то потреба в чисельності зросте не на 20 %, а приблизно на 9–10 %.

Формується план чисельності: загальна чисельність; чисельність за категоріями (робітники, фахівці, керівники, службовці); чисельність за підрозділами; резерв (на заміщення, відпустки, лікарняні).

План чисельності пов’язується з: фондом оплати праці; планом виробництва/надання послуг; інвестиційними планами (нові цехи, лінії, проекти).

Реалізація: формування та регулювання чисельності (рис.1.9).

Контроль і коригування: порівняння планової та фактичної чисельності; аналіз продуктивності праці та завантаження; коригування планів при зміні обсягів робіт, технологій, ринку.

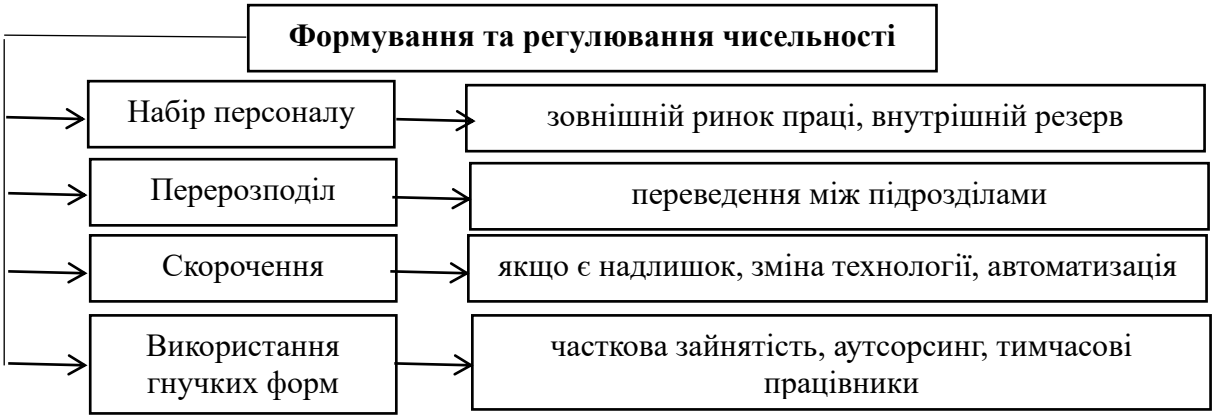


Рис. 1.9. Формування та регулювання чисельності*

**Складено авторами*

Методи розрахунку оптимальної чисельності: нормативний метод; розрахунково-аналітичний метод та експертний метод. *Нормативний метод* базується на нормах праці: норма часу – скільки часу потрібно на виконання одиниці роботи; норма виробітку – скільки одиниць роботи має виконати працівник за одиницю часу; норма обслуговування – скільки об'єктів (машин, клієнтів) обслуговує один працівник.

Логіка: обсяг робіт / норма виробітку = потрібна чисельність.

Розрахунково-аналітичний метод – використовується, коли є дані про: планові обсяги робіт; середню продуктивність праці; коефіцієнти змінності, завантаження.

Наприклад, якщо один працівник може обробити 100 замовлень на день, а план – 800 замовлень, то потрібно 8 працівників (з урахуванням змінності, відпусток – більше).

Експертний метод застосовується, коли: немає точних норм; робота творча, проектна, нерегулярна. Тоді керівники та фахівці оцінюють: скільки людей потрібно для виконання завдань у задані строки; як зміниться навантаження при зміні обсягів робіт.

Показники оцінки ефективності управління кількісним складом (рис.1.10).



Рис. 1.10. Показники оцінки ефективності управління кількісним складом*

**Складено авторами*

Типові проблеми та помилки в управлінні кількісним складом (рис.1.11).

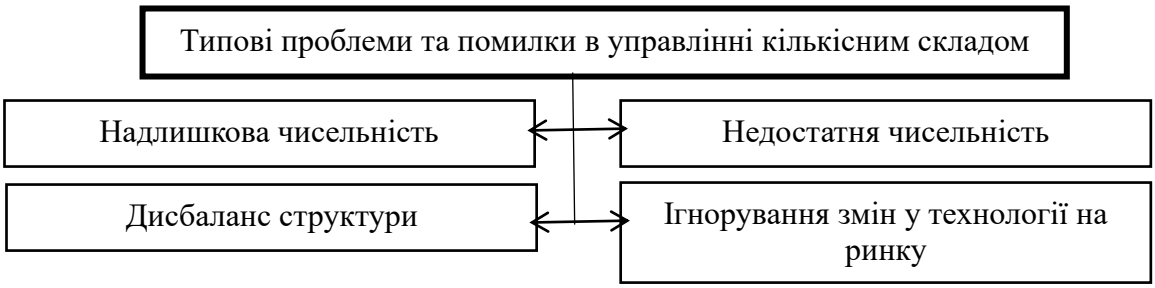


Рис.1.11. Типові проблеми та помилки в управлінні кількісним складом*

**Складено авторами*

Надлишкова чисельність – наслідки: зростання витрат на оплату праці, зниження продуктивності, «імітація діяльності». Причини: відсутність аналізу, інерційність, небажання скорочувати.

Недостатня чисельність – наслідки: перевантаження, зниження якості, зриви термінів, вигорання. Причини: економія «на людях», недооцінка обсягів робіт.

Дисбаланс структури – забагато керівників, мало виконавців; багато допоміжного персоналу, мало основного. Наслідки: бюрократія, низька ефективність, конфлікти.

Ігнорування змін у технології та ринку – не переглядається чисельність при автоматизації або при зростанні обсягів робіт. Наслідки: або надлишок, або дефіцит персоналу.

1.4 Управління кількісним складом у контексті стратегічного розвитку

Кількісний склад колективу має бути узгоджений зі стадією життєвого циклу підприємства: *становлення* – невелика, гнучка команда, універсальні працівники; *зростання* – швидке нарощування чисельності, формування середньої ланки управління; *зрілість* – оптимізація чисельності, усунення дублювання функцій; *спад* – скорочення, реструктуризація, можлива переорієнтація персоналу.

Стратегічні рішення (автоматизація, цифровізація, аутсорсинг, диверсифікація) безпосередньо впливають на потребу в чисельності та структурі колективу.

Управління кількісним складом колективу – це системний процес:

- **аналіз → розрахунок потреби → планування → формування → контроль → коригування.**

Мета – оптимальна чисельність, яка забезпечує виконання завдань із мінімальними витратами та без перевантаження людей.

Ключові інструменти – норми праці, аналіз продуктивності, планування чисельності, гнучкі форми зайнятості.

Стратегічні рішення, такі як автоматизація, цифровізація, аутсорсинг та диверсифікація, безпосередньо та суттєво впливають на потребу в чисельності (загальна кількість працівників) та структуру колективу (кваліфікаційний склад, пропорції за посадами, віком, статтю, рівнем освіти тощо). Це відбувається через зміну обсягів, характеру та розподілу праці.

Обґрунтування впливу кожного рішення.

1. Автоматизація – замінює рутинну, повторювану фізичну та інтелектуальну працю (конвеєрні лінії, пакування, бухгалтерський облік, обробка простих запитів).

→ Зменшує загальну чисельність (особливо низькокваліфікованих і операторів).

→ Змінює структуру – скорочення робітників та операторів, зростання потреби в інженерах з автоматизації, програмістах, техніках з обслуговування роботів, фахівцях з даних (data analysts).

Приклад: впровадження промислових роботів на заводі може скоротити 30–60% операторів верстатів, але додати 5–10% висококваліфікованих спеціалістів.

2. Цифровізація (впровадження ERP, CRM, AI, Big Data, хмарних сервісів, цифрових платформ управління)

Автоматизує адміністративні, аналітичні, комунікаційні та контрольні процеси.

→ Зменшує чисельність у підтримуючих функціях (бухгалтерія, кадри, логістика, служба підтримки клієнтів – чат-боти замість call-центру).

→ Змінює структуру – різке зростання IT-спеціалістів, аналітиків даних, DevOps, cybersecurity, digital-маркетологів; зменшення середнього

адміністративного персоналу; поява гібридних ролей (наприклад, менеджер + AI-аналітик).

У кризових умовах це дозволяє утримати продуктивність при меншій кількості людей.

3. Аутсорсинг (передача функцій на сторону: IT, бухгалтерія, логістика, прибирання, охорона, call-центр, виробництво комплектуючих)

Повністю або частково виводить функції за межі штату.

→ Зменшує чисельність штатного персоналу (часто на 20–70% за виведеною функцією).

→ Змінює структуру – скорочення цілих підрозділів (наприклад, відділу бухгалтерії чи IT-відділу), зростання потреби в менеджерах з управління контрактами, постачальниками, контролерах якості аутсорсингу, юристах з контрактів.

У кризі – швидкий спосіб зниження фіксованих витрат на персонал.

4. Диверсифікація (розширення асортименту, входження в нові сегменти, нові ринки, нові види діяльності)

Додає нові продукти/послуги/регіони → потребує додаткових компетенцій.

→ Може збільшити або зберегти чисельність (нові продажі, R&D, логістика, маркетинг).

→ Значно змінює структуру – поява нових спеціальностей (експорт-менеджери, фахівці з нових технологій, регіональні менеджери), зростання частки висококваліфікованих кадрів, перекваліфікація існуючих працівників.

У кризі часто поєднується з оптимізацією – додають нові напрямки, але скорочують старі збиткові.

Управління чисельністю – це не разовий захід, а безперервний цикл, особливо в антикризових умовах:

- Аналіз → поточна чисельність, завантаженість, продуктивність, плинність, структура за посадами/кваліфікацією, порівняння з нормами та бенчмарками.

- Розрахунок потреби → на основі виробничої програми, прогнозу продажів, впровадження стратегічних рішень (коефіцієнт завантаження, норми праці, сценарії автоматизації/аутсорсингу).

- Планування → щорічний/квартальний план чисельності, бюджет ФОП, графік скорочень/найму/перекваліфікації.

- Формування → найм, скорочення, внутрішні переведення, аутсорсинг, гнучкі форми (неповний день, віддалена робота, гіг-контракти).

- Контроль → щомісячний моніторинг (KPI продуктивності, витрати на персонал, рівень завантаженості, плинність).

- Коригування → оперативне реагування на відхилення (наприклад, прискорення автоматизації, якщо витрати на персонал перевищують план).

Мета – досягти оптимальної чисельності: достатньої для виконання завдань без простоїв і перевантаження, з мінімальними витратами на оплату праці та соціальні виплати.

Ключові інструменти у кризових умовах:

- Норми праці (технічні, обслуговування, керування) – база для розрахунку.

- Аналіз продуктивності (виробіток на 1 працівника, OEE для виробництва).

- Планування чисельності (методи: за трудомісткістю, за штатними нормативами, сценарне).

- Гнучкі форми зайнятості (неповний день, відпустки без збереження, фріланс, аутстафінг, гіг-контракти, сезонні працівники) – дозволяють швидко адаптуватися без жорстких скорочень.

У підсумку, впровадження цих стратегічних рішень – це не лише технічний чи фінансовий крок, а насамперед кадровий маневр, який вимагає проактивного управління персоналом, щоб уникнути соціальної напруги, втрати ключових компетенцій та забезпечити швидке відновлення після кризи.

? Запитання для закріплення матеріалу

1. У чому полягає сутність командних форм роботи та які їх ключові переваги порівняно з індивідуальною діяльністю?
2. Які основні ознаки відрізняють команду від звичайної робочої групи?
3. Які сучасні підходи до формування команд використовуються в організаціях різних типів?
4. У чому полягає значення командної роботи для підвищення ефективності трудового колективу?
5. Які етапи розвитку трудового колективу виділяють у класичних моделях (наприклад, Брюса Такмена), і які характеристики притаманні кожному етапу?
6. Як змінюється роль керівника на різних стадіях розвитку команди?
7. Які типи команд виділяють у сучасному менеджменті та за якими критеріями здійснюється їх класифікація?
8. Чим відрізняються кросфункціональні команди від проектних і віртуальних команд?
9. Які чинники впливають на оптимальний кількісний склад команди та як визначити його для конкретного завдання?
10. Які ризики виникають при надмірному або недостатньому чисельному складі команди?

Теми рефератів

1. Сучасні концепції формування ефективних команд у менеджменті: порівняльний аналіз підходів.
2. Етапи розвитку трудового колективу та їх вплив на результативність командної роботи.
3. Типологія команд у сучасних організаціях: критерії класифікації та практичне значення.
4. Оптимізація кількісного складу команди: методи, моделі та управлінські рішення.
5. Командні форми роботи як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2
ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КОЛЕКТИВНИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

2.1. Від артілі до команди: еволюція форм співпраці
2.2. Вплив різних шкіл та напрямків управління на розвиток теорії та практики трудових колективів
2.3. Підходи до формування колективу та розподілу робіт в артілях
2.4. Цільові та інноваційні групи

2.1 Від артілі до команди: еволюція форм співпраці

Поняття «спільна праця», «колективна праця» та «командна робота» належать до сфери організації трудової діяльності, але описують різні рівні взаємодії між людьми (табл.2.1).

Таблиця 2.1. – Відмінності між поняттями «спільна праця», «колективна праця», «командна робота»

Поняття	Рівень взаємодії	Характер роботи	Відповідальність	Результат
Спільна праця	Низький	Паралельні дії	Індивідуальна	Сума окремих робіт
Колективна праця	Середній	Узгоджені дії за планом	Частково спільна	Єдиний продукт, залежний від кожного
Командна робота	Високий	Взаємодія, координація, синергія	Спільна	Інноваційний, оптимальний результат

**Складено авторами*

Спільна праця – це будь-яка діяльність, у якій беруть участь двоє або більше людей, виконуючи роботу поруч або паралельно, але не обов'язково взаємопов'язано.

Ключові ознаки:

- люди працюють разом у просторі або часі, але кожен виконує свою частину роботи;
- координація мінімальна – учасники можуть не залежати один від одного;
- результат – сума індивідуальних внесків, а не єдиний продукт.

Приклад: Працівники прибирають територію: один підмітає, інший збирає листя, третій виносить сміття. Вони працюють спільно, але не як єдина система.

Колективна праця – це організована взаємодія групи людей, які мають спільну мету, розподілені функції та узгоджені дії.

Ключові ознаки:

- існує колектив – соціальна група зі спільними нормами, правилами, відповідальністю;
- робота виконується за попереднім планом і розподілом ролей;
- результат залежить від узгодженості дій;
- важливі взаємна відповідальність і дисципліна.

Приклад:

Виробничий цех, де кожен працівник виконує свою операцію в технологічному ланцюгу. Якщо один етап зупиниться – постраждає весь процес.

Командна робота – це високий рівень колективної праці, коли група людей працює як єдиний організм, має спільну відповідальність за результат і активно взаємодіє для досягнення мети.

Ключові ознаки:

- команда має спільну мету, цінності та взаємну підтримку;
- ролі не просто розподілені – вони доповнюють одна одну;

- висока комунікація, довіра, координація;
- результат – не сума індивідуальних дій, а синергія (ефект, більший за окремі внески);
- рішення приймаються спільно, а відповідальність – розділена.

Приклад: Команда маркетингу, яка разом розробляє рекламну кампанію: аналітик, дизайнер, копірайтер, менеджер проєкту. Вони не просто виконують свої частини, а постійно узгоджують і коригують роботу один одного.

Узагальнення. Спільна праця – працюємо поруч. Колективна праця – працюємо разом за планом. Командна робота – працюємо як єдине ціле (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Типи праці та їх характеристика

Тип праці	Характеристика	Особливості
Спільна праця	Люди виконують подібну роботу паралельно, без потреби взаємодіяти	Індивідуальність з мінімальною координацією
Колективна праця	Є загальна мета, але обов'язки часто не розподілені, відповідальність групова	Часто неефективна, розмивання відповідальності
Командна робота	Ролі чітко розподілені, кожен несе відповідальність за свою частину, висока взаємозалежність	Висока координація, взаємодія, синергія

**Складено авторами*

Спільна праця – це одночасне виконання завдань кількома людьми, які працюють поруч або паралельно, не обов'язково маючи спільну мету чи координацію. Характеризується низьким рівнем взаємозалежності та мінімальною координацією.

Колективна праця – організована взаємодія групи людей, де завдання виконується разом, з розподілом функцій та ієрархією, часто за принципом підпорядкування. Відзначається чітким розподілом функцій та наявністю лідера або керівника.

Командна робота – високорівнева форма взаємодії, де учасники об'єднані спільною метою, несуть спільну відповідальність, мають високий рівень довіри та взаємозалежності, активно взаємодіють. Характеризується гнучким розподілом ролей та високим рівнем саморегуляції.

Артілі як прототип трудового колективу.

Артіль – традиційна форма об'єднання людей для спільної праці, поширена в Україні та інших слов'янських країнах у XIX – на початку XX століття. Основні характеристики артілі (табл.2.3):

Таблиця 2.3. – Артілі як прототип трудового колективу

№ з/п	Фактори	Сутність факторів
1	добровільна участь	люди самі обирали приєднуватися
2	Рівноправність	відсутність формальної ієрархії
3	колективна власність	знаряддя праці належали всім членам
4	Самоврядування	рішення ухвалювались на спільних зборах
5	сезонність або тимчасовість	багато артілей діяли за потребою

**Складено авторами*

Артіль заклала основи культури співпраці, колективної відповідальності та довіри, які сьогодні переосмислюються в сучасних формах організації – кооперативах, стартапах та Teal-компаніях.

Піраміда співпраці описує п'ять рівнів взаємодії (рис.2.1):

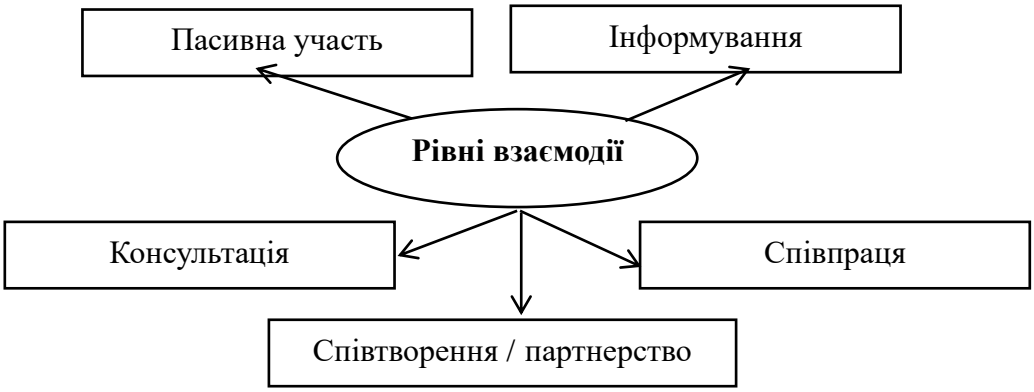


Рис. 2.1. П'ять рівнів взаємодії*

**Складено авторами*

Пасивна участь – людина просто присутня, не бере активної участі. *Інформування* – отримує інформацію, але не має впливу на рішення. *Консультація* – може висловити думку, яку враховують при ухваленні рішень. *Співпраця* – активна взаємодія, виконання завдань разом з іншими. *Співтворення / партнерство* – спільне прийняття рішень, відповідальність і творення результату.

2.2 Вплив різних шкіл та напрямків управління на розвиток теорії та практики трудових колективів

Розглянемо перелік основних шкіл та напрямків (підходів) управління, які суттєво вплинули на розвиток теорії та практики роботи з трудовими колективами (управління персоналом, людськими ресурсами, груповою динамікою та мотивацією працівників). Структуруємо їх хронологічно та за ключовими школами, з коротким описом внеску в управління трудовими колективами (табл.2.4).

Сучасні напрямки та школи (1980-і – 2026 рр.)

- Стратегічне управління персоналом / HRM (Human Resource Management) – М. Портер, Дж. Барні, Д. Ульріх (модель ролей HR).

Колектив: персонал – стратегічний ресурс, конкурентна перевага; фокус на компетенціях, корпоративній культурі, залученості.

- Управління людським капіталом (HCM). Внесок: інвестиції в людей (навчання, розвиток, знання) як капітал. Позитивна організаційна поведінка та позитивний організаційний шмід (POB / POS).

Л. М. Лютанс та ін. Колектив: розвиток оптимізму, резилієнтності, енгейджменту, психологічного капіталу.

- Теорія соціального обміну та психологічного контракту. Колектив: довіра, взаємність, справедливість як основа лояльності.

- Agile HR та самоорганізовані команди (з 2010-х). Колектив: гнучкі, крос-функціональні команди, самоуправління, постійний фідбек.

Таблиця 2.4 - Основні школи та напрямки (підходи) управління

1. Класична школа управління (кінець XIX – початок XX ст.)	
Науковий менеджмент (Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберти, Г. Гантт)	
Фокус: раціоналізація праці, нормування, хронометраж, диференціальна оплата	*Внесок:* працівник розглядається як «економічна людина», акцент на індивідуальній продуктивності, а не на групі. Колектив – сума окремих виконавців, мотивація через гроші та чіткі норми
Адміністративна (класична) школа (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік)	
Фокус: принципи управління (єдність розпорядництва, ієрархія, дисципліна), бюрократична модель	*Внесок:* чітка ієрархія в колективі, розподіл обов'язків, правила та контроль → стабільність структури трудового колективу, але ігнорування людського фактора
2. Школа людських відносин / Школа людських ресурсів (1930-і – 1950-і рр.)	
Хоторнські експерименти (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер та ін.)	
Внесок: виявлення «соціальної людини» – працівник мотивований не лише грошима, а й увагою, груповими нормами, неформальними відносинами.	*Колектив:* соціальна група з власною культурою, неформальними лідерами, груповим тиском → початок уваги до соціально-психологічного клімату
Нові людські стосунки (1950-і – 1960-і рр.)	
К. Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор (теорії X та Y)	
Внесок: теорія Y – працівники хочуть відповідальності, самоврядування	*Колектив*: довіра, участь у прийнятті рішень, груповий розвиток, демократичний стиль керівництва
3. Поведінкові (бихевіористські) школи / Школа науки поведінки (1950-і – 1970-і рр.)	
Розвиток: А. Маслоу (ієрархія потреб), Ф. Герцберг (двофакторна теорія), В. Врум (очікування), Д. Мак-Клелланд (досягнення)	
Внесок: глибоке розуміння мотивації, задоволення потреб вищого рівня (визнання, самореалізація)	*Колектив*: акцент на індивідуальній мотивації, але з урахуванням групової динаміки, командної роботи, емоційного інтелекту
4. Системний підхід (1960-і – 1980-і рр.)	
Представники: Л. фон Берталанфі, Ч. Барнард, сучасні системні теорії	
Внесок: організація – відкрита система, трудовий колектив – підсистема, що взаємодіє з зовнішнім середовищем	*Колектив*: баланс цілей індивіда, групи та організації; управління як підтримка рівноваги
5. Ситуаційний (контингентний) підхід (1970-і – дотепер)	
Представники: П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Фідлер	
Внесок: немає універсального способу управління колективом – стиль, структура, мотивація залежать від ситуації (технологія, розмір, культура, зовнішнє середовище).	*Колектив*: гнучкість, адаптивність керівництва до конкретних умов групи.

Розвиток теорії та практики управління трудовими колективами пройшов шлях:

від механістичного погляду (працівник = гвинтик) → соціально-психологічного (людина в групі) → системно-стратегічного (колектив як ресурс і капітал) → гнучкого та людяно-орієнтованого (2020-і роки: благополуччя, різноманітність, гібридна робота).

Сьогодні домінують гібридні підходи: поєднання стратегічного HRM, agile-принципів, фокусу на employee experience та стійкості колективу в умовах невизначеності. Еволюція управлінських шкіл (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Еволюція управлінських шкіл та їх вплив на колективи

Школа / напрямок	Основні принципи	Вплив на колективи
Класична школа (Файоль, Урвік)	Ієрархія, єдність командування, централізація	Чітка структура, підпорядкування, стабільність
Наукова організація праці (Тейлор, Гантт)	Стандартизація, нормування, матеріальне стимулювання	Підвищення продуктивності, контроль за якістю
Школа людських відносин (Мейо)	Визнання соціальних потреб, психологічний клімат	Увага до неформальних зв'язків, морального клімату
Поведінкова школа (МакГрегор, Маслоу)	Теорії мотивації, самореалізація	Акцент на розвиток особистості в колективі
Ситуаційний підхід	Гнучкість управління залежно від обставин	Різні стилі управління для різних етапів розвитку команди
Agile / Lean / Teal-підходи	Самоорганізація, прозорість, кросфункціональність	Висока автономія команд, швидка адаптація

**Складено авторами*

Приклади успішного використання трудових колективів:

Toyota (Японія) – колективна модель як основа філософії «Kaizen» (безперервне вдосконалення). Робочі команди отримують повноваження зупиняти виробництво для усунення дефектів.

Google (США) – психологічна безпека як умова творчої співпраці в командах. Відкрите планування, ініціативність, горизонтальні зв'язки.

Мондрагон (Іспанія) – кооперативна модель з принципом «один працівник – один голос». Прибуток розподіляється справедливо, управління колегіальне.

Українські агроартілі XIX–XX ст. – попередники кооперативів з принципами добровільної участі, рівноправності та взаємодопомоги.

2.3 Підходи до формування колективу та розподілу робіт в артілях

Принципи формування колективу в артілі:

· *Добровільність участі* – основою вступу було особисте бажання, а не примус.

· *Рівність учасників у правах*, незалежно від статусу поза артіллю.

· *Принцип взаємодовіри та репутації* – нових членів приймали після погодження всіма.

· *Наявність авторитетного лідера* – старшого артільника, який виконував роль організатора і посередника.

Праця розподілялась відповідно до навичок, досвіду та фізичних можливостей. Часто використовувався ротаційний принцип. Важливу роль відігравала усна домовленість і неформальний контроль за якістю роботи.

Принципи розподілу заробітку (рис.2.2):

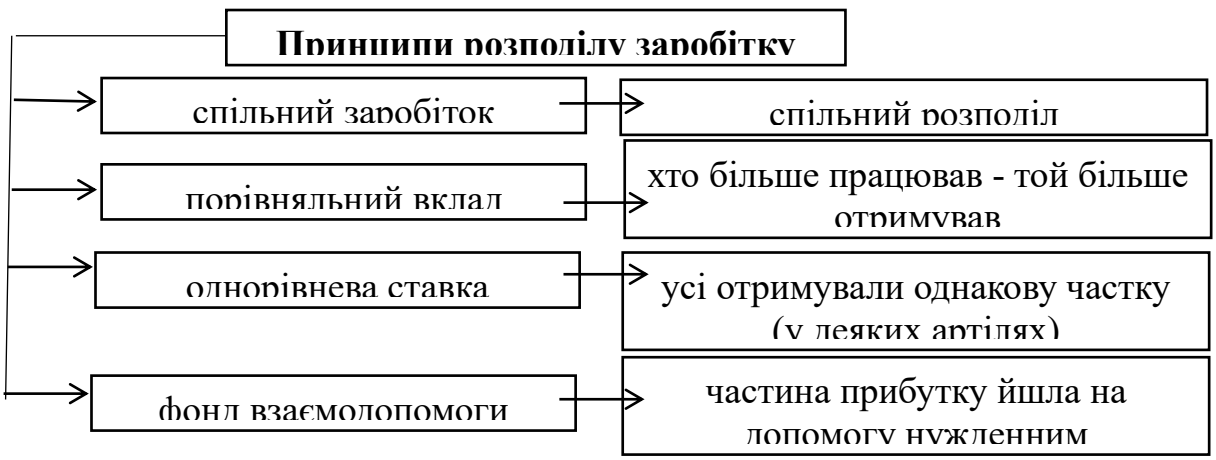


Рис.2.2. Принципи розподілу заробітку* **Складено авторами*

Артільна етика – це етична концепція (або система моральних принципів), що базується на традиціях української артільної (кооперативної, громадської, колективної) організації праці та життя, характерній для українського селянства, ремісників і козаків у XVI–XIX ст.

Походження та сутність. Артіль – добровільне об'єднання людей для спільної праці, взаємодопомоги, рівного розподілу результатів і відповідальності. В Україні це проявлялося в чумаківських артілях, бурлацьких, рибальських, козацьких ватагах, громадських (сільських) артілях, пізніше – в кооперативному русі (кін. XIX – поч. XX ст.).

Артільна етика підкреслює цінності колективізму, але не примусового (типу як у радянському соціалізмі), а добровільного, заснованого на взаємній довірі, солідарності, справедливості та самоорганізації.

У українській філософії та культурі артільна етика пов'язана з ідеями «філософії серця» (Г. Сковорода, П. Юркевич), народної демократії (М. Костомаров, М. Драгоманов) та кооперативним рухом (М. Левитський, «артільний батько» української кооперації, який у кін. XIX ст. розвивав ідеї «артільної моралі» як основу національного відродження). Це протистояло індивідуалізму західного капіталізму та державному централізму.

Артільна етика вплинула на розвиток української кооперації (споживчої, кредитної, сільськогосподарської), а сьогодні її елементи простежуються в принципах соціальної економіки, кооперативного підприємництва, громадських ініціатив та волонтерському русі (особливо під час війни 2022–2026 рр.).

Отже, *артільна етика* – це не просто «колективізм», а мораль самоорганізованого товариства, де індивідуальна свобода поєднується з відповідальністю перед спільнотою, а справедливість досягається через добровільну співпрацю. Це одна з ключових рис української моральної традиції, що відрізняє її від жорсткого індивідуалізму чи авторитарного колективізму.

Горизонтальна модель управління є більш ефективною за ієрархічну у таких випадках: креативна або інноваційна діяльність; стартап або проєкт на ранній стадії; громадські, волонтерські та освітні ініціативи; ситуації, де потрібна самоорганізація; мультидисциплінарні команди.

Водночас горизонтальна модель менш ефективна, коли потрібна чітка субординація, при високому рівні ризику або при великій кількості учасників (понад 30–40 осіб).

Десять принципів артільної етики: спільна відповідальність; рівність у правах; добровільність участі; прозорий розподіл ресурсів і прибутку; взаємоповага і довіра; підтримка слабшого; колективне ухвалення рішень; гнучкість у розподілі ролей; повага до праці кожного; етична відповідальність перед спільнотою (рис.2.3).



Рис. 2.3. Десять принципів артільної етики*

**Складено авторами*

2.4 Цільові та інноваційні групи

Цільові групи створюються для вирішення конкретних завдань обмеженої тривалості. Вони мають чіткий мандат, визначені терміни та критерії успіху. Складні групові структури передбачають взаємодію кількох підгруп у межах більшого проєкту, з координацією через спільне керівництво або проєктний офіс.

Інноваційні цільові групи орієнтовані на розробку нових рішень, продуктів або процесів. Вони характеризуються високим ступенем автономії, креативністю та готовністю до експериментів.

Сучасні моделі організації команд: Teal-організації (Ф. Лалу); холакратія (Б. Робертсон); модель Spotify – племена, загони, відділення, гільдії (Tribes, Squads, Chapters, Guilds (рис. 2.4).

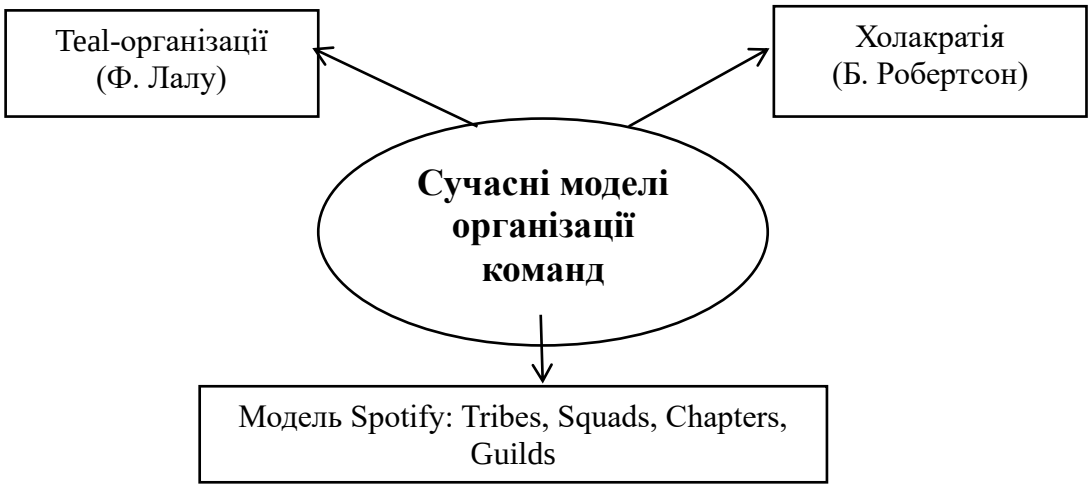


Рис. 2.4. Сучасні моделі організації команд

**Складено авторами*

Teal-організації (Ф. Лалу). Фредерік Лалу у книзі «Компанії майбутнього» (2014) описав еволюцію організаційних моделей через

кольорову метафору. Teal-організація (бірюзова) – це найновіший етап розвитку, що характеризується трьома ключовими принципами:

1. Самоуправління (Self-Management) – замість традиційної ієрархії використовуються розподілені повноваження. Рішення приймаються тими, хто має найбільшу експертизу, а не тими, хто має найвищу посаду. Команди самостійно розподіляють ролі, вирішують конфлікти та управляють бюджетом.

2. Цілісність (Wholeness) – організація заохочує кожного приходити на роботу «як цілісна особистість», а не лише як носій професійної ролі. Створюються умови для емоційної відкритості, вразливості, духовного та особистісного розвитку.

3. Еволюційна мета (Evolutionary Purpose) – організація розглядається як живий організм з власною метою. Стратегія не нав'язується зверху, а «вислуховується» через чутливість до середовища та потреб стейкхолдерів.

Приклади Teal-організацій: Buurtzorg (Нідерланди, медсестринські команди), Morning Star (США, переробка томатів), FAVI (Франція, автокомплектуючі).

Холакратія (Б. Робертсон) – система управління, що замінює традиційну ієрархію мережею автономних кіл (circles). Кожне коло має чітку мету, ролі та повноваження для прийняття рішень.

Ключові елементи: Ролі замість посад – кожна людина може виконувати кілька ролей у різних колах. Тактичні зустрічі – оперативна синхронізація роботи. Зустрічі управління (Governance) – зміна структури, ролей та процесів. Процес інтегративного прийняття рішень – рішення приймаються не консенсусом, а через відсутність обґрунтованих заперечень.

Модель Spotify: Tribes, Squads, Chapters, Guilds. Spotify розробила масштабовану модель організації Agile-команд, яка стала еталоном для багатьох технологічних компаній: 1) Squad (загін) – автономна крос-функціональна команда (6–12 осіб), аналог Scrum-команди. Має власну місію, право приймати рішення, повний цикл від ідеї до релізу. 2) Tribe (плем'я) –

колекція загонів, що працюють у суміжних областях (до 150 осіб, за «числом Данбара»). Має свого лідера, який забезпечує координацію. 3) Chapter (розділ) – група спеціалістів однієї спеціальності (наприклад, дизайнери) з різних загонів. Забезпечує обмін знаннями та стандартами. 4) Guild (гільдія) – добровільне об'єднання за інтересами, що перетинає всі структури (наприклад, «гільдія тестування»).

Ця модель демонструє баланс між автономією (кожен загін самостійний) та координацією (через племена, розділи та гільдії).

? Запитання для закріплення матеріалу

1. Яке основне значення мала артіль у традиційній українській культурі та економіці XVI–XIX ст.?

2. Назвіть ключові принципи артільної етики та поясніть, чим вони відрізняються від радянського колективізму.

3. Як артільна форма співпраці еволюціонувала в сучасні команди (team) у західному менеджменті?

4. Які основні відмінності між класичною школою управління (Тейлор, Файоль) та школою людських відносин (Мейо) у підході до трудового колективу?

5. У чому полягає внесок теорії X та Y Д. Мак-Грегора в розуміння мотивації в колективі?

6. Як ситуаційний (контингентний) підхід вплинув на сучасні практики формування робочих груп?

7. Назвіть основні принципи розподілу робіт в українських традиційних артілях (чумаківських, рибальських, будівельних).

8. Які механізми контролю та відповідальності використовувалися в артілях для підтримання дисципліни та справедливості?

9. У чому полягає принцип «самоорганізації» в артільній традиції та як він проявляється в сучасних agile-командах?

10. Що таке цільова група (task force) і в яких випадках вона ефективніша за постійну робочу команду?

11. Назвіть основні характеристики інноваційних груп (за К. Арджірісом, Т. Пітерсом та ін.) та приклади їх застосування в сучасному бізнесі.

12. Як артільна етика вплинула на розвиток кооперативного руху в Україні кінця XIX – початку XX ст.?

13. Які переваги та недоліки колективних форм організації праці були виявлені в зарубіжному досвіді (Японія, США, Скандинавія)?

14. Як впровадження командної роботи в західних компаніях (Toyota, Google, Spotify) пов’язане з ідеями артільної традиції?

15. Чому в умовах цифрової трансформації та віддаленої роботи зростає значення саме колективних форм організації праці?

Теми рефератів

1. Артіль як унікальна форма самоорганізації праці в українській історії: історичний аналіз та сучасні паралелі.

2. Артільна етика як моральна основа колективної праці: порівняння з індивідуалізмом західної культури.

3. Еволюція колективних форм співпраці: від традиційної артілі до сучасної agile-команди.

4. Вплив школи людських відносин (Е. Мейо) на переосмислення ролі трудового колективу в менеджменті.

5. Теорії X та Y Д. Мак-Грегора: як вони пояснюють ефективність колективної роботи в різних організаціях.

6. Ситуаційний підхід до управління трудовими колективами: зарубіжний досвід та можливості застосування в Україні.

7. Принципи розподілу робіт та відповідальності в традиційних українських артілях: історичні приклади та уроки для сучасності.

8. Самоуправління та колективна відповідальність в артілях: порівняння з сучасними моделями самоорганізованих команд (Spotify, Holacracy).

9. Цільові групи (task force) як інструмент вирішення кризових та інноваційних завдань: зарубіжний досвід та українські приклади.

10. Інноваційні групи в сучасному менеджменті: теорія, структура, умови ефективності (за Т. Пітерсом, К. Арджірісом).

11. Вплив кооперативного руху кінця XIX – початку XX ст. на формування артільної традиції в Україні.

12. Колективні форми організації праці в японській моделі менеджменту (Toyota Production System) та їх зв’язок з ідеями артільної співпраці.

13. Командна робота в IT-компаніях (Google, Microsoft, Spotify): ключові принципи та відмінності від традиційних колективів.

14. Переваги та ризики використання колективних форм праці в умовах війни та економічної кризи (на прикладі України 2022–2026 рр.).

15. Артільна традиція як основа для розвитку соціальної економіки та громадського підприємництва в сучасній Україні.

РОЗДІЛ 3
ГРУПА ТА КОЛЕКТИВ: ПОНЯТТЯ ТА МЕХАНІЗМ

3.1. Групова динаміка: поняття та механізм

3.2. Механізм розвитку та стабілізації груп

3.3. Соціальна група: типологія та структура

3.4. Референтна група та моделі команд

3.1 Групова динаміка: поняття та механізм

Групова динаміка – це сукупність психологічних, поведінкових та соціальних процесів, які виникають під час взаємодії членів групи. Вона включає: розподіл ролей і лідерства; виникнення норм і цінностей; емоційну атмосферу; комунікаційні моделі; механізми прийняття рішень; формування групової ідентичності.

Профілактика конфліктів – знання фаз розвитку групи дозволяє передбачити типові проблеми та заздалегідь підготуватися до них. *Оптимізація командної ролі* – грамотний розподіл функцій відповідно до особистісних ролей (наприклад, за моделлю Белбіна) дає змогу досягати синергії. *Ефективне лідерство* – лідер, який розуміє групову динаміку, може створити довіру, мотивувати, згуртовувати та управляти командою в умовах змін. *Створення продуктивного клімату* – атмосфера довіри й підтримки сприяє високій продуктивності, ініціативності та задоволеності роботою.

Профілактика конфліктів – знання фаз розвитку групи дозволяє передбачити типові проблеми та заздалегідь підготуватися до них. Цей аспект базується на розумінні динаміки групового розвитку, яка допомагає лідерам і учасникам команди передбачати потенційні конфлікти та вживати превентивних заходів. Ключова модель тут – стадії розвитку групи Брюса

Такмана (Стадії розвитку групи за Такманом – Tuckman's stages of group development), запропонована в 1965 році та доповнена в 1977 році. Вона включає п'ять стадій: Forming (формування), Storming (буря), Norming (нормування), Performing (виконання) та Adjourning (розпуск). Знання цих фаз дозволяє ідентифікувати типові проблеми, такі як непорозуміння ролей, конфлікти влади чи опір змінам, і готуватися до них через структуровані втручання, як командні зустрічі чи тренінги.

Формування – Forming: група формується, члени відчувають невизначеність, уникають конфліктів, фокус на орієнтації. Проблеми: брак довіри, поверхневе спілкування. Профілактика: чітке визначення цілей і ролей на старті.

Буря – Storming: виникають конфлікти через розбіжності в думках, боротьбу за лідерство, структурні питання. Це найконфліктніша фаза, де особисті стилі та влада домінують. Проблеми: аргументи, опір, низька продуктивність. Профілактика: заохочення конструктивного обговорення конфліктів, встановлення правил спілкування.

Нормування – Norming: група вирішує конфлікти, встановлює норми, ролі, розвиває згуртованість. Проблеми: залишкові напруження. Профілактика: командоутворюючі вправи для зміцнення відносин.

Виконання – Performing: група працює ефективно, фокус на завданнях, конфлікти мінімальні. Профілактика: підтримка автономії та моніторинг змін.

Розпуск – Adjourning: група розпускається, можливі емоційні проблеми. Профілактика: святкування досягнень, планування переходу.

Приклади:

- У ІТ-компанії нова команда розробників проходить формування (Forming), де лідер проводить криголам (ice-breaker) вправи, щоб уникнути майбутніх конфліктів у бурі (Storming). Якщо ігнорувати, як у багатьох проєктах, Буря (Storming) призводить до затримок (дослідження показують, що 70% команд стикаються з конфліктами на цій стадії).

- У школі вчителі готуються до бурі (Storming) у новому колективі через тренінги з конфлікт-менеджменту, що запобігає ескалації (наприклад, як у моделі Такмана, де конфлікти в бурі (Storming) вирішуються для переходу до нормування – Norming).

Оптимізація командної ролі: грамотний розподіл функцій відповідно до особистісних ролей (наприклад, за моделлю Белбіна) дає змогу досягати синергії. Модель командних ролей Мередіта Белбіна (Belbin Team Roles), розроблена в 1970-1980-х роках на основі досліджень у Коледжі управління Хенлі (Henley Management College), описує дев'ять ролей, які люди природно виконують у команді. Ролі групуються в три категорії: action-oriented (орієнтовані на дію), people-oriented (орієнтовані на людей) та thought-oriented (орієнтовані на думки). Оптимізація полягає в балансуванні ролей для уникнення прогалин (наприклад, надто багато креативників без виконавців) і досягнення синергії – коли сильні сторони компенсують слабкі, підвищуючи ефективність команди на 20–30%.

- Action-oriented: Shaper (штурман – мотивує, долає перешкоди), Implementer (виконавець – організовує, практичний), Completer Finisher (завершувач – детальний, контролює якість).

- People-oriented: Coordinator (координатор – делегує, об'єднує), Teamworker (командний гравець – підтримує гармонію), Resource Investigator (дослідник ресурсів – мережування, ідеї ззовні).

- Thought-oriented: Plant (креативник – генерує ідеї), Monitor Evaluator (аналітик – об'єктивний, стратегічний), Specialist (спеціаліст – експерт у вузькій сфері).

- Кожна роль має сильні сторони та «дозволені слабкості» (наприклад, Shaper – динамічний, але може бути конфліктним). Синергія досягається балансом, де ролі доповнюють одна одну.

Приклади:

- У маркетинговій агенції розподіл ролей за Белбіном: Plant генерує креативні кампанії, Implementer реалізує, Teamworker вирішує конфлікти – результат: проєкти завершуються швидше з вищою креативністю.

- У стартапі без балансу (надто багато Shaper'ів) виникають конфлікти; після тесту Belbin додають Monitor Evaluator для аналізу – синергія підвищує продуктивність на 25%.

Ефективне лідерство: лідер, який розуміє групову динаміку, може створити довіру, мотивувати, згуртовувати та управляти командою в умовах змін. Ефективне лідерство в груповій динаміці передбачає розуміння процесів взаємодії, конфліктів і мотивації для побудови довіри (когнітивної та афективної), мотивації (через цілі, зворотний зв'язок) та згуртованості (психологічна безпека за Емі Едмондсон). Лідер діє як фасилітатор, використовуючи інструменти як Tuckman чи Belbin, для адаптації до змін (наприклад, віддалена робота).

- ***Будування довіри***: Через прозорість, послідовність, вразливість (наприклад, ділитися помилками).

- ***Мотивація***: Встановлення спільних цілей, визнання внеску, розвиток навичок.

- ***Згуртування***: Заохочення співпраці, вирішення конфліктів конструктивно.

- ***Управління змінами***: Моніторинг динаміки, адаптація стилю (від директивного в Storming до делегуючого в Performing).

Приклади:

- У корпорації лідер розуміє динаміку, будує довіру через регулярні фідбек-сесії – команда мотивована, згуртована, продуктивність зростає на 30%.

- Під час кризи (як COVID) лідер згуртовує команду через віртуальні team-building, мотивуючи адаптацією – зберігає ефективність.

Створення продуктивного клімату: атмосфера довіри й підтримки сприяє високій продуктивності, ініціативності та задоволеності роботою.

Продуктивний клімат – це культура, де довіра та підтримка (психологічна безпека) стимулюють ініціативу, креативність і продуктивність. Він включає відкрите спілкування, визнання, ресурси для розвитку, що знижує стрес.

- У українській компанії впровадження фідбеку та підтримки підвищує ініціативу: продуктивність зростає на 25%, плинність падає.

Практичне застосування. У командному менеджменті (Agile, Scrum) знання групової динаміки використовується для швидкого формування автономних груп. У HR – для побудови здорового корпоративного клімату. У лідерстві – для персоналізованого підходу до підлеглих. В освіті – для покращення взаємодії в академічних групах. В авіації – для ефективної взаємодії екіпажу та забезпечення безпеки польотів.

3.2 Механізм розвитку та стабілізації груп

Механізм розвитку групи за Б. Такманом (модель Брюса Такмана, Tuckman's stages of group development) – це класична теорія групової динаміки, яка описує послідовні стадії, через які проходить більшість команд (груп) від моменту створення до досягнення високої ефективності та подальшого розпаду.

Модель була запропонована американським психологом Брюсом Такманом у 1965 році в статті «Developmental sequence in small groups» на основі аналізу понад 50 досліджень групової поведінки. Спочатку вона включала 4 стадії: Forming, Storming, Norming, Performing. У 1977 році разом з Мері Енн Дженсен Такман додав п'яту стадію – Adjourning (або Mourning – «розпуск», «завершення», «розставання»).

Механізм розвитку групи за Такманом є нелінійним і циклічним у реальності: команда може повертатися до попередніх стадій через зміни (новий член, нова задача, криза, зміна лідера), але загальна траєкторія – від хаосу та невизначеності до згуртованості та високої продуктивності.

5 стадій розвитку групи (рис.3.1).



Рис.3.1. П’ять стадій розвитку групи*

**Складено авторами*

1). *Forming (Формування / Орієнтація)*

- Команда тільки збирається, члени знайомляться один з одним.

- Переважає невпевненість, тривога, залежність від лідера.

- Люди уникають конфліктів, поводяться ввічливо, поверхнево спілкуються, шукають «правила гри».

- *Фокус*: хто ми? Які цілі? Яка моя роль?

- *Лідерство*: директивне, чітке структурування (потрібно задавати рамки, цілі, ролі).

- *Типові проблеми*: брак довіри, низька продуктивність, пасивність.

- *Тривалість*: від кількох днів до кількох тижнів.

2). *Storming (шторм / конфлікт / буря)*

- Виникають перші конфлікти, розбіжності, суперництво за вплив і лідерство.

- Члени починають проявляти справжні характери, стилі роботи, цінності – це призводить до напруги, емоційних спалахів, опору.

- *Питання*: «Чому саме так?», «Хто головний?», «Чому я повинен це робити?».

- *Продуктивність* низька або падає, бо енергія йде на внутрішні суперечки.

- *Лідерство*: фасилітація конфліктів, встановлення правил спілкування, медіація.

- *Ключовий механізм*: саме тут відбувається «очищення» – команда вчиться вирішувати розбіжності.

- *Тривалість*: найважча фаза, може тривати тижні-місяці, деякі команди «застрягають» тут.

3). *Norming (нормування / згуртування / унормування)*

- Конфлікти вирішуються, встановлюються норми, правила, ролі, цінності.

- Виникає згуртованість, довіра, взаємопідтримка, почуття «ми – команда».

- Спілкування стає відкритим, співпраця ефективною, члени приймають відмінності один одного.

- Продуктивність зростає, бо енергія йде на завдання, а не на внутрішні війни.

- *Лідерство*: перехід до демократичного, делегування, підтримка ініціативи.

- *Ключовий механізм*: формуються групові норми, які стають основою для стабільної роботи.

4). *Performing (виконання / продуктивність / висока ефективність)*

- *Команда досягає піку продуктивності*: працює як єдиний механізм, автономно, з високою синергією.

- Члени повністю довіряють один одному, ролі чіткі, конфлікти конструктивні та рідкісні.

- Фокус виключно на завданнях і результатах, ініціатива висока, креативність максимальна.

- *Лідерство*: делегуюче, фасилітаційне, часто розподілене.

- Це ідеальний стан, коли команда перевищує суму індивідуальних внесків.

5. ***Adjourning (розпуск / завершення / розставання / mourning)***

- Команда завершує проєкт або розпускається (тимчасово чи назавжди).

- *Емоції*: сум, гордість, ностальгія, іноді тривога за майбутнє.

- Важливо правильно завершити: підбити підсумки, подякувати, відсвяткувати успіх, попрощатися.

- Якщо ігнорувати – можливе «емоційне вигорання» або демотивація в нових командах.

- *Лідерство*: підтримка емоційного закриття, планування переходу.

Ключові особливості механізму.

- *Універсальність*: модель працює для будь-яких груп – робочих, спортивних, навчальних, волонтерських.

- *Нелінійність*: реальні команди можуть «стрибати» назад (наприклад, новий член повертає до Storming).

- *Роль лідера*: змінюється від директивного (Forming) → фасилітатора (Storming–Norming) → делегатора (Performing).

- *Значення для практики*: знання стадій дозволяє прогнозувати проблеми, прискорювати перехід (через team-building, чіткі ролі, правила), уникати «застрягання» на Storming.

Модель Такмана – одна з найпопулярніших у менеджменті, HR, коучингу та психології команд (використовується в Google, Toyota, Spotify тощо). Вона пояснює, чому нові команди не можуть одразу бути високоефективними – їм потрібен час на «притирання» та вирішення внутрішніх конфліктів.

Механізм розвитку групи (за Б. Такменом) (рис.3.1).

Таблиця 3.1 - Етапи розвитку групи за Б. Такменом

Етап	Характеристика	Ознаки	Роль лідера
Формування	Знайомство, обережність, формальності	Невизначеність, ввічливість, залежність від лідера	Чіткі інструкції, рольове введення
Конфлікт	Боротьба за лідерство, ролі, вплив	Суперечки, пасивний опір, критика	Управління конфліктами, фасилітація
Нормування	Домовленості про правила, зростання довіри	Конструктивна співпраця, згуртованість	Розвиток групових норм
Функціонування	Ефективна робота, зосередженість на завданні	Ініціативність, взаємодопомога, гнучкість	Підтримка мотивації та автономії
Завершення	Завершення діяльності або трансформація	Вдячність, ностальгія, переналаштування	Рефлексія, визнання досягнень

***Складено авторами*

Механізм стабілізації групи (рис.3.2).

Таблиця 3.2 - Механізми стабілізації групи

Механізм	Практичні заходи
Чітке лідерство та розподіл ролей	Формалізація відповідальності, підтримка формального й неформального лідерства
Формування традицій та стабільної комунікаційної структури	Регулярні зустрічі, ритуали, єдиний спосіб ухвалення рішень
Розвиток довіри та взаємоповаги	Прозорість, відкритий діалог, відзначення досягнень, психологічна безпека
Справедливий розподіл ресурсів та відповідальності	Принцип рівноваги: кожен має свій внесок і доступ до підтримки
Механізми вирішення конфліктів	Чітко прописані процедури, медіація, культура обговорення проблем

***Складено авторами*

3.3 Соціальна група: типологія та структура

Соціальна група – це стійка сукупність людей, об'єднаних спільними цілями, інтересами, діяльністю, нормами поведінки та усвідомленням своєї належності до цієї спільноти («ми» – відчуття). Основні ознаки соціальної групи (за Р. Мертоном, Ч. Кулі, Дж. Хомансом):

- взаємодія між членами (регулярна, безпосередня або опосередкована);
- спільні цілі або інтереси;
- наявність норм і цінностей;
- усвідомлення групової ідентичності;
- певна структура (ролі, статуси, лідерство);
- стійкість у часі (від кількох тижнів до багатьох років).

Відмінність від інших соціальних спільнот:

- *натовп* – тимчасовий, без структури;
- *категорія* – умовна (наприклад, «жінки 25–35 років») – немає взаємодії;
- *організація* – формальна структура, ієрархія, але може не мати сильної групової ідентичності.

Типологія соціальних груп (основні класифікації) (рис.3.2).

А. За розміром:

- Малі групи (3–30 осіб) – безпосередня взаємодія, емоційна близькість (сім'я, дружній колектив, навчальна група, робоча бригада).
- Великі групи (сотні, тисячі осіб) – опосередкована взаємодія, формальні норми (нація, етнос, партія, релігійна громада, корпорація).

Б. За характером взаємодії та зв'язків (класична класифікація Ч. Кулі, 1909)

- Первинні групи – тісні, емоційно насичені, довготривалі, особистісні відносини (сім'я, близькі друзі, невеликий колектив).

Функції: соціалізація, емоційна підтримка, формування «Я-концепції».

- Вторинні групи – формальні, інструментальні, цілеспрямовані, менш емоційні (робочий колектив, навчальна група, професійна асоціація).

Функції: досягнення конкретних цілей, виконання ролей.



Рис.3.2. Типологія соціальних груп*

***Складено авторами*

В. За способом виникнення

- Формальні групи – створені офіційно для виконання певних функцій (підрозділ підприємства, студентська група, військовий підрозділ).

- Неформальні групи – виникають спонтанно на основі симпатій, інтересів, спільного дозвілля (компанія друзів, неформальний колектив на роботі).

Г. За тривалістю існування

- Тимчасові (експедиція, тренінгова група, проєктна команда).

- Постійні (сім'я, трудовий колектив, релігійна громада).

Д. За ступенем організованості

- Слабкоорганізовані (група за інтересами, фан-клуб).

- Високоорганізовані (армія, державна установа, корпорація).

Е. За характером цілей

- Інструментальні – орієнтовані на досягнення зовнішніх цілей (робочий колектив).

- Експресивні – орієнтовані на емоційне задоволення, підтримку (група підтримки, клуб за інтересами).

Структура соціальної групи. *Структура* – це стійка система відносин між членами групи, яка забезпечує її стабільність і функціонування.

Основні елементи структури соціальної групи (рис.3.3).

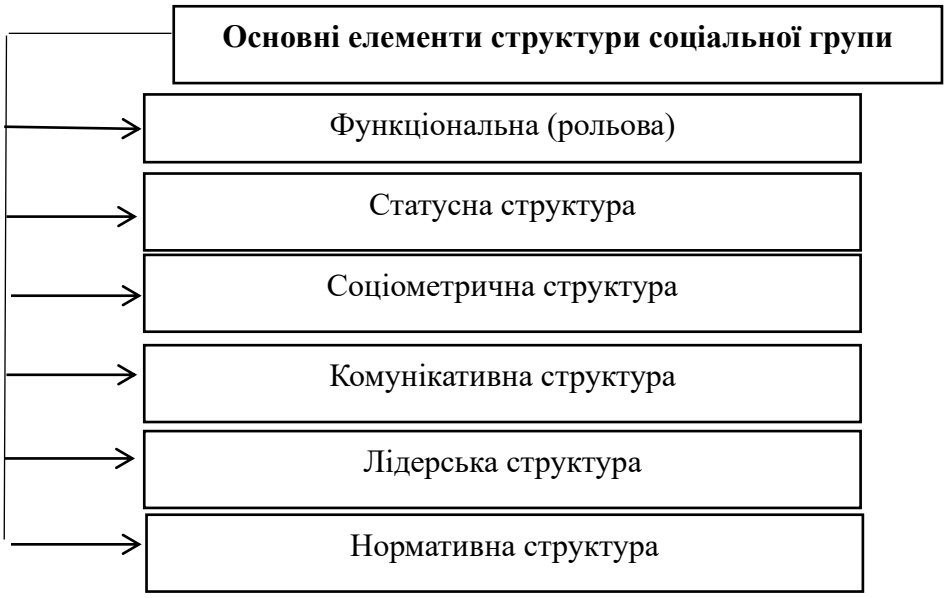


Рис. 3.3. Основні елементи структури соціальної групи*

Складено авторами

Функціональна (рольова) структура (1).

- Ролі – очікувана поведінка, пов'язана з позицією в групі (наприклад, лідер, виконавець, критик, генератор ідей).

- Модель ролей за М. Белбіном (9 командних ролей): завод, дослідник ресурсів, координатор, формувальник, монітор, оцінювач, працівник команди, впроваджувач, завершувач, спеціаліст (Plant, Resource Investigator, Coordinator, Shaper, Monitor Evaluator, Teamworker, Implementer, Completer Finisher, Specialist).

Статусна структура (2).

- Статус – соціальне становище члена групи (формальний: посада; неформальний: авторитет, повага).

- Ієрархія статусів впливає на вплив і прийняття рішень.

Соціометрична структура (3).

- Система симпатій і антипатій (за Дж. Морено).

- Види: зірка (високий статус), ізольовані, відторгнуті.

Комунікативна структура (4).

- Типи мереж: ланцюгова, кругова, зіркова, все-до-всіх (повна).

- Впливає на швидкість і точність передачі інформації.

Лідерська структура (5).

- Формальний лідер (призначений).

- Неформальний лідер (визнаний групою).

- Стилі лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний (за К. Левіном).

Нормативна структура (6).

- *Норми* – правила поведінки (писані та неписані).

- *Санкції* – заохочення та покарання за дотримання/порушення норм.

<u>*Соціальна група*</u> – це не просто сукупність людей, а динамічна система з чіткою структурою (ролі, статуси, норми, лідерство) та різними типами (первинні/вторинні, формальні/неформальні, малі/великі). Розуміння типології та структури дозволяє прогнозувати поведінку групи, запобігати конфліктам, оптимізувати розподіл ролей і підвищувати ефективність спільної діяльності – як у навчальних групах, так і в трудових колективах.

Цей пункт є базовим для подальшого аналізу групової динаміки (Такман, Белбін), конфліктів у групах та командної роботи. Типи соціальних груп (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Класифікація соціальних груп

Тип групи	Характеристика	Приклади
Первинні групи	Невеликі, тісні емоційні зв'язки	Сім'я, близькі друзі
Вторинні групи	Створені для досягнення мети, формальні стосунки	Робочий колектив, навчальна група
Формальні групи	Чіткі правила, структура, ієрархія	Організація, партія
Неформальні групи	Виникають спонтанно, базуються на симпатіях	Компанія друзів, фан-клуб
Референтні групи	Виступають еталоном, формують цінності та норми	Професійне середовище, субкультура

*****Складено авторами*

У групі кожен учасник виконує певні ролі – очікувані моделі поведінки (рис.3.4):

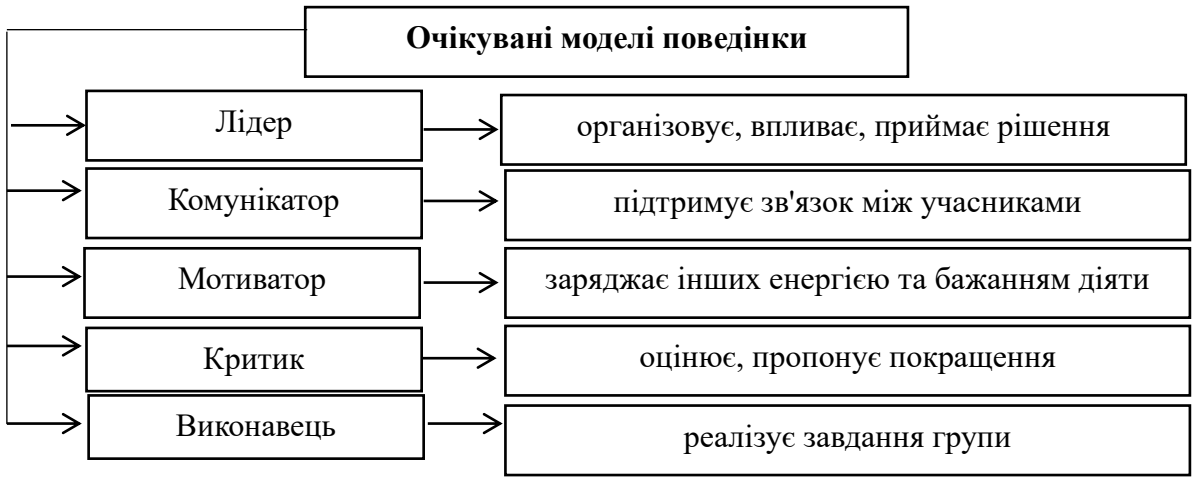


Рис.3.4. Очікувані моделі поведінки
*****Складено авторами*

Роль може змінюватися залежно від ситуації чи типу групи (табл.3.4).

Таблиця 3.4 - Структура соціальної групи

Елемент структури	Характеристика
Ієрархія	Визначає рівень влади та відповідальності
Норми	Правила поведінки, прийняті в групі
Статуси	Позиції учасників (офіційні чи неформальні)
Зв'язки	Типи комунікації – вертикальні, горизонтальні
Культура групи	Цінності, традиції, стиль взаємодії

***Складено авторами*

3.4 Референтна група та моделі команд

Референтна група (англ. reference group) – це ключове поняття в соціології, соціальній психології та теорії соціальної поведінки, яке позначає соціальну групу (реальну або уявну), з якою індивід порівнює себе, свої норми, цінності, поведінку, установки та досягнення. Вона служить еталоном (референтом) для самооцінки, орієнтації в соціальному просторі та прийняття рішень. Індивід може належати до референтної групи або просто орієнтуватися на неї, не будучи її членом.

Термін «референтна група» був введений американським соціологом Гербертом Гайманом (Herbert Hyman) у 1942 році в дослідженні «The Psychology of Status», де він аналізував, як люди оцінюють свій соціальний статус, порівнюючи себе з іншими групами[8]. Розвиток концепції пов'язаний з Робертом Мертоном (Robert Merton), який у 1950 році в книзі «Social Theory and Social Structure» розкрив її роль у теорії відносної депривації (відносної

[8] Hyman, H. H. The Psychology of Status. Archives of Psychology (Columbia University). New York, 1942. No. 269. 94 p. URL: https://psycnet.apa.org/record/1943-00205-001 (дата звернення: 07.03.2026).

незадоволеності)[9]. Мертон показав, як референтні групи впливають на мотивацію, амбіції та соціальну мобільність. Пізніше концепцію розвинули Тамотсу Шибутані (Tamotsu Shibutani, 1961) у «Society and Personality», де акцентував на психологічному аспекті – референтні групи як «перспективи» для інтерпретації світу[10].

У сучасній соціології (наприклад, у працях П'єра Бурдьє чи Ентоні Гідденса) референтні групи розглядаються як інструмент соціального контролю, формування ідентичності та адаптації в умовах глобалізації та цифровізації (соціальні мережі створюють віртуальні референтні групи)[11].

Референтні групи класифікуються за кількома критеріями: за ступенем належності індивіда; за характером впливу (за Мертоном); за функцією; за реальністю існування.

За ступенем належності індивіда (1):

- Групи належності (membership groups) – реальні групи, до яких індивід належить (сім'я, робочий колектив, студентська група). Вони впливають безпосередньо через взаємодію.

- Групи не-належності (non-membership groups) – групи, до яких індивід не належить, але орієнтується на них (наприклад, еліта, знаменитості, професійна спільнота).

---

[9] Merton, R. K. Social Theory and Social Structure. Enlarged ed. New York : Free Press, 1968. 702 p. (оригінальні ідеї з 1949–1957 pp.). URL: https://archive.org/details/socialtheorysoci0000mert (дата звернення: 07.03.2026).

[10] Shibutani, T. Society and Personality: An Interactionist Approach to Social Psychology. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1961. 630 p. URL: https://books.google.com/books/about/Society_and_Personality.html?id=AiIbnwEACAAJ (дата звернення: 07.03.2026).

[11] Bourdieu, P. Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1984. 613 p. (оригінал: La Distinction, 1979). URL: https://monoskop.org/images/e/e0/Pierre_Bourdieu_Distinction_A_Social_Critique_of_the_Judgement_of_Taste_1984.pdf (дата звернення: 07.03.2026); Bourdieu, P. Acts of Resistance: Against the Tyranny of the Market. New York : The New Press, 1998. 108 p. URL: https://monoskop.org/images/5/5f/Bourdieu_Pierre_Acts_of_Resistance_1998.pdf (дата звернення: 07.03.2026); Giddens, A. Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age. Stanford, Calif. : Stanford University Press, 1991. 256 p. URL: https://archive.org/details/modernityselfide0000gidd (дата звернення: 07.03.2026); Giddens, A. Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives. London : Profile Books, 2002. 104 p. URL: https://archive.org/details/runawayworldhowg0000gidd (дата звернення: 07.03.2026).

За характером впливу (за Мертоном) (2):

- Позитивні (аспіраційні, aspirational groups) – групи, на які індивід орієнтується як на ідеал, прагне наслідувати або вступити до них (наприклад, успішні бізнесмени для молодого підприємця). Вони мотивують до соціальної мобільності.

- Негативні (дисоціативні, dissociative groups) – групи, від яких індивід дистанціюється, щоб уникнути асоціації (наприклад, маргінальні субкультури для середнього класу). Вони формують «негативну ідентичність» – «я не такий, як вони».

За функцією (3):

- Нормативні групи – встановлюють стандарти поведінки, моральні норми, цінності (наприклад, релігійна громада або професійна асоціація).

- Порівняльні групи – служать для самооцінки досягнень, статусу, успіху (наприклад, однокласники для оцінки кар'єрного зростання).

За реальністю існування (4):

- Реальні групи – існуючі спільноти (друзі, колеги).

- Уявні групи – віртуальні або ідеалізовані (медіа-образи, історичні фігури, «ідеальний середній клас»).

Структура референтної групи включає:

- Норми та цінності – правила, які індивід приймає як еталон (наприклад, корпоративна культура в бізнес-групі).

- Ієрархія та ролі – лідери, «зірки» групи, які задають стандарти.

- Комунікація – через безпосередній контакт, медіа або соціальні мережі.

Механізми впливу:

- Конформізм – адаптація поведінки під норми групи (експерименти С. Аша показують, як група впливає на сприйняття реальності)[12].

[12] Asch, S. E. Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), Groups, Leadership and Men; Research in Human Relations. Pittsburgh, PA : Carnegie Press, 1951. P. 177–190. URL: https://gwern.net/doc/psychology/1952-asch.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

- Соціальне порівняння (за Л. Фестінгером, 1954) – індивід порівнює себе з групою, що формує самооцінку (вище – мотивація, нижче – задоволеність)[13].

- Відносна депривація (за Мертоном) – почуття незадоволеності, якщо індивід нижче за референтною групою, що мотивує до змін[14].

- Соціалізація – засвоєння норм через імітацію (наприклад, підлітки орієнтуються на референтну групу однолітків).

Функції референтної групи: орієнтаційна; мотиваційна; контролююча; ідентифікаційна; захисна.

- Орієнтаційна – допомагає визначити «правильну» поведінку, цінності, стиль життя.

- Мотиваційна – стимулює досягнення, соціальну мобільність.

- Контролююча – забезпечує дотримання норм через тиск або схвалення.

- Ідентифікаційна – формує «Я-концепцію» та соціальну ідентичність.

- Захисна – надає емоційну підтримку, почуття приналежності.

Приклади референтних груп.

- Для студента: група однокурсників (нормативна – для поведінки в університеті), група успішних випускників (аспіраційна – для кар'єри), група «невдах» (негативна – щоб уникнути).

- Для працівника: робочий колектив (група належності), топ-менеджери компанії (аспіраційна), конкуренти (порівняльна).

- У соціальних мережах: віртуальні спільноти (інфлюенсери як референтна група для стилю життя) – наприклад, TikTok-група фітнес-ентузіастів впливає на самооцінку та мотивацію.

[13] Festinger, L. A Theory of Social Comparison Processes. Human Relations. 1954. Vol. 7, No. 2. P. 117–140. DOI: https://doi.org/10.1177/001872675400700202. URL: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872675400700202 (дата звернення: 07.03.2026).

[14] Merton, R. K. Social Theory and Social Structure. Enlarged ed. New York : Free Press, 1968. 702 p. (оригінальні ідеї з 1950–1957 pp.). URL: https://archive.org/details/socialtheorysoci0000mert (дата звернення: 07.03.2026).

- Історичний приклад: у радянському суспільстві «передові колективи» були референтними групами для робітників, мотивуючи до перевиконання планів.

- Сучасний приклад: у бізнесі референтна група «Silicon Valley стартапів» впливає на українських ІТ-підприємців, стимулюючи інновації.

Референтні групи відіграють ключову роль у формуванні особистості, соціальній мобільності та поведінці. У маркетингу вони використовуються для реклами (зірки як референтні групи). У психології – для терапії (зміна негативних референтних груп). У соціології – для аналізу соціальних змін (наприклад, як референтні групи еліт впливають на середній клас у пострадянських суспільствах).

Критика концепції: не враховує множинність референтних груп (індивід може мати кілька), культурні відмінності та динаміку в цифрову епоху (соціальні мережі створюють «бульбашкові» референтні групи). У сучасних дослідженнях (наприклад, у працях З. Баумана) референтні групи розглядаються як флюїдні в «рідкому модерні»[15].

Отже, референтна група – це потужний інструмент соціального впливу, який визначає, як ми бачимо себе та світ, і є основою для багатьох теорій соціальної психології.

Референтна група – це соціальна група, на яку людина орієнтується при формуванні своїх цінностей, поглядів та норм поведінки. Людина може не бути членом такої групи, але все одно порівнює себе з її представниками.

Соціальне порівняння (за теорією Фестінгера) – процес, у якому людина оцінює себе, порівнюючи з іншими. Порівняння може бути «вгору» (з тими, хто кращий – мотивує або демотивує) або «вниз» (з тими, хто в гіршій ситуації - може підвищити самооцінку).

[15] Bauman, Z. Liquid Life. Cambridge : Polity Press, 2005. 220 p. URL: https://monoskop.org/images/5/5f/Bauman_Zygmunt_Liquid_Life_2005.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

Моделі команд (team models) – це теоретичні та практичні схеми, які описують, як ефективно формуються, розвиваються, функціонують і досягають результатів команди (робочі групи, проєктні команди, спортивні команди тощо). Вони допомагають зрозуміти динаміку команди, передбачити проблеми та оптимізувати її роботу.

Сутність моделей команд полягає в тому, що *команда* – це не просто сума індивідуальних зусиль, а динамічна система, яка проходить певні стадії розвитку, має внутрішню структуру (ролі, норми, лідерство), взаємодію та зовнішній контекст (завдання, організація, середовище). Моделі дозволяють: прогнозувати типові проблеми на кожному етапі; оптимізувати розподіл ролей і ресурсів; підвищувати згуртованість і продуктивність; адаптувати стиль управління до поточного стану команди.

Основні та найвпливовіші моделі команд: модель розвитку групи Такмана (Tuckman, 1965 → Tuckman & Jensen, 1977); модель командних ролей Белбіна (Belbin Team Roles, 1981); модель GRPI (Goals, Roles, Processes, Interpersonal relations) – Річард Бекхард (Richard Beckhard), 1972; модель Lencioni's Five Dysfunctions of a Team (Патрік Ленсіоні, 2002); модель Hackman's Team Effectiveness (J. Richard Hackman, 2002–2008); Сучасні моделі (цифрова епоха) – Agile/Scrum моделі, Spotify Model, Psychological Safety Model (Емі Едмондсон, Google Project Aristotle).

1. Модель розвитку групи Такмана (Tuckman, 1965 → Tuckman & Jensen, 1977)[16]. Найвідоміша і найчастіше використовувана модель.

Суть: кожна команда проходить п'ять послідовних стадій (рис.3.5):

Сутність: команда не може одразу бути високоефективною – потрібен час на «притирання». Модель пояснює, чому нові команди часто конфліктують і чому лідер повинен змінювати стиль управління на кожній стадії.

[16] Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. Stages of small-group development revisited. Group & Organization Studies. 1977. Vol. 2, No. 4. P. 419–427. DOI: https://doi.org/10.1177/105960117700200404. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Tuckman_Jensen_1977_Stages_of_small-group_development_revisited.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

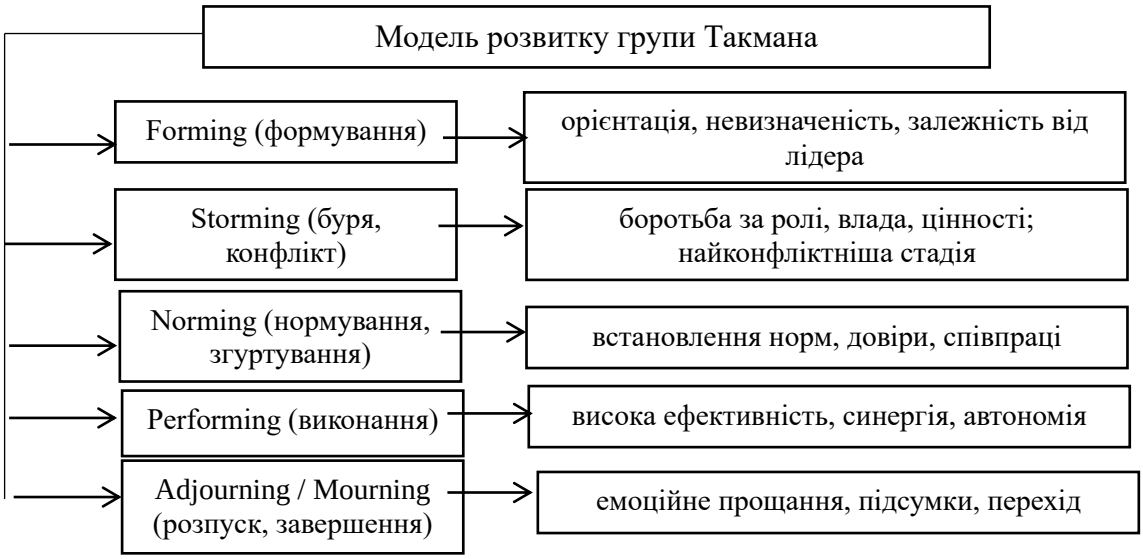


Рис. 3.5. Модель розвитку групи Такмана*
*****Складено авторами*

2. Модель командних ролей Белбіна (Belbin Team Roles, 1981)

Суть: ефективність команди залежить від балансу 9 командних ролей, які природно виконують люди (рис.3.6):

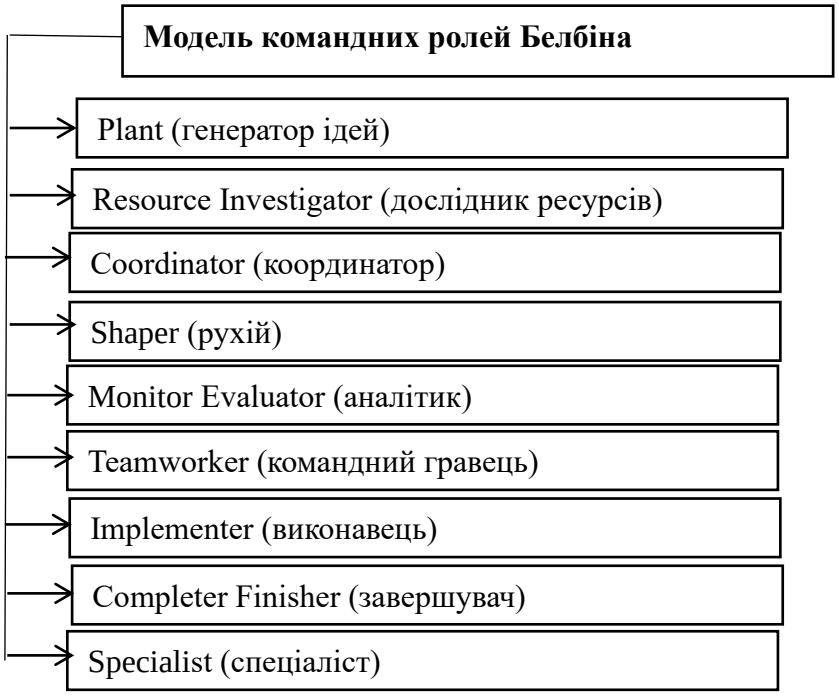


Рис. 3.6. Модель командних ролей Белбіна (Belbin Team Roles, 1981)
*****Складено авторами*

Кожна роль має сильні сторони та «дозволені слабкості». Мета моделі – уникнути дисбалансу (наприклад, багато креативників без виконавців) і досягти синергії.

3. Модель GRPI (Goals, Roles, Processes, Interpersonal relations) – Річард Бекхард (Richard Beckhard), 1972

Суть: для ефективної роботи команди потрібно забезпечити чотири компоненти (в порядку пріоритету) (рис.3.7):

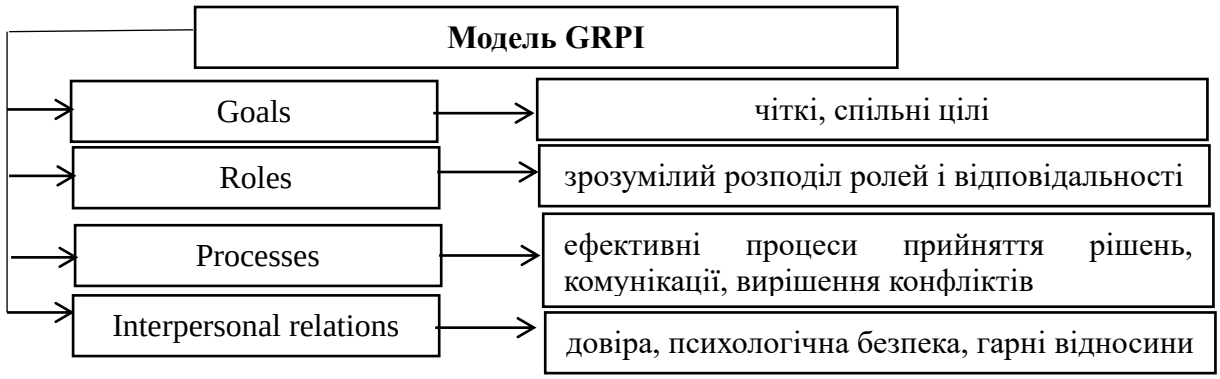


Рис. 3.7. Модель GRPI (Goals, Roles, Processes, Interpersonal relations)*

**Складено авторами*

Модель використовується для діагностики проблем команди (наприклад, якщо цілі неясні – все інше страждає).

4. Модель Lencioni's Five Dysfunctions of a Team (Патрік Ленсіоні, 2002). Суть: команда не працює ефективно через п'ять взаємопов'язаних дисфункцій (піраміда) (рис.3.8):

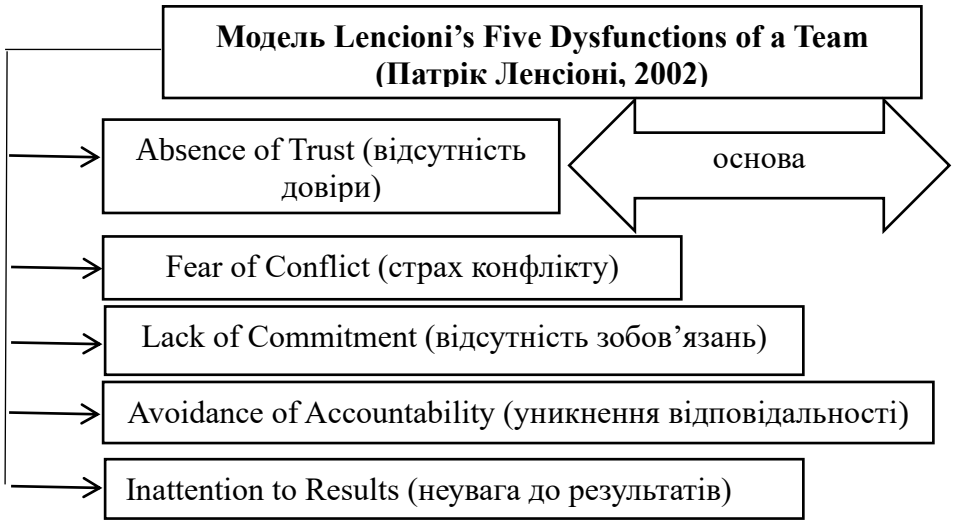


Рис. 3.8. Модель Lencioni's Five Dysfunctions of a Team*

**Складено авторами*

Модель популярна в бізнесі, бо пропонує практичні кроки для подолання кожної дисфункції.

5. Модель Hackman's Team Effectiveness (J. Richard Hackman, 2002–2008)

Суть: ефективність команди залежить від 5 умов (рис.3.9):

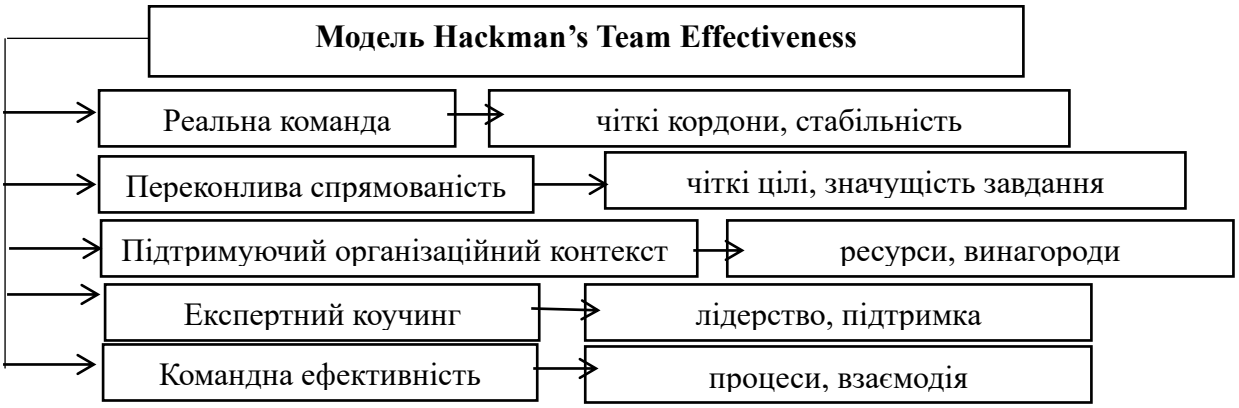


Рис.3.9. Модель Hackman's Team Effectiveness*

**Складено авторами*

Модель акцентує на зовнішньому контексті, а не лише на внутрішній динаміці.

6. Сучасні моделі (цифрова епоха) (рис.3.10)

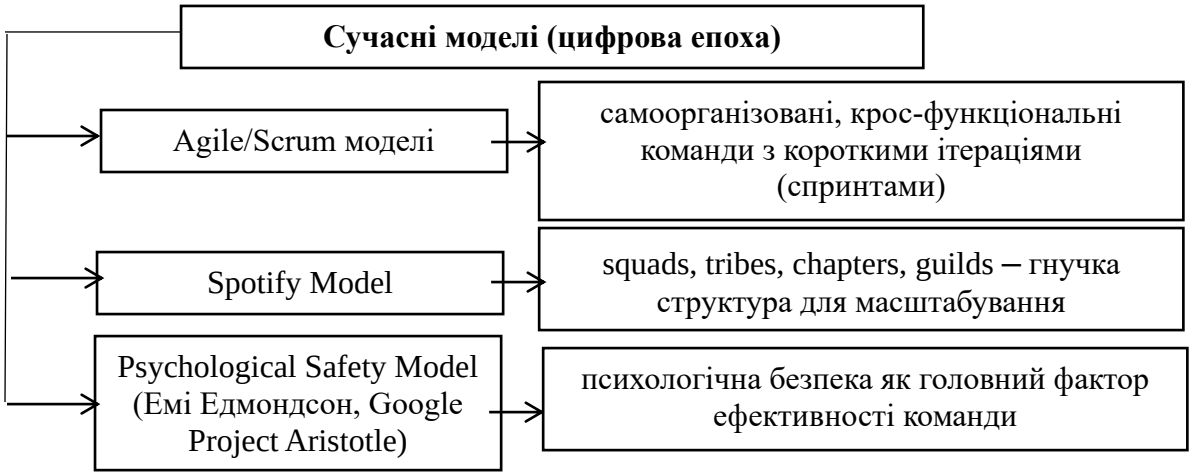


Рис. 3.11. Сучасні моделі (цифрова епоха)*

**Складено авторами*

Моделі команд – це інструменти для розуміння, чому одна команда працює як єдиний механізм, а інша постійно конфліктує. Найпопулярніші (Такман, Белбін, Ленсіоні, Hackman) доповнюють одна одну:

Такман пояснює динаміку розвитку,

Белбін – розподіл ролей,

Ленсіоні – дисфункції,

Hackman – зовнішні умови.

У сучасному світі (віддалена робота, гібридні команди, agile) моделі еволюціонують у бік гнучкості, психологічної безпеки та цифрової взаємодії.

Командна модель повинна відповідати цілям організації, стилю управління та доступним ресурсам.

Таблиця 3.4 - Моделі команд: ключові формати співпраці

Модель	Характеристика	Переваги	Виклики
Традиційна команда	Стабільна структура, чітке керівництво	Зрозумілі ролі, надійність	Повільна адаптація, ієрархічність
Крос-функціональна	Учасники з різних відділів	Різноманітність знань, інтеграція	Координація, конфлікти ролей
Agile-команда	Гнучкість, самоуправління, короткі цикли	Швидкість змін, залучення	Потреба у високій автономності
Віртуальна команда	Різні локації, онлайн-робота	Доступ до глобальних талантів	Труднощі комунікації, ізоляція
Людино-машинна	Люди + технології (ШІ, автоматизація)	Оптимізація, розширення можливостей	Залежність від техніки, етика

**Складено авторами*

3.5 Теоретичні основи групової поведінки

Генрі Теджфел (1979) запропонував теорію, що пояснює, як належність до групи впливає на самосвідомість та поведінку людини. Згідно з теорією, люди прагнуть підвищити свою самооцінку через ідентифікацію із групою, якій вони належать (інгрупа), та порівняння з іншими групами (аутгрупа).

Три етапи формування соціальної ідентичності:

1. ***Соціальна категоризація*** – людина класифікує себе та інших за групами (професія, команда, національність).
2. ***Соціальна ідентифікація*** – людина приймає норми, цінності та поведінку своєї групи.
3. ***Соціальне порівняння*** – людина порівнює свою групу з іншими, прагнучи сприймати «своїх» як кращих.

Значення для командного менеджменту: формування сильної командної ідентичності підвищує згуртованість і мотивацію, але може

створювати бар'єри у міжгруповій взаємодії. Лідер має формувати інклюзивну ідентичність, що об'єднує різні підгрупи навколо спільної місії.

Хоторнські експерименти (Е. Мейо). Елтон Мейо (1924–1932) провів серію експериментів на заводі Western Electric у Хоторні, які заклали основи школи людських відносин у менеджменті.

Ключові висновки:

· *Хоторнський ефект* – продуктивність зростає, коли працівники відчувають увагу до себе, незалежно від фізичних умов праці.

· *Неформальні групи* мають більший вплив на поведінку працівників, ніж формальні інструкції та стимули.

· *Соціальні потреби* (належність, визнання) є потужнішими мотиваторами, ніж лише матеріальна винагорода.

· *Групові норми* регулюють продуктивність: працівники часто орієнтуються на неписані стандарти групи, а не на формальні вимоги.

Хоторнські експерименти довели, що для підвищення ефективності команди недостатньо оптимізувати лише технічні процеси – необхідно враховувати соціально-психологічні фактори.

Соціометрія (Дж. Морено). Джекоб Морено (1934) розробив метод *соціометрії* – кількісного вивчення міжособистісних стосунків у групі. Метод базується на виборах та відхиленнях: кожного учасника просять назвати тих, з ким він хотів би (і не хотів би) працювати.

Результати соціометрії відображаються у соціограмі (рис. 3.12):

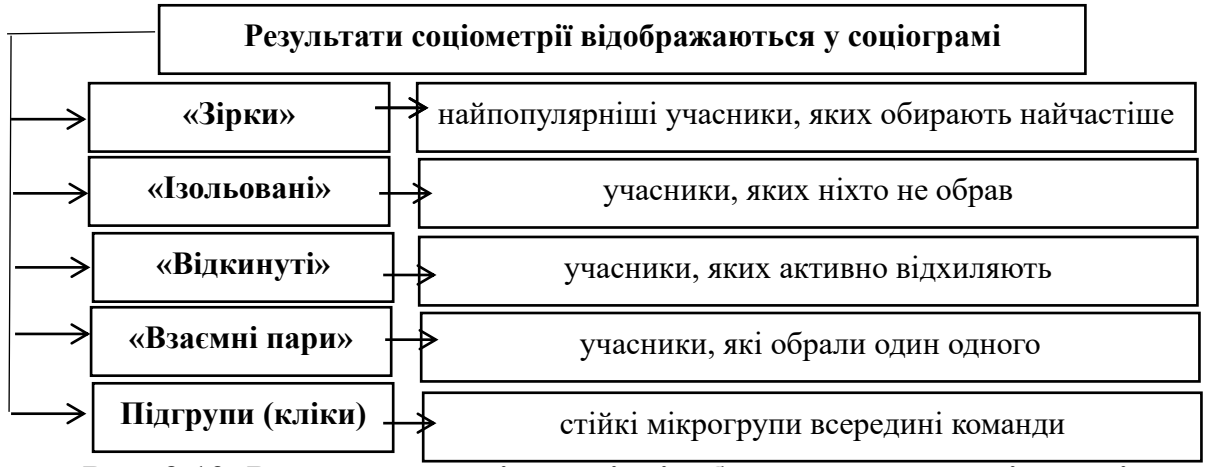


Рис. 3.12. Результати соціометрії відображаються у соціограмі

Соціометрія є практичним інструментом для діагностики командної динаміки: виявлення прихованих конфліктів, ізольованих учасників, неформальних лідерів та підгруп.

Групові норми – це неписані правила поведінки, які група виробляє і які регулюють дії її учасників. Норми визначають, що вважається прийнятним і неприйнятним у конкретній групі.

Функції групових норм:

Регулятивна – визначають межі допустимої поведінки.

Стабілізуюча – забезпечують передбачуваність взаємодії.

Оціночна – створюють систему координат для оцінки вчинків.

Захисна – оберігають групу від деструктивної поведінки.

Типи норм:

норми продуктивності (скільки працювати),

норми комунікації (як спілкуватися),

норми зовнішнього вигляду,

норми розподілу ресурсів,

норми взаємодопомоги.

Лідер відіграє ключову роль у формуванні конструктивних групових норм, особливо на етапі нормування за моделлю Такмена.

? Запитання для закріплення матеріалу

1. Що таке групова динаміка і які її основні характеристики?
2. Які фактори впливають на розвиток групової динаміки?
3. У чому полягає роль лідера в груповій динаміці?
4. Які етапи розвитку групи ви можете назвати?
5. Як конфлікти впливають на групову динаміку?
6. Які стадії проходить група у процесі свого розвитку?
7. Що сприяє стабілізації групи?
8. Які чинники можуть призвести до розпаду групи?

9. Як формуються групові норми та цінності?
10. У чому різниця між формальною та неформальною стабілізацією групи?
11. Що таке соціальна група?
12. Які існують типи соціальних груп?
13. У чому полягає відмінність між малою та великою групою?
14. Які основні елементи структури групи?
15. Як статус і роль впливають на поведінку членів групи?
16. Що таке референтна група?
17. Які функції виконує референтна група?
18. Чим відрізняється референтна група від реальної?
19. Які існують моделі командної роботи?
20. Як референтна група впливає на формування цінностей особистості?

Теми рефератів

1. Групова динаміка як фактор ефективності команди
2. Етапи розвитку групи та їх характеристика
3. Механізми стабілізації соціальних груп
4. Роль лідерства у формуванні групових норм
5. Соціальні групи: типи, структура та функції
6. Вплив статусу та ролі на поведінку в групі
7. Референтні групи та їх вплив на особистість
8. Порівняльний аналіз моделей командної роботи
9. Формальні та неформальні групи в організації
10. Конфлікти в групі: причини та способи їх вирішення
11. Групова згуртованість як показник ефективності колективу
12. Психологічні механізми прийняття рішень у групі

РОЗДІЛ 4
ПРИНЦИПИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

4.1. Основні фактори формування управлінських команд
4.2. Навички системного мислення та ситуаційного аналізу
4.3. Комунікативні навички кандидатів в управлінські команди
4.4. Лідерські здібності кандидатів

4.1. Основні фактори формування управлінських команд

Управлінська команда – це група фахівців, яка спільно приймає управлінські рішення, планує, координує та контролює діяльність організації або її підрозділу для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Ключові характеристики управлінської команди (рис.4.1):



Рис. 4.1. Ключові характеристики управлінської команди*

**Складено авторами*

Ключові характеристики управлінської команди:

1. Спільна мета

Члени команди об’єднані спільною відповідальністю за результат – розвиток компанії, ефективність процесів, впровадження змін.

2. Поділ функцій і компетенцій

У команді чітко розподілені ролі: кожен відповідає за певний напрям (фінанси, маркетинг, HR, виробництво тощо), але працюють узгоджено, як єдиний механізм.

3. Колективне прийняття рішень

Командний підхід дозволяє враховувати різні погляди та аналізувати проблеми всебічно, що підвищує якість управлінських рішень.

4. Високий рівень комунікації

Управлінська команда повинна мати налагоджені механізми обміну інформацією, зворотного зв’язку, управління конфліктами.

5. Лідерство

Команду очолює формальний лідер (керівник, директор), але неформальні лідери теж можуть мати суттєвий вплив. Важливо, щоб лідер вмів згуртувати команду навколо цінностей і цілей.

Управлінська команда – це «мозковий центр» організації, який ухвалює стратегічні рішення, спрямовує інші підрозділи, вирішує проблеми та забезпечує стабільний розвиток.

Формування ефективної управлінської команди – це не випадковий процес, а результат ретельного підбору людей, врахування цілей організації, потреб ринку та внутрішньої динаміки. Нижче подано ключові фактори, які суттєво впливають на якість та ефективність управлінської команди (табл.4.1).

Ці фактори взаємопов’язані та в комплексі забезпечують стійкість, ефективність і результативність управлінської команди в будь-яких умовах.

Фактори, що впливають на формування ефективної управлінської команди (рис.4.2)**:**

Таблиця 4.1 - Основні фактори формування управлінських команд

Фактор	Опис
Чітка мета та спільне бачення	Команда розуміє свою стратегічну роль; спільне бачення сприяє згуртованості
Відбір учасників за компетенціями	Підбір учасників, які доповнюють одне одного знаннями та навичками
Психологічна та ціннісна сумісність	Схожі погляди на відповідальність, довіру, відкритість, взаємоповагу
Чіткий розподіл ролей і відповідальності	Кожен знає свою роль, завдання і повноваження
Лідерство та стиль управління	Наявність ефективного лідера, адаптивний стиль управління
Ефективна комунікація	Регулярні зустрічі, відкритий діалог, конструктивний зворотний зв'язок
Мотивація та заохочення	Зовнішня (фінансова) та внутрішня (визнання) мотивація
Гнучка організаційна структура	Адаптивність до змін, оперативність реакцій

**Складено авторами*



Рис. 4.2. Фактори формування ефективної управлінської команди*

**Складено авторами*

Ефективна управлінська команда формується під впливом комплексу взаємопов’язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють професійна компетентність учасників, чіткий розподіл ролей і відповідальності, налагоджені комунікації та наявність спільних цінностей і цілей. Важливими також є довіра, сприятливий психологічний клімат, ефективне лідерство та здатність команди адаптуватися до змін, що в сукупності забезпечує результативність управлінської діяльності.

4.2 Навички системного мислення та ситуаційного аналізу

Системне мислення – це здатність бачити повну картину процесів і взаємозв'язків у складній організації або ситуації. Це мислення не про «усунути симптом», а про аналіз причинно-наслідкових зв'язків.

Ключові елементи:

- вміння бачити взаємозв'язки, а не ізольовані події;
- оцінка впливу рішень на різні рівні системи;
- виявлення кореневих причин, а не поверхневих проблем;
- побудова моделей процесів;
- здатність до стратегічного передбачення.

Приклад: Замість просто зменшити витрати, управлінець із системним мисленням аналізує, як це вплине на мотивацію персоналу, якість продукту, клієнтський досвід і довгострокову репутацію компанії.

Ситуаційний аналіз – здатність швидко та точно оцінювати ситуацію, визначати найдоцільніші дії в конкретних обставинах і адаптувати стиль управління відповідно до обстановки.

Ключові елементи:

- аналіз контексту (час, ресурси, ризики, зацікавлені сторони);
- виявлення ключових змінних ситуації;
- здатність діяти гнучко й адаптивно;

- вміння приймати рішення в умовах невизначеності;
- здатність пріоритезувати дії.

Приклад: Керівник, побачивши падіння мотивації в команді, змінює стиль із директивного на підтримувальний, щоб згуртувати людей і вивести їх із стресового стану.

Комунікативні навички кандидатів в управлінські команди (табл.4.3).

Таблиця 4.3 - Комунікативні навички кандидатів в управлінські команди

Навички	**Сутність навичок**
Емпатія	Здатність - розуміти емоційний стан іншої людини, ставити себе на її місце, відчувати її потреби та ставлення. Допомагає встановити довіру, забезпечує психологічну безпеку в команді, дозволяє передбачити реакцію інших на управлінські рішення
Активне слухання	усвідомлене сприйняття сказаного, із зосередженістю на співрозмовнику, уточненням думок та демонстрацією зацікавленості
	Ключові елементи: повний фокус на співрозмовнику; парафразування: «Правильно я зрозумів, що...?»; уточнення деталей; невербальна реакція: кивок, контакт очима.
Зворотний зв'язок	конструктивне повідомлення, яке дає людині розуміння впливу її дій на процес чи інших людей. Якісний зворотний зв'язок має бути: конкретним (а не загальним), своєчасним, збалансованим (поєднувати підтримку і корекцію), націленим на розвиток (а не осуд).
Невербальна комунікація	сигнали без слів: міміка, жести, постава, погляд, тон голосу. Люди довіряють не стільки тому, що ми говоримо, скільки тому, як ми це робимо.
Ведення перемовин	процес досягнення взаємовигідної угоди через діалог, аргументи та компроміси.
	Ключові навички: вміння слухати іншу сторону та розуміти її інтереси; підготовка: знання фактів, варіантів, альтернатив (BATNA); пошук рішень, вигідних обом сторонам (win-win); контроль емоцій; чітке формулювання позиції.

**Складено авторами*

Лідерські здібності кандидатів.

Лідерські здібності – вміння впливати на людей, вести їх за собою, надихати на досягнення цілей та брати на себе відповідальність за результати.

Основні компоненти:

- візійність – бачення майбутнього та вміння його донести;
- мотивація команди – як заохоченням, так і прикладом;
- прийняття рішень – навіть у складних умовах;
- емоційний інтелект – керування своїми й чужими емоціями;
- відповідальність і авторитет;
- гнучкість стилю – адаптація поведінки до ситуації.

Типи лідерства:

- **Авторитарний** – лідер приймає рішення одноосібно, забезпечує контроль та дисципліну.
- **Демократичний** – лідер залучає команду до прийняття рішень, стимулює ініціативу.
- **Ліберальний** – лідер мінімально втручається, дає команді свободу у виборі методів і темпу роботи.
- **Трансформаційний** – лідер надихає, формує бачення, стимулює розвиток та зміни.
- **Транзакційне лідерство** – лідер управляє через систему винагород і покарань, чіткі правила та стандарти.
- **Сервісне (службове) лідерство** – лідер ставить у центр потреби команди, підтримує, розвиває, створює умови для успіху інших.
- **Ситуаційне лідерство (Герсі–Бланшард)** – лідер адаптує стиль залежно від рівня зрілості команди:

S1 – директивний

S2 – наставницький

S3 – підтримувальний

S4 – делегувальний

- **Харизматичне лідерство –** лідер впливає через особисту привабливість, енергію, емоційність, здатність надихати.

Лідер – не завжди керівник, але завжди впливова фігура. Ці навички є фундаментом управлінської ефективності та відрізняють справжніх лідерів від посередніх менеджерів.

Зробимо індивідуальну характеристику основних типів лідерства (табл.4.4).

Таблиця 4.4 – Характеристика основних типів лідерства

№ з/п	Тип лідерства	Переваги	Недоліки	Де працює
1	**Авторитарне (директивне) лідерство**	• Висока швидкість прийняття рішень • Ефективність у кризових ситуаціях • Чіткість ролей і відповідальності	• Знижує мотивацію та ініціативу • Може викликати страх або пасивність • Ризик помилок через відсутність зворотного зв'язку	• Аварійні служби • Військові структури • Ситуації з високою невизначеністю
2	**Демократичне (партисипативне) лідерство**	• Висока залученість команди • Краща якість рішень завдяки різним поглядам • Зростання довіри та відповідальності	• Повільніший процес ухвалення рішень • Можливість конфліктів через різні позиції	• Креативні індустрії • Освітні установи • Команди з високою кваліфікацією
3	**Ліберальне (laissez-faire) лідерство**	• Максимальна автономія • Розвиток творчості та самостійності	• Ризик хаосу та втрати фокусу • Підходить лише для дуже зрілих команд	• Наукові групи • Дослідницькі лабораторії • Команди експертів
4	**Трансформаційне лідерство**	• Висока мотивація • Інноваційність • Формування сильної організаційної культури	• Ризик «вигорання» команди • Потребує високої харизми та емоційного інтелекту	• Стартапи • Організації в період реформ • Освітні та соціальні проєкти
5	**Транзакційне лідерство**	• Передбачуваність • Висока дисципліна • Ефективність у рутинних процесах	• Низька інноваційність • Мотивація залежить від зовнішніх стимулів	• Виробництво • Адміністративні структури • Масові операційні процеси

Продовження таблиці 4.4

1	2	3	4	5
6	**Сервісне (службове) лідерство**	• Висока довіра • Сильна командна культура Розвиток людей	• Може бути повільним у кризах Ризик надмірної «опіки»	• Освіта • НГО Команди, орієнтовані на розвиток
7	**Ситуаційне лідерство (Герсі–Бланшард)**	• Гнучкість Висока ефективність у різних умовах	• Вимагає високої компетентності лідера Потребує постійного аналізу ситуації	• Будь-які організації з різнорівневими командами
8	**Харизматичне лідерство**	• Сильна мотивація Висока емоційна залученість	• Залежність команди від особистості лідера Ризик маніпуляцій	• Політика • Соціальні рухи Креативні сфери
6	**Сервісне (службове) лідерство**	• Висока довіра • Сильна командна культура Розвиток людей	• Може бути повільним у кризах Ризик надмірної «опіки»	• Освіта • НГО Команди, орієнтовані на розвиток

**Складено авторами*

Для порівняння акценту на особливості, сильні сторони та ризики сформуємо порівняльну таблицю 4.5 типів лідерства.

Таблиця 4.5 – Порівняння основних аспектів різних типів лідерства

Тип	**Фокус**	**Сильні сторони**	**Ризики**
Авторитарний	Контроль	Швидкість	Демотивація
Демократичний	Співучасть	Якість рішень	Повільність
Ліберальний	Автономія	Креативність	Хаос
Трансформаційний	Бачення	Інновації	Вигорання
Транзакційний	Правила	Дисципліна	Низька творчість
Сервісний	Люди	Довіра	Повільність
Ситуаційний	Гнучкість	Адаптивність	Високі вимоги
Харизматичний	Емоції	Натхнення	Залежність

**Складено авторами*

4.3 Комунікативні навички кандидатів в управлінські команди

Комунікативні навички – це фундамент управлінської ефективності. Вони визначають, як кандидат впливає на команду, ухвалює рішення, вирішує конфлікти та формує довіру. У сучасних організаціях комунікація – це не просто передача інформації, а стратегічний інструмент лідерства.

Розрізняють стратегічну управлінську комунікацію, вербальні навички, невербальну комунікацію, навички активного слухання, комунікацію в команді, комунікацію в умовах стресу та конфлікту, емоційний інтелект як основа комунікації та цифрова комунікація управління, які спробуємо розібрати більш детально.

1. *Під* ***стратегічною управлінською комунікацією*** *розуміємо комунікацію як інструмент впливу.* Кандидат повинен демонструвати здатність:

- формувати чіткі меседжі, що узгоджуються зі стратегією організації;
- адаптувати стиль комунікації до аудиторії;
- доносити складні ідеї просто та переконливо;
- управляти інформаційними потоками в команді.

Ключова компетенція: вміння перетворювати інформацію на дію.

2. Вербальні навички *полягають у чіткості і структурованості мовлення.* До вербальних навичок можна віднести вміння аргументувати та переконувати, долучатися до публічних виступів. Управлінець має:

- логічно будувати висловлювання;
- уникати надмірної термінології;
- виділяти головне;
- формулювати конкретні інструкції.

Кандидат повинен володіти техніками аргументування та переконання:

- побудови аргументів (факти → висновки → рекомендації)
- роботи з запереченнями

- використання прикладів, аналогій, даних

Управлінець має впевнено триматися на публічних виступах, при цьому оцінюється:

- впевненість;
- логіка подачі;
- робота з аудиторією;
- управління голосом, темпом, паузами.

3. Невербальна комунікація *характеризується мовою тіла, емоційною виразністю та узгодженністю вербальних і невербальних навичок.*

Так, мовою тіла кандидат демонструє:

- відкриті жести;
- впевнену поставу;
- відповідний зоровий контакт;
- контроль мікромімік.

Завдяки емоційній виразності управлінець має вміти:

- передавати впевненість;
- демонструвати емпатію;
- зчитувати емоційний стан співрозмовника.

Не менш важливим фактором є узгодженість вербального і невербального, адже невідповідність сигналів – маркер нещирості або невпевненості.

4. Навички активного слухання – це одна з найважливіших компетенцій управлінця, яка передбачає техніки активного слухання, виявлення прихованих смислів та управління діалогом.

Техніки активного слухання містять:

- перефразування;
- уточнення;
- резюмування;
- віддзеркалення емоцій.

Виявлення прихованих смислів – **к**андидат має вміти:

- розпізнавати підтекст;

- виявляти нерозказані проблеми;
- помічати суперечності.

Важливим аспектом у навичках активного слухання є управління діалогом, бо саме управлінець має вміти:

- ставити відкриті питання;
- спрямовувати розмову в потрібне русло;
- уникати домінування.

5. Комунікація в команді *характеризується взаємодією між різними типами персоналу, фасилітацією групових обговорень та делегуванням через комунікацію.*

При взаємодії з різними типами співробітників кандидат повинен демонструвати гнучкість у роботі з:

- експертами;
- новачками;
- конфліктними особистостями;
- пасивними учасниками.

При фасилітації групових обговорень оцінюється здатність:

- структурувати дискусію;
- залучати всіх учасників;
- нейтралізувати домінантів;
- підводити групу до рішення.

Делегування через комунікацію передбачає, що управлінець має:

- чітко формулювати очікування;
- визначати критерії успіху;
- забезпечувати зворотний зв’язок.

6. Комунікація в умовах стресу та конфлікту *характеризується стресостійкістю у комунікації, конфліктною компетентністю та конфліктною компетентністю.*

Стресостійкість у комунікації – кандидат демонструє:

- контроль емоцій;

- здатність зберігати конструктивність;
- вміння швидко відновлюватися.

Конфліктна компетентність оцінюється:

- здатність розрізняти типи конфліктів;
- вміння обирати стратегію (компроміс, співпраця, уникнення тощо);
- навички медіації.

Комунікація непопулярних рішень – кандидат повинен:

- пояснювати логіку рішень;
- знижувати опір;
- підтримувати мотивацію команди.

7. Емоційний інтелект як основа комунікації. Самоусвідомлення полягає у:

- розумінні власних емоцій;
- контроль реакцій.

Сутність емпатії полягає у:

- здатності «читати» інших;
- адаптації комунікації до емоційного стану співрозмовника.

Управління стосунками характеризується:

- побудовою довіри;
- підтримкою психологічної безпеки;
- формуванням позитивного клімату.

8. Цифрова комунікація управлінця: *онлайн-етикет; управління комунікацією в гібридних командах та презентація в онлайн-середовищі.*

Онлайн-етикет:

- чіткість письмових повідомлень;
- коректність тону;
- уникнення двозначностей.

Управління комунікацією в гібридних командах:

- синхронні та асинхронні канали;
- правила доступності;

- прозорість інформації.

Презентація в онлайн-середовищі:

- робота з камерою;
- візуальна структура;
- інтерактивність.

Інструментами оцінювання комунікативних навичок кандидатів є інтерв'ю за компетенціями, рольові ігри (конфлікт, презентація, переговори), групові дискусії, кейсові завдання, психометричні тести (EQ, стилі комунікації)

Та 360°-оцінювання.

Критерії, за якими оцінюють комунікативні навички, зведемо в таблицю 4.6.

Таблиця 4.6 – Критерії оцінювання комунікативних навичок

№ з/п	**Критерій**	**Що оцінюється**
1	Чіткість	логіка, структура, зрозумілість
2	Переконливість	аргументи, вплив, впевненість
3	Емпатія	розуміння інших, підтримка
4	Активне слухання	техніки, уважність
5	Гнучкість	адаптація стилю
6	Стресостійкість	поведінка під тиском
7	Командна взаємодія	фасилітація, делегування
8	Невербальні сигнали	узгодженість, впевненість

**Складено авторами*

4.4 Лідерські здібності кандидатів

Емоційний інтелект як компетенція лідера виражається в моделі емоційного інтелекту Д.Гоулмана, модель ситуативного лідерства Пола Герсі та Кена Бланшара (1969) та Теорія трансформаційного лідерства (Б. Басс).

Модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана – Деніел Гоулман (1995, 1998) визначив емоційний інтелект (EQ) як здатність розуміти, використовувати та управляти власними емоціями, а також розпізнавати й

впливати на емоції інших людей. За Гоулманом, EQ є більш надійним предиктором лідерського успіху, ніж традиційний інтелект (IQ).

П'ять компонентів емоційного інтелекту (Рис.4.3):

Самоусвідомлення (Self-Awareness) – здатність розпізнавати свої емоції, розуміти їхній вплив на думки та поведінку, знати свої сильні й слабкі сторони. Лідер із високим самоусвідомленням реалістично оцінює свої можливості, відкритий до зворотного зв'язку та демонструє впевненість без самовпевненості.

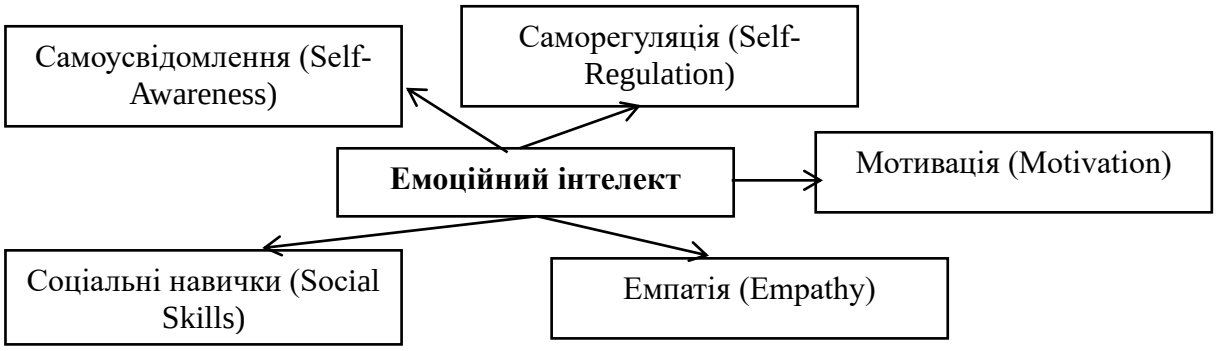


Рис. 4.3. Компоненти емоційного інтелекту*

**Складено авторами*

Саморегуляція (Self-Regulation) – вміння контролювати або перенаправляти деструктивні імпульси та настрої, здатність думати перед тим, як діяти. Лідер із розвиненою саморегуляцією зберігає спокій у кризових ситуаціях, не приймає рішень під впливом емоцій, створює атмосферу довіри та справедливості.

Мотивація (Motivation) – внутрішнє прагнення до досягнень, що виходить за межі зовнішніх стимулів (зарплата, статус). Мотивований лідер демонструє оптимізм навіть перед обличчям невдач, має високі стандарти якості та відданість спільній справі.

Емпатія (Empathy) – здатність розуміти емоційний стан інших людей, враховувати їхні почуття при прийнятті рішень. В управлінській команді емпатія проявляється як уміння розвивати таланти, чутливість до міжкультурних відмінностей, здатність працювати з клієнтами та підлеглими.

Соціальні навички (Social Skills) – уміння будувати стосунки, знаходити спільну мову, впливати та надихати. Включає навички переконання, управління конфліктами, побудови мереж, співпраці та лідерства у змінах.

Компоненти EQ та їх прояв у лідерстві (табл.4.7).

Ситуативне лідерство (Герсі–Бланшар) – модель ситуативного лідерства Пола Герсі та Кена Бланшара (1969) стверджує, що не існує єдиного «найкращого» стилю лідерства. Ефективний лідер адаптує свій стиль залежно від рівня зрілості (готовності) підлеглих. Рівні зрілості (готовності) підлеглих та стилі лідерства (табл.4.8).

Таблиця 4.7 - Компоненти EQ та їх прояв у лідерстві

Компонент	Прояв у лідерстві	Наслідки дефіциту
Самоусвідомлення	Реалістична самооцінка, впевненість	Зарозумілість або невпевненість
Саморегуляція	Стриманість, надійність, адаптивність	Імпульсивність, непередбачуваність
Мотивація	Оптимізм, відданість, прагнення до досконалості	Цинізм, пасивність, вигорання
Емпатія	Розвиток персоналу, міжкультурна чутливість	Токсичне лідерство, відчуженість
Соціальні навички	Переконання, управління змінами, побудова мереж	Ізоляція, конфліктність, нездатність впливати

**Складено авторами*

Ця модель особливо цінна в авіації, де командир повітряного судна повинен адаптувати стиль управління залежно від досвіду членів екіпажу та складності ситуації.

Теорія трансформаційного лідерства (Б. Басс) – Бернард Басс (1985) розвинув концепцію трансформаційного лідерства, протиставивши його транзакційному. **Транзакційний лідер** працює за принципом обміну: виконання завдання – винагорода. **Трансформаційний лідер** змінює свідомість послідовників, підвищуючи їхню мотивацію та продуктивність

понад очікуване. ***Чотири компоненти трансформаційного лідерства (4I)*** **(рис.4.4):**

Таблиця 4.8 - Рівні зрілості (готовності) підлеглих та стилі лідерства

№	Рівні зрілості	Сутність
M1	**Низька готовність**	працівник не має ні знань, ні мотивації виконувати завдання
M2	**Помірна готовність (низькі навички, висока мотивація)**	хоче виконувати, але не вміє
M3	**Помірна готовність (високі навички, низька мотивація)**	вміє, але не хоче або не впевнений
M4	**Висока готовність**	компетентний і вмотивований працівник
	Чотири стилі лідерства	
S1	**Директивний (Telling)**	високий рівень вказівок, низький рівень підтримки. Для M1.
S2	**Наставницький (Selling)**	високий рівень і вказівок, і підтримки. Для M2.
S3	**Підтримувальний (Participating)**	низький рівень вказівок, високий рівень підтримки. Для M3.
S4	**Делегувальний (Delegating)**	низький рівень і вказівок, і підтримки. Для M4.

**Складено авторами*

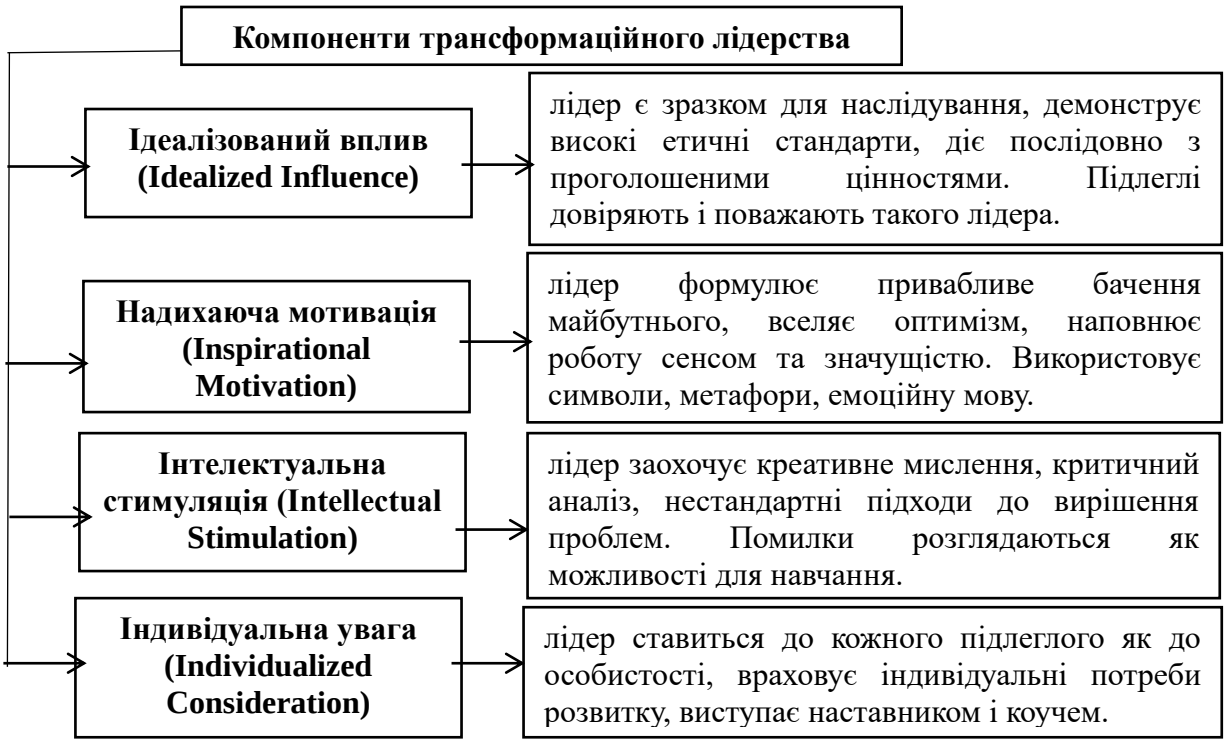


Рис. 4.4. Компоненти трансформаційного лідерства

**Складено авторами*

Дослідження показують, що трансформаційне лідерство позитивно корелює із задоволенням працівників, командною згуртованістю, інноваційністю та загальною ефективністю організації.

❓ Запитання для закріплення матеріалу

1. Які ключові фактори впливають на формування ефективної управлінської команди.
2. Чому різноманітність компетенцій є критично важливою для управлінської команди.
3. Як корпоративна культура впливає на процес формування команди.
4. У чому полягає роль довіри між членами управлінської команди.
5. Які етапи проходить команда на шляху до високої ефективності.
6. Як зовнішнє середовище (ринок, конкуренція, зміни) впливає на формування управлінських команд.
7. Які ризики виникають при неправильному доборі членів команди.
8. Що таке системне мислення та як воно проявляється в управлінській діяльності.
9. Які інструменти використовують для ситуаційного аналізу.
10. Чому здатність бачити взаємозв’язки важливіша за здатність бачити окремі події.
11. Як системне мислення допомагає ухвалювати стратегічні рішення.
12. У чому різниця між реактивним та проактивним аналізом ситуації.
13. Як управлінець може розвивати навички системного мислення.
14. Які помилки найчастіше виникають при відсутності системного підходу.
15. Які комунікативні компетенції є ключовими для управлінця.
16. Чому активне слухання є критично важливим у роботі керівника.
17. Як невербальна комунікація впливає на сприйняття лідера.

18. Які техніки допомагають підвищити ефективність ділових переговорів.

19. Як управлінець має діяти під час комунікації в умовах конфлікту.

20. Які особливості комунікації в гібридних та дистанційних командах.

21. Як оцінити комунікативні навички кандидата під час відбору.

22. Які основні типи лідерства виокремлюють у сучасному менеджменті.

23. У чому полягає різниця між трансформаційним і транзакційним лідерством.

24. Які риси характеру є базовими для ефективного лідера.

25. Як ситуаційне лідерство допомагає керівнику адаптувати стиль управління.

26. Чому емоційний інтелект є важливою складовою лідерства.

27. Як оцінити потенціал кандидата до лідерства під час відбору.

28. Які ризики виникають при надмірній харизматичності лідера.

Теми рефератів

1. Фактори успішного формування управлінських команд у сучасних організаціях.

2. Роль корпоративної культури у створенні ефективної управлінської команди.

3. Психологічна сумісність як умова результативності управлінських команд.

4. Моделі добору членів управлінських команд: міжнародний досвід.

5. Вплив організаційної структури на формування управлінських команд.

6. Системне мислення як ключова компетенція управлінця XXI століття.

7. Методи ситуаційного аналізу в управлінні: порівняльний огляд.

8. Роль системного підходу у стратегічному плануванні.

9. Інструменти візуалізації системного мислення (карти причинно-наслідкових зв’язків, діаграми).

10. Помилки управлінців, пов’язані з відсутністю системного мислення.

11. Комунікативна компетентність управлінця: структура, критерії, методи розвитку.

12. Активне слухання як інструмент ефективного лідерства.

13. Невербальна комунікація в управлінській діяльності.

14. Комунікація в умовах конфлікту: моделі, техніки, практичні кейси.

15. Особливості комунікації в гібридних та дистанційних управлінських командах.

16. Типи лідерства та їх вплив на ефективність управлінських команд.

17. Трансформаційне лідерство: переваги, ризики, приклади застосування.

18. Емоційний інтелект як основа сучасного лідерства.

19. Ситуаційне лідерство: моделі, інструменти, практичні приклади.

20. Оцінювання лідерського потенціалу кандидатів: методи та інструменти.

РОЗДІЛ 5
ПЛАНУВАННЯ КОМАНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

5.1. Єдність цілей як ключовий фактор планування
5.2. Організаційне планування
5.3. Відповідальність та її вплив на планування
5.4. Принципи планування командоутворення

5.1 Єдність цілей як ключовий фактор планування

«Давайте разом з’ясуємо: що саме робить командне планування ефективним?»

1. ***Спільне бачення мети***

Ефективне планування починається з чіткого розуміння командою, навіщо виконується проєкт чи завдання. Коли всі знають, чому це важливо – зростає мотивація, краще сприймаються складні або непопулярні рішення.

Наприклад: при розробці нового продукту команда UX, маркетингу та розробників погоджує загальну мету: створити сервіс, що заощадить час користувачів.

2. ***Участь усіх ключових учасників***

Планування стає ефективним, коли до нього залучені представники всіх напрямів, що дотичні до проєкту. Це зменшує ризик «сліпих зон», коли важливі деталі випадають через вузький погляд.

Приклад: у державних реформах планування стає результативнішим, коли, окрім керівників, долучають експертів, юристів, ІТ-фахівців та кінцевих користувачів.

3. ***Узгодження ролей та відповідальності***

Кожен учасник має знати, що саме від нього очікується і які у нього межі відповідальності. Це знижує хаос у роботі та допомагає швидше реагувати на зміни.

Приклад: у стартапах часто використовують методологію RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) для розподілу ролей.

4. *Відкритість і прозорість*

Коли команда планує відкрито – кожен бачить не тільки свої завдання, а й загальну картину. Це дозволяє швидше помічати проблеми, а також підвищує довіру.

Приклад: у Scrum команді планування проходить публічно на спринт-плануванні, де кожен може висловити думку.

5. *Гнучкість і реалістичність*

Плани стають ефективними, коли вони не є «каменем, висіченим наперед». Успішні команди планують з урахуванням ризиків, залишаючи простір для коригувань.

Приклад: застосування методів Agile дозволяє вносити зміни після отримання зворотного зв'язку від користувачів.

6. *Використання даних і фактів*

Ефективне планування базується не тільки на інтуїції, а й на аналізі ринку, даних продажів чи результатів попередніх проєктів. Це підвищує обґрунтованість рішень.

Приклад: компанії будують прогнози продажів на основі аналітики, а не лише експертних оцінок.

Командне планування ефективне тоді, коли:

- є спільна мета;
- залучені всі, кого це стосується;
- чітко розподілена відповідальність;
- процес прозорий;
- плани гнучкі;
- рішення базуються на даних.

Це робить команду згуртованою, знижує кількість помилок і підвищує шанси на успішну реалізацію проєкту.

Єдність цілей – це фундаментальний принцип управління, який забезпечує узгодженість дій усіх членів організації та управлінської команди. Вона означає, що всі учасники процесу планування розуміють, підтримують і працюють на досягнення спільного стратегічного результату. Без єдності цілей планування перетворюється на набір розрізнених ініціатив, що знижує ефективність організації. Ефективне планування починається з чіткого розуміння командою мети діяльності. Спільна візія об'єднує команду, дає сенс і напрямок діям. Без чіткого бачення мети зростає ризик хаотичних рішень і втрати мотивації.

Єдність цілей передбачає: узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних цілей; спільне бачення майбутнього організації; розуміння кожним членом команди свого внеску в загальний результат; відсутність суперечностей між індивідуальними та командними інтересами. Це не просто формальне формулювання місії – це спільна ментальна модель, яка визначає, куди рухається організація і чому.

Роль єдності цілей у процесі планування: забезпечення стратегічної узгодженості; підвищення ефективності управлінських рішень; формування відповідальності.

Забезпечення стратегічної узгодженості – планування стає ефективним лише тоді, коли:

- стратегічні цілі → визначають напрям;
- тактичні цілі → деталізують шлях;
- оперативні цілі → забезпечують щоденну реалізацію.

Єдність цілей гарантує, що всі рівні планування працюють в одному напрямі. Підвищення ефективності управлінських рішень, коли команда має спільні цілі:

- рішення приймаються швидше;
- зменшується кількість конфліктів;
- легше визначити пріоритети.

Формування відповідальності – кожен член команди розуміє: що саме він робить; навіщо це потрібно; як його робота впливає на загальний результат.

Єдність цілей як фактор командної взаємодії – узгодженість дій; мотивація та залученість; психологічна безпека.

Узгодженість дій (1). Команда, що має спільні цілі, діє як цілісний механізм. Відсутність єдності → хаос, дублювання функцій, конфлікти.

Мотивація та залученість (2). Люди більш мотивовані, коли вони бачать сенс у своїй роботі, розуміють, як їхні зусилля впливають на загальний успіх, відчувають себе частиною спільної справи.

Психологічна безпека (3). Єдність цілей створює атмосферу довіри, де кожен знає, що працює на спільний результат, зменшується конкуренція між членами команди, зростає готовність до співпраці.

Механізми формування єдності цілей: чітке стратегічне бачення, комунікація цілей, участь команди у плануванні, використання SMART, OKR, KPI. Чітке стратегічне бачення (1) – лідер має сформулювати куди рухається організація, чому це важливо, які цінності лежать в основі руху. Комунікація цілей (2) мають бути зрозумілими, конкретними, вимірюваними, узгодженими між підрозділами. Участь команди у плануванні (3), коли співробітники залучені до постановки цілей: вони краще їх розуміють; відчувають відповідальність; проявляють ініціативу. Використання SMART, OKR, KPI (4) – сучасні інструменти допомагають структурувати цілі, забезпечити прозорість, відстежувати прогрес.

Наслідки відсутності єдності цілей:

- суперечливі рішення
- конфлікти між підрозділами
- втрата ресурсів
- зниження продуктивності
- демотивація персоналу
- стратегічні помилки

Організація починає рухатися у різні боки, що руйнує її конкурентоспроможність.

У сучасних умовах (гібридна робота, швидкі зміни, цифровізація) єдність цілей стає ще важливішою, оскільки:

- команди працюють у різних локаціях
- інформаційні потоки збільшуються
- рішення потрібно приймати швидко

Тому лідери мають активно підтримувати спільне бачення через:

- регулярні стратегічні сесії
- прозору комунікацію
- цифрові інструменти планування
- культуру відкритості

Фактори ефективного командного планування (рис.5.1):



Рис. 5.1. Фактори ефективного командного планування*

**Складено авторами*

Спільне бачення мети (1) – усвідомлення кожним учасником, навіщо виконується проєкт чи завдання. Участь усіх ключових учасників (2) – залучення представників усіх напрямів зменшує ризик упущень. Узгодження ролей та відповідальності (3) – кожен знає, за що відповідає. Відкритість і прозорість (4) – публічне планування підвищує довіру. Гнучкість і реалістичність (5) – плани допускають зміни та враховують ризики. Використання даних і фактів (6) – обґрунтованість рішень на основі аналітики.

5.2 Організаційне планування

Організаційне планування – це системний процес, у якому управлінська команда перетворює стратегічну мету на конкретні, вимірювані та узгоджені дії. Це міст між баченням і результатом. *Організаційне планування* – це процес, коли команда перетворює загальну мету на конкретний, структурований план дій: Хто? – визначення ролей і відповідальності. Що? – перелік завдань і ресурсів. Коли? – терміни виконання та послідовність робіт.

1. Хто? Ролі та відповідальність

Чіткий розподіл ролей – це фундамент організаційного порядку. Чіткий розподіл обов'язків допомагає уникнути хаосу. Кожен учасник знає, за що відповідає. Зменшуються ризики дублювання зусиль або «нічийних» завдань.

Управлінська команда має визначити:

✓*Ролі*

- керівник проєкту
- відповідальні виконавці
- експерти та консультанти
- координатори між підрозділами

✓*Зони відповідальності*

Кожен учасник повинен знати:

- за що він відповідає
- які рішення може ухвалювати самостійно
- кому звітує
- з ким взаємодіє

✓*Чому це важливо*

- зменшує ризики дублювання роботи
- усуває «нічийні» завдання
- підвищує швидкість ухвалення рішень
- формує відповідальність і прозорість

Приклад: Якщо двоє членів команди вважають, що за комунікацію з клієнтом відповідає інший, – комунікація провалиться. Якщо обидва думають, що це їхня зона – виникне хаос і суперечливі повідомлення.

2. Що? Завдання та ресурси

Після визначення ролей команда переходить до деталізації змісту роботи. Визначення необхідних ресурсів: людських (виконавці), матеріальних (обладнання, матеріали), інформаційних (дані, дослідження) та фінансових (бюджет).

Формування переліку завдань

Завдання мають бути:

- конкретними
- вимірюваними
- логічно пов’язаними
- розбитими на підзавдання

Визначення ресурсів

Ресурси – це все, що необхідно для виконання плану.

✓*Людські ресурси*

- виконавці
- експерти
- зовнішні консультанти

✓*Матеріальні ресурси*

- обладнання
- техніка
- матеріали

✓*Інформаційні ресурси*

- дані
- аналітичні звіти
- дослідження
- нормативні документи

✓*Фінансові ресурси*

- бюджет
- витрати на персонал
- закупівлі
- резерви

Чому це критично: Нереалістичне планування ресурсів → зриви термінів, перевитрати бюджету, зниження якості.

3. Коли? Терміни, етапи, послідовність

Створення реалістичного графіка, визначення ключових етапів та проміжних цілей. Дотримання дедлайнів допомагає тримати темп і контролювати прогрес. Час – один із ключових параметрів планування.

Реалістичний графік. Команда визначає:

- загальну тривалість проєкту
- тривалість кожного завдання
- залежності між завданнями
- критичні точки

Проміжні цілі. Проміжні етапи допомагають:

- контролювати прогрес
- коригувати план
- підтримувати темп

Дедлайни . Дотримання термінів:

- дисциплінує команду
- дозволяє прогнозувати ризики
- забезпечує синхронність між підрозділами

Приклад: Якщо закупівля обладнання затримується на 10 днів, це автоматично зміщує монтаж, тестування та запуск.

Інструменти організаційного планування. *Матриця RACI* – інструмент для чіткого розподілу відповідальності:

R (Responsible) – відповідальний за виконання.

A (Accountable) – затверджує результат, «власник» завдання.

C (Consulted) – дає консультації, експерт.

I (Informed) – повідомлений про результат.

План Ганта – візуальна діаграма, що показує перелік завдань, тривалість кожного, послідовність і залежності між ними. Допомагає стежити за графіком, планувати ресурси та бачити критичний шлях.

5.3 Відповідальність та її вплив на планування

Існують такі типи відповідальності; індивідуальна; групова (колективна) та взаємна відповідальності.

Індивідуальна відповідальність

- Кожен член команди відповідає за конкретне завдання або результат.
- Приклад: дизайнер готує макети; фінансист готує кошторис.

Групова (колективна) відповідальність

- Відповідальність за загальний результат несуть усі учасники.
- Приклад: успішне проведення заходу чи проєкту залежить від злагодженої роботи всієї команди.

Взаємна відповідальність

- Поєднання: кожен виконує свою частину, але підтримує інших і допомагає за потреби.
- Приклад: під час підготовки презентації один робить дизайн, інший – текст, але обидва разом перевіряють фінальний результат.

Відповідальність – це один із ключових принципів ефективного управління. У контексті планування вона означає чітке визначення того, хто за що відповідає, які рішення може ухвалювати, які ресурси контролює та які результати має забезпечити. Без відповідальності планування втрачає сенс: завдання не виконуються, терміни зриваються, а команда працює хаотично.

Відповідальність – це не лише формальне призначення ролей. Це:

- особисте прийняття зобов’язань за результат

- розуміння меж повноважень
- готовність відповідати за наслідки рішень
- прозорість дій та комунікації

У плануванні відповідальність – це механізм, який перетворює план на реальні дії. Як відповідальність впливає на якість планування?

✓ *Забезпечує чіткість і структурованість.* Коли відповідальність визначена, команда розуміє: хто виконує завдання, хто ухвалює рішення, хто контролює якість, хто інформує інших. Це усуває невизначеність і зменшує ризики помилок.

✓ *Підвищує ефективність виконання.* Людина, яка знає, що вона відповідальна, працює більш зосереджено, більш дисципліновано, з вищою мотивацією. Відповідальність створює внутрішній стимул довести справу до кінця.

✓ *Зменшує дублювання зусиль.* Коли ролі не визначені, двоє можуть виконувати одне й те саме завдання або, навпаки, ніхто не візьме його на себе. Чітка відповідальність усуває ці ризики.

✓ *Полегшує контроль і моніторинг.* Керівник точно знає до кого звернутися за статусом, хто має надати звіт, хто відповідає за затримку. Це робить управління прозорим.

Види відповідальності у плануванні: індивідуальна відповідальність; колективна відповідальність; процесна відповідальність; стратегічна відповідальність (рис.5.2).

Інструменти для закріплення відповідальності

- Матриця RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)
- Протоколи зустрічей з фіксацією «хто за що»
- План Ганта з позначенням виконавців

Наслідки нечіткого розподілу відповідальності

- Завдання залишаються невиконаними, бо всі думали, що це робить хтось інший

- Конфлікти та суперечки щодо того, «хто винен»
- Втрата часу на з’ясування ролей замість виконання роботи
- Зниження довіри всередині команди
- Ризики для репутації або фінансових показників через зриви дедлайнів



Рис. 5.2. Види відповідальності у плануванні*

**Складено авторами*

Чітке планування та розподіл відповідальності – ключ до того, щоб команда:

- діяла злагоджено,
- уникала непорозумінь,
- досягала спільної мети без стресу та конфліктів.

Наслідки нечіткого розподілу відповідальності

✓ Завдання залишаються невиконаними, бо всі думали, що це робить хтось інший.

✓ Конфлікти та суперечки щодо того, «хто винен».

✓ Втрата часу на з'ясування ролей замість виконання роботи.

✓ Зниження довіри всередині команди.

✓ Ризики для репутації або фінансових показників через зриви дедлайнів.

Інструменти закріплення відповідальності

- Матриця RACI.

RACI – один із найефективніших інструментів розподілу відповідальності.

R (Responsible) – виконує завдання

A (Accountable) – несе кінцеву відповідальність

C (Consulted) – консультує

I (Informed) – отримує інформацію

RACI дозволяє уникнути ситуацій, коли «ніхто не відповідає», «відповідають усі, але насправді ніхто», «всі ухвалюють рішення, але немає власника».

- Протоколи зустрічей з фіксацією «хто за що».
- План Ганта з позначенням виконавців.

План Ганта дозволяє:

- прив’язати відповідальність до конкретних термінів
- бачити, хто відповідає за кожен етап
- контролювати навантаження на виконавців.

Відповідальність без термінів – це лише декларація.

Тому у плануванні важливо:

- встановити дедлайни
- визначити проміжні контрольні точки
- прив’язати відповідальність до конкретних дат
- забезпечити механізм контролю

Коли відповідальний знає терміни, він може:

- планувати власний час
- прогнозувати ризики
- вчасно повідомляти про проблеми

Відповідальність як фактор командної взаємодії (рис.5.3).

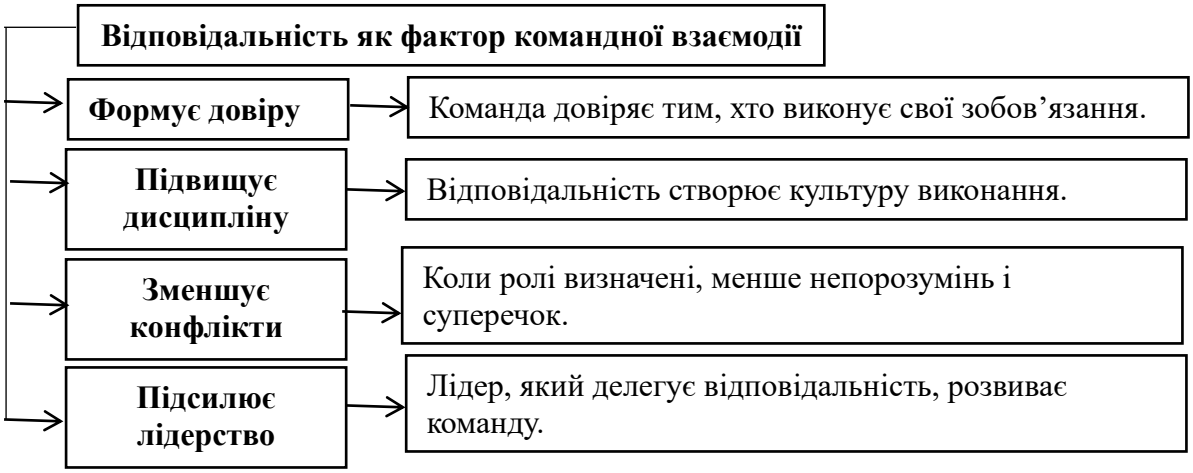


Рис. 5.3. Відповідальність як фактор командної взаємодії*

**Складено авторами*

Наслідки відсутності відповідальності у плануванні

- хаос у виконанні
- дублювання завдань
- втрата часу
- зниження якості
- конфлікти між підрозділами
- відсутність контролю
- зриви термінів
- падіння мотивації

Фактично, план без відповідальності – це лише список побажань. Відповідальність – це ключовий елемент, який перетворює план на реальний механізм дій. Вона забезпечує чіткість, дисципліну, прозорість, ефективність, командну узгодженість. Управлінська команда, яка правильно розподіляє відповідальність, здатна реалізувати навіть найскладніші проєкти.

5.4 Принципи планування командоутворення

Планування командоутворення **–** це процес, у якому управлінська команда визначає, як саме буде формуватися, розвиватися та працювати команда, щоб досягти стратегічних цілей організації. Принципи планування командоутворення: принципи SMART; гнучкість у плануванні; взаємна підтримка; інтеграція компонентів планування. Кожен із цих принципів формує основу для створення сильної, узгодженої та результативної управлінської команди.

При постановці цілей і завдань для команди важливо, щоб вони відповідали критеріям *SMART* (1):

- **S (Specific) –** конкретні.
- **M (Measurable) –** вимірювані.
- **A (Achievable) –** досяжні.
- **R (Relevant) –** значущі, відповідають спільній меті команди.
- **T (Time-bound) –** обмежені у часі.

✓ **S – Specific (конкретність).** Ціль має бути чітко визначена:

- Яку саме команду потрібно сформувати?
- Які компетенції необхідні?
- Які ролі мають бути закриті?

Приклад: «Сформувати команду з 6 осіб для запуску нового продукту».

✓ **M – Measurable (вимірюваність).** Ціль повинна мати кількісні або якісні критерії: кількість учасників; рівень компетенцій; показники ефективності.

✓ **A – Achievable (досяжність).** Ціль має відповідати реальним ресурсам:

- бюджету;
- кадровому резерву;
- часовим обмеженням.

✓ **R – Relevant (релевантність).** Ціль має відповідати стратегічним пріоритетам організації.

✓ **T – Time-bound (обмеженість у часі).** Необхідно визначити чіткі терміни:

- коли команда має бути сформована;
- коли вона має вийти на повну продуктивність.

SMART робить процес командоутворення керованим і прогнозованим. SMART допомагає уникнути розмитих цілей і перетворює бачення команди на зрозумілий план дій.

Гнучкість у плануванні (2). Гнучкість – це здатність адаптувати план до змін у середовищі, ресурсах або команді. Плани не мають бути статичними. Команда повинна враховувати можливі ризики, зовнішні зміни та зворотний зв'язок. Коригування планів сприймається не як провал, а як робочий процес удосконалення. Гнучкість особливо важлива для інноваційних проєктів та роботи у швидкозмінному середовищі. У сучасних організаціях гнучкість – не перевага, а необхідність.

✓ Чому гнучкість важлива? Гнучкість характеризується:

- ринки змінюються;
- технології оновлюються;
- з’являються нові ризики;
- змінюється склад команди.

Команда, яка не адаптується, втрачає ефективність.

✓ Елементи гнучкого планування:

- альтернативні сценарії (A, B, C)
- резерв часу та ресурсів
- регулярні перегляди плану
- можливість швидкого перерозподілу ролей

✓ Гнучкість ≠ хаос

Гнучкість – це структурована адаптація, а не відсутність плану. План може змінюватися, але цілі залишаються незмінними.

Взаємна підтримка (3). Це не просто «доброзичливість» – це стратегічний ресурс, який підвищує продуктивність і стійкість команди.

✓ Сутність взаємної підтримки полягає в готовності допомогти колезі, в обміні знаннями, у взаємному страхуванні у складних ситуаціях та в конструктивному зворотному зв'язку.

✓ Як взаємна підтримка впливає на планування?

- зменшує ризики зриву термінів
- підвищує якість виконання
- формує психологічну безпеку
- дозволяє гнучко перерозподіляти завдання

✓ Роль лідера

Лідер має створити умови, де:

- помилки не караються, а аналізуються
- допомога – норма
- конкуренція не руйнує команду

Успіх команди залежить не лише від індивідуальної роботи, а й від готовності допомагати одне одному. Культура, де нормально запитати пораду, підстрахувати колегу чи разом вирішити проблему, підвищує довіру, мотивацію та загальну стійкість команди до стресу.

Інтеграція компонентів планування (4). Інтеграція – це узгодження всіх елементів плану в єдину систему. Командоутворення – це комплексний процес, тому план має бути цілісним.

Ефективне командне планування поєднує чітко сформульовані цілі (SMART), реалістичний і гнучкий план, розподіл ролей та відповідальності, ресурси та терміни, постійний обмін інформацією та взаємну підтримку. У комплексі ці компоненти створюють дієву систему, яка веде команду до результату.

✓ **Що означає інтеграція?** Інтеграція означає:

- узгодження ролей, ресурсів і термінів;
- поєднання індивідуальних і командних цілей;
- синхронізація між підрозділами;
- єдина логіка комунікації.

✓ **Інтеграція забезпечує:**

- відсутність суперечностей;
- прозорість процесів;
- ефективний розподіл ресурсів;
- узгодженість дій.

✓ **Інструменти інтеграції:**

- RACI-матриця;
- план Ганта;
- OKR;
- регулярні командні зустрічі;
- системи управління проєктами (Trello, Asana, Jira).

Приклад інтегрованого плану: SMART-цілі визначають напрям; гнучкість дозволяє адаптуватися; взаємна підтримка забезпечує виконання; інтеграція об’єднує всі елементи в єдину систему.

Принципи планування командоутворення формують основу ефективної управлінської роботи. Вони забезпечують:

- чіткість цілей (SMART);
- адаптивність (гнучкість);
- командну згуртованість (взаємна підтримка);
- системність (інтеграція компонентів).

Команда, яка планує за цими принципами, здатна працювати узгоджено, швидко реагувати на зміни та досягати високих результатів.

Методологія OKR (Objectives and Key Results)

OKR – це система постановки цілей, розроблена Енді Гроувом (Intel) і популяризована Джоном Дорром (Google). OKR дозволяє узгодити цілі команди з цілями організації та забезпечити прозорість прогресу.

Структура OKR (рис.5.4).



Рис. 5.4. Структура OKR*

**Складено авторами*

Agile (гнучка методологія) **–** це підхід до управління проєктами, що базується на ітеративності, адаптивності та тісній взаємодії з клієнтом. Маніфест Agile (2001) визначає чотири цінності (рис.5.5):

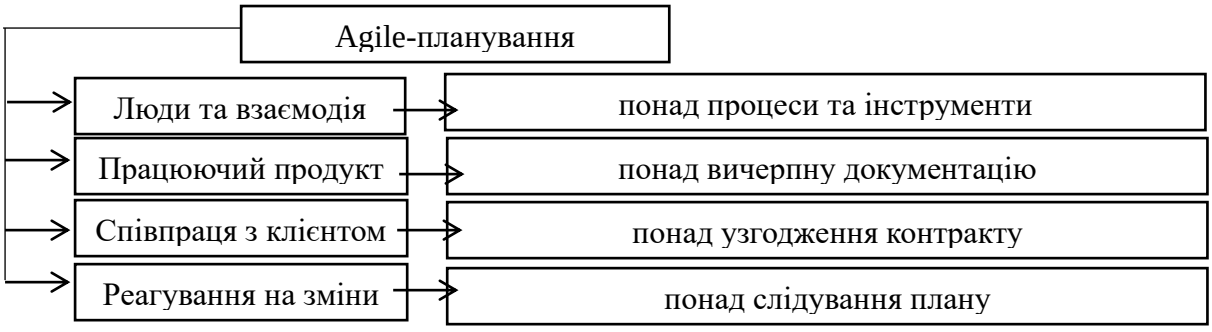


Рис. 5.5. Маніфест Agile (2001)*

**Складено авторами*

Scrum – найпоширеніший фреймворк для реалізації Agile-підходу. Робота організується у спринти – короткі ітерації тривалістю 1–4 тижні.

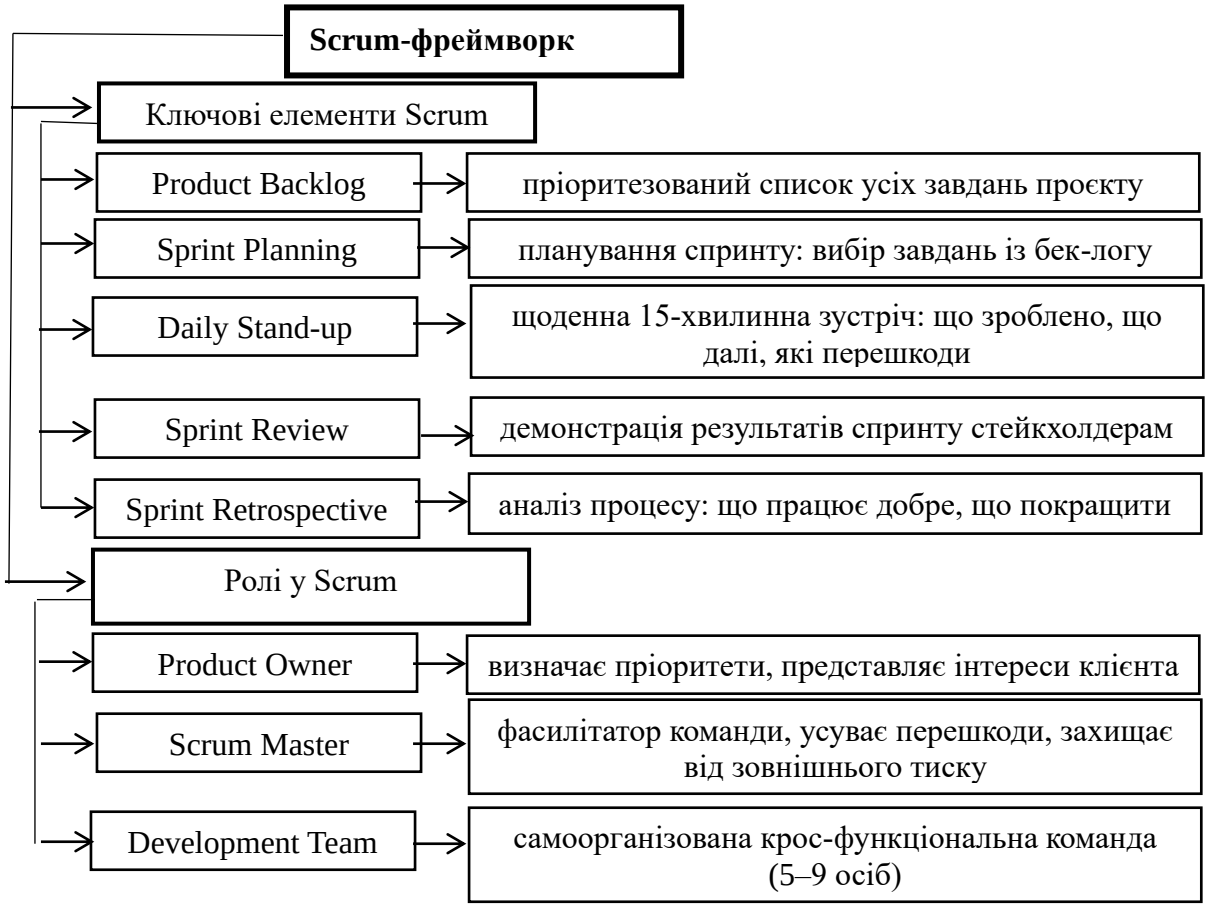


Рис. 5.6. Scrum-фреймворк*

**Складено авторами*

Управління ризиками в плануванні (рис. 5.7). *Ризик* – це невизначена подія або умова, яка, у разі виникнення, матиме позитивний або негативний вплив на цілі проєкту.

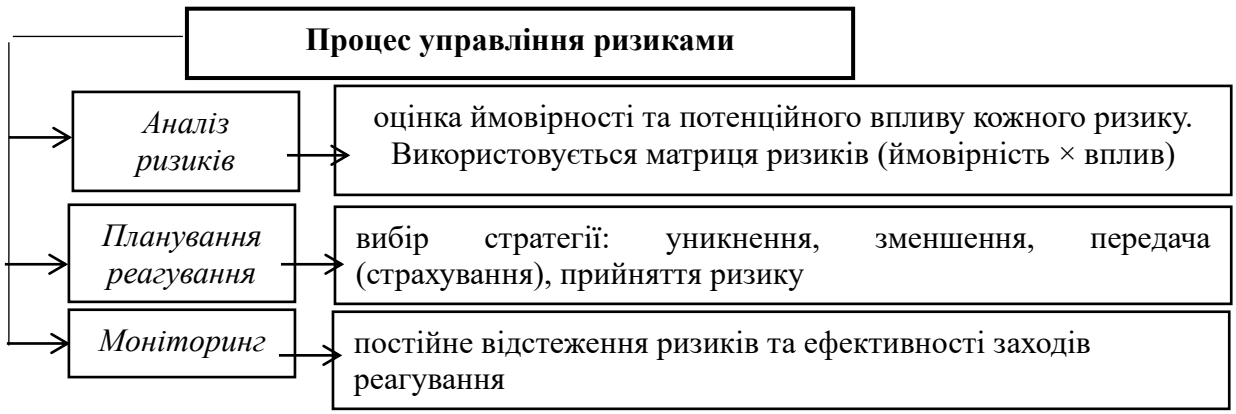


Рис. 5.7. Управління ризиками в плануванні

Матриця ризиків (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 - Матриця ризиків

Ймовірність \ Вплив	**Низький**	**Середній**	**Високий**
Висока	Середній ризик	Високий ризик	Критичний ризик
Середня	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Низька	Мінімальний ризик	Низький ризик	Середній ризик

Ефективне планування командної діяльності обов'язково включає аналіз ризиків. Команда, яка заздалегідь ідентифікує загрози та розробляє план «Б», значно стійкіша до непередбачених ситуацій.

Канбан – це метод візуального управління роботою, який допомагає командам бачити процес, контролювати навантаження та поступово підвищувати ефективність. Він виник у компанії Toyota як частина системи бережливого виробництва, а згодом став популярним у сфері IT, менеджменту та сервісів. У центрі підходу – візуалізація робочого процесу. Усі задачі відображаються на спеціальній дошці (Kanban board), де кожен етап роботи представлений окремою колонкою.

Канбан як інструмент візуального управління (рис. 5.8).

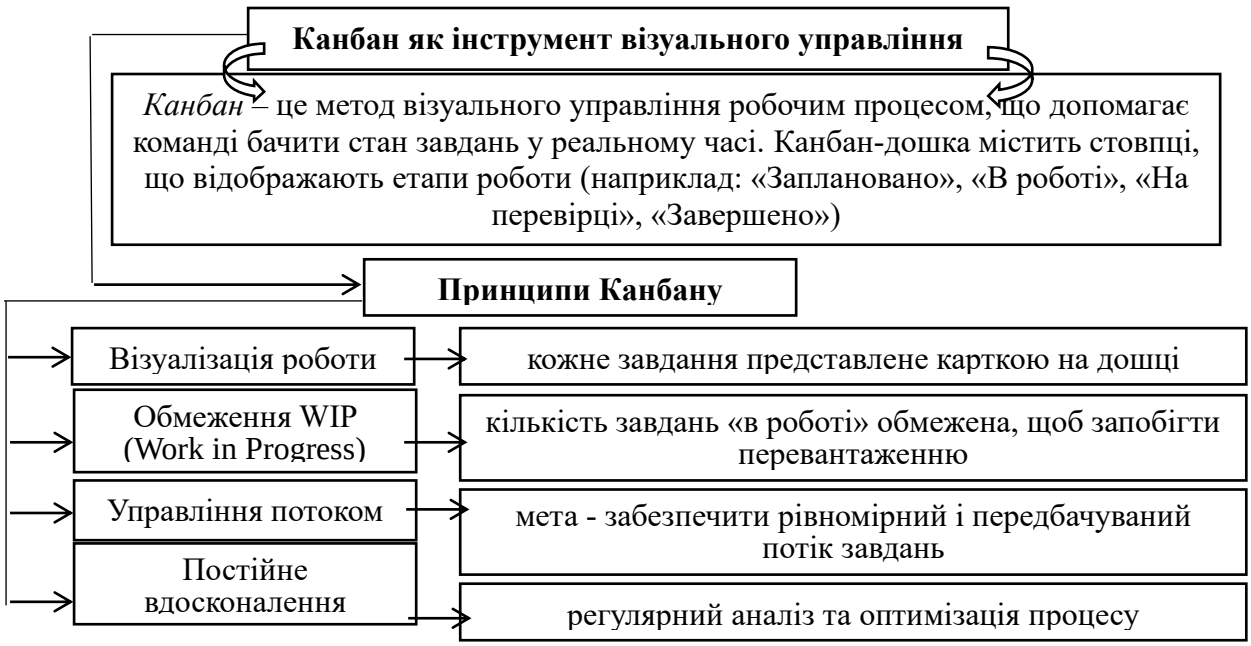


Рис. 5.8. Канбан як інструмент візуального управління

Типова структура: To Do (Заплановано) – задачі, які потрібно виконати; In Progress (В роботі) – задачі, над якими працюють; Done (Виконано) – завершені задачі. Основні принципи дії Канбан: візуалізація роботи; обмеження незавершеної роботи; керування потоком; постійне вдосконалення. Візуалізація роботи – усі задачі видно одразу – це підвищує прозорість. Обмеження незавершеної роботи (WIP-ліміти) – команда не бере більше задач, ніж може виконати одночасно. Керування потоком – фокус на швидкості проходження задач через процес. Постійне вдосконалення – команда регулярно аналізує процес і оптимізує його. Процес дії Канбан (рис. 5.9).

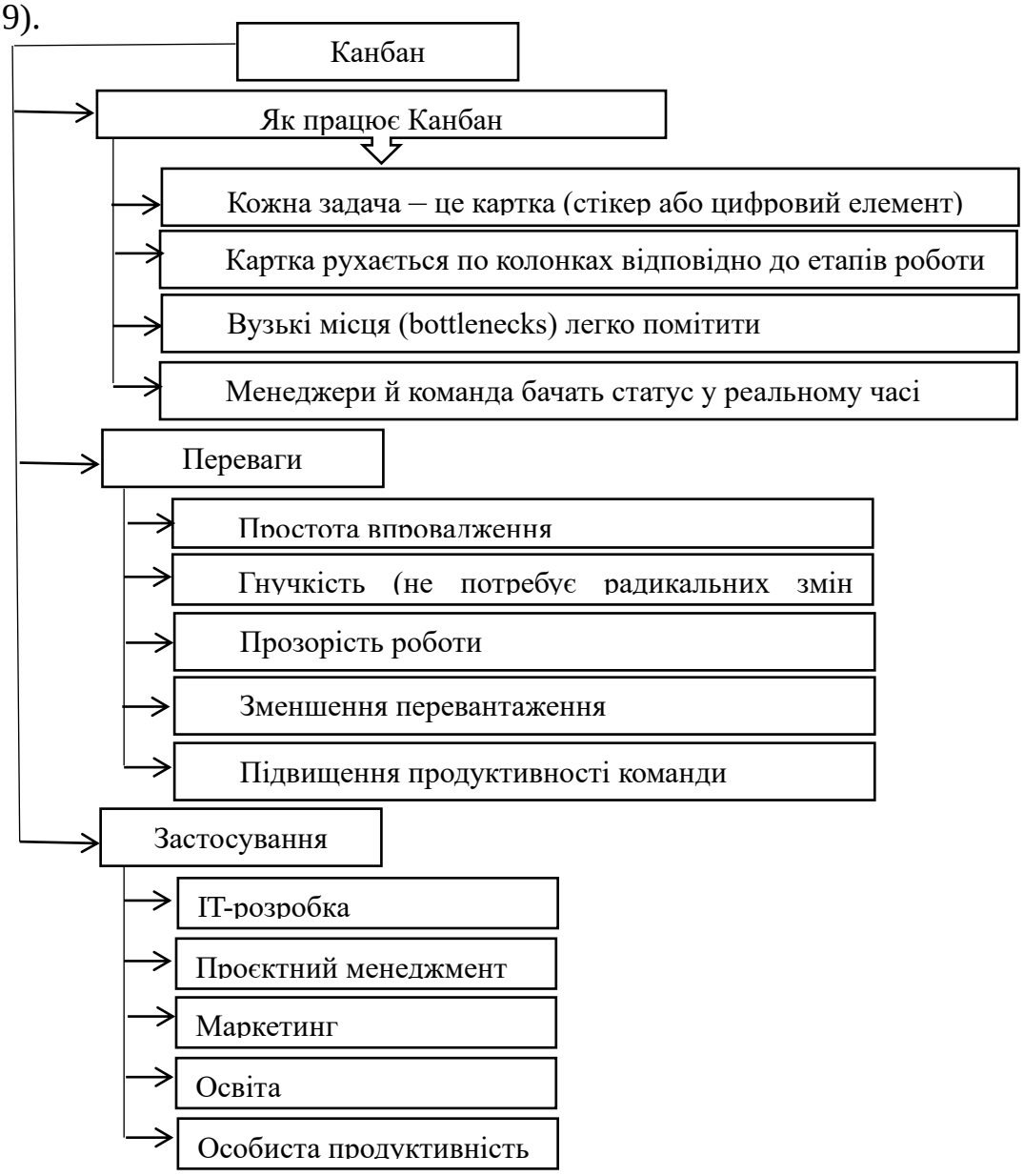


Рис. 5.9 - Процес дії Канбан*

**Складено авторами*

Канбан та інші методи. На відміну від, наприклад, Scrum:

- Канбан не має фіксованих спринтів
- зміни можна вносити в будь-який момент
- фокус – на потоці, а не ітераціях

? Запитання для закріплення матеріалів

1. Чому єдність цілей вважається фундаментом ефективного командного планування?
2. Які ризики виникають у команді за відсутності узгоджених цілей?
3. Як індивідуальні цілі співвідносяться з командними та організаційними?
4. Які інструменти допомагають досягти єдності цілей у команді?
5. Як лідер впливає на формування спільного бачення?
6. Які етапи включає організаційне планування в команді?
7. Чим відрізняється стратегічне, тактичне та оперативне планування?
8. Як організаційне планування впливає на структуру та функціонування команди?
9. Які інструменти використовуються для планування командної роботи?
10. Як цифрові технології змінюють процес організаційного планування?
11. Як розподіл відповідальності впливає на якість командного планування?
12. Чому відповідальність є ключовим елементом командної взаємодії?
13. Які моделі розподілу відповідальності існують у командному менеджменті?
14. Як відповідальність пов’язана з мотивацією та результативністю?
15. Які помилки виникають при неправильному делегуванні?
16. Які принципи лежать в основі ефективного планування командоутворення?
17. Як принцип системності впливає на формування команди?
18. Чому важливо враховувати індивідуальні особливості членів команди?
19. Як принцип гнучкості проявляється у плануванні командної роботи?

20. Які принципи є критичними для команд у цифрову епоху?

Тематика рефератів

1. Принципи планування командоутворення: теоретичні основи та практичні аспекти.
2. Гнучкість і адаптивність як ключові принципи сучасного командного менеджменту.
3. Системний підхід до планування командоутворення.
4. Психологічні та організаційні принципи формування ефективної команди.
5. Єдність цілей як стратегічний чинник ефективності команди.
6. Методи узгодження індивідуальних та командних цілей у сучасних організаціях.
7. Роль лідера у формуванні спільного бачення та цілей команди.
8. Вплив єдності цілей на результативність командної діяльності.
9. Організаційне планування як основа ефективного управління командою.
10. Стратегічне, тактичне та оперативне планування: порівняльний аналіз.
11. Цифрові інструменти організаційного планування в командній роботі.
12. Планування ресурсів у команді: підходи та виклики.
13. Відповідальність як фактор ефективного планування командної діяльності.
14. Моделі розподілу відповідальності в командах: переваги та ризики.
15. Взаємозв’язок відповідальності, мотивації та продуктивності команди.
16. Делегування як інструмент підвищення ефективності командного планування.

РОЗДІЛ 6
РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ У КОМАНДІ

6.1. Ролі керівника-менеджера
6.2. Розподіл функціональних та командних ролей
6.3. Модель командних ролей Белбіна

6.1 Ролі керівника-менеджера

Сучасний керівник – це не просто адміністратор чи контролер. Він виконує управлінські, міжособистісні, інформаційні та стратегічні ролі, які забезпечують ефективність команди та організації. Нижче – структурована модель, що поєднує класичні підходи (Мінцберг) та сучасні управлінські практики (рис. 6.1).

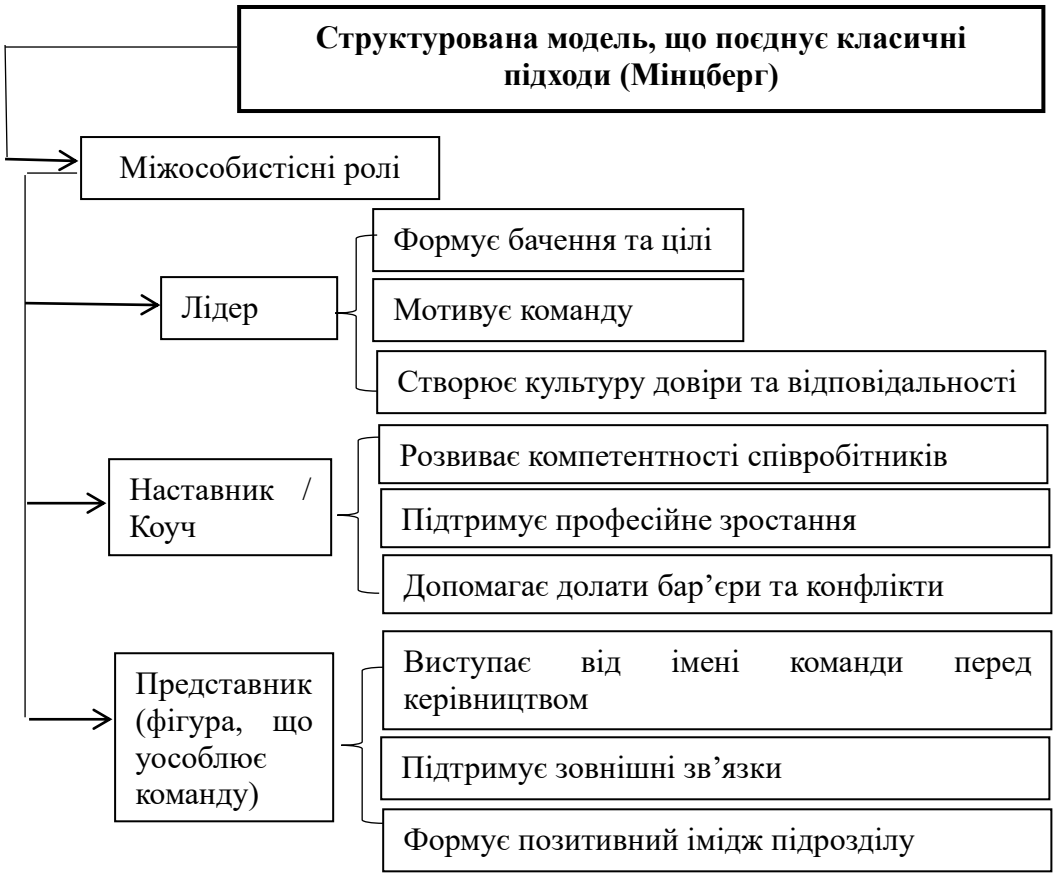


Рис. 6.1. Структурована модель*

**Складено авторами*

Інформаційні ролі: спостерігач (монітор), розповсюджувач інформації, представник-інформатор.

Спостерігач (монітор) – збирає інформацію про внутрішні та зовнішні процеси, аналізує тенденції, ризики, можливості (1). Розповсюджувач інформації – передає важливі дані команді, забезпечує прозорість та інформованість (2). Представник-інформатор – комунікує з іншими підрозділами, поширює інформацію назовні (звітність, презентації, переговори) (3).

Управлінські та організаційні ролі: *планувальник* – визначає цілі, пріоритети, ресурси, формує стратегію та план дій; *організатор* – створює структуру роботи, розподіляє завдання та відповідальність, забезпечує координацію процесів; *контролер* – відстежує виконання планів, аналізує відхилення, приймає коригувальні рішення.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень: *підприємець (ініціатор змін)* – генерує ідеї, запускає інновації, підтримує розвиток команди; *антикризовий менеджер* – реагує на проблеми та конфлікти, приймає швидкі рішення в умовах невизначеності; *розподілювач ресурсів* – розподіляє бюджет, час, персонал; встановлює пріоритети; *переговорник* – веде внутрішні та зовнішні переговори, досягає компромісів, захищає інтереси команди.

Стратегічні та ціннісні ролі керівника-менеджера – ці ролі визначають не лише те, *що* робить керівник, а й *як* він формує майбутнє організації, культуру взаємодії та систему цінностей. Вони задають довгостроковий вектор розвитку та забезпечують стійкість команди (табл.6.1).

Таблиця 6.1 – Стратегічні та ціннісні ролі керівника-менеджера

Роль	Сутність ролі	Ключові функції	Результат
Стратег	Керівник формує довгострокове бачення, визначає напрям розвитку та забезпечує стратегічну узгодженість усіх процесів.	Аналіз зовнішнього середовища, трендів, ризиків • Визначення стратегічних цілей і пріоритетів • Побудова сценаріїв розвитку • Забезпечення відповідності між стратегією та ресурсами	Команда працює не хаотично, а в межах чіткої логіки розвитку.
Архітектор організаційної культури	Керівник формує цінності, норми, правила взаємодії та поведінкові стандарти, які визначають «як тут прийнято працювати».	• Створення атмосфери довіри та психологічної безпеки • Формування командної ідентичності • Підтримка етичних норм і професійних стандартів • Моделювання поведінки, яка задає тон усій команді	Команда має спільні цінності, що зміцнюють згуртованість і мотивацію.
Інноватор	Керівник ініціює зміни, впроваджує нові підходи, технології та методи роботи.	• Пошук нових можливостей • Стимулювання творчості та експериментів • Управління інноваційними проєктами • Підтримка культури постійного вдосконалення	Команда не застигла в минулому, а адаптується до викликів і випереджає конкурентів.
Етичний лідер	Керівник забезпечує моральну основу діяльності команди, приймає рішення відповідно до етичних принципів і демонструє чесність у діях.	• Дотримання етичних норм у прийнятті рішень • Забезпечення справедливості та прозорості • Формування культури відповідальності • Запобігання зловживанням і конфліктам інтересів	Команда довіряє керівнику, а організація зберігає репутацію.
Агент змін	Керівник управляє трансформаціями, допомагає команді адаптуватися до нових умов і мінімізує опір змінам.	• Комунікація необхідності змін • Підготовка команди до нових процесів • Управління ризиками та опором • Підтримка співробітників у перехідний період	Зміни проходять не хаотично, а керовано та з мінімальними втратами.
Соціальний відповідальний лідер	Керівник враховує вплив рішень на суспільство, екологію, громаду та майбутні покоління.	• Підтримка принципів сталого розвитку • Врахування соціальних наслідків управлінських рішень • Розвиток корпоративної соціальної відповідальності • Формування позитивного іміджу організації	Команда працює в організації, яка має ціннісний фундамент і соціальну місію.

Синтез: яким має бути сучасний керівник (табл. 6.2).

Таблиця 6.2. – Синтез: що об'єднує стратегічні та ціннісні ролі

Роль	Головний фокус	Вплив на команду
Стратег	Майбутнє, розвиток	Чіткий напрям руху
Архітектор культури	Цінності, норми	Згуртованість і довіра
Інноватор	Нові ідеї, зміни	Адаптивність і конкурентність
Етичний лідер	Мораль, справедливість	Висока довіра та репутація
Агент змін	Трансформації	Керованість змін
Соціально відповідальний лідер	Суспільний вплив	Позитивний імідж і стійкість

Сучасний менеджер – це багатофункціональна роль, що поєднує всі функції (табл.6.3):

Таблиця 6.3. – Функції групи ролей

Група ролей	Ключова функція
Міжособистісні	Взаємодія з людьми, мотивація, представництво
Інформаційні	Збір, аналіз і поширення інформації
Управлінські	Планування, організація, контроль
Ролі прийняття рішень	Вибір стратегій, розподіл ресурсів, реагування на проблеми
Стратегічні	Формування культури, бачення, інновацій

Керівник у команді виконує одразу кілька важливих ролей (рис.6.2):



Рис. 6.2. Роль керівника в команді*

**Складено авторами*

Лідер (натхненник) (1) – формує бачення та мотивує команду, допомагає усвідомити спільну мету. Організатор (2) – планує роботу,

розподіляє ресурси та ролі, визначає пріоритети. Координатор (3) – стежить, щоб завдання виконувались у потрібний час, допомагає вирішувати конфлікти чи непорозуміння. Наставник (4) – підтримує розвиток учасників, допомагає розкрити потенціал кожного. Контролер результату (5) – перевіряє виконання плану, оцінює якість результатів, корегує дії команди за потреби. Хороший керівник не робить усе самостійно, а створює умови для того, щоб команда працювала ефективно.

6.2 Розподіл функціональних та командних ролей

Успішна реалізація будь-якого проєкту залежить не лише від професійних знань учасників, але й від ефективної взаємодії всередині команди. Для цього важливо чітко розрізняти два типи ролей: функціональні та командні. Їх правильне поєднання дозволяє максимально використовувати сильні сторони кожного члена команди та створювати злагоджену командну динаміку.

Функціональні ролі – це формальні завдання та обов'язки, які учасник команди виконує відповідно до своєї професійної компетенції, спеціалізації та посади. Вони визначаються технічними вимогами проєкту і напряму пов'язані з конкретною сферою діяльності або етапом проєктного процесу.
Приклади функціональних ролей: ***Фінансист / Фінансовий менеджер*** проводить розрахунок бюджету проєкту, контроль витрат, аналіз фінансових ризиків. ***Дизайнер*** розробляє візуальних матеріалів, створення графічної концепції проєкту. ***Технічний фахівець / Девелопер*** відповідає за налаштування IT-інфраструктури, впровадження технічних рішень, програмування, тестування та технічну підтримку. ***Маркетолог*** проводить дослідження ринку, аналізує цільову аудиторію, розробляє стратегію просування та комунікаційну кампанію. ***Дизайнер*** розробляє візуальні матеріали, створює графічну концепцію проєкту, займається UI/UX-дизайном.

Юрист забезпечує правовий супровід проєкту, перевіряє договори, захищає інтелектуальну власність. ***Проєктний менеджер*** координує роботу команди, контролює терміни, ресурси та якість виконання завдань. ***Аналітик*** збирає та аналізує дані, формує вимоги до продукту, проводить бізнес-аналіз. Функціональні ролі є вертикальними і зазвичай відображаються в організаційній структурі проєкту або матриці відповідальності RACI.

Концепцію командних ролей найбільш детально розробив британський вчений Мередіт Белбін (Meredith Belbin), який виділив 9 командних ролей, об'єднаних у три групи (рис.6.3) :

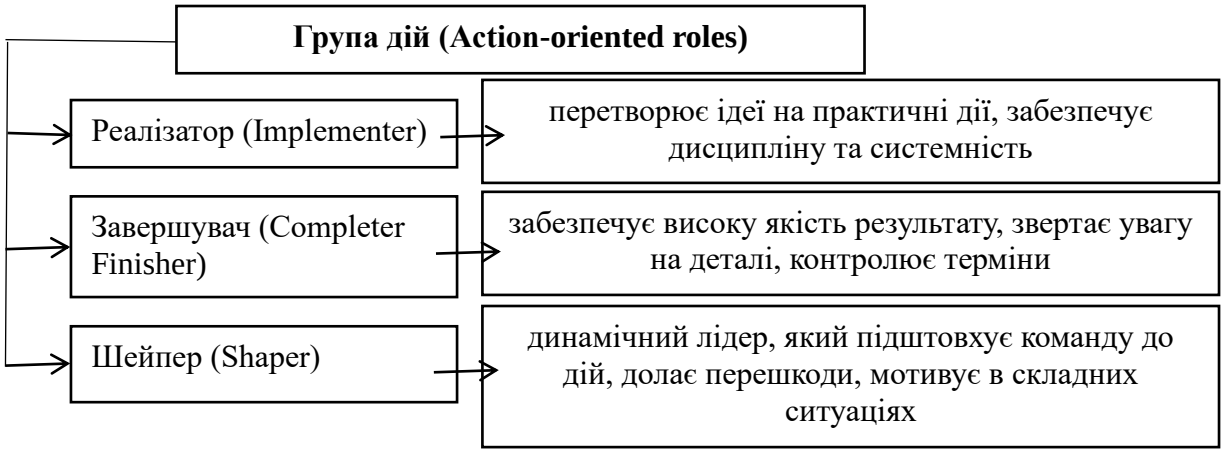


Рис. 6.3. Групи командних ролей*

**Складено авторами*

Група мислення (рис.6.4).

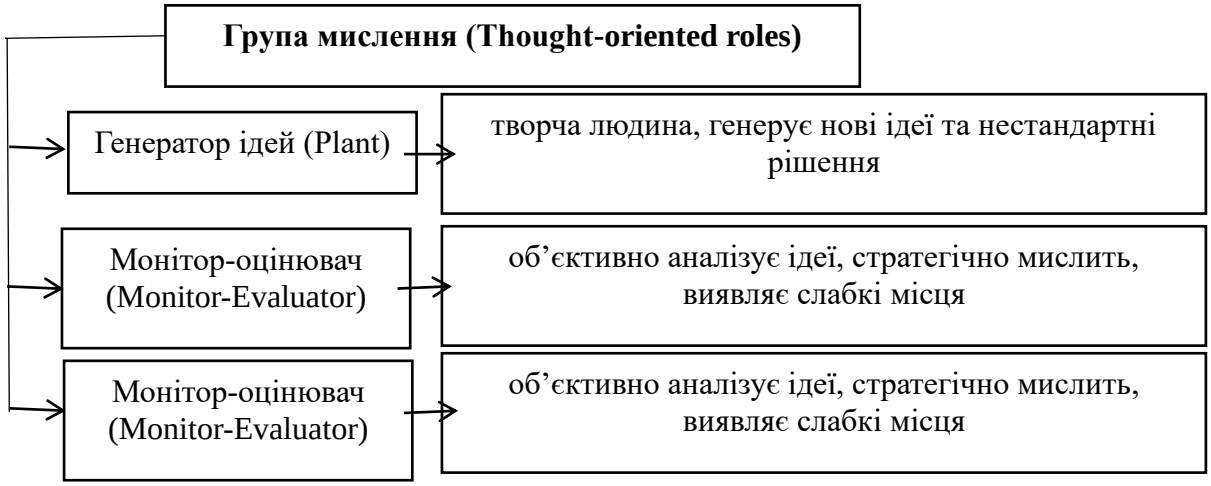


Рис. 6.4. Група мислення (Thought-oriented roles)

**Складено авторами*

Група соціальної взаємодії (People-oriented roles) (рис.6.5).



Рис. 6.5. Група соціальної взаємодії (People-oriented roles)*

**Складено авторами*

Важливо розуміти, що одна й та сама людина може виконувати певну функціональну роль (наприклад, бути маркетологом) і водночас відігравати певну командну роль (наприклад, бути «Генератором ідей» або «Шейпером»). Ефективна команда потребує балансу між функціональними та командними ролями. Надлишок одних ролей (наприклад, багато «Генераторів ідей» і мало «Реалізаторів») може призвести до хаосу, а їхній брак – до втрати креативності або конфліктів.

Командні ролі відображають типовий стиль поведінки людини у спільній роботі – як учасник взаємодіє з колегами, як впливає на атмосферу та динаміку команди.

Практичні рекомендації:

- Під час формування команди проводити Belbin-тест або аналогічні оцінки командних ролей.
- Використовувати матрицю розподілу ролей (RACI + Belbin).
- Регулярно проводити командні сесії для аналізу розподілу ролей і коригування динаміки.

Правильний розподіл функціональних і командних ролей є одним із ключових факторів успіху проєкту, оскільки дозволяє поєднати професійну

компетентність учасників із їхніми природними сильними сторонами поведінки в команді.

6.3 Модель командних ролей Белбіна

Модель командних ролей Белбіна – це підхід до формування ефективних команд, розроблений британським дослідником Meredith Belbin. Вона пояснює, що успіх команди залежить не лише від професійних навичок, а й від поведінкових ролей, які беруть на себе її учасники.

Суть моделі – Белбін виділив 9 командних ролей – типових способів, у які люди взаємодіють, мислять і працюють у команді. Важливо: одна людина може поєднувати кілька ролей, але зазвичай має 1–3 домінуючі.

Мередіт Белбін виділив 9 основних командних ролей (рис.6.6):



Рис. 6.6. Основні командні ролі за Белбіним

Важливі особливості: одна людина може поєднувати кілька ролей залежно від етапу проєкту; командні ролі можуть змінюватися з досвідом чи в новому колективі; найефективніші команди мають збалансований набір різних ролей.

Командні ролі Белбіна можна подати за трьома ролями (ролі мислення, ролі дії, ролі людей) (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Командні ролі Белбіна

Командні ролі Белбіна: ролі, орієнтовані на людей (People Oriented Roles); дослідник ресурсів (Resource Investigator).

Використовує допитливість для пошуку ідей і можливостей для команди.

Сильні сторони: відкритий, енергійний, знаходить контакти.

Слабкі сторони: може бути надто оптимістичним і втрачати інтерес

Командний гравець (Teamworker) допомагає команді працювати злагоджено та виконувати завдання.

Сильні сторони: кооперативний, дипломатичний, уважний.

Слабкі сторони: нерішучий у складних ситуаціях, уникає конфліктів.

Координатор (Coordinator) спрямовує команду на досягнення цілей і делегує завдання.

Сильні сторони: впевнений, зрілий, бачить потенціал людей.

Слабкі сторони: може виглядати маніпулятивним, перекладає роботу.

Інтелектуальні ролі (Thought Oriented Roles).

Генератор ідей (Plant) – креативний, генерує нові ідеї та вирішує складні проблеми.

Сильні сторони: творчий, уявний, нестандартне мислення.

Слабкі сторони: може ігнорувати деталі, складно комунікує.

Аналітик (Monitor Evaluator) – приймає рішення на основі логіки та аналізу.

Сильні сторони: стратегічний, об'єктивний, розсудливий.

Слабкі сторони: може бути надто критичним, не надихає інших.

Спеціаліст (Specialist) – надає глибокі знання в конкретній сфері.

Сильні сторони: експертність, відданість, професіоналізм.

Слабкі сторони: вузька спеціалізація, зацикленість на деталях.

Ролі дії (Action Oriented Roles)

Шейпер (Shaper) – рухає команду вперед і підтримує темп роботи.

Сильні сторони: енергійний, наполегливий, мотивуючий.

Слабкі сторони: може провокувати конфлікти.

Виконавець (Implementer) – організовує роботу та реалізує плани.

Сильні сторони: практичний, надійний, ефективний.

Слабкі сторони: негнучкий, повільно реагує на зміни.

Завершувач (Completer Finisher) – контролює якість і доводить роботу до кінця.

Сильні сторони: уважний, відповідальний, ретельний.

Слабкі сторони: схильний до тривожності, не делегує.

Як висновок:

- люди → взаємодія і атмосфера
- мислення → ідеї та рішення
- дія → виконання і результат

✓ Ефективна команда – це не набір однакових людей, а поєднання різних ролей, які доповнюють одна одну.

Поєднання функціональних та командних ролей (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 - Порівняння функціональних та командних ролей

Критерій	Функціональні ролі	Командні ролі
Визначення	Пов'язані з професійними завданнями	Відображають стиль поведінки та взаємодії
Основний критерій	Посада, компетентність	Особистісні якості, поведінка
Мета	Виконання професійних функцій	Забезпечення ефективної взаємодії
Залежність від інструкцій	Висока - чітко закріплені	Низька - формується на основі якостей
Фокус	«Що робити?»	«Як робити разом?»

**Складено авторами*

Функціональні ролі потрібні для виконання конкретних завдань, а командні – для створення атмосфери співпраці, генерації ідей, критичного аналізу та контролю. Баланс цих ролей робить команду гнучкою та результативною. Приклад матриці розподілу ролей (RACI) (табл.6.5).

Таблиця 6.5 - Приклад RACI-матриці

Завдання	Керівник	Аналітик	Юрист	IT-фахівець	Фінан-сист	HR
Аналіз загроз і ризиків	R	A	C	C	C	C
Розробка політики безпеки	A	R	C	C	C	C
Правовий аудит документів	C	C	R	C	C	C
Впровадження системи контролю	C	C	C	R	C	C
Навчання персоналу	C	C	C	C	C	R
Фінансовий моніторинг	C	C	C	C	R	C

**Складено авторами*

Позначення: R – відповідає за виконання; A – несе кінцеву відповідальність; C – консультує; I – інформується.

Модель управлінських ролей І. Адізеса (PAEI). Іцхак Адізес запропонував модель чотирьох управлінських ролей, які необхідні для ефективного функціонування будь-якої організації. Жодна людина не може однаково добре виконувати всі чотири ролі, тому ефективне управління – це завжди командна справа.

Чотири ролі за Адізесом (табл. 6.6):

Таблиця 6.6. – Чотири ролі за Адізесом

Ролі за Адізесом	Запитання	Типова поведінка
P (Producer / Виробник)	орієнтований на результат, забезпечує виконання завдань	
	«Що потрібно зробити?»	наполегливість, фокус на продуктивності, практичність
A (Administrator / Адміністратор)	забезпечує порядок, системність, контроль	
	«Як це зробити правильно?»	увага до деталей, процедур, стандартів, документації
E (Entrepreneur / Підприємець)	об'єднує команду, забезпечує згуртованість і гармонію	
	«Коли і навіщо?»	креативність, ризиковість, візіонерство, готовність до експериментів
I (Integrator / Інтегратор)	об'єднує команду, забезпечує згуртованість і гармонію	
	«Хто?»	емпатія, комунікація, розвиток стосунків, вирішення конфліктів

**Складено авторами*

Модель PAEI Адізеса (табл.6.7).

Таблиця 6.7 – Модель PAEI Адізеса

Роль	**Фокус**	**Ключове запитання**	**Часовий горизонт**
P - Виробник	Результат	Що зробити?	Короткостроковий
A - Адміністратор	Процес	Як правильно?	Короткостроковий
E - Підприємець	Інновації	Навіщо і коли?	Довгостроковий
I - Інтегратор	Люди	Хто і з ким?	Довгостроковий

Практичне застосування. За Адізесом, ідеального керівника не існує – кожен має домінантні ролі та слабкі сторони. Тому ключ до ефективності – взаємодоповнююча команда, де різні учасники покривають усі чотири ролі.

Типові «неправильні» стилі виникають при надмірному домінуванні однієї ролі (рис.6.8):

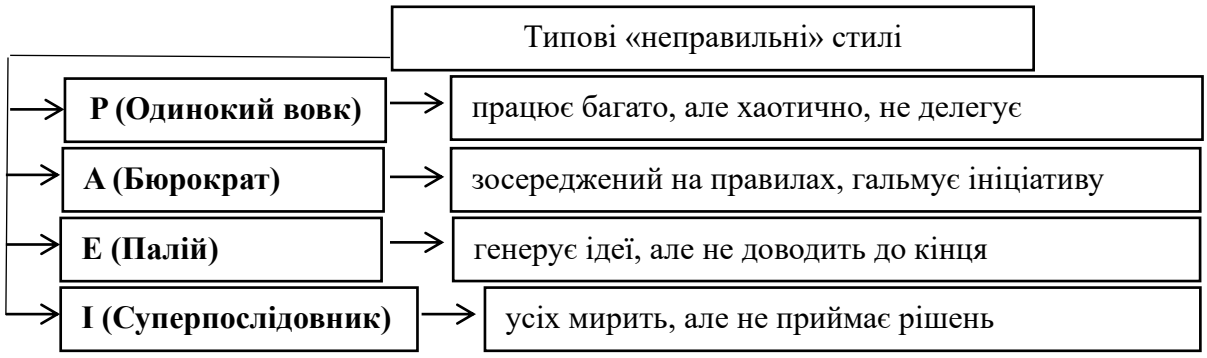


Рис. 6.8. Типові «неправильні» стилі при домінуванні однієї ролі*

**Складено авторами*

У командній роботі кожен учасник може стикатися з рольовим конфліктом – ситуацією, коли вимоги різних ролей суперечать одна одній.

Типи рольових конфліктів (рис. 6.9):

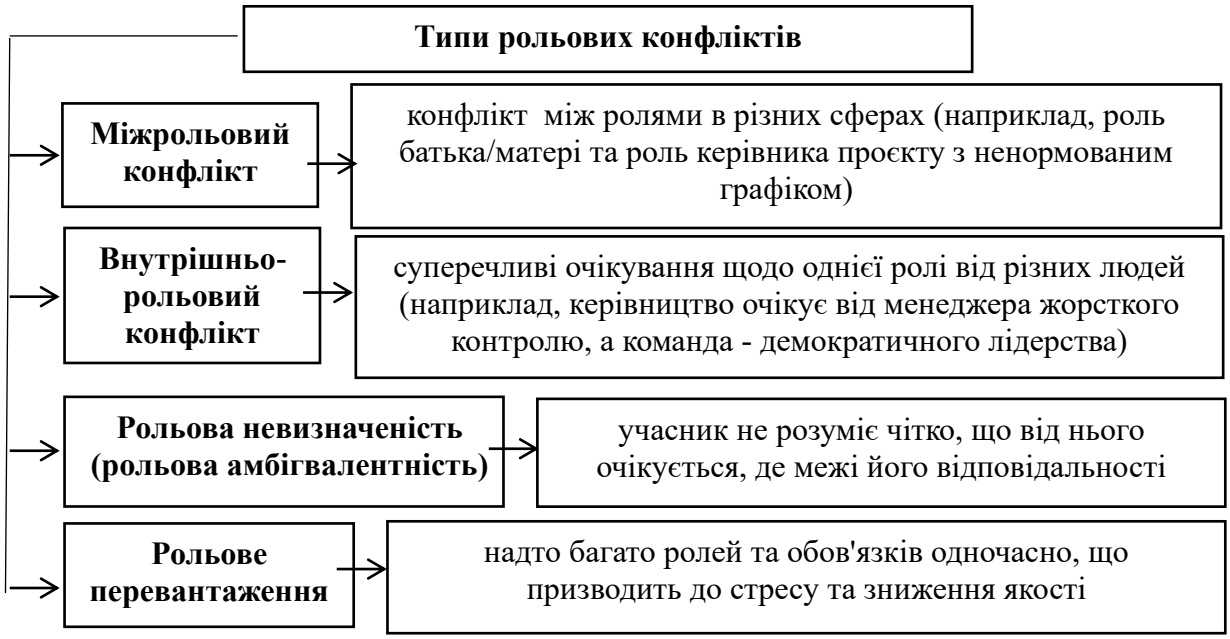


Рис.6.9. Типи рольових конфліктів*

**Складено авторами*

Методи подолання рольових конфліктів: чіткий опис ролей та зон відповідальності (RACI); регулярне обговорення очікувань у команді; гнучкість у перерозподілі ролей; підтримка балансу «робота–особисте життя».

? Запитання для закріплення матеріалу:

1. Які основні ролі керівника-менеджера в сучасній команді? У чому полягає різниця між традиційною та сучасною роллю менеджера?
2. Які функції виконує керівник-менеджер на етапах формування, функціонування та розвитку команди?
3. У чому полягає відмінність між функціональними та командними ролями в команді?
4. Наведіть приклади функціональних ролей у команді. Чим вони відрізняються від командних ролей?
5. Що таке «командні ролі» за Р. М. Белбіном? Яка головна ідея його моделі?
6. Опишіть усі 9 командних ролей за моделлю Белбіна (з короткою характеристикою кожної ролі).
7. Які сильні та слабкі сторони має роль «Реалізатор» (Implementer) за Белбіном?
8. Яка роль за Белбіном найбільше орієнтована на ідеї та креативність? Охарактеризуйте її.
9. Які ролі Белбіна відносяться до «думкових» (thinking) ролей, а які – до «діяльнісних» (action) та «соціальних» (people)?
10. Чому в ідеальній команді, згідно з Белбіном, мають бути представлені всі 9 ролей? Що відбувається, якщо деякі ролі дублюються або відсутні?
11. Які командні ролі найчастіше викликають конфлікти між собою? Наведіть приклади несумісних ролей.
12. Як керівник-менеджер може використовувати модель Белбіна для формування ефективної команди?

13. У чому полягають обмеження та критика моделі командних ролей Белбіна?

14. Як розподіл ролей у команді впливає на її результативність і психологічний клімат?

15. Як сучасні тенденції (віддалена робота, agile-команди, крос-функціональні команди) змінюють підходи до розподілу ролей керівника та членів команди?

Теми рефератів

1. Ролі керівника-менеджера в сучасних організаціях: еволюція підходів від класичного менеджменту до трансформаційного лідерства.

2. Функціональні та командні ролі в роботі колективу: сутність, відмінності та взаємозв’язок.

3. Теоретичні основи та практичне значення моделі командних ролей Р. М. Белбіна.

4. Аналіз дев’яти командних ролей за Белбіном: сильні та слабкі сторони кожної ролі.

5. Застосування моделі Белбіна для діагностики та формування ефективних робочих команд.

6. Проблеми й типові помилки розподілу ролей у командах: причини неефективності та шляхи подолання.

7. Вплив дисбалансу командних ролей на продуктивність і конфліктність команди (на прикладі реальної компанії/проекту).

8. Модель Белбіна в умовах agile-команд та проектного менеджменту: можливості та обмеження.

9. Роль керівника в балансуванні командних ролей: інструменти та методики.

10. Порівняльний аналіз моделі Белбіна з іншими моделями командних ролей (наприклад, модель Маргерісона-МакКенна, модель І. Адієса або модель «Big Five» для команд).

РОЗДІЛ 7
КОМУНІКАЦІЇ ТА СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМАНДИ

7.1. Процес комунікації

7.2. Міжособистісні комунікації

7.3. Організаційні комунікації

7.4. Управління комунікаційними процесами

7.5. Управління міжгруповими відносинами

7.6. Управлінські теорії

7.7. Соціопсихологічні теорії

7.1. Процес комунікації

Комунікація – це процес передавання інформації, ідей, думок, емоцій від однієї особи (або групи) до іншої з метою досягнення взаєморозуміння. Комунікація є не лише передачею інформації, а ключовим механізмом узгодження дій, формування довіри та побудови ефективної командної взаємодії.

Класична модель комунікації описує процес як послідовність етапів: **джерело → кодування → повідомлення → канал → декодування → одержувач → зворотний зв'язок.**

1. **Відправник (джерело)** – формує повідомлення.
2. **Кодування** – перетворення ідеї в мову, жести, образи.
3. **Канал комунікації** – засіб передачі (усно, письмово, через технічні засоби тощо).
4. **Декодування** – одержувач тлумачить повідомлення.
5. **Одержувач** – сприймає та інтерпретує повідомлення.

6. **Зворотний зв'язок** – реакція, відповідь, що сигналізує про розуміння або непорозуміння.

7. **Шуми (бар'єри)** – будь-які перешкоди, що заважають ефективному передаванню (фізичні, психологічні, семантичні).

Розглянемо більш детально класичну модель комунікації (Шеннон–Вівер): джерело → кодування → повідомлення → канал → декодування → одержувач → зворотний зв’язок.

Міжособистісна комунікація:

відкрита,

емоційна,

залежить від емпатії,

невербальних сигналів.

Організаційна комунікація:

формальна/неформальна,

вертикальна/горизонтальна,

писемна/усна.

Комунікаційні бар’єри:

шум,

неузгоджені цілі,

емоції,

статусні відмінності,

культура.

Процес комунікації. Міжособистісні та організаційні комунікації – детальний опис

Сутність процесу комунікації. *Комунікація* – це процес передавання інформації, ідей, думок, емоцій від однієї особи (або групи) до іншої з метою досягнення взаєморозуміння.

Класична модель комунікації (Шеннон–Вівер):

Відправник (джерело) – формує повідомлення.

Кодування – перетворення ідеї в мову, жести, образи.

Канал комунікації – засіб передачі (усно, письмово, через технічні засоби тощо).

Декодування – одержувач тлумачить повідомлення.

Одержувач – сприймає та інтерпретує повідомлення.

Зворотний зв'язок – реакція, відповідь, що сигналізує про розуміння або непорозуміння.

Шуми (бар'єри) – будь-які перешкоди, що заважають ефективному передаванню (фізичні, психологічні, семантичні).

Міжособистісні комунікації. Це обмін інформацією між двома або кількома людьми в межах прямої взаємодії.

Особливості: емоційність, контектність, динамічність та зворотній зв'язок[17].

Емоційність – передається через інтонацію, міміку, жести.

Контекстність – залежать від соціальної ситуації, стосунків, культурного середовища.

Динамічність – можуть швидко змінювати напрямок, тональність, тему.

Зворотний зв'язок – негайний (усмішка, кивок, питання).

Види: *вербальні (словесні)* – усні або письмові повідомлення; *невербальні* – міміка, жести, погляд, постава, особистий простір (проксеміка).

Бар'єри: відсутність емпатії, упередженість, погане слухання та невідповідність слів і невербальних сигналів

Організаційні комунікації – це систематизований процес обміну інформацією між співробітниками, підрозділами та керівництвом в організації для досягнення цілей.

Види організаційної комунікації (табл.7.1):

[17] Живко З.Б., Демченко О.В., Шегинська А.І. Роль соціальних комунікацій у формуванні ефективної стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»):* журнал. 2025. № 7(47) 2025. С.312-333. (1974 с.). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47) https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-312-333

Таблиця 7.1 – Види організаційної комунікації

№ з/п	Напрямки	Сутність
1	*За напрямом*	
	Вертикальні (формальні)	
	Згори вниз	накази, розпорядження, політика організації
	Знизу вгору	звіти, зворотний зв'язок, пропозиції
	Горизонтальні (між рівними)	координація між колегами, відділами
	Діагональні	між співробітниками різних рівнів і підрозділів, які не підпорядковані один одному
2	*За формою*	
	Формальні	визначені процедурами, офіційні повідомлення, звіти, наради
	Неформальні	розмови на перервах, «чутки», неофіційні канали впливу

**Складено авторами*

Важливість комунікацій для команди та організації (табл.7.2)

Таблиця 7.2 – Важливість комунікацій для команди та організації

Компонент	Значення
Відкрита комунікація	Створює довіру, відкритість у команді
Ясність і точність	Запобігає помилкам, конфліктам, двозначності
Ефективні канали	Забезпечують швидкий і точний обмін інформацією
Зворотний зв'язок	Підсилює взаєморозуміння, дозволяє коригувати дії
Комунікаційна культура	Формує клімат взаємоповаги та конструктивної співпраці

**Складено авторами*

Комунікація – це не лише передача інформації, а ключовий механізм узгодження дій, формування довіри та побудови ефективної командної взаємодії.

Практична вправа «Зіпсований телефон»: Учасники передають повідомлення по ланцюжку (усно), потім аналізують зміни.

Обговорення: де й чому виникла помилка, які були бар'єри.

Управління комунікаційними процесами складається з теоретичного блоку, в який входять елементи управління комунікаціями, інструменти, принципи ефективної комунікації. Елементи управління комунікаціями – планування, контроль каналів, формування зворотного зв'язку, підтримка «комунікаційного клімату». Інструменти – внутрішні комунікаційні платформи, щотижневі мітинги, зворотний зв'язок 360°. Принципи ефективної комунікації (Берло) – чіткість, послідовність, релевантність, адаптованість до одержувача.

Управління комунікаційними процесами – це цілеспрямована діяльність керівника або команди, спрямована на організацію, контроль і покращення способів обміну інформацією між учасниками команди або організації.

Це не просто «розмова», а стратегічне налаштування всіх комунікаційних потоків для досягнення цілей.

Основні завдання управління комунікаціями:

- ✓ Організувати чіткі канали зв'язку
- ✓ Забезпечити якість інформації (достовірність, актуальність)
- ✓ Регулювати зворотний зв'язок
- ✓ Визначити правила комунікації (етика, стандарти)
- ✓ Попереджати або нейтралізувати бар'єри комунікації
- ✓ Моніторити ефективність комунікацій

Основні інструменти та приклади управління комунікаційними процесами (табл. 7.3):

Таблиця 7.3 – Основні інструменти та приклади управління комунікаційними процесами

Інструмент	Опис	Приклад
Інформаційна політика	Визначення, хто, коли та як повідомляє інформацію	У команді встановлено правило: щотижневі онлайн-зустрічі, всі оновлення – через Slack
Регламент комунікацій	Чіткий опис, які канали використовуються для яких цілей	Email – лише для офіційних звернень, Telegram – для поточних задач
Матриця комунікацій	Таблиця «хто – кому – що – як часто»	Керівник проекту → команді: статус-план – щоп'ятниці, команда → керівнику: звіт – щопонеділка
Зворотний зв'язок	Регулярний запит на оцінку зрозумілості інформації	Кожна зустріч завершується запитанням: «Що потребує уточнення?»
Комунікаційні тренінги	Розвиток навичок ефективного слухання, ведення діалогу, презентації	Проведення тренінгу «Ассертивна комунікація» для лідерів команд
Комунікаційний аудит	Перевірка поточних каналів і виявлення «вузьких місць»	Аналіз: 60% працівників не читають розсилки – вирішили перейти на візуальні інфографіки

**Складено авторами*

Модель SMCR, розроблена David K. Berlo у 1960-х роках, – це одна з класичних лінійних моделей комунікації, яка дозволяє глибше зрозуміти не просто передачу інформації, а умови її ефективності. Вона показує, що якість комунікації залежить від характеристик кожного елементу системи, а не лише від самого повідомлення.

Модель SMCR (Source–Message–Channel–Receiver) описує процес комунікації як послідовність чотирьох основних елементів:

S - Source (Джерело) – відправник повідомлення: формує, кодує і передає інформацію.

M - Message (Повідомлення) – зміст комунікації: ідеї, символи, коди, структура.

C - Channel (Канал) – засіб передачі: вербальні або невербальні.

R - Receiver (Одержувач) – той, хто приймає повідомлення: розкодовує й інтерпретує його.

Візуальна модель SMCR:

S (Джерело)
↓
M (Повідомлення)
↓
C (Канал)
↓
R (Одержувач)

Між кожним етапом можливі «шуми» та спотворення. Зворотний зв'язок потрібен для уточнення та корекції.

Значення моделі:

- Показує, що комунікація – це не лише передача інформації, а складна система взаємодії.
- Допомагає аналізувати причини непорозумінь і покращувати якість спілкування.
- Широко застосовується в менеджменті, освіті, медіа, маркетингу, HR.

Розглянемо детально кожен компонент із поясненням і обґрунтуванням (табл.7.4).

Ключова ідея моделі Берло полягає в головному, що доводить модель: ефективність комунікації залежить від відповідності між Source і Receiver. Чим більше вони схожі за досвідом, мовою, культурою, цінностями, тим вища ймовірність правильного розуміння[18].

Сильні сторони моделі SMCR:

✓ Простота і структурованість

✓ Універсальність (підходить для різних сфер)

[18] Живко З.Б., Боруцька Ю.З., Живко М.О., Бойко О.Т., Шегинська А.І. Управління соціальними комунікаціями в системі ЗЕД в умовах кризової трансформації: стратегія довіри та міжнародної репутації. *«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»):* журнал. 2025. № 9(49) 2025. С.433-450. (2141с.). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49) https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-433-450

Таблиця 7.4 – Модель SMCR (Source–Message–Channel–Receiver)

Компонент	Суть	Характеристики
1. Source (Джерело)	це той, хто ініціює комунікацію – людина, група або організація	· **Комунікативні навички** (вміння говорити, писати, слухати) · **Знання теми** (експертність) · **Соціальна система** (цінності, статус, роль) · **Культура** (мовні та поведінкові норми) · **Ставлення** (до теми, до аудиторії, до себе)
Обґрунтування: Якщо джерело не володіє темою або має негативне ставлення до аудиторії, повідомлення спотворюється ще до передачі. Наприклад, керівник без навичок комунікації може неправильно донести навіть правильну ідею.		
2. Message (Повідомлення)	**Суть:** це те, що передається – зміст комунікації.	· **Content (зміст)** – що саме говориться · **Elements (елементи)** – жести, міміка, інтонація · **Structure (структура)** – логіка, порядок · **Code (код)** – мова, символи · **Treatment (обробка)** – стиль подачі
Обґрунтування: Одне й те саме повідомлення може мати різний ефект залежно від форми. Наприклад, суха інструкція та емоційна мотиваційна промова. Це доводить, що комунікація – це не тільки «що», а й «як».		
Channel (Канал)	**Суть:** шлях, яким передається повідомлення.	Берло трактує канал ширше, ніж просто медіа – це *сенсорні канали сприйняття:* • слух (аудіо) • зір (візуальні образи) • дотик • нюх • смак У сучасному контексті додаються: • цифрові канали (email, соцмережі) • міжособистісні (особиста розмова) • масові (ТБ, реклама)
Обґрунтування: Вибір каналу впливає на швидкість передачі, точність, емоційність Наприклад, складну інформацію краще передавати письмово, емоційні меседжі – особисто.		
4. Receiver (Одержувач)	**Суть:** той, хто приймає і інтерпретує повідомлення.	Його характеристики дзеркально відповідають джерелу: • рівень знань • комунікативні навички • культура • досвід · установки
Обґрунтування: Навіть ідеально сформоване повідомлення може бути неправильно зрозуміле, якщо одержувач має інший культурний контекст, відсутні знання, є упередження. Тому комунікація – це не передача, а узгодження значень.		

**Складено авторами*

✓ Акцент на людських факторах

✓ Пояснює причини комунікаційних бар'єрів

Обмеження моделі:

✓ Лінійність (немає зворотного зв'язку)

✓ Не враховує шум (перешкоди) явно

✓ Недостатньо описує динамічні процеси взаємодії (ці аспекти пізніше розвивалися в інших моделях комунікації)

Практичне значення. Модель активно застосовується у:

- *Менеджменті* – для побудови ефективної комунікації в командах
- *Маркетингу* – для створення реклами, що "попадає" в аудиторію
- *HR* – для адаптації співробітників
- *Освіті* – для пояснення матеріалу
- *Медіа* – для аналізу впливу повідомлень

Модель SMCR показує, що комунікація – це система взаємопов'язаних елементів, проблема може виникнути на будь-якому етапі, ключ до ефективності – адаптація повідомлення до аудиторії. Модель Берло показує, що комунікація – це не лише передача інформації, а складна система взаємодії. Вона широко застосовується в менеджменті, освіті, медіа, маркетингу та HR.

Управлінські теорії:

- ***Анрі Файоль:*** виділив 5 основних функцій управління – планування, організація, командування, координація, контроль.
- ***Генрі Мінцберг:*** описав 10 управлінських ролей (лідер, переговірник, монітор, сполучна ланка тощо).

Суть: управління – це набір взаємопов'язаних функцій і ролей у різних контекстах.

Управлінські теорії: Файоль і Мінцберг[19]

[19] Психологія управління: навч. посіб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/359961504_Psihologia_upravlinna (дата звернення: 26.04.2026).

Анрі Файоль (Henri Fayol) – Класична теорія управління

Суть: ***Управління*** – це універсальний процес, що складається з послідовних функцій, які можна застосовувати до будь-якої організації.

5 основних функцій управління за Файолем (табл.7.5):

Таблиця 7.5 – Основні функції управління за Файолем

№	Функція	Опис
1	Планування	Визначення цілей і способів їх досягнення. Передбачення майбутнього.
2	Організація	Створення структури, розподіл ресурсів і завдань.
3	Командування	Мотивація і керівництво персоналом. Вплив на підлеглих.
4	Координація	Узгодження дій і ресурсів для досягнення спільної мети.
5	Контроль	Вимірювання результатів і коригування відхилень.

**Складено авторами*

Важливо: Файоль вважав, що ці функції універсальні для будь-якого рівня управління.

Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) – Поведінкова теорія управління[20]

Суть: Менеджер виконує не лише функції, а реальні ролі, які залежать від контексту і ситуації.

10 управлінських ролей за Мінцбергом (об'єднані в 3 групи) (табл.7.6):

Таблиця 7.6 – Управлінські ролі за Мінцбергом

Група	Роль	Опис
1. Міжособистісні	Лідер	Мотивація, розвиток персоналу
	Представник	Символічні дії, репрезентація організації
	Сполучна ланка	Контакти з іншими ланками та зовнішнім середовищем
2. Інформаційні	Монітор	Збір і аналіз інформації
	Розповсюджувач	Передача інформації всередині організації
	Прес-секретар	Представлення інформації зовні
3. Роль прийняття рішень	Підприємець	Ініціювання змін, інновації
	Усунення порушень	Реакція на проблеми, вирішення конфліктів
	Розподілювач ресурсів	Визначення, хто і що отримає
	Переговірник	Ведення переговорів з партнерами, персоналом, постачальниками

**Складено авторами*

[20] Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

Важливо: Мінцберг підкреслює реальну динаміку управлінської роботи, багатозадачність і комунікацію.

Загальна суть обох теорій:

Управління – це поєднання структурованих функцій (Файоль) і динамічних ролей (Мінцберг), які керівник виконує залежно від ситуації, середовища та завдань.

Соціопсихологічні теорії

Едгар Шейн: модель організаційної культури (3 рівні: артефакти, цінності, базові припущення).

Такамото Такаман: досліджував групову поведінку, взаємозалежність, колективне прийняття рішень (у контексті японських корпорацій).

Значення: розуміння глибинної мотивації, поведінкових патернів у групах.

Узагальнення: Ці методи і теорії допомагають ефективно будувати навчання, керувати командами, аналізувати поведінку груп і розвивати лідерські компетенції.

Едгар Шейн (Edgar Schein) – модель організаційної культури

Суть: ***Культура організації*** – це багаторівнева система колективних переконань і поведінкових норм, яка визначає, як люди думають, діють і взаємодіють у межах колективу. Рівні організаційної культури (табл.7.7).

Таблиця 7.7 – Три рівні організаційної культури:

Рівень	Характеристика
1. Артефакти	Видимі елементи: офісний простір, дрес-код, ритуали, мова, технології.
2. Цінності	Заявлені принципи: стратегія, корпоративна етика, стандарти поведінки.
3. Базові припущення	Несвідомі переконання, що формують поведінку. Те, що «приймається як належне».

**Складено авторами*

Важливо: ***Найглибший рівень*** – базові припущення – найважче змінити, але саме вони визначають стабільність культури.

Соціопсихологічні підходи Шейна і Такамана дають змогу ефективно будувати корпоративне навчання, формувати здорове робоче середовище, розвивати лідерські компетенції, керувати змінами через розуміння цінностей, культури і динаміки групової поведінки.

Соціопсихологічні теорії Шейна і Такамана (табл. 7.8).

Таблиця 7.8 – Порівняльна таблиця: соціопсихологічні теорії Шейна і Такамана

Ознака / Автор	Едгар Шейн	Такамото Такаман
Ключова ідея	Організаційна культура як багаторівнева система	Групова взаємодія в контексті японської корпоративної культури
Рівні структури	Артефакти, цінності, базові припущення	Формальна і неформальна взаємозалежність
Фокус уваги	Глибинна культура організацій	Колективне прийняття рішень, гармонія в групі
Прийняття рішень	Залежить від культурних установок	Через консенсус і участь усіх членів групи
Тип культури	Може бути будь-якою (західна, корпоративна тощо)	Японська колективістська модель
Застосування	Діагностика, розвиток і зміна культури в організаціях	Управління командою, побудова довіри в колективі

**Складено авторами*

Соціопсихологічні теорії (Шейн і Такаман). Едгар Шейн: модель організаційної культури має 3 рівні:

Артефакти – видимі прояви.

Цінності – офіційно проголошені принципи.

Базові припущення – глибинні несвідомі переконання.

Культура – ключ до поведінки працівників.

Такамото Такаман: групова динаміка у японських корпораціях

✓ Висока групова взаємозалежність

✓ Принцип гармонії (WA) і колективного прийняття рішень

✓ Консенсус і довіра як основа ефективності

Значення: Ці теорії допомагають:

✓ аналізувати групову поведінку

✓ будувати ефективне управління

✓ формувати лідерство, адаптоване до культури і контексту

Очікувані результати тренінгу:

✓ Учасники розуміють, як функціонує комунікація в командах.

✓ Вміють будувати комунікаційні системи в організації.

✓ Знають підходи до вирішення міжгрупових суперечок.

Усвідомлюють роль відкритої комунікації в підтримці здорового командного клімату.

Управління – це поєднання структурованих функцій (Файоль) і динамічних ролей (Мінцберг), які керівник виконує залежно від ситуації, середовища та завдань.

Соціопсихологічні теорії

- ***Едгар Шейн:*** модель організаційної культури (3 рівні: артефакти, цінності, базові припущення).

- ***Такамото Такаман:*** досліджував групову поведінку, взаємозалежність, колективне прийняття рішень (у контексті японських корпорацій).

Значення: розуміння глибинної мотивації, поведінкових патернів у групах.

Ці методи і теорії допомагають ефективно будувати навчання, керувати командами, аналізувати поведінку груп і розвивати лідерські компетенції.

Едгар Шейн (Edgar Schein) – модель організаційної культури

Суть: ***Культура організації*** – це багаторівнева система колективних переконань і поведінкових норм, яка визначає, як люди думають, діють і взаємодіють у межах колективу. Рівні організаційної культури (табл.7.9).

Таблиця 7.9 – Три рівні організаційної культури:

Рівень	Характеристика
1. Артефакти	Видимі елементи: офісний простір, дрес-код, ритуали, мова, технології.
2. Цінності	Заявлені принципи: стратегія, корпоративна етика, стандарти поведінки.
3. Базові припущення	Несвідомі переконання, що формують поведінку. Те, що «приймається як належне».

**Складено авторами*

Важливо: Найглибший рівень – базові припущення – найважче змінити, але саме вони визначають стабільність культури.

Такамото Такаман (Takamoto Takaman) – *соціопсихологія груп у японському контексті.*

Суть: У своїх дослідженнях Такаман акцентував увагу на груповій взаємозалежності та колективному прийнятті рішень в організаціях, особливо в японських корпораціях.

Ключові ідеї Такамана:

- Важливість згоди (consensus) як основи прийняття рішень.
- Відмова від ієрархічного домінування на користь горизонтальних зв'язків.
- Колективна відповідальність та повага до групової гармонії (поняття «WA»).
- Неформальні комунікації мають не менше значення, ніж офіційні канали.

Висновок: Такаман підкреслює значення емоційного клімату, взаємної підтримки та довіри в ефективності групової діяльності.

Значення соціопсихологічних теорій:

- Розкривають глибинну мотивацію індивідів у колективі.
- Допомагають аналізувати поведінку груп і прогнозувати реакції.
- Підсилюють ефективність управління командами на основі розуміння культурних і психологічних факторів.

Соціопсихологічні підходи Шейна і Такамана дають змогу:

- ефективно будувати корпоративне навчання,
- формувати здорове робоче середовище,
- розвивати лідерські компетенції,
- і керувати змінами через розуміння цінностей, культури і динаміки групової поведінки.

Соціопсихологічні теорії Шейна і Такамана (табл. 7.10).

Таблиця 7.10 – Порівняльна таблиця: соціопсихологічні теорії Шейна і Такамана

Ознака / Автор	Едгар Шейн	Такамото Такаман
Ключова ідея	Організаційна культура як багаторівнева система	Групова взаємодія в контексті японської корпоративної культури
Рівні структури	Артефакти, цінності, базові припущення	Формальна і неформальна взаємозалежність
Фокус уваги	Глибинна культура організацій	Колективне прийняття рішень, гармонія в групі
Прийняття рішень	Залежить від культурних установок	Через консенсус і участь усіх членів групи
Тип культури	Може бути будь-якою (західна, корпоративна тощо)	Японська колективістська модель
Застосування	Діагностика, розвиток і зміна культури в організаціях	Управління командою, побудова довіри в колективі

**Складено авторами*

7.2 Міжособистісні комунікації

Міжособистісна комунікація – це обмін інформацією між двома або кількома людьми в межах прямої взаємодії. У широкому значенні *термін «комунікація»* означає процес спілкування між людьми. У більш вузькому розумінні міжособистісна комунікація є складною діяльністю, яка включає не лише передачу інформації, а й її створення, сприйняття, уточнення, обробку,

обговорення та подальший розвиток. *Комунікація (від лат. communico – спілкуюсь)* у сфері міжособистісних взаємин охоплює весь процес формування та передавання думок: від внутрішнього осмислення інформації до її висловлення, сприйняття співрозмовником і отримання зворотної реакції щодо правильності розуміння.

Міжособистісне спілкування є фундаментом формування соціальних зв'язків між людьми. Воно забезпечує не лише обмін інформацією, а й взаєморозуміння, координацію дій та формування спільного досвіду.

Таке спілкування зазвичай відбувається між невеликою кількістю учасників – найчастіше двома або трьома особами, які перебувають в одному просторі й часі та сприймають один одного як рівноправних партнерів взаємодії. Важливою умовою є взаємна повага, готовність слухати та прагнення до порозуміння. У науковому дискурсі для опису цього явища використовують низку понять: міжособистісний контакт, комунікація, взаємодія та міжособистісні відносини.

При цьому варто розрізняти поняття *спілкування* і *комунікація*. Комунікація є складовою спілкування і означає безпосередній процес обміну інформацією. Натомість спілкування – ширше явище, яке охоплює всі форми взаємодії між людьми, включаючи передачу знань, досвіду, умінь і соціальних ролей. Структура міжособистісного спілкування – спілкування як процес має три взаємопов'язані компоненти (рис.7.1).

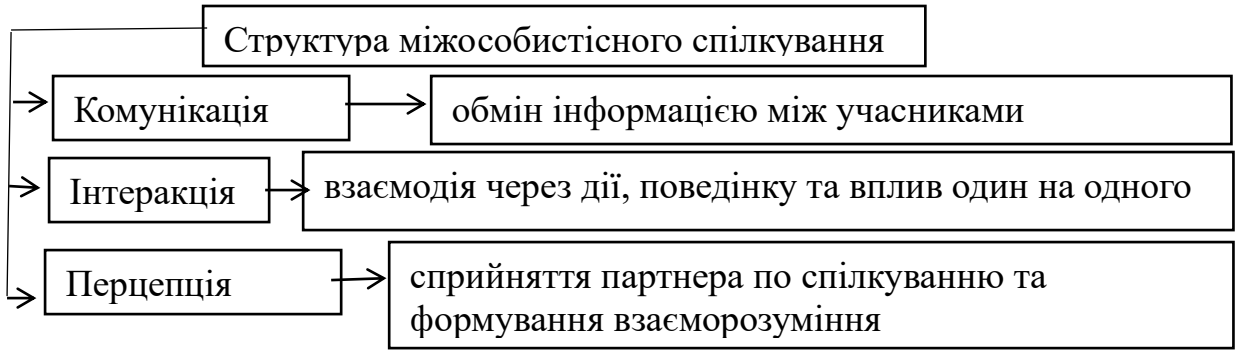


Рис. 7. 1. Структура міжособистісного спілкування

**Складено авторами*

Особливість комунікації полягає в тому, що інформація не просто передається, а постійно уточнюється, трансформується та розвивається в процесі взаємодії. Усі учасники при цьому залишаються активними суб'єктами процесу. Для передачі змісту використовуються різні засоби – як вербальні (мовлення), так і невербальні (жести, міміка, інтонація). Водночас у процесі спілкування можуть виникати бар'єри психологічного або соціального характеру, які ускладнюють розуміння.

Форми міжособистісної комунікації (рис.7.2).

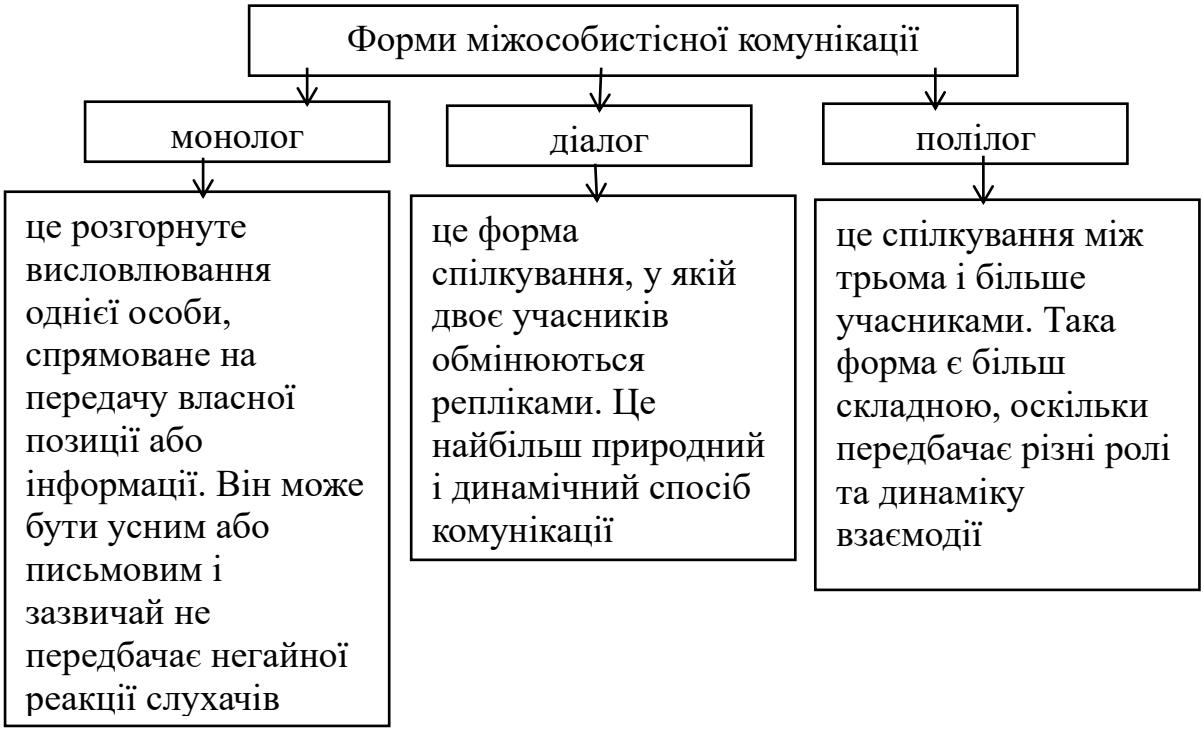


Рис. 7.2. Форми міжособистісної комунікації*
**Складено авторами*

Основні риси монологу:

- тривалість і послідовність викладу;
- структурованість і логічність;
- попередня підготовленість;
- обмежений зворотний зв'язок.

Монологічне мовлення є складною формою, що потребує спеціальних навичок. Воно використовується у виступах, лекціях, доповідях, а також у повсякденному спілкуванні.

Монологи можуть відрізнятися за різними ознаками:

- внутрішні (внутрішній діалог із собою) і зовнішні;
- індивідуальні або публічні;
- офіційні чи неформальні;
- описові, розповідні або аналітичні.

Особливості діалогу:

- чергування ролей мовця і слухача;
- тісний зв'язок із конкретною ситуацією;
- швидка реакція на висловлювання співрозмовника;
- активне використання як вербальних, так і невербальних засобів.

Діалог може набувати різних форм:

- інформаційний (запитання – відповідь);
- дискусійний (обговорення проблеми);
- аргументативний (відстоювання позицій);
- неформальний (повсякденне спілкування).

Ефективність діалогу значною мірою залежить від уміння слухати, аргументувати та підтримувати взаємодію.

Учасники полілогу можуть одночасно виконувати функції:

- мовця,
- слухача,
- активного коментатора.

Полілог характерний для дискусій, дебатів, нарад, групових обговорень.

Його результативність залежить від організації взаємодії, розподілу ініціативи та рівня комунікативної культури учасників. Ефективність міжособистісного спілкування значною мірою визначається рівнем комунікативної компетентності – здатності людини адекватно висловлювати думки, розуміти інших, обирати відповідну форму спілкування, дотримуватися норм етики та культури мовлення.

Важливою є також здатність керувати комунікативною ініціативою: вчасно брати слово, підтримувати розмову або передавати її іншому учаснику.

Отже, міжособистісна комунікація є складним багаторівневим процесом, який реалізується через різні форми – монолог, діалог і полілог. Її ефективність залежить не лише від мовленнєвих навичок, а й від культури спілкування, взаємної поваги та здатності до співпраці. Саме ці чинники забезпечують досягнення взаєморозуміння і успішну взаємодію між людьми.

Особливості міжособистісної комунікації (рис.7.3).

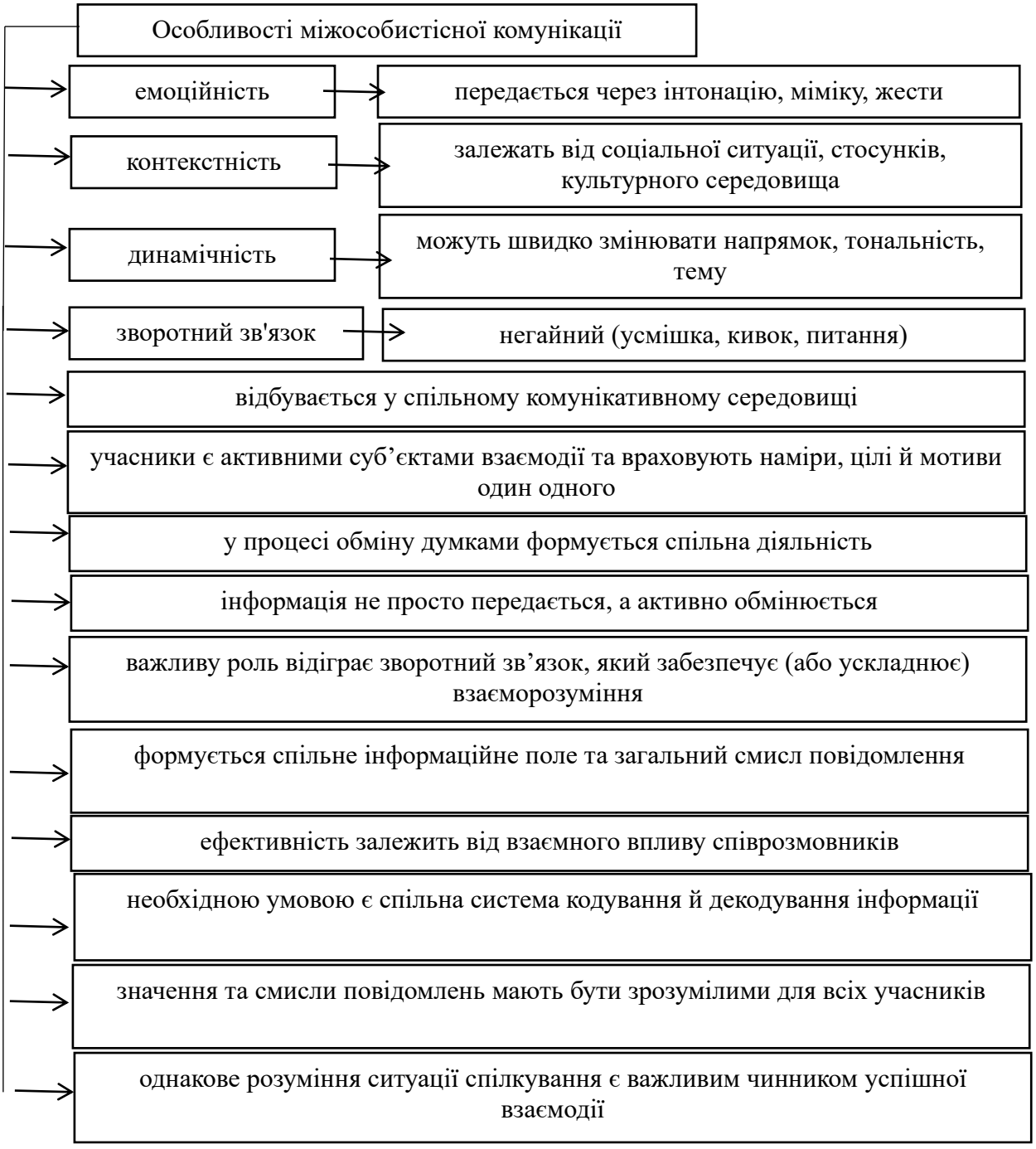


Рис. 7.3. Особливості міжособистісної комунікації*

**Складено авторами*

Види: *вербальні (словесні)* – усні або письмові повідомлення; *невербальні* – міміка, жести, погляд, постава, особистий простір (проксеміка).

Види міжособистісної комунікації та бар'єри взаєморозуміння. Міжособистісна комунікація є ключовим фактором надійності персоналу, адже саме через неї передаються знання, інструкції, досвід і навіть культура безпеки.

Традиційно виділяють два основних види комунікації: вербальну та невербальну (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Основні види комунікації*

**Складено авторами*

Дослідження показують, що значна частина інформації сприймається саме через невербальні сигнали. Наприклад:

- схрещені руки можуть сигналізувати про закритість,

- уникнення зорового контакту – про невпевненість або небажання взаємодіяти,
- занадто близька дистанція може викликати дискомфорт.

Особливо важливо, що невербальні сигнали часто сприймаються як більш «правдиві», ніж слова.

Бар'єри міжособистісної комунікації: відсутність емпатії; упередженість; погане слухання; невідповідність слів і невербальних сигналів.

Навіть за наявності сучасних технологій основною проблемою залишається не передача інформації, а її правильне розуміння (рис. 7.5).

Наприклад: працівник каже «все зрозуміло», але виглядає розгубленим; керівник говорить про підтримку, але демонструє роздратування. У таких ситуаціях люди більше довіряють невербальним сигналам, що може призвести до неправильних висновків.

Отже, ефективна комунікація – це не лише обмін інформацією, а складний процес взаєморозуміння. Для підвищення надійності персоналу важливо:

- розвивати емпатію,
- навчатися активному слуханню,
- узгоджувати вербальні й невербальні сигнали,
- формувати культуру відкритого діалогу.

Саме тут сучасні технології можуть допомогти – але вони не замінять базових людських навичок спілкування.

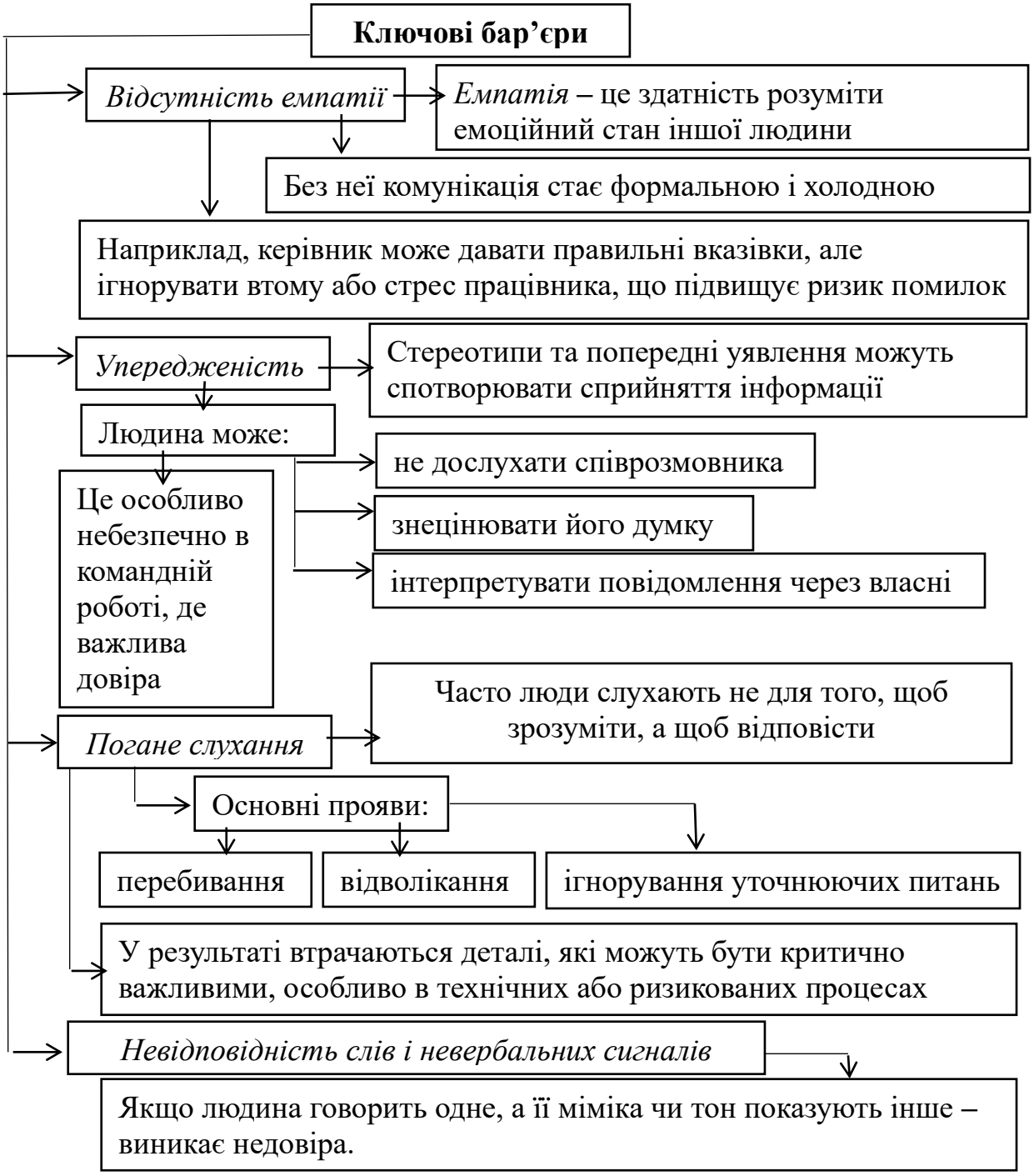


Рис. 7.5. Бар'єри міжособистісної комунікації*

**Складено авторами*

7.3 Організаційні комунікації

Організаційна комунікація – це систематизований процес обміну інформацією між співробітниками, підрозділами та керівництвом в організації для досягнення цілей.

Види організаційної комунікації (табл. 7.11).

Таблиця 7.11 – Види організаційної комунікації

За напрямом:	
Вертикальні (формальні):	згори вниз – накази, розпорядження, політика організації; знизу вгору – звіти, зворотний зв'язок, пропозиції.
Горизонтальні (між рівними)	координація між колегами, відділами
Діагональні	між співробітниками різних рівнів і підрозділів, які не підпорядковані один одному
За формою:	
Формальні	визначені процедурами, офіційні повідомлення, звіти, наради
Неформальні	розмови на перервах, «чутки», неофіційні канали впливу

**Складено авторами*

Важливість комунікацій для команди та організації (рис.7.12).

Таблиця 7. 12 – **Важливість комунікацій для команди та організації**

Аспект	Значення
Відкрита комунікація	Створює довіру, відкритість у команді
Ясність і точність	Запобігає помилкам, конфліктам, двозначності
Ефективні канали	Забезпечують швидкий і точний обмін інформацією
Зворотний зв’язок	Підсилює взаєморозуміння, дозволяє коригувати дії
Комунікаційна культура	Формує клімат взаємоповаги та конструктивної співпраці

***Складено авторами*

Комунікація – це один із найважливіших елементів успішної роботи будь-якої команди та організації в цілому. Вона є «кровоносною системою»

компанії: без якісної комунікації навіть найталановитіші люди та найкращі ідеї не зможуть реалізуватися ефективно.

- *Відкрита комунікація*. Коли члени команди не бояться висловлювати свої думки, ідеї, сумніви та проблеми – створюється атмосфера довіри. Люди відчувають психологічну безпеку, що значно підвищує рівень залученості та креативності.

- *Ясність і точність.* Чітке формулювання завдань, очікувань і цілей дозволяє уникнути непорозумінь, помилок і зайвих витрат часу та ресурсів. Багато конфліктів у командах виникають саме через двозначність або неправильне тлумачення інформації.

- *Ефективні канали комунікації*. Наявність зручних і швидких інструментів (Slack, Microsoft Teams, Jira, щоденні стендапи, електронна пошта тощо) дозволяє інформації рухатися швидко й без спотворень. Важливо, щоб канали відповідали типу інформації (термінова / стратегічна / формальна / неформальна).

- *Зворотний зв'язок*. Регулярний і конструктивний фідбек – це основа розвитку як окремих працівників, так і команди загалом. Він допомагає швидко коригувати курс, вчитися на помилках і підтримувати високий рівень виконання завдань.

- *Комунікаційна культура.* Це найбільш глибокий і впливовий рівень. Коли в організації сформовані норми відкритості, поваги, чесності та конструктивної критики – це створює здоровий психологічний клімат. У такій культурі люди хочуть співпрацювати, а не просто «відбувати» роботу.

Якісна комунікація – це не просто «м'який» фактор успіху, а одна з ключових конкурентних переваг сучасної організації.

Команди та компанії, де комунікація працює на високому рівні:

- приймають швидші та якісніші рішення,
- менше втрачають часу на непорозуміння та конфлікти,
- мають вищий рівень довіри та залученості співробітників,
- краще адаптуються до змін,

- демонструють вищу продуктивність і інноваційність.

Навпаки, слабка комунікація є однією з головних причин провалів проєктів, високої плинності кадрів, зниження морального духу та втрати конкурентоспроможності.

Інвестиції в розвиток комунікаційних навичок, створення ефективних каналів і формування здорової комунікаційної культури – це одні з найвигідніших інвестицій, які може зробити організація.

Компанія, яка навчилася комунікувати добре, майже завжди перемагає ту, яка комунікує погано – навіть якщо остання має більше ресурсів чи талановитіших спеціалістів.

Коротко:

Сильна комунікація = сильна команда = сильна організація.

7.4 Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами – це цілеспрямована діяльність керівника або команди, спрямована на організацію, контроль і покращення способів обміну інформацією між учасниками команди або організації.

Основні завдання управління комунікаціями:

1. Організувати чіткі канали зв'язку.
2. Забезпечити якість інформації (достовірність, актуальність).
3. Регулювати зворотний зв'язок.
4. Визначити правила комунікації (етика, стандарти).
5. Попереджати або нейтралізувати бар'єри комунікації.
6. Моніторити ефективність комунікацій.

Інструменти управління комунікаціями (табл.7.13).

Таблиця 7.13 Інструменти управління комунікаціями

Інструмент	Суть	Приклад
Інформаційна політика	Визначення, хто, коли та як повідомляє інформацію	Щотижневі онлайн-зустрічі, оновлення через Slack
Регламент комунікацій	Чіткий опис, які канали використовуються для яких цілей	Email – для офіційних звернень, месенджер – для поточних задач
Матриця комунікацій	Таблиця «хто – кому – що – як часто»	Керівник → команді: статус-план – щоп'ятниці
Зворотний зв'язок	Регулярний запит на оцінку зрозумілості інформації	Запитання: «Що потребує уточнення?»
Комунікаційні тренінги	Розвиток навичок слухання, ведення діалогу	Тренінг «Ассертивна комунікація»
Комунікаційний аудит	Перевірка каналів і виявлення «вузьких місць»	Аналіз ефективності розсилок

**Складено авторами*

Принципи ефективної комунікації (за Берло)

Чіткість – повідомлення має бути однозначним.

Послідовність – логічна структура викладу.

Релевантність – відповідність потребам одержувача.

Адаптованість – врахування особливостей аудиторії.

Приклади управлінських ситуацій:

Ситуація 1: Непорозуміння в команді. Різні члени команди зрозуміли завдання по-різному. *Рішення:* впроваджено єдиний шаблон завдань із чіткими KPI та дедлайнами, організовано щоденний брифінг.

Ситуація 2: Комунікаційне перевантаження. Учасники отримують надто багато повідомлень у різних месенджерах. *Рішення:* впроваджено єдину платформу з каналами за напрямками роботи.

Ситуація 3: Бар'єр зворотного зв'язку. Молодші працівники бояться відкрито говорити про помилки. *Рішення:* запроваджено анонімні форми для пропозицій та «відкриті зустрічі».

Управління міжгруповими відносинами: теорія міжгрупових контактів, управлінські теорії.

Теорія міжгрупових контактів (Теджфел, Шерріф) – *модель міжгрупової взаємодії описує послідовність:* ідентичність груп → упередження → конфлікти.

Підходи до врегулювання: створення міжгрупових цілей; кооперація; фасилітація; нейтралізація «вузьких місць».

Середовище функціонування команди: культура довіри; психологічна безпека; прозорість цілей.

Управлінські теорії

Анрі Файоль – класична теорія управління. Управління – це універсальний процес, що складається з послідовних функцій (табл.7.14):

Таблиця 7.14 – Функції управління

№	Функція	Зміст
1	Планування	Визначення цілей і способів їх досягнення
2	Організація	Створення структури, розподіл ресурсів і завдань
3	Командування	Мотивація і керівництво персоналом
4	Координація	Узгодження дій для досягнення спільної мети
5	Контроль	Вимірювання результатів і коригування відхилень

**Складено авторами*

Генрі Мінцберг – поведінкова теорія управління. Менеджер виконує реальні ролі, які залежать від контексту і ситуації. Мінцберг виділив 10 управлінських ролей, об'єднаних у 3 групи:

1. Міжособистісні ролі: лідер, представник, сполучна ланка.

2. Інформаційні ролі: монітор, розповсюджувач, прес-секретар.

3. Ролі прийняття рішень: підприємець, усунення порушень, розподілювач ресурсів, переговірник.

Управління – це поєднання структурованих функцій (Файоль) і динамічних ролей (Мінцберг), які керівник виконує залежно від ситуації.

Соціопсихологічні теорії. Едгар Шейн – модель організаційної культури

Культура організації **–** це багаторівнева система колективних переконань і поведінкових норм. Рівні організаційної культури (табл.7.15).

Таблиця 7.15 – Три рівні організаційної культури:

Рівень	Характеристика
1. Артефакти	Видимі елементи: офісний простір, дрес-код, ритуали, мова
2. Цінності	Заявлені принципи: стратегія, корпоративна етика, стандарти
3. Базові припущення	Несвідомі переконання, що формують поведінку

**Складено авторами*

Найглибший рівень **–** базові припущення **–** найважче змінити, але саме вони визначають стабільність культури.

Такамото Такаман – соціопсихологія груп.

Ключові ідеї: важливість згоди (consensus) як основи прийняття рішень; відмова від ієрархічного домінування на користь горизонтальних зв'язків; колективна відповідальність та повага до групової гармонії (поняття «WA»); неформальні комунікації мають не менше значення, ніж офіційні канали.

Управління конфліктами в команді. Природа конфлікту.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, позицій або потреб двох і більше сторін. У командному менеджменті конфлікт є невід'ємною частиною групової динаміки і може бути як деструктивним, так і конструктивним.

Функціональний (конструктивний) конфлікт сприяє кращому прийняттю рішень, стимулює творчість, виявляє приховані проблеми, зміцнює команду через їх спільне подолання.

Дисфункціональний (деструктивний) конфлікт руйнує довіру, знижує мотивацію, відволікає від завдань, може призвести до розпаду команди.

Типи конфліктів у командах (рис.7.6).



Рис. 7.6. Типи конфліктів у командах*
**Складено авторами*

Модель Томаса–Кілмана: п'ять стратегій поведінки у конфлікті

Кеннет Томас і Ральф Кілман (1974) розробили модель, що описує п'ять стратегій поведінки в конфлікті на основі двох параметрів: наполегливість (прагнення задовольнити власні інтереси) та кооперативність (прагнення задовольнити інтереси іншої сторони) (табл.7.16).

У команді найбільш продуктивними є стратегії співпраці та компромісу. Стратегія конкуренції може бути виправдана лише в екстрених ситуаціях (наприклад, дії командира в аварійній ситуації на борту).

Роль лідера в управлінні конфліктами. Ефективний лідер виконує функції медіатора – нейтрального посередника, який допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення. Ключові принципи медіації:

- забезпечити рівне право голосу обом сторонам;
- фокусуватися на інтересах, а не на позиціях;

- відокремлювати людей від проблеми;
- генерувати варіанти рішення до прийняття остаточного;
- використовувати об'єктивні критерії для оцінки рішень.

Таблиця 7.16 - Стратегії поведінки у конфлікті (Томас–Кілман)

Стратегія	Наполегли-вість	Кооператив-ність	Коли застосовувати
Конкуренція (Competing)	Висока	Низька	Кризові ситуації, коли потрібно швидке рішення
Пристосування (Accommodating)	Низька	Висока	Коли збереження стосунків важливіше за результат
Уникнення (Avoiding)	Низька	Низька	Коли питання тривіальне або потрібен час на обдумування
Компроміс (Compromising)	Середня	Середня	Коли обидві сторони мають рівну силу і час обмежений
Співпраця (Collaborating)	Висока	Висока	Коли важливі інтереси обох сторін, є час для обговорення

**Складено авторами*

Концепція CRM (Crew Resource Management) в авіації. Сутність CRM.

Crew Resource Management (CRM) – це система управління людськими ресурсами екіпажу, розроблена в авіаційній галузі для підвищення безпеки польотів шляхом оптимізації командної взаємодії, комунікації та прийняття рішень.

CRM виникла після аналізу авіаційних катастроф, які були спричинені не технічними несправностями, а людськими факторами: неефективною комунікацією в екіпажі, невмінням працювати в команді, нездатністю лідера прислухатися до підлеглих.

Ключові компоненти CRM: ефективна комунікація; ситуаційна обізнаність (Situational Awareness); прийняття рішень; управління робочим навантаженням; лідерство та командна робота.

· *Ефективна комунікація:* чітка, лаконічна, стандартизована мова; використання технік зворотного зв'язку (readback/hearback); заохочення членів екіпажу повідомляти про помічені відхилення.

· *Ситуаційна обізнаність (Situational Awareness):* спільне розуміння поточної ситуації всіма членами екіпажу; моніторинг стану систем, навколишнього середовища та дій один одного.

· *Прийняття рішень:* структуровані підходи до прийняття рішень в умовах дефіциту часу; залучення всіх членів екіпажу до аналізу альтернатив.

· *Управління робочим навантаженням:* справедливий розподіл обов'язків; виявлення та запобігання перевантаженню окремих членів екіпажу.

· *Лідерство та командна робота:* гнучке лідерство, відкритість до критики, створення атмосфери, де кожен може висловити занепокоєння.

Принципи CRM вийшли далеко за межі авіації і сьогодні застосовуються в медицині, ядерній енергетиці, морському транспорті та інших галузях з високим рівнем ризику.

? Запитання для самоконтролю до Розділу 7

1. Назвіть основні елементи класичної моделі комунікації Шеннона–Вівера.
2. У чому різниця між міжособистісною та організаційною комунікацією?
3. Які бар'єри комунікації ви знаєте?
4. Опишіть основні інструменти управління комунікаціями.
5. Порівняйте три рівні організаційної культури за Шейном.
6. Що таке процес комунікації і які його основні елементи (відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв’язок)?

7. Які етапи проходить інформація під час комунікаційного процесу і де найчастіше виникають спотворення?

8. У чому полягає специфіка міжособистісної комунікації порівняно з іншими видами комунікацій?

9. Яку роль відіграють вербальні та невербальні засоби у досягненні взаєморозуміння?

10. Які основні бар'єри міжособистісної комунікації та як їх можна подолати?

11. Що таке організаційні комунікації і які їх види (вертикальні, горизонтальні, неформальні)?

12. Як інформаційні потоки впливають на ефективність організації та прийняття управлінських рішень?

13. У чому полягає управління комунікаційними процесами і які інструменти для цього використовуються?

14. Які чинники впливають на міжгрупові відносини в організації та як запобігти конфліктам між групами?

15. Як управлінські та соціально-психологічні теорії пояснюють поведінку людей у процесі комунікації?

Теми для рефератів

1. Сучасні підходи до управління комунікаційними процесами в організаціях
2. Роль міжособистісної комунікації у формуванні ефективної команди
3. Організаційні комунікації в умовах цифрової трансформації
4. Вплив соціально-психологічних факторів на ефективність комунікації
5. Міжгрупові конфлікти в організаціях та методи їх управління
6. Еволюція управлінських теорій і їх вплив на комунікаційні процеси
7. Роль ефективних комунікацій у формуванні успішної команди

8. Вплив організаційного середовища на взаємодію членів команди
9. Вербальні та невербальні комунікації в командній роботі
10. Бар’єри комунікації в команді та шляхи їх подолання
11. Цифрові інструменти комунікації в сучасних командах
12. Лідерство і комунікації: вплив керівника на командну взаємодію
13. Психологічний клімат як фактор ефективного функціонування команди
14. Кроскультурні особливості комунікації в міжнародних командах
15. Конфлікти в команді: причини виникнення та комунікаційні стратегії їх вирішення

Розділ 8
Лідерство та прийняття командних рішень

8.1. Властивості команд
8.2. Негативні наслідки прийняття командних рішень
8.3. Методи обговорень
8.4. Аналогії та синектика
8.5. Метод «мозкового штурму» та його модифікації
8.6. Організація експертних оцінок

8.1 Властивості команд

Типи команд – це класифікація команд у менеджменті, організаційній психології та командоутворенні залежно від різних критеріїв.

Найпоширеніші типи команд на практиці (рис.8.1).



Рис. 8.1. Найпоширеніші типи команд на практиці*

**Складено авторами*

Класифікація типів команд (табл.8.1).

Таблиця 8.1 – Класифікація типів команд

№ з/п	Критерій класифікації	Основні типи команд	Коротке визначення
1	За тривалістю існування	Постійні (функціональні) Тимчасові (проектні)	Постійні – працюють постійно (відділ, департамент). Тимчасові – створюються на певний проект або завдання і розпускаються після виконання.
2	За способом формування	Формальні Неформальні	Формальні – створюються керівництвом офіційно. Неформальні – виникають спонтанно на основі особистих відносин і інтересів.
3	За складом учасників	Функціональні (вертикальні) Міжфункціональні (крос-функціональні, горизонтальні)	Функціональні – члени з одного відділу. Міжфункціональні – представники різних відділів для комплексного вирішення завдань.
4	За рівнем автономії	Керовані менеджером Самокеровані (самокеруючі) Самоорганізовані	Самокеровані – команда сама планує, організовує і контролює свою роботу з мінімальним втручанням керівника.
5	За способом взаємодії	Традиційні (офлайн) Віртуальні (віддалені)	Віртуальні – члени працюють дистанційно, часто в різних містах/країнах, спілкуючись онлайн.
6	За метою діяльності	Робочі (операційні) Проектні Проблемно-орієнтовані (task force) Інноваційні / креативні	Проектні – для реалізації конкретного проекту. Проблемно-орієнтовані – для вирішення певної проблеми.

**Складено авторами*

У контексті нашої попередньої розмови про 9 командних ролей Белбіна важливо розуміти різницю:

- Типи команд – це про структуру і призначення самої команди (як вона організована, наскільки автономна, постійна чи тимчасова тощо).

- Командні ролі Белбіна – це про поведінкові ролі окремих людей всередині команди (Генератор ідей, Координатор, Виконавець, Завершувач тощо). Одна команда може поєднувати різні ролі для балансу.

Формальні команди – офіційно створені організацією для виконання конкретних завдань. Характеризуються ієрархічною структурою, чітким розподіленням ролей та обов'язків, звітністю.

Неформальні команди – групи, які виникають спонтанно на основі спільних інтересів, симпатій чи цінностей. Характеризуються добровільністю участі, відсутністю офіційної ієрархії.

Кросфункціональні команди – об'єднують представників різних відділів або спеціалізацій для досягнення спільної мети. Часто працюють у режимі scrum, agile.

Характеристика та приклади типів команд (табл.8.2).

Таблиця 8.2 – Характеристики, переваги і недоліки типів команд

№ з/п	Характеристики	Переваги	Недоліки	Приклади
1	2	3	4	5
1	***Формальні команди***			
	Команди, офіційно створені організацією для виконання конкретних завдань. Їх структура, ролі та цілі визначені документально.			
	Ієрархічна структура (керівник, підлеглі) Чітке розподілення ролей та обов’язків Звітність, планування, регулярні наради Підпорядкування організаційним цілям	Організованість і контроль Відповідальність і планування Чіткість цілей	Менше гнучкості Може пригнічувати креативність	Відділ маркетингу Комісія з тендерної закупівлі Робоча група проєкту з визначеним керівником

Продовження таблиці 8.2

1	2	3	4	5
2	***Неформальні команди***			
	Групи, які виникають спонтанно на основі спільних інтересів, симпатій чи цінностей, без прямого призначення керівництвом.			
	Добровільність участі Відсутність офіційної ієрархії Орієнтація на неформальне спілкування Часто мають вплив на моральний клімат	Створює довіру й підтримку Підвищує задоволеність роботою Сприяє неформальному обміну знаннями	Може формувати «кліки» або спротив змінам Вплив важко контролювати	Спільнота айтішників у компанії Група обіду або кави Внутрішні ініціативи співробітників (волонтерство, клуби)
3	***Кросфункціональні команди***			
	Команди, які об'єднують представників різних відділів або спеціалізацій для досягнення спільної мети (особливо проєктної чи інноваційної).			
	Тимчасові або постійні Високий рівень взаємозалежності Часто працюють у режимі «scrum», agile Вимагають сильних навичок комунікації та фасилітації	Інноваційність, багатоперспективність Вирішення складних задач швидше й ефективніше Навчання міждисциплінарному мисленню	Конфлікти через різні стилі/цілі Вимагає навичок фасилітації та адаптації	Команда запуску нового продукту (маркетинг + R&D + IT + продажі) Проєкт цифрової трансформації в університеті Task force з кризового управління

**Складено авторами*

Деякі особливості типів команд (табл.8.3).

Сутність моделі Такмана – це пояснення того, як розвивається команда з моменту її створення до завершення спільної роботи.

Таблиця 8.3 – Особливості типів команд

Тип	Структура	Мета	Переваги	Виклики
Формальна	Ієрархічна	Виконання задач організації	Контроль, чіткість	Ригідність
Неформаль-на	Добровільна	Соціальна взаємодія	Довіра, підтримка	Кліки, вплив на рішення
Кросфунк-ціональна	Матрична	Інновації, складні проєкти	Гнучкість	Конфлікти

**Складено авторами*

Що це таке? Модель була запропонована психологом Брюсом Такманом у 1965 році і описує закономірності групової динаміки – тобто як люди починають працювати разом і поступово стають ефективною командою.

Головна ідея: будь-яка команда проходить послідовні стадії розвитку, і це природний процес.

Основна сутність: команда не стає ефективною одразу; спочатку виникає невизначеність і конфлікти; через взаємодію формується злагоджена співпраця; врешті досягається висока продуктивність.

Етапи моделі Такмана. Модель включає 5 основних стадій (рис. 8.2):

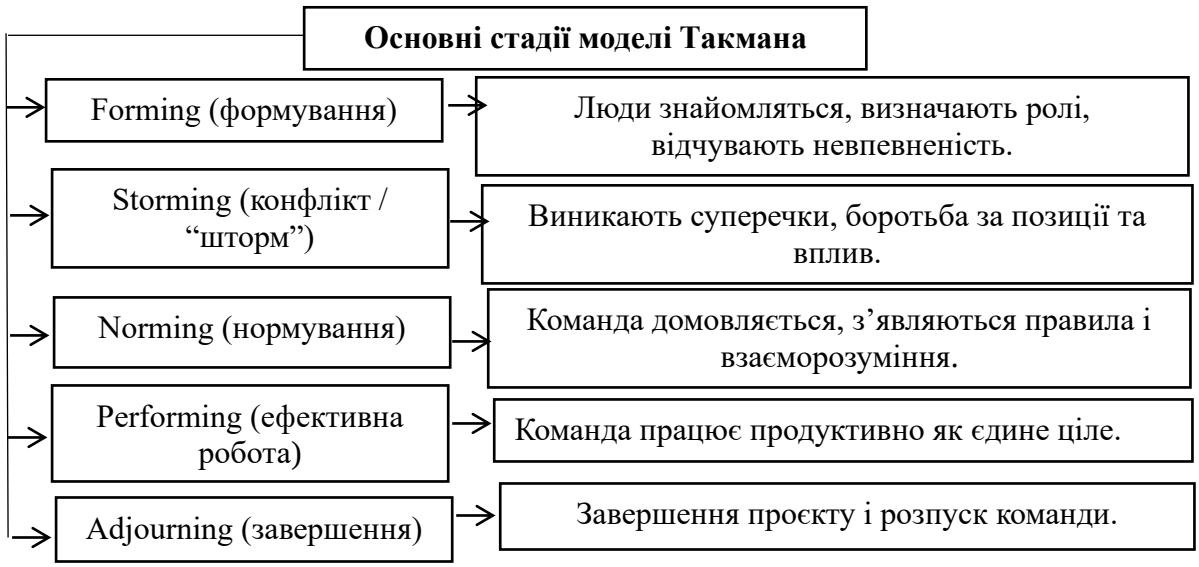


Рис. 8.2. Основні стадії моделі Такмана*
**Складено авторами*

Суть моделі не лише в описі етапів, а в тому, що вона допомагає зрозуміти поведінку команди, дозволяє керівнику правильно реагувати на конфлікти, показує, що конфлікти – це нормальна і необхідна стадія

Сутність моделі Такмана – це ідея, що розвиток команди є поетапним процесом, де кожна стадія (навіть конфліктна) необхідна для досягнення ефективної спільної роботи. Етапи розвитку команди за моделлю Такмана (табл. 8.4).

Таблиця 8.4 - Етапи розвитку команди за моделлю Такмана

Етап	Характеристика	Ознаки	Дії лідера
1. Формування (Forming)	Знайомство, пошук місця в групі	Залежність від лідера, ввічливість	Пояснити мету, забезпечити безпечне середовище
2.Конфлікт (Storming)	Суперечки, боротьба за ролі	Напруга, критика, опір	Відкрите обговорення, вирішення конфліктів
3.Нормування (Norming)	Встановлення правил, довіри	Взаємопідтримка прийняття ролей	Підтримувати цінності, делегувати
4.Продуктивність (Performing)	Ефективна самостійна робота	Висока автономія, довіра	Підтримувати розвиток, бути ментором
5.Завершення (Adjourning)	Розпад команди після проєкту	Сум, полегшення, невизначеність	Підвести підсумки, відзначити досягнення

**Складено авторами*

Роль лідера в команді

Фасилітатор – «провідник процесу»: створює умови для вільного обміну думками, забезпечує рівну участь усіх, направляє дискусію, не нав'язуючи рішення.

Мотиватор – «енергетик команди»: надихає, формує спільне бачення, виявляє та підсилює внутрішню мотивацію, підтримує у складних ситуаціях.

Координатор – «архітектор дій»: планує та організовує роботу, розподіляє ролі й ресурси, забезпечує злагоджену взаємодію.

8.2 Негативні наслідки прийняття командних рішень

Негативні наслідки прийняття командних рішень – це проблеми або втрати, які можуть виникати, коли рішення ухвалюються не індивідуально, а групою людей. Хоча командна робота часто дає кращі результати, вона має і свої ризики. Командні рішення можуть призводити до неефективності, конфліктів або помилок, якщо процес взаємодії в групі побудований неправильно. Основні негативні наслідки (рис.8.3).

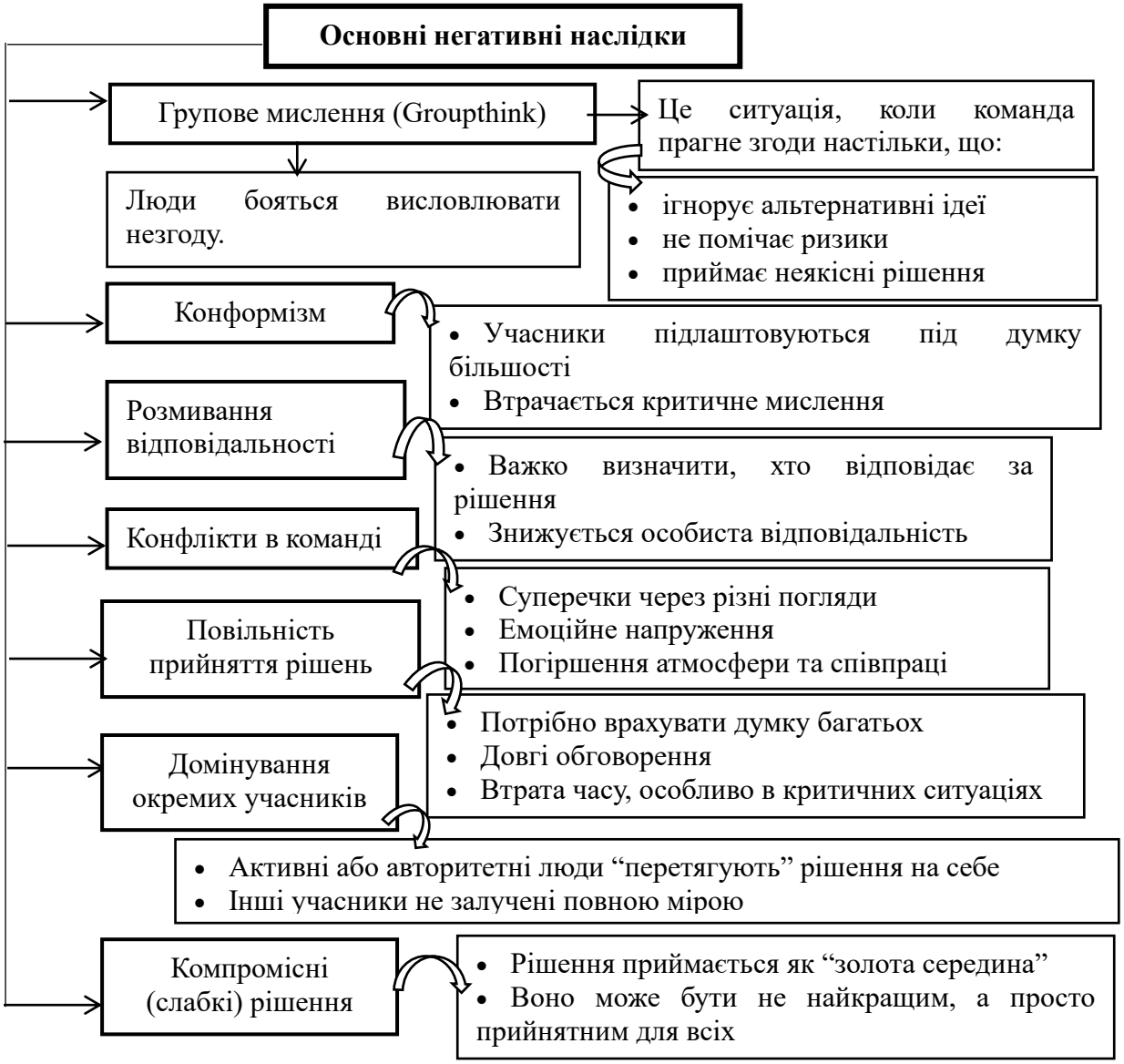


Рис. 8.3. Основні негативні наслідки*
**Складено авторами*

Особливості позитивних та негативних наслідків командних рішень полягають у тому, що групове прийняття рішень одночасно створює сильні переваги і потенційні ризики, які залежать від організації роботи команди (рис. 8.4).

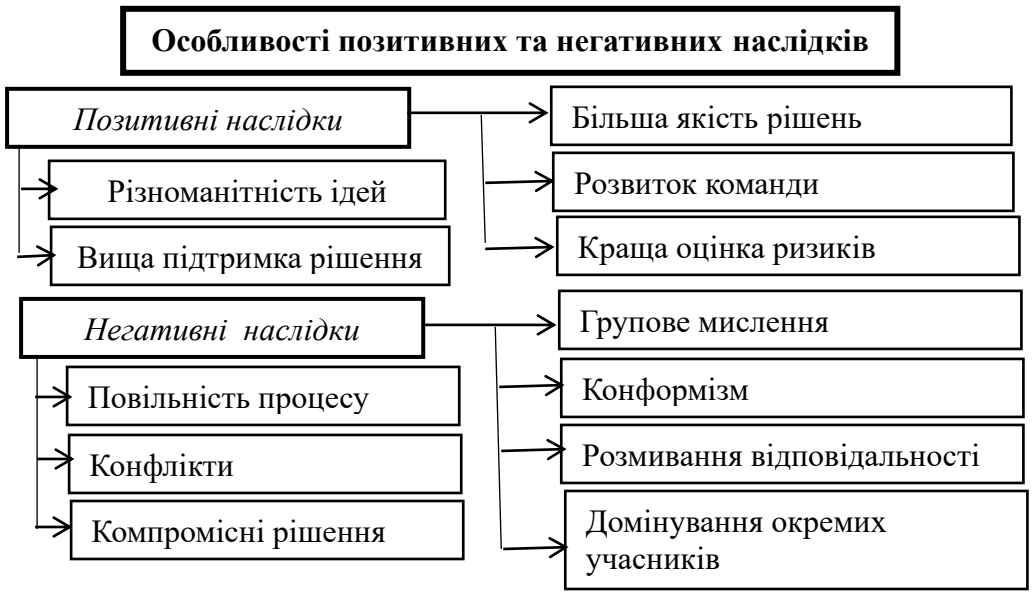


Рис. 8.4. Особливості позитивних та негативних наслідків*

**Складено авторами*

Позитивні наслідки: їх особливості

1. Більша якість рішень – поєднання різних знань і досвіду, більш повний аналіз проблеми. Особливість: рішення стають більш обґрунтованими.

2. Різноманітність ідей – з'являються нестандартні підходи, використовується колективне мислення. Особливість: підвищується креативність.

3. Вища підтримка рішення – учасники відчувають свою причетність, легше реалізувати рішення. Особливість: зростає мотивація і залученість.

4. Краща оцінка ризиків – більше людей помічають можливі проблеми. Особливість: рішення стають безпечнішими.

5. Розвиток команди – покращуються комунікації, формується довіра. Особливість: це інвестиція у довгострокову ефективність.

Негативні наслідки: їх особливості

1. Групове мислення – уникнення конфліктів заради згоди. Особливість: втрата критичного аналізу.

2. Конформізм – тиск більшості або лідера. Особливість: пригнічення індивідуальних думок.

3. Розмивання відповідальності – ніхто не відчуває повної відповідальності. Особливість: зниження контролю за результатом.

4. Повільність процесу – довгі обговорення та узгодження. Особливість: втрата часу та оперативності.

5. Конфлікти – різні інтереси і погляди. Особливість: можуть бути як конструктивними, так і руйнівними.

6. Домінування окремих учасників. Особливість: нерівний вплив на рішення.

7. Компромісні рішення. Особливість: результат – не найкращий, а "прийнятний для всіх".

Як висновок, головною особливістю є: позитивні наслідки виникають, коли команда відкрита, структурована і керована; негативні – коли процес хаотичний або під тиском

Командні рішення – це не автоматично добре чи погано. Їх ефективність залежить від рівня комунікації, стилю лідерства, культури обговорення. Тобто ключова особливість – баланс між співпрацею і критичним мисленням. Негативні наслідки командних рішень виникають тоді, коли порушена комунікація, немає чіткого лідерства, учасники не готові до відкритої дискусії. Тому ефективна команда повинна вміти керувати цими ризиками, а не просто уникати їх.

Групове мислення (Groupthink). Визначення (Ірвінг Дженіс, 1972): феномен, за якого прагнення до злагоди та єдності в групі стає важливішим за критичне мислення. Основні симптоми: ілюзія одностайності; цензура власних сумнівів; тиск на інакомислячих; ілюзія невразливості; раціоналізація сумнівних рішень.

Історичний приклад – катастрофа шатла Challenger (1986): 28 січня 1986 року шатл Challenger вибухнув через 73 секунди після старту. Загинули всі 7 членів екіпажу. Причина – витік гарячих газів через гумові ущільнювачі, які втратили еластичність при низькій температурі. Інженери попереджали про ризик, але керівництво під тиском графіку відхилило рекомендації. Комісія Роджерса виявила «нормалізацію відхилень» у NASA та атмосферу, де не заохочувалось критичне мислення.

Конформізм (Conformity). Визначення (Соломон Аш, 1951): психологічна тенденція змінювати свою поведінку, думки чи оцінки під впливом реальної або уявної групової думки, навіть всупереч власним переконанням. Механізми: нормативний тиск (прагнення бути прийнятим), інформаційний вплив (впевненість у правоті більшості), уникнення конфліктів.

Соціальна лінивість (Social Loafing). Визначення (Макс Рінгельман, 1913): зниження індивідуальних зусиль у груповій роботі порівняно з роботою наодинці, коли особистий внесок менш помітний. Подолання: чітко розділяти ролі й відповідальність, забезпечувати прозорий облік внеску кожного, створювати культуру командної солідарності.

8.3 Методи обговорень

Методи обговорення – це способи, за допомогою яких команда обмінюється думками, аналізує інформацію і приходить до спільного рішення під керівництвом лідера. Їхня мета – зробити рішення якісним, обґрунтованим і прийнятим усією командою (табл.8.5).

У процесі прийняття управлінських рішень групові методи обговорення відіграють не просто допоміжну, а часто визначальну роль, оскільки дозволяють поєднати різні точки зору, досвід і логіку мислення учасників.

Таблиця 8.5 – Методи обговорення

№ з/п	Суть	Роль лідера	Плюси	Мінуси
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	*Дискусія (вільне обговорення)*			
	Учасники вільно висловлюють свої думки, обговорюють ідеї, аргументують позиції	-контролює порядок -не дає конфлікту перейти в хаос -заохочує участь усіх	-багато ідей -глибокий аналіз	-може бути хаотично ризик -домінування сильних учасників
2	*Мозковий штурм (Brainstorming)*			
	Команда генерує якомога більше ідей без критики. Правила: -не критикувати ідеї навіть “дивні” ідеї дозволені -кількість важливіша за якість на старті	-стимулює творчість -фіксує всі ідеї	-висока креативність -швидке генерування рішень	-не всі ідеї реалістичні -потрібен наступний етап відбору
3	*Метод Дельфі*			
	Експерти не спілкуються напряму, а дають відповіді анонімно в кілька раундів. Як працює: 1. експерти дають думки 2. відповіді узагальнюють 3. процес повторюється до узгодження	-організатор процесу -збирає та аналізує відповіді	-немає тиску авторитетів -об’єктивність	-повільний процес -складність організації
4	*Метод номінальної групи*			
	Комбінація індивідуальної роботи + колективного обговорення. 1. кожен пише ідеї окремо 2. ідеї збираються 3. обговорення 4. голосування	-координує процес -слідкує за рівністю участі	-всі беруть участь -менше впливу домінантних осіб	-формальна структура -може бути повільно
5	*Експертне обговорення*			
	Рішення приймають фахівці або експерти.	-обирає експертів -узагальнює висновки	-висока якість рішень -професійність	-залежність від експертів -менша участь команди

Продовження таблиці 8.5

1	2	3	4	5
6	*Консенсус*			
	Команда приймає рішення, яке всі підтримують або не заперечують.	-фасилітатор -допомагає досягти згоди	-висока підтримка рішення -сильна командна єдність	-довгий процес -можливі компроміси замість ідеального рішення
Методи обговорення відрізняються тим, як вони: • залучають людей • обробляють ідеї • приймають рішення				
Дуже коротко для запам'ятовування: Дискусія = вільна розмова Мозковий штурм = багато ідей без критики Дельфі = експерти анонімно Номінальна група = індивідуально + голосування Експерти = професіонали вирішують Консенсус = всі згодні				

**Складено авторами*

Дискусія як вільне обговорення є найбільш природною формою взаємодії, у якій учасники відкрито обмінюються аргументами, ставлять запитання та реагують на позиції інших. Вона створює динамічне середовище мислення, де рішення формується поступово, через зіткнення ідей. Такий підхід сприяє глибшому розумінню проблеми, але водночас може призводити до затягування процесу або домінування більш активних учасників, що інколи спотворює об'єктивність рішення.

Мозковий штурм, або Brainstorming, має іншу логіку – він орієнтований не на критику, а на генерацію максимальної кількості ідей. Учасники вільно висловлюють навіть на перший погляд абсурдні пропозиції, що дозволяє вийти за межі стандартного мислення. Вплив цього методу на прийняття рішень полягає у розширенні варіантів вибору: чим більше альтернатив, тим вища ймовірність знайти інноваційне або нестандартне рішення. Проте сам по собі він не дає відповіді, а лише створює базу для подальшого відбору.

Метод Дельфі, навпаки, передбачає дистанційне та анонімне опитування експертів у кілька етапів із наданням зворотного зв'язку.

Учасники не контактують безпосередньо, що мінімізує вплив авторитетів і групового тиску. Це дозволяє отримати більш зважене та незалежне рішення, особливо в умовах невизначеності або стратегічного прогнозування. Його вплив проявляється у підвищенні обґрунтованості рішень, хоча процес є тривалішим і потребує організаційних ресурсів.

Метод номінальної групи поєднує індивідуальне мислення та групове обговорення. Спочатку кожен учасник самостійно формує ідеї, а вже потім вони презентуються, обговорюються і ранжуються. Такий підхід знижує ризик конформізму та дозволяє врахувати думку кожного. У результаті рішення стає більш збалансованим і структурованим, оскільки проходить через етап індивідуального осмислення та колективної оцінки.

Експертне обговорення базується на залученні фахівців із глибокими знаннями у певній сфері. Тут ключовим є не стільки кількість думок, скільки їх якість. Рішення, сформоване в такому середовищі, зазвичай має високий рівень професійної обґрунтованості, однак може бути обмеженим вузькістю експертного бачення або недостатнім врахуванням практичних аспектів.

Консенсус як метод означає досягнення спільної згоди, коли всі учасники приймають рішення, навіть якщо воно не є ідеальним для кожного. Це складний процес, що потребує компромісів і взаєморозуміння. Його вплив полягає у підвищенні рівня прийнятності рішення та готовності до його реалізації, адже учасники відчувають свою причетність. Водночас пошук консенсусу може затягуватися і призводити до «усереднених» рішень.

Відкриті круглі столи створюють публічний простір для обговорення, де можуть брати участь різні за статусом і досвідом учасники. Такий формат сприяє прозорості та врахуванню широкого спектра думок, включаючи суспільні інтереси. Рішення, що формується в такому середовищі, часто має соціальну легітимність, хоча може бути менш оперативним і більш компромісним. Тобто, відкриті круглі столи – це форма вільної, неієрархічної дискусії, де всі учасники мають рівні можливості висловитися. Модератор

спрямовує обговорення, не домінуючи. Застосовується для складних або конфліктних тем.

Метод шести капелюхів мислення, запропонований Едвард де Боно, структуровано організовує процес обговорення через різні режими мислення: логічний, емоційний, критичний, оптимістичний, творчий і управлінський. Учасники по черзі «приміряють» ці ролі, що дозволяє розглянути проблему з різних сторін без конфліктів. Вплив цього методу полягає у підвищенні якості аналізу та зниженні хаотичності обговорення, що веде до більш продуманих і комплексних рішень.

Метод «6 капелюхів мислення» (табл. 8.6).

Таблиця 8.6 - Метод «6 капелюхів мислення» (Едвард де Боно)

Капелюх	**Тип мислення**	**Запитання**
Білий	Фактичний	Які є дані? Якої інформації не вистачає?
Червоний	Емоційний	Що я відчуваю щодо цієї проблеми?
Чорний	Критичний	Що може піти не так?
Жовтий	Оптимістичний	Які переваги? Які можливості?
Зелений	Творчий	Які нестандартні ідеї?
Синій	Організуючий	Як ми мислимо? Що робити далі?

**Складено авторами*

У сукупності ці методи формують різні моделі колективного мислення – від спонтанної генерації ідей до строго структурованого аналізу. Вибір конкретного методу безпосередньо визначає характер рішення: його швидкість, глибину, інноваційність та рівень прийнятності для учасників.

8.4 Аналогії та синектика

Аналогії як метод пошуку рішень. Перенесення характеристик або рішень зі схожої ситуації в новий контекст. Формула: «Як би цю проблему вирішив/вів себе...?»

Синектика (Вільям Гордон) – метод творчого вирішення проблем через метафори, парадокси, фантастичні уявлення.

Основні техніки:

1. *Пряма аналогія* – пошук подібних ситуацій.
2. *Особиста аналогія* – уяви, що ти сам є об'єктом.
3. *Фантастична аналогія* – припущення без обмежень реальності.
4. *Символічна аналогія* – створення символів або афоризмів.

Аналогії як метод пошуку рішень — метод аналогій ґрунтується на перенесенні характеристик, закономірностей або способів розв’язання з однієї (відомої) ситуації на іншу (нову або проблемну). Його сутність полягає в тому, що схожі за структурою або принципом явища можуть мати подібні способи вирішення. У практичному застосуванні використовується запит: «Як би цю проблему вирішили в іншій, але подібній ситуації?» або «З чим це можна порівняти?» Такий підхід дозволяє активізувати асоціативне мислення, розширити межі стандартного аналізу та знайти нестандартні рішення там, де прямий логічний підхід є недостатнім.

Синектичний підхід до генерування ідей базується на використанні аналогій як інструменту виходу за межі звичного мислення, і саме через це він суттєво впливає на якість управлінських рішень. Однією з ключових технік є *пряма аналогія*, коли людина свідомо шукає подібні ситуації або явища в інших сферах і переносить їх логіку на розв’язання поточної проблеми. Наприклад, організаційні процеси можуть порівнюватися з біологічними системами або технічними механізмами. Такий підхід дозволяє швидко знайти вже перевірені моделі дій, що підвищує ефективність і

обґрунтованість рішень, хоча інколи може обмежувати інноваційність, якщо аналогія занадто очевидна або поверхнева.

Особиста аналогія переносить мислення на зовсім інший рівень, адже передбачає емоційне та уявне «вживання» в об’єкт або процес. Людина ніби стає частиною системи, яку аналізує, і намагається відчути її стан, потреби чи обмеження. Це дозволяє побачити приховані аспекти проблеми, які важко виявити через раціональний аналіз. У прийнятті рішень така техніка підсилює емпатійність і глибину розуміння, що особливо важливо у сфері управління людьми, клієнтським досвідом або кризовими ситуаціями.

Фантастична аналогія, навпаки, повністю звільняє мислення від обмежень реальності та логіки. У цьому випадку допускаються будь-які, навіть нереалістичні припущення – наприклад, як би вирішувалась проблема, якби не існувало ресурсних обмежень або фізичних законів. Хоча такі ідеї не можуть бути реалізовані безпосередньо, вони відкривають нові напрямки мислення та стимулюють радикальні інновації. У процесі прийняття рішень це означає розширення горизонту можливостей і підвищення креативності, що особливо цінно у стратегічному управлінні.

Символічна аналогія передбачає узагальнення складної проблеми через короткі образні формулювання, символи або навіть афоризми. Вона допомагає сконцентрувати суть явища у стислому вигляді, що полегшує комунікацію та спільне розуміння в групі. Така техніка впливає на прийняття рішень через спрощення складного: коли проблема чітко й образно сформульована, легше знайти її рішення та донести його до інших.

У цілому ці техніки синектики, розроблені в межах підходу Вільям Гордон, змінюють сам характер мислення — від лінійного до асоціативного. Вони не лише генерують нові ідеї, а й допомагають глибше осмислити проблему, що в підсумку підвищує якість, оригінальність і життєздатність управлінських рішень. Отже, *синектика (Вільям Гордон)* — це метод колективного творчого мислення, розроблений Вільямом Гордоном, який

базується на використанні аналогій, метафор, уявних трансформацій і навіть парадоксальних або фантастичних образів для вирішення складних проблем. Головна ідея синектики полягає в тому, що творчість можна стимулювати шляхом навмисного «зміщення» звичних уявлень і погляду на проблему з непрямих, іноді навіть нереальних позицій. Основні техніки синектики, їх мета та приклади (табл.8.7).

Таблиця 8.7 – Сутність технік синектики

Сутність	Приклад	Мета
1. Пряма аналогія		
Передбачає пошук реальних схожих ситуацій у природі, техніці, бізнесі або соціальному житті.	компанія, що займається перевезеннями, стикається з проблемою затримок і перевитрат пального через неефективне планування маршрутів. Замість традиційного аналізу менеджери звертаються до природного прикладу самоорганізації мурашиних колоній. Вони адаптують цей принцип у програмному забезпеченні, яке автоматично аналізує десятки можливих шляхів і обирає найоптимальніший.	знайти вже існуючі рішення, які можна адаптувати.
2. Особиста аналогія		
Учасник уявляє себе об'єктом або елементом проблемної системи.	добре проявляється у сфері клієнтського сервісу, коли менеджери або розробники намагаються буквально «стати на місце клієнта».	глибше зрозуміти внутрішні процеси системи через емпатійне занурення.
3. Фантастична аналогія		
Проблема розглядається без обмежень реальності, законів фізики чи економіки.	компанія свідомо відмовляється від обмежень реальності й ставить запитання в стилі «а що, якби це було можливим без жодних бар'єрів?».	зняти психологічні бар'єри та стимулювати радикально нові ідеї.
4. Символічна аналогія		
Використання образів, метафор, символів або афористичних формулювань для опису проблеми.	«Система – це годинниковий механізм», «Конфлікт – це вузол напруги».	стислий і глибокий опис сутності проблеми через образне мислення.

**Складено авторами*

Приклад застосування *методу прямої аналогії* в бізнесі можна побачити у сфері логістики, коли компанії запозичують рішення з природних систем. Наприклад, багато сучасних служб доставки будують свої маршрути

за аналогією з тим, як мурахи знаходять найкоротший шлях до джерела їжі. У природі мурахи залишають феромонні сліди, і чим ефективніший маршрут, тим більше особин ним користуються. На основі цієї прямої аналогії були розроблені алгоритми оптимізації маршрутів доставки.

У бізнес-практиці це може виглядати так: компанія, що займається перевезеннями, стикається з проблемою затримок і перевитрат пального через неефективне планування маршрутів. Замість традиційного аналізу менеджери звертаються до природного прикладу самоорганізації мурашиних колоній. Вони адаптують цей принцип у програмному забезпеченні, яке автоматично аналізує десятки можливих шляхів і обирає найоптимальніший.

Вплив такого рішення полягає в тому, що пряма аналогія дозволяє перенести вже існуючий успішний механізм із однієї сфери в іншу. У результаті бізнес отримує практичне рішення, яке знижує витрати, скорочує час доставки та підвищує ефективність операцій.

Ще один класичний приклад – система виробництва компанії Toyota, яка частково формувалася через аналогію із супермаркетами: товар поповнюється лише тоді, коли його забирає покупець. Цей принцип став основою системи «точно вчасно» (Just-in-Time), що дозволило мінімізувати запаси та оптимізувати виробничі процеси. Це і є пряма аналогія: перенесення принципу роботи торговельної системи у виробниче управління.

Приклад застосування *методу особистої аналогії* в бізнесі добре проявляється у сфері клієнтського сервісу, коли менеджери або розробники намагаються буквально «стати на місце клієнта». Наприклад, команда, що створює мобільний додаток для банку, свідомо проходить увесь шлях користувача так, ніби вони самі є клієнтами: відкривають рахунок, здійснюють платежі, стикаються з помилками чи затримками. У процесі такого «проживання досвіду» вони починають відчувати роздратування від складної навігації або тривоги через незрозумілі повідомлення системи.

Це не просто тестування, а саме особиста аналогія – коли людина емоційно і когнітивно ототожнює себе з об’єктом або користувачем. У

результаті виникають рішення, які складно отримати через звичайний аналітичний підхід: спрощення інтерфейсу, зміна формулювань повідомлень, додавання підказок або автоматичних дій.

Схожий підхід активно застосовує Airbnb, де співробітники свідомо виступають у ролі гостей і орендодавців, щоб краще зрозуміти досвід обох сторін. Проживаючи цей досвід, вони помічають дрібні, але критично важливі деталі – наприклад, як виглядає процес бронювання, які емоції викликає очікування підтвердження чи заселення.

Вплив методу особистої аналогії на прийняття рішень полягає в тому, що рішення стають більш орієнтованими на реальний досвід і потреби людей. Це підвищує якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів і зменшує ризик створення формально правильних, але практично незручних продуктів.

Приклад застосування *методу фантастичної аналогії* в бізнесі можна побачити тоді, коли компанія свідомо відмовляється від обмежень реальності й ставить запитання в стилі «а що, якби це було можливим без жодних бар'єрів?». Наприклад, у сфері електронної комерції команда може уявити: що було б, якби товар миттєво з'являвся у клієнта вдома одразу після натискання кнопки «купити», без доставки, складів і очікування. Очевидно, це нереально, але така фантазія змінює напрям мислення. У результаті з'являються цілком практичні рішення – максимальне скорочення часу доставки, розвиток локальних складів, автоматизація логістики, використання дронів або партнерських пунктів видачі.

Схожим шляхом свого часу мислила компанія Amazon, коли розвивала концепцію «майже миттєвої доставки». Початкова ідея звучала майже фантастично, але саме вона стала поштовхом до створення сервісів швидкої доставки та інновацій у логістиці.

Інший приклад можна уявити у сфері авіації чи транспорту: менеджери ставлять питання, як би виглядали перевезення, якби не існувало заторів, обмежень швидкості або навіть гравітації. Це приводить до ідей високошвидкісних транспортних систем або нових форматів мобільності.

Подібну логіку використовує SpaceX, де початкові концепції багаторазових ракет або колонізації інших планет колись виглядали як фантастика, але стали драйвером реальних інженерних рішень.

Вплив *фантастичної аналогії* на прийняття рішень полягає в тому, що вона розширює межі мислення і дозволяє побачити можливості там, де їх не видно в рамках звичайної логіки. Хоча самі ідеї можуть бути нереалістичними, вони запускають процес інновацій, який у підсумку призводить до цілком практичних і конкурентоспроможних рішень.

Приклад застосування *методу символічної аналогії* в бізнесі добре видно тоді, коли складну ідею або стратегію компанія зводить до короткого образного формулювання, яке стає орієнтиром для рішень. Уявімо компанію, що проходить цифрову трансформацію і стикається з опором змін, перевантаженістю процесів і неузгодженістю дій. Замість довгих пояснень керівництво формулює символічну аналогію: «компанія як живий організм». У цьому образі підрозділи – це органи, інформаційні потоки – кровообіг, а керівництво – мозок, що координує дії.

Таке символічне узагальнення різко спрощує сприйняття складної системи. Працівники починають мислити не окремими функціями, а взаємозв'язками: якщо «орган» працює ізольовано, страждає весь «організм». У результаті рішення змінюються – більше уваги приділяється інтеграції систем, швидкості обміну інформацією, усуненню «вузьких місць». Символ фактично стає інструментом управління, який направляє мислення всієї організації.

Схожий підхід використовує Apple, коли у своїй культурі просуває ідею «простоти як найвищої форми складності». Це теж символічна аналогія, оформлена як афоризм. Вона впливає на прийняття рішень дизайнерів і менеджерів: замість додавання нових функцій вони шукають способи зробити продукт інтуїтивнішим і зрозумілішим.

Вплив методу символічної аналогії на бізнес-рішення полягає в тому, що він допомагає швидко узгодити бачення між учасниками процесу. Коли

складна проблема перетворюється на яскравий символ або коротку формулу, її легше обговорювати, пояснювати і враховувати при виборі дій. У підсумку рішення стають більш цілісними, послідовними та зрозумілими для всієї команди.

Методи аналогій і синектики особливо ефективні у творчому вирішенні складних, багатофакторних проблем, де традиційні аналітичні підходи не дають достатнього результату. Вони сприяють розвитку креативності, гнучкості мислення, здатності бачити приховані зв’язки між різними явищами та генерувати інноваційні рішення.

8.5 Метод «мозкового штурму» та його модифікації

Класичний метод: усі ідеї приймаються без критики; вільне генерування протягом 15–30 хв; після - групування, обговорення, ранжування.

Метод мозкового штурму виник як відповідь на потребу швидко генерувати нові ідеї в умовах, коли традиційне аналітичне мислення дає обмежені результати. Його запропонував Алекс Осборн, який помітив, що люди значно продуктивніше висувають ідеї, коли тимчасово відмовляються від критики. Сам процес нагадує інтелектуальний потік: учасники вільно висловлюють будь-які думки, навіть парадоксальні чи фантастичні, не оцінюючи їх одразу. У цій атмосфері народжується ефект взаємного підсилення – одна ідея провокує іншу, і поступово формується широкий спектр можливих рішень.

У прийнятті управлінських рішень мозковий штурм відіграє роль стартового механізму. Він не дає готової відповіді, але різко розширює поле вибору, що особливо важливо в інноваційних або кризових ситуаціях. Водночас його слабкою стороною є хаотичність і ризик домінування окремих учасників, через що виникла потреба в різних модифікаціях цього методу.

Однією з таких модифікацій є *письмовий мозковий штурм*, коли учасники записують свої ідеї замість усного висловлення. Це знижує психологічний тиск і дозволяє залучити більш інтровертних членів команди. У результаті рішення стають більш різноманітними та менш залежними від активності окремих осіб. Інша форма – так званий «brainwriting 6-3-5», де шість учасників записують по три ідеї за п’ять хвилин і передають їх один одному для розвитку. Тут уже з’являється елемент структурованості, що поєднує креативність із дисципліною мислення.

Цікавою є й *модифікація зворотного мозкового штурму*, де учасники не шукають рішення проблеми, а навпаки – генерують способи її погіршення. Наприклад, замість питання «як підвищити якість обслуговування?» ставиться «як зробити сервіс максимально поганим?». Такий підхід допомагає виявити приховані ризики та слабкі місця, після чого ці ідеї інвертуються у практичні рішення.

Ще один варіант – *рольовий мозковий штурм*, коли учасники мислять не від свого імені, а від імені певних ролей чи навіть відомих особистостей. Це дозволяє подивитися на проблему під іншим кутом і вийти за межі звичних моделей мислення. У сучасних організаціях також поширений електронний мозковий штурм, який відбувається через цифрові платформи і дає можливість працювати асинхронно та залучати людей з різних локацій.

Усі ці модифікації зберігають головну ідею методу – відокремлення генерації ідей від їх оцінювання, але водночас намагаються подолати його обмеження. У підсумку мозковий штурм і його варіації суттєво впливають на прийняття рішень, оскільки дозволяють організаціям не лише знаходити більше варіантів дій, а й формувати культуру відкритості, де нові ідеї не блокуються на етапі їх появи, а розвиваються і трансформуються у реальні управлінські рішення (рис.8.5).

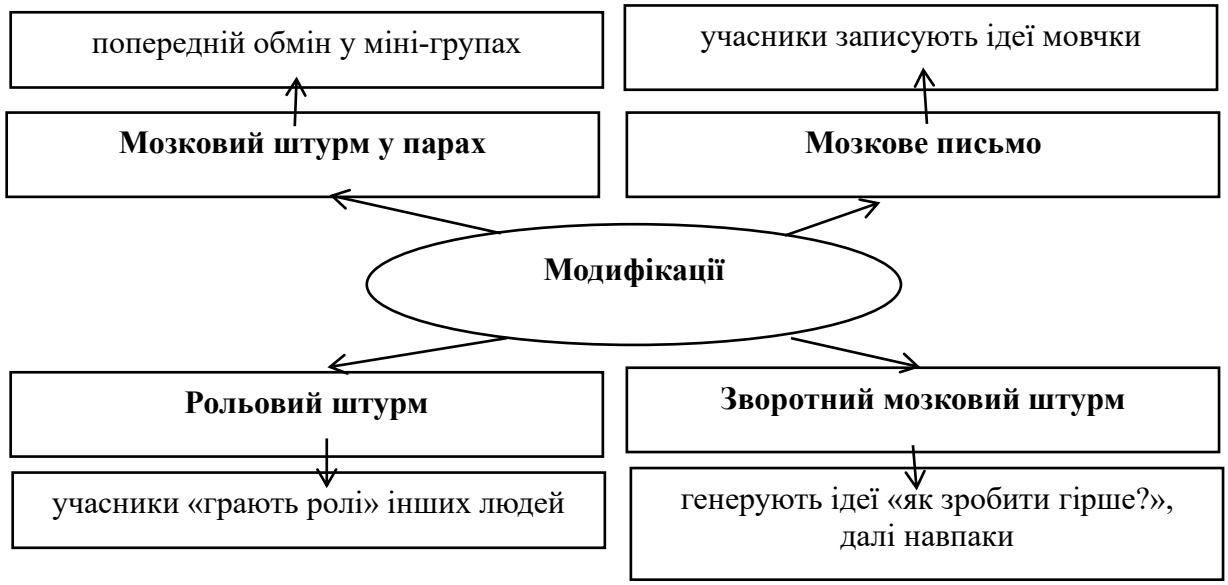


Рис. 8.5. Модифікації методу «мозкового штурму»*

**Складено авторами*

Термін «Reverse brainstorming» перекладається як **«**зворотний мозковий штурм**»** – це метод, за якого команда свідомо змінює логіку мислення: замість пошуку шляхів вирішення проблеми учасники генерують ідеї, як її погіршити або навіть спричинити. Наприклад, якщо компанія хоче покращити обслуговування клієнтів, вона ставить питання: «Що потрібно зробити, щоб клієнти були максимально незадоволені?». Учасники можуть пропонувати варіанти на кшталт довгого очікування відповіді, складних процедур або ігнорування звернень.

Після цього відбувається ключовий етап – інверсія ідей. Усе запропоноване «негативне» трансформується у конкретні рішення: скоротити час відповіді, спростити процеси, покращити комунікацію. Такий підхід дозволяє виявити приховані проблеми, які часто залишаються поза увагою при прямому аналізі, і робить процес прийняття рішень більш глибоким та практично орієнтованим.

8.6 Організація експертних оцінок

Сутність організації експертних оцінок полягає у системному залученні фахівців із глибокими знаннями та практичним досвідом для аналізу складних проблем і формування обґрунтованих управлінських рішень у ситуаціях, де бракує повної або точної інформації. Це не просто збирання думок, а спеціально організований процес, у якому важливими є відбір компетентних експертів, чітке формулювання завдання, вибір методики опитування та подальша обробка результатів.

Організація такого процесу зазвичай починається з визначення мети оцінювання – наприклад, прогнозування розвитку ринку, вибір стратегічного напряму або оцінка ризиків. Далі формується група експертів, причому увага приділяється не лише їхній кваліфікації, а й різноманітності досвіду, щоб уникнути однобічності. Важливим етапом є розробка інструментарію: анкети, шкали оцінювання, критеріїв порівняння, які дозволяють зробити думки експертів співставними.

Сам процес оцінювання може відбуватися у різних формах – індивідуально або колективно, відкрито чи анонімно. Наприклад, у межах методу Метод Дельфі експерти працюють незалежно один від одного, а їхні відповіді узагальнюються у кілька раундів, що дозволяє поступово наблизитися до узгодженого бачення. В інших випадках застосовуються групові обговорення, де важливою стає модерація, щоб уникнути домінування окремих учасників.

Завершальним етапом є обробка та інтерпретація результатів. Оцінки узагальнюються, аналізуються на предмет узгодженості, виявляються крайні або суперечливі позиції. На основі цього формується підсумковий висновок або рекомендації для прийняття рішень. Часто застосовуються кількісні методи – середні оцінки, ранжування, коефіцієнти узгодженості, що підвищує об’єктивність результатів.

Вплив організації експертних оцінок на прийняття рішень полягає в тому, що вона дозволяє компенсувати нестачу даних за рахунок професійного судження, зменшити невизначеність і підвищити якість прогнозів. Водночас ефективність цього підходу залежить від правильної організації процесу: якщо експерти підібрані невдало або методика недосконала, результати можуть бути упередженими. Тому ключовою рисою є саме системність і продуманість організації, що перетворює суб'єктивні думки на цінний інструмент управління. *Метод Дельфі* – Ітеративна процедура анонімного опитування групи експертів з метою досягнення консенсусу, зближення думок.

Етапи: підбір експертів → анонімне анкетування → аналіз → повторне опитування → досягнення

Мінімізує вплив авторитету та конформізму, стимулює об'єктивність.

SWOT-аналіз у змішаних групах – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз за участю учасників з різним досвідом. Забезпечує різноманітність перспектив.

SWOT-аналіз у змішаних групах є підходом, за якого класична логіка SWOT-аналіз наповнюється різноманіттям досвіду, ролей і типів мислення учасників. Йдеться про ситуацію, коли до обговорення залучають не лише керівників, а й фахівців різних підрозділів, рівнів управління, інколи навіть зовнішніх експертів або партнерів. У такому форматі аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз перестає бути формальною процедурою і перетворюється на живий процес колективного осмислення реальності бізнесу.

Учасники з різним досвідом по-різному бачать одну й ту саму ситуацію: те, що для топменеджера є стратегічною перевагою, для операційного працівника може виглядати як обмеження, а клієнтоорієнтований фахівець помітить ризики, які неочевидні для фінансового аналітика. Саме ця різниця

у сприйнятті створює цінність. У процесі обговорення виникає ефект «перехресного бачення», коли ідеї уточнюються, доповнюються або навіть переосмислюються під впливом інших точок зору.

Такий підхід забезпечує більш глибоке і реалістичне наповнення кожного елемента SWOT. Сильні сторони визначаються не лише як внутрішні ресурси, а як ті, що дійсно створюють цінність для клієнта; слабкі сторони виявляються не тільки на рівні показників, а й у щоденних процесах; можливості оцінюються з урахуванням різних сценаріїв розвитку; загрози розглядаються ширше, включаючи як ринкові, так і внутрішні ризики.

Вплив такого формату на прийняття рішень є суттєвим. По-перше, рішення стають більш обґрунтованими, оскільки враховують багатовимірну інформацію. По-друге, підвищується їх прийнятність для команди, адже учасники відчувають свою залученість до процесу. По-третє, зменшується ризик стратегічних помилок, пов’язаних із однобічним баченням. У підсумку SWOT-аналіз у змішаних групах перетворюється з інструменту опису ситуації на дієвий механізм формування узгоджених і життєздатних управлінських рішень.

Матричне ранжування альтернатив – кількісне порівняння альтернатив за низкою критеріїв (ефективність, витрати, час, ризик). Оцінювання за шкалою з обчисленням підсумкового балу.

Матричне ранжування альтернатив є формалізованим методом прийняття рішень, який дозволяє порівнювати різні варіанти дій на основі кількох заздалегідь визначених критеріїв. Його сутність полягає в тому, що кожна альтернатива оцінюється не інтуїтивно, а кількісно – через систему балів, які відображають її відповідність таким параметрам, як ефективність, витрати, час реалізації та рівень ризику. У результаті формується структурована матриця, де можна чітко побачити переваги та недоліки кожного варіанту.

Процес починається з визначення альтернатив, які розглядаються як можливі рішення проблеми, а також із встановлення критеріїв оцінювання.

Далі кожному критерію може надаватися однакова або різна вага залежно від його важливості для конкретної ситуації. Після цього альтернативи оцінюються за обраною шкалою, наприклад від 1 до 5 або від 1 до 10, де вищий бал означає кращу відповідність критерію.

Наступним кроком є обчислення підсумкового балу для кожної альтернативи. Це відбувається шляхом підсумовування або зважування оцінок за всіма критеріями. Таким чином отримується інтегральний показник, який дозволяє ранжувати варіанти від найкращого до найменш ефективного. Саме ця кількісна основа робить метод прозорим і відтворюваним, знижуючи вплив суб'єктивних факторів.

Вплив матричного ранжування на прийняття рішень полягає у підвищенні обґрунтованості та структурованості вибору. Керівник або команда отримують чітке порівняння альтернатив, що полегшує аргументацію рішення і зменшує ризик помилок, пов'язаних з емоційністю або упередженнями. Водночас цей метод дисциплінує процес мислення, змушуючи учасників чітко визначати критерії та усвідомлювати їхню вагу у загальному рішенні.

Принципи організації експертних методів визначають логіку побудови всього процесу експертного оцінювання і безпосередньо впливають на якість отриманих управлінських рішень. Їх сутність полягає в тому, щоб забезпечити максимальну об'єктивність, узгодженість і відтворюваність результатів, зменшуючи вплив випадкових або суб'єктивних факторів.

Першим базовим принципом є *вибір незалежних експертів*. Він передбачає залучення фахівців, які мають різний професійний досвід і не перебувають у прямій залежності один від одного. Такий підхід дозволяє уникнути групового тиску та формування «колективної упередженості», а також забезпечує більш широкий спектр поглядів на проблему. У результаті рішення стають більш збалансованими і враховують різні аспекти ситуації.

Другим принципом є *чіткі критерії оцінювання*. Він означає, що всі учасники повинні оперувати зрозумілими, однозначними та логічно

обґрунтованими параметрами оцінки. Це можуть бути, наприклад, ефективність, витрати, ризики або час реалізації. Наявність чітких критеріїв забезпечує порівнюваність результатів і зменшує ризик хаотичних або суперечливих оцінок.

Принцип анонімності спрямований на мінімізацію впливу авторитету, статусу або особистих відносин між експертами. Коли думки подаються анонімно, учасники більш вільно висловлюють власні судження, не орієнтуючись на думку домінуючих фігур. Це підвищує чесність і незалежність оцінок, що особливо важливо у складних або конфліктних питаннях.

Наступним є *принцип повторюваності*, який передбачає багатоетапність або ітераційність процесу оцінювання. Повторне опитування експертів після ознайомлення з узагальненими результатами дозволяє уточнювати думки та поступово наближатися до більш узгодженого і точного рішення. Саме цей принцип лежить в основі таких підходів, як метод Дельфі, і забезпечує зниження випадкових помилок.

Останнім є *принцип прозорої обробки результатів*. Він означає, що всі отримані оцінки систематизуються, агрегуються і подаються у зрозумілій формі для подальшого аналізу. Важливо, щоб учасники розуміли, як саме формувався підсумковий результат, які методи узагальнення застосовувалися і чому було прийнято те чи інше рішення. Принципи організації експертних методів (табл.8.7).

Таблиця 8.7 – Принципи організації експертних методів

Принцип	Характеристика
Вибір незалежних експертів	Неупереджені, різнопрофільні
Чіткі критерії оцінювання	Зрозумілі, логічні для всієї групи
Анонімність	Мінімізує вплив авторитету
Повторюваність	Досягнення більшої точності
Прозора обробка результатів	Агрегуються і презентуються відкрито

У сукупності ці принципи формують надійну основу організації експертних методів. Вони забезпечують не лише технічну коректність процесу, але й підвищують довіру до результатів, що є критично важливим для прийняття стратегічних і управлінських рішень в умовах невизначеності.

❓ Запитання для самоконтролю до Розділу 8

1. Що таке команда як форма організації управлінської діяльності?
2. Які основні властивості ефективної команди?
3. Як лідерство впливає на прийняття командних рішень?
4. У чому полягає різниця між групою та командою?
5. Які переваги командного прийняття рішень?
6. Які основні ризики та негативні наслідки командних рішень?
7. Що таке групове мислення і як воно впливає на рішення?
8. Які методи обговорення використовуються в командній роботі?
9. У чому сутність дискусії як методу прийняття рішень?
10. Як мозковий штурм впливає на генерацію ідей у команді?
11. Які існують модифікації методу мозкового штурму?
12. У чому сутність синектики як методу творчого мислення?
13. Які основні типи аналогій використовуються в синектиці?
14. Чим відрізняється пряма аналогія від фантастичної?
15. Як особиста аналогія допомагає у прийнятті рішень?
16. У чому полягає сутність експертних оцінок?
17. Які принципи організації експертних методів є ключовими?
18. Як забезпечується об’єктивність експертних оцінок?
19. Які етапи організації експертного опитування?
20. Як методи групового обговорення впливають на якість управлінських рішень?

Теми рефератів

1. Роль лідерства у процесі прийняття командних рішень
2. Психологічні особливості командної взаємодії
3. Властивості ефективних управлінських команд
4. Переваги та недоліки командного прийняття рішень
5. Феномен групового мислення та його вплив на управлінські рішення
6. Методи підвищення ефективності командного обговорення
7. Дискусія як інструмент формування управлінських рішень
8. Мозковий штурм у сучасній управлінській практиці
9. Модифікації методу мозкового штурму та їх застосування
10. Синектика як метод розвитку творчого мислення в командах
11. Використання аналогій у процесі прийняття рішень
12. Метод експертних оцінок у стратегічному управлінні
13. Принципи організації експертних методів оцінювання
14. Роль консенсусу в командному прийнятті рішень
15. Порівняльний аналіз методів групового прийняття рішень

Розділ 9
Оцінка ефективності командної роботи

9.1. Критерії ефективності групової роботи
9.2. Інтегрована модель ефективності групової роботи (IPO-модель)
9.3. Ключові фактори ефективної групової роботи
9.4. Фактори ефективної командної діяльності (Модель Т7)
9.5. Особливості ефективної команди

9.1 Критерії ефективності групової роботи

Оцінка ефективності командної роботи є завершальним, але водночас одним із найважливіших етапів управління командами, оскільки дозволяє зрозуміти, наскільки результат спільної діяльності відповідає поставленим цілям і якою мірою команда як система здатна розвиватися, адаптуватися та досягати стабільно високих результатів. У сучасному менеджменті команда розглядається не лише як сукупність людей, а як динамічна соціально-управлінська система, ефективність якої залежить від взаємодії багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів.

Основні компоненти моделі наведені на рис.9.1.

Детальний опис критеріїв ефективності групової роботи, які допомагають комплексно оцінити, наскільки команда функціонує результативно та стійко:

1. Досягнення цілей (результативність). Цей критерій відображає наскільки команда виконала поставлені перед нею завдання та досягла запланованих результатів.

Важливими аспектами є:

- відповідність результатів очікуванням;
- завершення завдання в рамках встановлених термінів і ресурсів;

- якість виконаної роботи;

реальний внесок у досягнення загальної мети організації або проєкту.
Питання для оцінки: Чи досягли ми того, що планували?

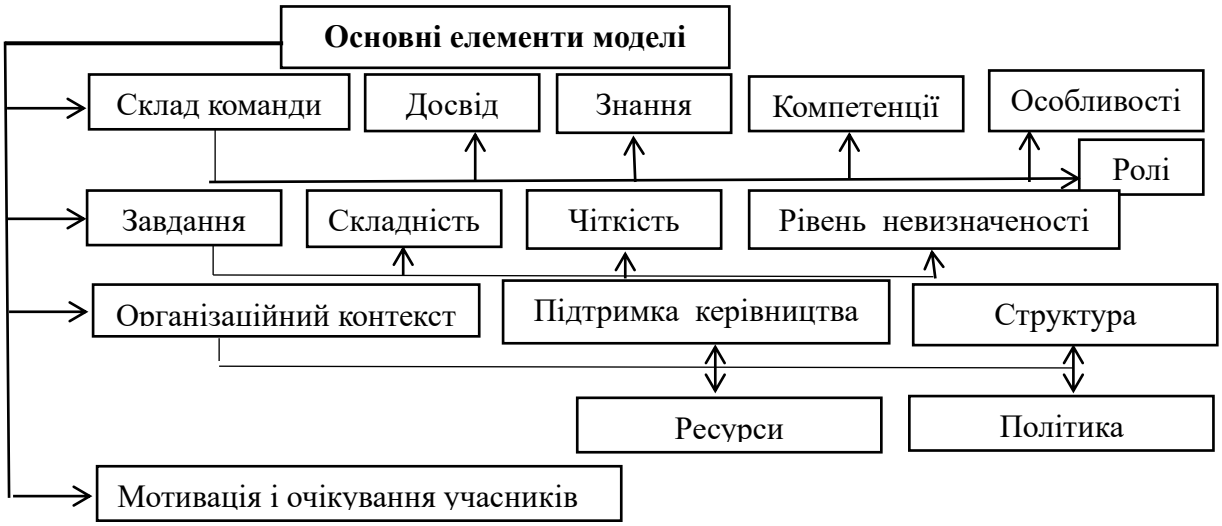


Рис.9.1.Основні елементи інтегрованої моделі ефективності групової роботи*

**Складено авторами*

2. Продуктивність. Оцінює ефективність використання ресурсів: часу, знань, зусиль, матеріалів.

Продуктивна команда:

- мінімізує зайві дії;
- працює злагоджено та з мінімальними втратами;
- виконує роботу швидко без зниження якості;
- демонструє стабільний темп роботи.

Питання для оцінки: Чи досягаємо ми результатів із мінімальними витратами?

3. Задоволення учасників. Показник того, наскільки члени команди задоволені процесом взаємодії та власною участю в роботі.

Включає:

- емоційне задоволення від спільної роботи;
- відчуття значущості власного внеску;
- комфорт у спілкуванні;

- баланс навантаження.

Питання для оцінки: Наскільки комфортно та приємно мені працювати в цій команді?

4. Збереження мотивації та згуртованості. Цей критерій свідчить про рівень командного духу, взаємної підтримки і готовність продовжувати спільну діяльність.

Ознаки високої згуртованості:

- взаємоповага і довіра;
- підтримка в складних ситуаціях;
- командна ідентичність (відчуття «ми»);
- готовність вирішувати конфлікти конструктивно.

Питання для оцінки: Чи хочеться мені знову працювати з цією командою?

5. Розвиток групи (навчання, удосконалення процесів). Відображає здатність команди до самонавчання, аналізу власної діяльності та вдосконалення способів роботи.

Ключові показники:

- регулярна рефлексія (аналіз сильних і слабких сторін);
- відкритість до нового;
- вдосконалення комунікацій, процедур, інструментів;
- зростання професіоналізму учасників.

Питання для оцінки: Чи стаємо ми кращими з кожним проєктом?

Ці п’ять критеріїв дозволяють оцінювати командну ефективність не лише за результатами, а й за процесами, атмосферою та перспективами розвитку, що особливо важливо для довготривалих або складних проєктів.

Починаючи з критеріїв ефективності групової роботи, слід зазначити, що вони відображають, наскільки успішно команда досягає своїх цілей і як саме вона це робить. Традиційно ефективність оцінюється через результативність виконання завдань, якість отриманого продукту або послуги, дотримання термінів, рівень витрат ресурсів, а також задоволеність учасників

процесу. Важливо, що сучасний підхід виходить за межі лише кількісних показників і враховує також соціально-психологічні аспекти, такі як рівень довіри, комунікації та залученості членів команди.

Критерії ефективності групової роботи відображають, наскільки успішно команда досягає поставлених цілей і наскільки раціонально вона використовує свої ресурси в процесі взаємодії. У практичному управлінні ці критерії дозволяють оцінити не лише кінцевий результат, а й якість самої спільної роботи, що особливо важливо для довгострокових проєктів і складних організаційних систем.

Одним із ключових критеріїв є результативність, тобто ступінь досягнення поставлених цілей. Якщо команда, наприклад, працює над запуском нового продукту, результативність визначається тим, чи був продукт розроблений і виведений на ринок у заплановані терміни та відповідно до вимог. У бізнесі це може виглядати як виконання KPI, досягнення планових показників продажів або реалізація проєкту в повному обсязі.

Не менш важливим критерієм є якість результату. Вона показує, наскільки добре виконана робота відповідає стандартам і очікуванням користувачів або замовника. Наприклад, у команді розробників програмного забезпечення якість може оцінюватися через кількість помилок у продукті, зручність інтерфейсу або стабільність роботи системи. Висока результативність без належної якості часто призводить до необхідності переробок і додаткових витрат.

Наступним критерієм є ефективність використання ресурсів. Йдеться про те, наскільки оптимально команда використовує час, фінанси, людські та технічні ресурси. Наприклад, якщо проєкт був виконаний у строк, але з перевищенням бюджету або надмірним навантаженням на працівників, ефективність буде зниженою. У сучасному менеджменті важливо досягати балансу між результатом і витратами.

Окремо виділяється часовий критерій, який показує, чи була робота виконана у встановлені терміни. У логістиці, наприклад, затримка постачання

може призвести до втрати клієнтів, навіть якщо інші показники є високими. Тому дотримання строків є критично важливим у більшості бізнес-процесів.

Важливим також є критерій задоволеності учасників команди. Він відображає, наскільки комфортно члени команди почуваються в процесі роботи, чи задоволені вони умовами, комунікацією та стилем управління. Наприклад, команда може демонструвати високі результати, але за умови постійного стресу та конфліктів це може призвести до вигорання і втрати ключових працівників.

Ще одним критерієм є рівень взаємодії та комунікації. Він показує, наскільки ефективно члени команди обмінюються інформацією, координують свої дії та вирішують конфлікти. Наприклад, у проєктній команді з низьким рівнем комунікації можуть виникати дублювання завдань або, навпаки, їх невиконання через відсутність узгодження.

Також важливим критерієм є інноваційність результатів, тобто здатність команди генерувати нові ідеї та нестандартні рішення. У стартапах, наприклад, саме інноваційність часто визначає конкурентоспроможність команди на ринку.

У сукупності всі ці критерії дозволяють комплексно оцінити ефективність групової роботи. Наприклад, команда може досягти високої результативності, але мати низьку задоволеність учасників або перевитрату ресурсів. Саме тому сучасний підхід до оцінювання ефективності завжди є багатовимірним і враховує як «жорсткі» показники (час, витрати, результат), так і «м’які» (комунікація, мотивація, задоволеність).

Більш системне пояснення ефективності дає інтегрована модель групової роботи, відома як IPO-модель (Input–Process–Output). Вона розглядає команду як процесну систему, де на вході (Input) знаходяться ресурси, склад команди, її структура, завдання та зовнішні умови. Усередині (Process) відбуваються ключові процеси взаємодії: комунікація, координація, прийняття рішень, конфлікти та їх вирішення. На виході (Output) формується результат діяльності – рівень досягнення цілей, якість роботи, інноваційність

та розвиток самої команди. Така модель дозволяє не лише оцінювати результат, а й розуміти, за рахунок яких процесів він був досягнутий.

Інтегрована модель ефективності групової роботи, відома як IPO-модель, пропонує цілісне бачення того, як формується результат командної діяльності. Вона розглядає команду не як статичну групу людей, а як систему, у якій результат виникає через послідовний зв'язок між вхідними умовами, внутрішніми процесами та підсумковими результатами. Такий підхід дозволяє не лише оцінити ефективність, а й зрозуміти, чому саме команда працює добре або, навпаки, не досягає очікуваних результатів.

На рівні «входу» формуються передумови діяльності команди. Сюди належать склад команди, рівень компетенцій учасників, їхній досвід, мотивація, розподіл ролей, доступні ресурси, а також характер завдання і зовнішнє середовище. Наприклад, якщо команда складається з висококваліфікованих спеціалістів, але не має чітко визначених ролей або достатніх ресурсів, це вже створює потенційні обмеження для ефективної роботи. Вхідні параметри визначають стартові можливості команди і значною мірою впливають на те, як будуть відбуватися подальші процеси.

Центральним елементом моделі є «процеси», тобто все, що відбувається всередині команди під час виконання завдання. Це комунікація, координація дій, прийняття рішень, вирішення конфліктів, рівень довіри та взаємодії. Саме тут відбувається трансформація потенціалу, закладеного на вході, у реальні результати. Наприклад, навіть сильна за складом команда може демонструвати низьку ефективність, якщо в ній відсутня налагоджена комунікація або виникають постійні конфлікти. І навпаки, команда із середнім рівнем ресурсів може досягати високих результатів завдяки ефективній взаємодії.

На рівні «виходу» оцінюється результат діяльності команди. Це не лише досягнення поставлених цілей, але й якість виконаної роботи, дотримання термінів, ефективність використання ресурсів, а також задоволеність учасників і здатність команди до подальшого розвитку.

Важливо, що результати мають як короткостроковий вимір (наприклад, виконання конкретного проєкту), так і довгостроковий – розвиток компетенцій, зміцнення командної згуртованості, підвищення адаптивності.

Особливість IPO-моделі полягає в тому, що вона підкреслює причинно-наслідковий зв'язок між усіма трьома елементами. Проблеми на рівні результатів рідко виникають самі по собі – зазвичай вони є наслідком недоліків на етапі входу або неефективних внутрішніх процесів. Наприклад, якщо команда не встигає виконати завдання вчасно, це може бути пов'язано або з неправильним плануванням ресурсів, або з неефективною координацією дій.

У практиці управління ця модель є цінною тим, що дозволяє керівнику або аналітику «розкласти» ефективність команди на складові та визначити, де саме виникають проблеми. Вона допомагає перейти від поверхневої оцінки результатів до глибокого аналізу механізмів командної взаємодії, що, у свою чергу, створює основу для більш обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

Більш деталізоване пояснення факторів ефективної командної діяльності дає модель T7, яка виокремлює внутрішні та зовнішні компоненти успішної команди. До внутрішніх належать такі елементи, як довіра, талант, цілі, навички, взаємозалежність та командні процеси. Зовнішні фактори включають підтримку організації, структуру управління та ресурси. Особливість цієї моделі полягає в тому, що вона показує: ефективність команди формується не лише всередині неї, а й під впливом організаційного середовища, у якому вона функціонує. Більш глибоке розуміння того, чому одні команди досягають стабільно високих результатів, а інші – ні, дає Модель T7, яка розглядає ефективність як результат взаємодії внутрішніх характеристик команди та зовнішнього організаційного середовища. Вона ніби «розкладає» командну діяльність на ключові складові, показуючи, що успіх не можна пояснити лише професійністю учасників або лише хорошим керівництвом – важливо, як ці елементи поєднуються між собою.

У центрі уваги моделі – внутрішні фактори, які формують якість взаємодії всередині команди. Одним із базових є довіра. Вона створює психологічну безпеку, за якої люди не бояться висловлювати ідеї, визнавати помилки чи брати на себе відповідальність. Наприклад, у команді розробників, де панує довіра, учасники швидше повідомляють про проблеми в коді, що дозволяє оперативно їх вирішити, замість того щоб приховувати недоліки.

Не менш важливим є талант – сукупність знань, здібностей і досвіду членів команди. Проте сама по собі висока кваліфікація ще не гарантує успіху. Якщо талановиті люди не узгоджують свої дії або не мають спільного бачення, їхній потенціал використовується лише частково. Саме тому наступним елементом виступають чітко визначені цілі, які задають напрямок роботи і об’єднують індивідуальні зусилля в єдину систему.

Навички в моделі T7 розглядаються не лише як професійні компетенції, а й як здатність працювати в команді: комунікувати, домовлятися, вирішувати конфлікти. Наприклад, команда може складатися з сильних спеціалістів, але без навичок взаємодії вона стикається з постійними непорозуміннями. Саме тут проявляється значення взаємозалежності – усвідомлення того, що результат кожного залежить від дій інших. Коли члени команди розуміють цей зв’язок, вони більше орієнтуються на співпрацю, ніж на індивідуальні досягнення.

Усі ці елементи об’єднуються через командні процеси – способи, якими команда організовує свою діяльність: як приймає рішення, як обмінюється інформацією, як реагує на зміни. Саме процеси перетворюють потенціал команди на реальний результат. Навіть за наявності сильних учасників неефективні процеси можуть «зруйнувати» продуктивність.

Водночас модель підкреслює, що команда не існує у вакуумі. Зовнішні фактори мають не менший вплив. Підтримка організації проявляється у створенні сприятливих умов для роботи – від культури довіри до доступу до необхідних інструментів. Структура управління визначає, наскільки чітко

вибудувані повноваження, чи є зрозумілою система прийняття рішень і чи не виникає бюрократичних бар'єрів. Ресурси – фінансові, технічні, часові – створюють реальні можливості для досягнення цілей. Наприклад, навіть найкраща команда не зможе реалізувати складний проєкт без достатнього фінансування або часу.

Особливість моделі Т7 полягає в тому, що вона показує цілісну картину: ефективність команди виникає на перетині внутрішньої узгодженості та зовнішньої підтримки. Якщо хоча б одна з цих складових порушується, результат знижується. Наприклад, команда може бути згуртованою і професійною, але без підтримки організації її можливості залишаються обмеженими. І навпаки, навіть за наявності ресурсів і чіткої структури слабка внутрішня взаємодія призводить до неефективності.

Таким чином, модель Т7 допомагає побачити команду як відкриту систему, де успіх залежить не лише від «того, хто працює», а й від «як вони працюють» і «в яких умовах вони це роблять». Це робить її особливо цінною для управлінців, які прагнуть не просто оцінити команду, а цілеспрямовано підвищувати її ефективність.

Завершальне розуміння ефективної команди формується тоді, коли її розглядають не просто як групу виконавців, а як цілісну соціальну систему, що має власну динаміку, культуру та здатність до саморозвитку. У такій команді ключовим фундаментом виступає довіра. Вона створює середовище, у якому люди не бояться висловлювати ідеї, визнавати помилки чи брати відповідальність за складні рішення. Саме довіра знижує внутрішні бар'єри і дозволяє зосередитися не на захисті власних позицій, а на досягненні спільного результату.

Відкрита комунікація доповнює цей фундамент, забезпечуючи постійний обмін інформацією, ідеями та зворотним зв'язком. У ефективній команді інформація не «затримується» на окремих рівнях, а вільно циркулює між учасниками. Це дозволяє швидше реагувати на зміни, уникати непорозумінь і приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, у

проєктній роботі відкритість у спілкуванні дає змогу оперативно виявляти проблеми та спільно знаходити рішення, не допускаючи їх ескалації.

Особливістю такої команди є гнучкість ролей. Хоча кожен учасник має свої основні обов'язки, у разі потреби ролі можуть змінюватися або доповнюватися. Це означає, що команда не є жорстко структурованою, а здатна адаптуватися до нових умов. Наприклад, якщо виникає термінове завдання, члени команди можуть тимчасово брати на себе додаткові функції, підтримуючи один одного.

Важливим елементом є спільна відповідальність за результат. У ефективній команді успіх або невдача не сприймаються як заслуга чи провина окремої людини – це спільний результат. Такий підхід формує відчуття причетності та підвищує рівень залученості кожного учасника. Люди починають мислити не категоріями «моє завдання», а «наш результат».

Лідерство в такій системі часто має розподілений характер. Це означає, що вплив і ініціатива не зосереджені лише в одній особі. Залежно від ситуації, різні члени команди можуть брати на себе роль лідера, особливо у тих питаннях, де вони мають найбільшу компетентність. Такий підхід підсилює ефективність, адже рішення приймаються на основі знань і досвіду, а не лише формального статусу.

У процесі прийняття рішень важливу роль відіграє колективний внесок. Ідеї обговорюються, уточнюються і розвиваються спільно, що дозволяє врахувати різні точки зору та зменшити ризик помилок. Це робить рішення більш зваженими і підвищує готовність команди до їх реалізації.

У підсумку ефективна команда – це не лише механізм досягнення цілей, а й система, що постійно розвивається. Вона здатна навчатися на власному досвіді, адаптуватися до змін і генерувати нові ідеї. Саме ця здатність до самовдосконалення і є ознакою справді зрілої команди, яка не просто виконує завдання, а формує довгострокову конкурентну перевагу організації.

Таким чином, оцінка ефективності командної роботи є багатовимірним процесом, що поєднує аналіз результатів, внутрішніх процесів і зовнішніх

умов. Використання моделей IPO та T7 дозволяє глибше зрозуміти механізми командної взаємодії і створює основу для підвищення якості управлінських рішень у командному середовищі.

9.2 Інтегрована модель ефективності групової роботи (IPO-модель)

Інтегрована модель ефективності групової роботи розкриває логіку функціонування команди як цілісної системи, у якій результат не виникає випадково, а формується через послідовний взаємозв'язок умов, дій і наслідків. Саме це відображає IPO-модель, яка структурує командну діяльність на три взаємопов'язані блоки: «вхід» (Input), «процес» (Process) і «вихід» (Output).

На рівні «входу» розглядаються всі передумови, з якими команда починає свою роботу. Це склад учасників, їхній професійний рівень, досвід, мотивація, психологічна сумісність, а також ресурси, якими вони володіють, і умови зовнішнього середовища. Важливим є також характер завдання – його складність, новизна та чіткість формулювання. Початкові умови та ресурси: склад команди (знання, навички, досвід, баланс ролей); цілі та очікування; ресурси (інформаційні, матеріальні, фінансові, часові); організаційна підтримка; мотивація та зацікавленість; культурні та ціннісні установки.

Наприклад, команда, яка отримала нечітко визначене завдання або обмежені ресурси, вже на старті має нижчі шанси на ефективний результат, навіть якщо до її складу входять висококваліфіковані фахівці. Таким чином, «вхід» задає потенціал і стартові можливості команди.

Центральним елементом моделі є «процес», адже саме тут відбувається перетворення потенціалу в реальні результати (табл.9.1).

Таблиця 9.1. Сутність процесу моделі

Механізм	Характеристика
Комунікація	Як передається інформація, наскільки вона відкрита й ефективна
Координація дій	Наскільки узгоджені зусилля учасників
Прийняття рішень	Способи ухвалення, врахування думок
Управління конфліктами	Конструктивність вирішення суперечок
Підтримка та взаємодопомога	Готовність до співпраці
Саморефлексія	Аналіз власної ефективності, зворотний зв'язок

**Складено авторами*

До процесів належать комунікація між учасниками, координація дій, способи прийняття рішень, управління конфліктами, рівень довіри та згуртованості. Наприклад, якщо команда має сильний склад, але в ній відсутня ефективна комунікація, це призводить до непорозумінь, дублювання роботи або втрати часу. І навпаки, навіть за обмежених ресурсів добре налагоджені процеси взаємодії можуть значно підвищити ефективність. Саме цей блок є найбільш динамічним і керованим з точки зору менеджменту.

На рівні «виходу» оцінюються результати діяльності команди. Це не лише досягнення поставлених цілей, але й якість виконаної роботи, дотримання термінів, ефективність використання ресурсів, а також рівень задоволеності учасників і їхній розвиток. Важливо, що результати мають подвійний характер: з одного боку – це конкретний продукт або послуга, а з іншого – стан самої команди, її здатність працювати разом у майбутньому.

Результати діяльності: досягнення цілей (реалізація завдань, відповідність KPI); якість виконаної роботи; задоволеність учасників; навчання та розвиток (нові навички, знання, інсайти); потенціал до повторного використання; тривалий ефект (вплив на організацію в

довгостроковій перспективі). Особливістю IPO-моделі є її причинно-наслідковий підхід.

Схема IPO-моделі (рис.9.1):

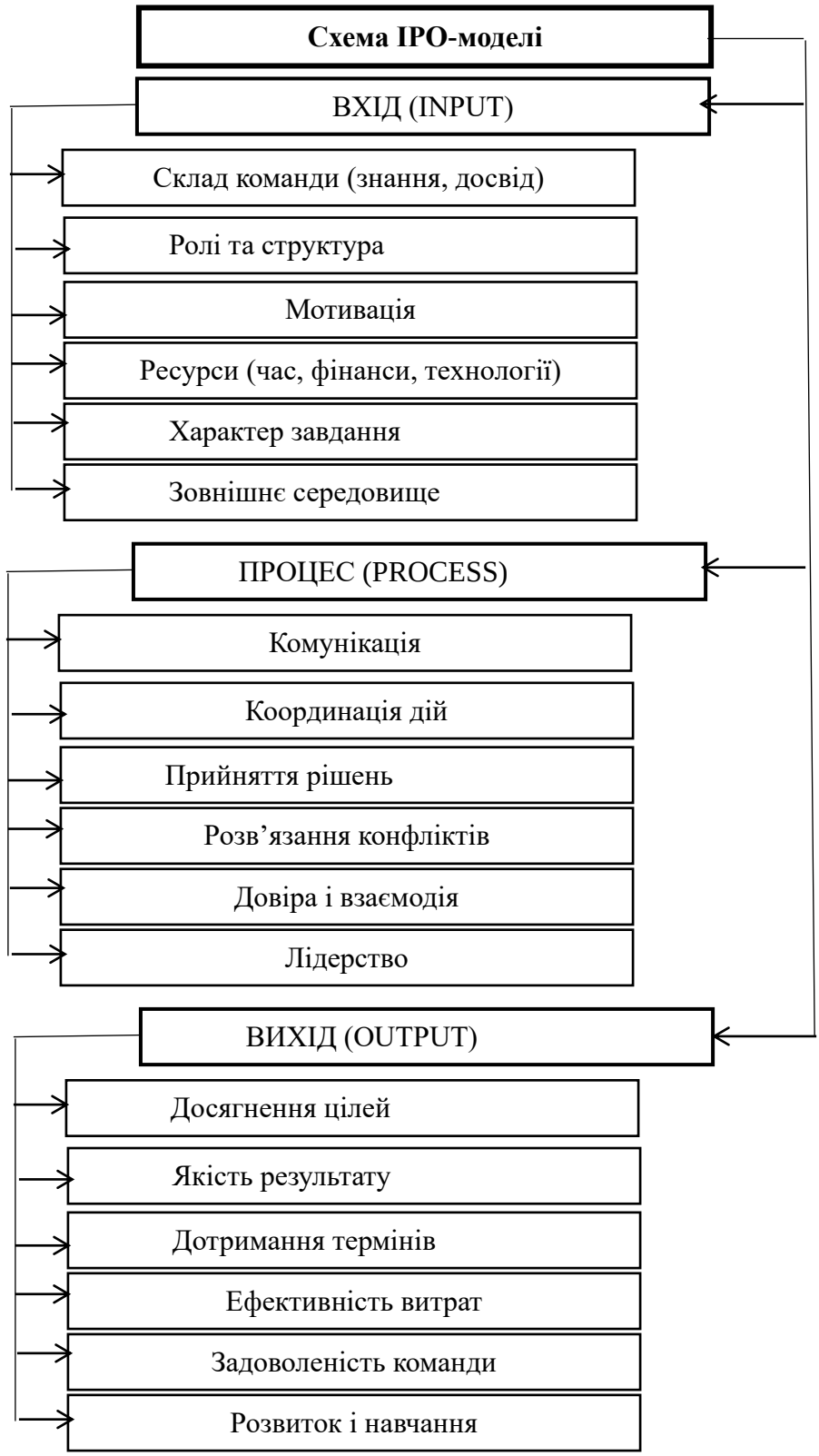


Рис. 9.1. Модель IPO

**Складено авторами*

Вона показує, що проблеми на виході не виникають ізольовано, а є наслідком недоліків на вході або у процесах. Наприклад, низька якість результату може бути пов'язана як із недостатньою кваліфікацією учасників, так і з неефективною координацією їхніх дій. Це дозволяє керівнику не лише фіксувати проблему, а й знаходити її джерело.

У практичному вимірі ця модель є інструментом діагностики та управління. Вона допомагає аналізувати команду комплексно, визначати слабкі місця та цілеспрямовано їх покращувати – чи то через зміну складу команди, чи вдосконалення процесів взаємодії, чи забезпечення кращих ресурсних умов. У підсумку IPO-модель формує системне бачення ефективності, де результат розглядається як логічний підсумок правильно організованої командної роботи.

Інтегровану модель ефективності групової роботи доцільно подати як логічно пов'язану схему, яка відображає послідовний перехід від ресурсів до результатів через внутрішні процеси. Така структура допомагає не лише зрозуміти модель IPO-модель, а й використовувати її як практичний інструмент аналізу.

МОДЕЛЬ (ПОЯСНЮВАЛЬНА ЛОГІКА)

IPO-модель можна інтерпретувати як причинно-наслідкову систему:

Вхід → Процес → Вихід

1. *Вхід (Input)* формує потенціал команди. Це «стартові умови», які визначають, з чим команда починає роботу. Наприклад:

сильна команда + слабкі ресурси = обмежений потенціал

2. *Процес (Process)* – ключова трансформаційна ланка. Саме тут потенціал перетворюється на результат. Навіть середній «вхід» може дати високий результат за рахунок ефективних процесів.

3. *Вихід (Output)* – підсумок діяльності. Це не лише результат роботи, а й стан самої команди після виконання завдання.

Розширена модель з зворотним зв'язком (рис.9.2).

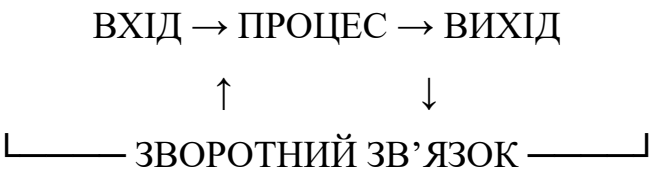


Рис. 9.2. Розширена модель з зворотним зв'язком

**Складено авторами*

Результати впливають на майбутні «входи»: успіх підвищує мотивацію і довіру, помилки формують досвід, команда розвивається як система.

Практична інтерпретація:

- Якщо проблема у результатах → аналізуємо процеси
- Якщо процеси не працюють → перевіряємо вхідні умови
- Якщо все працює → команда виходить на рівень саморозвитку

Таким чином, IPO-модель – це не просто схема, а управлінська логіка: вона дозволяє «розкласти» ефективність команди на складові, знайти слабке місце і цілеспрямовано його покращити.

Це результати діяльності команди, які можна оцінити як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Основні компоненти (рис.9.3):

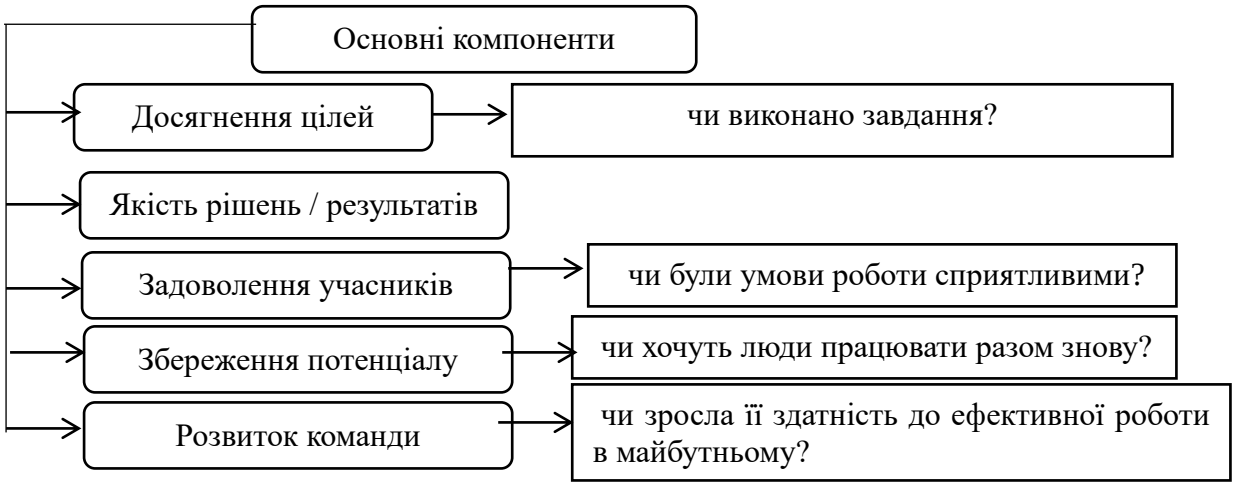


Рис.9.3. Основні компоненти виходу інтегрованої моделі командної роботи*

**Складено авторами*

Питання: Якими є результати нашої діяльності – зараз і в перспективі?

Фаза «Вихід» відображає конкретні результати командної роботи та довгостроковий вплив діяльності команди. Вона охоплює як досягнення поточних цілей, так і якість взаємодії в команді, задоволеність учасників процесом, а також потенціал команди для майбутніх спільних проєктів.

Ключові аспекти оцінки результатів (табл.9.2):

Таблиця 9.2 - Результати діяльності – зараз і в перспективі

№ з/п	Ключові аспекти	Сутність
1	Досягнення цілей	Наскільки повно команда реалізувала поставлені завдання? Чи були досягнуті ключові показники ефективності (KPI)? Чи відповідає результат очікуванням стейкхолдерів?
2	Якість виконаної роботи	Наскільки результати є стійкими, інноваційними, придатними до впровадження? Чи відповідає якість стандартам, критеріям галузі або організації?
3	Задоволеність учасників	Наскільки учасники команди задоволені процесом і результатом? Чи виникло відчуття особистої причетності до досягнень? Чи підвищився рівень довіри та взаємопідтримки?
4	Навчання та розвиток	Які нові навички, знання або інсайти здобули учасники? Чи зросла здатність команди вирішувати складні завдання у майбутньому?
5	Потенціал до повторного використання	Чи може команда застосувати напрацьовані підходи в інших проектах? Чи було створено інструменти, стандарти або моделі, які можна масштабувати?
6	Тривалий ефект / вплив	Як результати команди впливають на організацію, спільноту чи ринок у довгостроковій перспективі? Чи створено основу для сталого розвитку або нових ініціатив?

**Складено авторами*

Таким чином, оцінка виходу не обмежується лише аналізом кінцевого продукту, а охоплює усю систему цінностей і змін, які відбулися в результаті командної діяльності. Важливо враховувати як короткострокові результати, так і те, що команда залишає «після себе» – у знаннях, досвіді та потенціалі для майбутніх звершень.

Переваги моделі (табл.9.3):

Таблиця 9.3 - Переваги інтегрованої моделі ефективності групової роботи (Input – Process – Output)

№ з/п	Фактори	Сутність
1	Системність	дозволяє оцінити не лише результат, але й фактори, що на нього вплинули
2	Універсальність	підходить як для проєктних, так і для постійних команд
3	Фокус на розвиток	команда може впливати на процеси, щоб покращити результати

**Складено авторами*

Приклад застосування: Учасники можуть використати модель для аналізу кейсу або власної команди, відповідаючи на запитання:

1. Які входи були у нашої команди? Що працювало добре, а що – заважало?
2. Як проходив процес співпраці? Де були труднощі?
3. Який результат ми отримали? Чи задоволені ми ним?

Пропонуємо готовий шаблон для аналізу команди за Інтегрованою моделлю ефективності (модель Глакмана, Гакайна або Хекамана), який можна використовувати під час тренінгу або самооцінки команди (табл.9.4):

Таблиця 9.4 - Шаблон аналізу команди за моделлю «Вхід – Процес – Вихід»

№ з/п	Основні дані	Сутність
1	2	3
I.	ВХІД (Input)	
	Аналіз початкових умов і ресурсів, з якими працює команда.	
	Склад команди	Чи є у нашій команді всі необхідні знання, вміння та досвід? Наскільки добре розподілені ролі в команді? Чи є баланс між професійними та особистісними якостями?
	Завдання / мета	Наскільки чітко команда розуміє свою мету? Чи достатньо конкретні, досяжні та вимірювані завдання? Наскільки завдання викликає інтерес та мотивацію?
	Ресурси та умови	Чи маємо ми всі необхідні ресурси для роботи (інформація, час, техніка, підтримка)? Чи забезпечено належне середовище для ефективної діяльності?

Продовження таблиці 9.4

1	2	3
II	ПРОЦЕС (Process)	
	Аналіз взаємодії, організації роботи, комунікації та вирішення проблем.	
	Комунікація	Наскільки відкрито і вчасно ми обмінюємось інформацією? Чи всі учасники мають можливість висловитись?
	Координація і планування	Чи узгоджені наші дії? Наскільки добре ми дотримуємось планів і термінів?
	Прийняття рішень	Як ми приймаємо рішення: колективно, лідером, навмання? Наскільки зважено і ефективно це відбувається?
	Управління конфліктами	Як ми реагуємо на розбіжності в думках? Чи здатні ми конструктивно вирішувати конфлікти?
	Підтримка та зворотний зв'язок	Чи підтримуємо ми одне одного? Чи надаємо один одному зворотний зв'язок? Як саме?
III	ВИХІД (Output)	
	Оцінка результатів діяльності команди	
	Досягнення результатів	Чи досягнуто поставлених цілей? Наскільки якісно виконано роботу?
	Задоволення учасників	Наскільки я задоволений (-а) роботою в цій команді? Що мені найбільше / найменше сподобалося?
	Збереження потенціалу	Чи хотів (-ла) би я знову працювати в цій команді? Чи залишилося відчуття довіри та згуртованості?
	Розвиток команди	Чи стали ми кращими після цього досвіду? Які уроки ми винесли та що змінимо надалі?

**Складено авторами*

Пропонуємо опис підсумкової оцінки командної роботи згідно з Інтегрованою моделлю ефективності (Input – Process – Output) (табл.9.5):

Таблиця 9.5 - Підсумкова оцінка командної роботи згідно з Інтегрованою моделлю ефективності (Input – Process – Output)

№ з/п	Фактори	Сутність
Сильні сторони нашої команди		
1	Компетентність і професіоналізм	Учасники мають високий рівень знань, досвіду та експертизи у своїх сферах
	Відкрита комунікація	Вільний обмін думками, ідеями та конструктивний зворотний зв'язок
	Високий рівень мотивації	Команда демонструє зацікавленість у досягненні спільної мети
	Підтримка й взаємодовіра	Члени команди допомагають одне одному, активно співпрацюють
	Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміну умов та коригувати план дій

Продовження таблиці 9.5

Зони для покращення		
2	Нечіткий розподіл ролей	У деяких випадках спостерігалося дублювання функцій або плутанина у відповідальності
	Неоднорідність підходів до прийняття рішень	Відсутність узгодженого механізму ухвалення складних рішень
	Обмежене використання цифрових інструментів співпраці	Можна підвищити ефективність через краще використання технологій
	Нерівномірне залучення учасників	Деякі члени команди менш активні у процесі обговорень і реалізації
Конкретні дії для розвитку		
3	Визначити чіткі ролі та зони відповідальності для кожного учасника, закріпивши їх письмово	
	Розробити алгоритм прийняття колективних рішень (наприклад, правило 80/20, голосування, принцип делегування)	
	Запровадити регулярні командні ретроспективи для обговорення успіхів і труднощів	
	Провести тренінг з командної взаємодії та цифрової грамотності, аби посилити навички онлайн-співпраці	
	Залучати менш активних учасників через менторство або індивідуальне обговорення мотиваційних бар'єрів	

**Складено авторами*

Ця оцінка дозволяє команді не лише зафіксувати досягнення, а й створити дорожню карту розвитку, спрямовану на підвищення ефективності та згуртованості в майбутньому.

9.3 Ключові фактори ефективної групової роботи

1. Чіткість цілей і ролей. Ціль – орієнтир, спільне бачення результату. Ролі – розподілені зони відповідальності, що запобігають плутанині.

2. Відкрита комунікація. Вільний обмін думками, конструктивне спілкування без оцінок, маніпуляцій чи «гри в мовчанку».

3. Зворотний зв'язок. Своєчасний, конкретний, спрямований на розвиток, а не критику особистості.

4. Повага і довіра. Прийняття різних думок, досвіду, стилів роботи. Основа для делегування та сміливих рішень.

5. Залучення учасників у процеси. Можливість впливати на планування, прийняття рішень, оцінку результатів.

Ефективна командна діяльність не виникає спонтанно – вона формується через поєднання кількох базових принципів, які визначають якість взаємодії, рівень узгодженості дій і здатність досягати результату. Кожен із цих принципів має не лише описовий, а й глибоко причинно-наслідковий характер, тобто безпосередньо впливає на прийняття рішень і кінцеву ефективність.

Цей етап охоплює взаємодію членів команди в реальному часі, їхню поведінку, комунікаційні стилі, прийняття рішень і спільну діяльність. Навіть за наявності ідеальних стартових умов, саме процеси всередині команди визначають ефективність реалізації завдань.

Ключові елементи процесу командної роботи (табл.9.6):

Таблиця 9.6 - Ключові елементи процесу командної роботи

№ з/п	Ключові елементи	Сутність
1	Комунікація	Наскільки ефективно команда обмінюється інформацією? Чи існує відкритий простір для зворотного зв'язку? Чи всі мають можливість висловлювати свої думки без страху критики?
2	Координація	Як узгоджуються дії між членами команди? Чи є чітке розподілення обов'язків та розуміння відповідальності кожного? Чи дотримується таймлайн і пріоритети завдань?
3	Прийняття рішень	Який підхід домінує в ухваленні рішень: консенсус, демократичний, централізований? Чи залучені всі до процесу прийняття ключових рішень?
4	Управління конфліктами	Як команда справляється з розбіжностями в думках? Чи трансформуються конфлікти в конструктивні рішення, чи блокують прогрес?
5	Підтримка та взаємодовіра	Чи існує атмосфера підтримки, взаємоповаги й довіри? Чи готові члени допомагати один одному у складних ситуаціях?
6	Мотивація в динаміці	Як команда підтримує рівень мотивації протягом реалізації завдання? Чи відзначаються проміжні досягнення, чи є відчуття спільного прогресу?

Таким чином, фаза «Процес» визначає якість командної взаємодії, яка безпосередньо впливає на результативність. Навіть за обмежених ресурсів, злагоджені процеси можуть забезпечити високий рівень ефективності, тоді як хаотична взаємодія – нівелювати сильний потенціал.

Починаючи з чіткості цілей і ролей, слід розуміти, що саме ціль задає напрям руху команди, виступає своєрідним орієнтиром, який об'єднує індивідуальні зусилля в єдину логіку дій. Коли мета сформульована нечітко або по-різному інтерпретується учасниками, виникає ефект «розмитого фокусу»: кожен працює правильно з власної точки зору, але загальний результат виявляється неузгодженим. Наприклад, у проєктній команді одні можуть орієнтуватися на швидкість виконання, а інші – на якість, що створює конфлікт пріоритетів. Саме тому важливо, щоб ціль була не лише визначена, а й однаково зрозуміла всім. Ролі ж конкретизують цю ціль, розподіляючи відповідальність і функції. Вони запобігають дублюванню завдань або їх «випаданню» з поля відповідальності. Обґрунтування тут очевидне: структурованість знижує невизначеність, а отже – підвищує швидкість і якість прийняття рішень.

Відкрита комунікація виступає механізмом, який забезпечує узгодженість дій. Вона означає не просто обмін інформацією, а можливість вільно висловлювати думки, ставити запитання, обговорювати проблеми без страху осуду. Якщо в команді виникають «мовчазні зони», де учасники не озвучують сумніви або ідеї, це призводить до накопичення помилок і втрати можливостей. Наприклад, співробітник може бачити ризик у проєкті, але не повідомити про нього через страх критики – у підсумку проблема проявиться значно пізніше і матиме більші наслідки. Таким чином, відкрита комунікація зменшує інформаційні бар'єри і підвищує якість рішень за рахунок повнішої картини ситуації.

Зворотний зв'язок є продовженням комунікації, але має більш цілеспрямований характер. Його сутність полягає у тому, щоб коригувати дії та поведінку, спрямовуючи їх на покращення результату. Важливо, що

ефективний зворотний зв’язок є своєчасним і конкретним: він не відкладається «на потім» і не обмежується загальними фразами. Наприклад, замість «ти зробив неякісно» більш ефективно сказати «у цьому звіті відсутні ключові показники, що ускладнює аналіз». Таке формулювання спрямоване на дію, а не на особистість. Обґрунтування полягає в тому, що саме через зворотний зв’язок команда навчається і адаптується, поступово підвищуючи свій рівень ефективності.

Повага і довіра створюють соціально-психологічний фундамент команди. Повага означає визнання різноманітності думок, досвіду і стилів роботи, тоді як довіра дозволяє покладатися на інших без постійного контролю. У середовищі довіри люди охочіше делегують завдання, приймають відповідальність і пропонують нестандартні рішення. Наприклад, у команді з низьким рівнем довіри керівник змушений контролювати кожен крок, що уповільнює процеси і знижує ініціативність. У команді з високою довірою значна частина рішень приймається швидше, оскільки учасники впевнені у компетентності один одного. Отже, довіра прямо впливає на швидкість і гнучкість управління.

Залучення учасників у процеси є ще одним важливим фактором, який визначає рівень відповідальності та мотивації. Коли люди мають можливість впливати на планування, прийняття рішень і оцінку результатів, вони сприймають завдання як «своє», а не нав’язане ззовні. Наприклад, якщо команда бере участь у формуванні плану проєкту, вона краще розуміє його логіку і з більшою ймовірністю дотримується визначених термінів. Обґрунтування цього принципу полягає в психологічному ефекті причетності: участь у прийнятті рішень підвищує відповідальність за їх реалізацію і знижує опір змінам.

У сукупності всі ці елементи формують цілісну систему ефективної командної роботи. Чіткість цілей і ролей задає напрям і структуру, комунікація і зворотний зв’язок забезпечують узгодженість і розвиток, повага і довіра створюють безпечне середовище, а залучення учасників підсилює

мотивацію та відповідальність. Саме їх взаємодія визначає, чи стане команда просто групою виконавців, чи перетвориться на ефективний механізм прийняття якісних і обґрунтованих рішень.

9.4 Фактори ефективної командної діяльності (Модель Т7)

Ефективна групова робота – це не випадковість, а результат чіткої організації, взаєморозуміння та спільної відповідальності. Сьогодні розглянемо ключові фактори, які забезпечують високу ефективність у роботі команди.

1. Чіткість цілей і ролей

Команда не може рухатись упевнено вперед, якщо не має чіткого розуміння, куди вона йде.

- **Ціль** – це орієнтир, спільне бачення результату.
- **Ролі** – це розподілені зони відповідальності, які допомагають уникнути плутанини та дублювання зусиль. Коли кожен учасник знає, за що він відповідає і як його робота пов’язана з роботою інших, це підвищує продуктивність і знижує конфлікти.

2. Відкрита комунікація

Група ефективна тоді, коли її члени можуть вільно обмінюватися думками, ставити запитання та висловлювати пропозиції.

✓ Відкритість у спілкуванні сприяє швидкому виявленню проблем, генеруванню ідей та прийняттю рішень.

✓ Комунікація має бути не лише регулярною, а й конструктивною: без оцінок, маніпуляцій чи «гри в мовчанку».

3. Зворотний зв’язок

Зворотний зв’язок допомагає учасникам розуміти, наскільки їхня робота відповідає очікуванням.

✓ Він має бути своєчасним, конкретним, і спрямованим на розвиток, а не на критику особистості.

✓ Здоровий фідбек підтримує адаптивність команди і дозволяє кожному рости у своїй ролі.

4. Повага і довіра

Без взаємоповаги неможливо побудувати команду, в якій люди хочуть працювати разом.

✓ Повага – це прийняття різних думок, досвіду, стилів роботи.

✓ Довіра – це основа для делегування, відкритого діалогу та сміливих рішень. У команді, де є довіра, учасники не бояться помилятись і готові підтримати одне одного.

5. Залучення учасників у процеси

Люди, які відчувають, що їхній голос має значення, працюють із більшим ентузіазмом.

✓ Залучення – це не лише про участь у виконанні завдань, а й про можливість впливати на планування, прийняття рішень, оцінку результатів.

✓ Активна участь сприяє відчуттю спільної мети та підвищує мотивацію.

Ефективна команда – це не просто група людей, які працюють разом, а група, яка спільно досягає результату, довіряє одне одному, ділиться відповідальністю та розвивається разом. Якщо у вашій команді присутні ці ключові фактори – ви на правильному шляху. Фактори ефективної команди (табл. 9.7).

Таблиця 9.7 - Фактори ефективної команди

№	Фактор	Запитання
1	Спільна мета (Thrust)	Чи є спільне бачення цілей?
2	Здібності (Talent)	Чи має команда потрібні навички?
3	Навички взаємодії (Team Skills)	Наскільки ефективна взаємодія?
4	Завзятість (Task Skills)	Чи готові брати відповідальність?
5	Довіра до лідера (Trust in Leader)	Чи є довіра до керівника?
6	Довіра до членів команди (Trust among Members)	Чи довіряють один одному?
7	Підтримка організації (Team Support)	Чи підтримується команда?

**Складено авторами*

9.5 Особливості ефективної команди

Спільна мета – чітко визначена мета, яку всі поділяють і підтримують.

Взаємозалежність та підтримка – завдання взаємопов'язані, успіх одного залежить від інших.

Здатність до самоаналізу – регулярний перегляд роботи, аналіз результатів.

Відкрите вирішення конфліктів – на основі фактів і поваги, конфлікт як можливість для розвитку.

Гнучкість та адаптивність – швидке реагування на зміни, готовність коригувати підходи.

Позитивний командний дух – атмосфера довіри, поваги та взаємної підтримки.

Фактори (згідно з моделлю Т7, Лем'є та інших):

1. Зовнішні ресурси
2. Стратегічне керівництво
3. Компетенції учасників
4. Мотивація
5. Внутрішня координація
6. Стандарти ефективності
7. Зовнішня підтримка

Фактори ефективної командної діяльності. *Успішна команда* – це не лише про людський фактор чи емоційний клімат. Її ефективність залежить від ряду системних чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх. Розглянемо сім основних факторів, що впливають на командну ефективність.

1. Зовнішні ресурси. Команда не існує у вакуумі – вона потребує ресурсів.

Це можуть бути: фінанси, час, технічне забезпечення, інформація, доступ до

експертів чи інших підрозділів. *Наявність і доступність ресурсів* напряму впливають на здатність команди виконати завдання якісно й у терміни.

2. Стратегічне керівництво. Ефективність команди залежить від бачення і підтримки з боку лідерства або вищого менеджменту. Це включає: формулювання чіткої мети, розставлення пріоритетів, делегування повноважень, забезпечення прозорої структури управління. Стратегічне керівництво допомагає команді рухатись у правильному напрямі та уникати хаосу.

3. Компетенції учасників. Команда сильна настільки, наскільки компетентні її учасники. Це стосується як професійних знань і навичок, так і особистих якостей – відповідальності, гнучкості, здатності до співпраці. Важливо також мати різноманіття компетенцій, щоб покрити всі аспекти роботи команди.

4. Мотивація. Навіть найкомпетентніші учасники не будуть ефективними без внутрішнього бажання працювати. Мотивація може бути: внутрішня (інтерес, самореалізація, цінність справи); або зовнішня (винагорода, визнання, кар'єрне зростання). Ключове завдання – зрозуміти, що мотивує кожного, і створити умови, де мотивація підтримується.

5. Внутрішня координація. Координація – це про те, як команда працює зсередини: як розподіляються ролі й завдання, як відбувається обмін інформацією, як вирішуються конфлікти. Налагоджена взаємодія дозволяє уникати дублювання роботи, непорозумінь і затримок.

6. Стандарти ефективності. Команда повинна знати, що таке «якісна робота» у її контексті. Це можуть бути: внутрішні стандарти (час реакції, рівень обслуговування, чіткість документів); або зовнішні (вимоги замовника, нормативи, KPI). Прозорі стандарти дозволяють оцінювати прогрес, давати зворотний зв'язок і вдосконалюватися.

7. Зовнішня підтримка. Ефективна команда має підтримку ззовні – як організаційну, так і емоційну. Це можуть бути: допомога від інших підрозділів; сприяння від керівництва; позитивне ставлення з боку

стейкхолдерів. Зовнішня підтримка знижує стрес у команді й створює відчуття значущості її роботи.

Командна ефективність – це не лише про гарну атмосферу, а про системну побудову умов, у яких команда може діяти злагоджено, мотивовано та результативно. Коли всі 7 факторів у балансі, команда має значно більше шансів досягати високих результатів.

Особливості ефективної команди. *Ефективна команда* – це не просто група людей, які працюють над спільним завданням. Це скоординована, зріла та динамічна система, де кожен елемент сприяє досягненню високих результатів. Нижче наведено основні особливості, які вирізняють справді ефективну команду.

1. Спільна мета. Команда має чітко визначену мету, яку всі учасники поділяють і підтримують. Це об'єднує зусилля, допомагає тримати фокус і підвищує мотивацію. Коли всі розуміють, навіщо вони працюють, це формує єдність і стратегічний напрям.

2. Взаємозалежність та підтримка. Ефективна команда функціонує як єдиний організм:

- ✓ завдання учасників взаємопов’язані,
- ✓ кожен розуміє, що успіх одного залежить від інших,
- ✓ в команді присутня взаємна підтримка – як у професійних питаннях, так і в емоційному плані.

3. Здатність до самоаналізу. Сильні команди регулярно переглядають свою роботу, аналізують результати та роблять висновки:

- ✓ Що ми зробили добре?
- ✓ Що можна покращити?
- ✓ Як ми функціонуємо як команда?

Це допомагає уникати повторення помилок і постійно вдосконалюватися.

4. Відкрите вирішення конфліктів. У ефективній команді конфлікти не замовчуються, а вирішуються конструктивно.

✓ Обговорення базується на фактах і повазі, а не на емоціях чи звинуваченнях.

✓ Команда сприймає конфлікт як можливість для розвитку, а не як загрозу.

5. Гнучкість та адаптивність. Справжні команди здатні швидко реагувати на зміни, коригувати плани, ролі чи підходи.

✓ Учасники не застрягають у «зонах комфорту», а відкриті до нового.

✓ Гнучкість – це ключ до виживання в динамічному середовищі.

6. Позитивний командний дух. Це атмосфера довіри, поваги та взаємної підтримки.

✓ Члени команди відчувають себе цінними, залученими та мотивованими.

✓ Є місце для гумору, людяності та взаємної радості від спільних успіхів. Позитивна енергія підтримує ефективність навіть у складні періоди.

Ефективна команда – це більше, ніж сума її частин. Це жива, гнучка система, заснована на спільній меті, довірі, відповідальності й постійному прагненні до розвитку. Саме ці риси дозволяють командам досягати видатних результатів.

? Запитання для закріплення матеріалу до Розділу 9

1. У чому сутність оцінки ефективності командної роботи?
2. Які основні критерії ефективності групової роботи?
3. Чим відрізняється результативність від ефективності?
4. Які «жорсткі» та «м’які» показники використовуються для оцінювання команди?
5. Як якість результату впливає на загальну ефективність роботи?
6. Чому важливо враховувати задоволеність учасників команди?
7. У чому полягає сутність IPO-модель?
8. Які компоненти входять до структури IPO-моделі?
9. Як «вхідні» фактори впливають на ефективність команди?
10. Яку роль відіграють внутрішні процеси у досягненні результату?

11. Як здійснюється оцінка «виходу» в IPO-моделі?
12. Які ключові фактори впливають на ефективність групової роботи?
13. Чому чіткість цілей є критично важливою для команди?
14. Як рівень комунікації впливає на прийняття рішень?
15. У чому сутність Модель Т7?
16. Які внутрішні фактори ефективності виділяє модель Т7?
17. Які зовнішні фактори впливають на командну діяльність?
18. Чим відрізняється ефективна команда від неефективної?
19. Яку роль відіграє довіра в командній роботі?
20. Як оцінка ефективності допомагає покращити командну діяльність?

Теми рефератів

1. Сутність і значення оцінки ефективності командної роботи
2. Критерії ефективності групової діяльності в сучасному менеджменті
3. Аналіз «жорстких» і «м’яких» показників ефективності команди
4. IPO-модель як інструмент оцінки командної роботи
5. Практичне застосування IPO-моделі в управлінні проєктами
6. Ключові фактори ефективності командної взаємодії
7. Роль комунікації в підвищенні ефективності команди
8. Вплив лідерства на результати командної діяльності
9. Модель Т7 та її застосування в організаціях
10. Внутрішні та зовнішні фактори ефективності командної роботи
11. Довіра як основа ефективної командної взаємодії
12. Залучення персоналу до прийняття рішень як фактор ефективності
13. Оцінка результативності та якості командної діяльності
14. Особливості формування ефективної команди
15. Порівняльний аналіз моделей оцінки ефективності командної роботи

Розділ 10
Згуртованість членів команди та мотивація команди

10.1. Фактори зміцнення згуртованості команди
10.2. Сумісність членів групи
10.3. Відхилення в командній роботі
10.4. Процесні теорії мотивації
10.5. Практичні поради зміцнення згуртованості та мотивації

10.1 Фактори зміцнення згуртованості команди

Згуртованість команди не з'являється автоматично разом із формуванням групи – вона поступово вибудовується через досвід спільної роботи, взаємодію та спільно пережиті ситуації. Це своєрідний «клей», який утримує команду разом і робить її не просто набором людей, а цілісною системою, здатною діяти узгоджено й ефективно навіть у складних умовах.

Одним із найсильніших факторів зміцнення згуртованості є наявність спільної мети, яка має значення для всіх учасників. Коли люди розуміють, заради чого вони працюють, і бачать цінність результату, їхні індивідуальні інтереси поступово інтегруються у колективний. Наприклад, команда, яка працює над важливим проєктом із чітким і зрозумілим результатом, зазвичай демонструє вищий рівень єдності, ніж та, де цілі розмиті або формальні.

Не менш важливу роль відіграє *довіра між учасниками*. Вона формується через відкритість, чесність і послідовність у поведінці. Коли члени команди впевнені один в одному, вони охочіше співпрацюють, діляться ідеями та підтримують колег у складних ситуаціях. Довіра знижує внутрішню конкуренцію і створює атмосферу психологічної безпеки, у якій люди можуть проявляти ініціативу без страху бути осудженими.

Відкрита комунікація також є ключовим чинником згуртованості. Регулярний обмін думками, обговорення проблем і спільний пошук рішень сприяють взаєморозумінню. Коли інформація доступна і прозора, зменшується кількість непорозумінь і чуток, які часто руйнують командну єдність. Наприклад, регулярні командні зустрічі або обговорення результатів допомагають синхронізувати бачення і зміцнюють відчуття причетності.

Важливим фактором є також *справедливий розподіл ролей і відповідальності*. Коли кожен розуміє свою роль і відчуває, що його внесок є значущим, це підсилює мотивацію та взаємну повагу. Натомість нерівномірне навантаження або нечіткі ролі можуть викликати напруження і знижувати рівень згуртованості.

Спільний досвід, особливо подолання труднощів, також суттєво впливає на формування єдності. Команди, які разом проходять через складні етапи, часто стають більш згуртованими, адже такі ситуації формують відчуття «ми». Наприклад, успішне завершення складного проєкту або подолання кризи може значно зміцнити командні зв’язки.

Не варто недооцінювати і роль неформальної взаємодії. Спільні позаробочі заходи, неформальне спілкування або навіть короткі розмови під час перерв допомагають людям краще пізнати один одного, що знижує дистанцію і підвищує рівень довіри. У результаті команда стає більш відкритою і дружньою.

Значний вплив має і стиль лідерства. Лідер, який підтримує відкритість, справедливість і співпрацю, сприяє зміцненню згуртованості. Якщо ж керівник створює атмосферу конкуренції або недовіри, це може швидко зруйнувати навіть уже сформовану командну єдність.

У підсумку згуртованість формується як результат взаємодії багатьох факторів: спільної мети, довіри, комунікації, справедливості, досвіду співпраці та підтримуючого лідерства. Чим більш узгоджено працюють ці елементи, тим сильнішою стає команда, здатною не лише досягати

результатів, а й ефективно долати виклики та розвиватися в довгостроковій перспективі.

Згуртованість – це міра, з якою члени команди відчувають себе єдиним цілим, ідентифікують себе з групою та прагнуть до спільного успіху. Висока згуртованість сприяє довірі, ефективній співпраці та зниженню конфліктів.

Основні чинники згуртованості

Спільна мета – команда працює над досягненням чітко визначеного результату, всі розуміють, «заради чого ми тут».

Емоційна безпека – можливість висловити думки без страху критики, основа для довіри та відкритості.

Відчуття важливості своєї ролі – кожен учасник має чітко визначені обов'язки, люди почуваються потрібними.

Взаємна підтримка – готовність допомогти, підстрахувати, надихнути, що створює позитивну атмосферу.

10.2 Сумісність членів групи

Сумісність – це наскільки люди в команді можуть ефективно працювати разом на основі когнітивних, поведінкових і ціннісних характеристик.

Типи несумісності:

Когнітивна – пов'язана зі стилем мислення, сприйняттям інформації, рівнем креативності. Наприклад, раціоналіст та інтуїтивіст.

Поведінкова – стосується способу комунікації, рівня активності, ставлення до правил. Несумісність виникає, коли один учасник надто домінуючий, інший – пасивний.

Ціннісна – відображає глибинні переконання, пріоритети та мотивацію. Найбільш критична, бо зачіпає фундаментальні уявлення.

Сумісність у команді – це не просто «приємно працювати разом», а системна здатність людей узгоджувати свої способи мислення, поведінки та цінності так, щоб досягати спільного результату без зайвих втрат енергії. Вона визначає, наскільки легко учасники розуміють один одного, як швидко домовляються і чи можуть конструктивно проходити через розбіжності. Висока сумісність не означає однаковість – навпаки, різноманіття може підсилювати команду, якщо воно кероване і узгоджене.

Когнітивна сумісність пов’язана зі способом мислення, обробки інформації та прийняття рішень. У команді часто зустрічаються різні стилі: хтось мислить логічно і структуровано, спираючись на дані, а хтось – інтуїтивно, через образи й гіпотези. Наприклад, аналітик може вимагати чітких доказів і розрахунків, тоді як креативний фахівець пропонує ідеї, які складно одразу формалізувати. Така різниця сама по собі не є проблемою – вона стає нею, коли сторони не визнають цінності підходів одна одної. У разі конфлікту когнітивних стилів рішення або затягуються (через постійні суперечки), або спрощуються до компромісів, що знижує їх якість. Обґрунтування важливості цього аспекту просте: різні стилі мислення впливають на те, як команда бачить проблему і які альтернативи розглядає. Якщо навчитися поєднувати раціональний аналіз із креативністю, рішення стають більш повними й інноваційними.

Поведінкова сумісність стосується того, як люди взаємодіють у щоденній роботі: як вони спілкуються, приймають правила, реагують на стрес і організовують діяльність. Наприклад, у команді може бути активний, наполегливий учасник, який швидко просуває ідеї, і більш стриманий, рефлексивний колега, який потребує часу для обдумування. Якщо перший домінує, а другий не має простору для висловлення, виникає дисбаланс: частина ідей втрачається, а інша – просувається без достатнього аналізу. Так само конфлікти виникають між людьми, які суворо дотримуються правил, і тими, хто схильний їх гнучко інтерпретувати. Обґрунтування тут у тому, що саме поведінка визначає «операційну ефективність» команди – швидкість

комунікації, якість координації, рівень конфліктності. Узгоджені правила взаємодії та взаємна адаптація стилів дозволяють перетворити різницю поведінки на ресурс, а не на джерело напруги.

Ціннісна сумісність є найглибшим і водночас найкритичнішим рівнем. Вона стосується переконань, пріоритетів і мотивації: що для людей є важливим, як вони розуміють успіх, відповідальність, якість, етику. Наприклад, якщо для одних ключовою цінністю є швидкий результат будь-якою ціною, а для інших – дотримання стандартів і довгострокова репутація, між ними неминуче виникатимуть серйозні конфлікти. На відміну від когнітивних чи поведінкових відмінностей, ціннісні розбіжності складніше узгодити, бо вони пов’язані з особистісною ідентичністю. Саме тому вони найбільше впливають на стабільність команди: при глибокій несумісності люди можуть формально співпрацювати, але не довіряти одне одному і не підтримувати спільні рішення. Обґрунтування важливості ціннісної сумісності полягає в тому, що вона визначає межі допустимого в команді – від способів досягнення цілей до етичних стандартів.

У практиці управління важливо не уникати відмінностей, а керувати ними. Когнітивну різноманітність доцільно використовувати для пошуку кращих рішень, поведінкові відмінності – врівноважувати через правила і ролі, а ціннісну сумісність – формувати через спільні принципи та культуру. Коли ці три рівні узгоджені, команда працює не лише ефективно, а й стійко: вона швидше адаптується до змін, краще вирішує конфлікти і здатна до довгострокового розвитку.

Модель сумісності членів групи доцільно розглядати як багаторівневу систему, у якій узгодженість між людьми формується поступово – від базових індивідуальних характеристик до зрілої командної взаємодії. В її основі лежить ідея, що ефективна співпраця виникає тоді, коли когнітивні, поведінкові та ціннісні аспекти не конфліктують, а взаємно доповнюють один одного.

Модель сумісності членів групи можна уявити як три взаємопов’язані рівні (рис.10.1).



Рис. 10.1. Модель сумісності членів групи

**Складено авторами*

Когнітивний рівень – відповідає за те, як люди думають, аналізують інформацію та бачать проблему. Тут формується інтелектуальна основа взаємодії.

Поведінковий рівень – відображає, як саме люди взаємодіють: як спілкуються, координують дії, дотримуються правил.

Ціннісний рівень – найглибший, визначає, що для людей є важливим і допустимим у роботі.

Чим вищий рівень – тим сильніший вплив на стабільність команди. Когнітивні відмінності можна легко узгодити, поведінкові – скоригувати, а ціннісні – найскладніше змінити.

Етапи формування сумісності

Сумісність не є заданою наперед – вона формується у процесі розвитку команди через кілька послідовних етапів:

1. Початкове знайомство (орієнтація). Учасники лише починають взаємодіяти, оцінюють один одного, визначають базові очікування. На цьому етапі сумісність є поверхневою і базується на перших враженнях.

2. Виявлення відмінностей (конфронтація). Поступово проявляються когнітивні, поведінкові та ціннісні розбіжності. Можуть виникати конфлікти, непорозуміння, боротьба за ролі. Це критичний етап, який визначає подальший розвиток команди.

3. Узгодження та адаптація (нормалізація). Команда виробляє правила взаємодії, розподіляє ролі, вчиться враховувати особливості один одного. Відбувається часткове узгодження стилів мислення і поведінки.

4. Стабілізація взаємодії (інтеграція). Формується робоча сумісність: учасники розуміють, як ефективно взаємодіяти, конфлікти стають конструктивними, зростає довіра.

5. Зріла сумісність (синергія). Команда досягає високого рівня узгодженості. Відмінності не заважають, а підсилюють результат. З'являється ефект синергії – спільний результат перевищує суму індивідуальних зусиль.

Практичне значення моделі

- дозволяє діагностувати, на якому рівні виникають проблеми (мислення, поведінка чи цінності);
- допомагає керівнику обрати правильний інструмент впливу (навчання, регламентація, культура);
- пояснює, чому навіть сильні фахівці можуть не працювати ефективно разом;
- показує, що конфлікти – це не завжди проблема, а часто етап розвитку сумісності.

Таким чином, сумісність членів групи – це динамічний процес, що проходить через етапи розвитку і формується на різних рівнях взаємодії. Її ефективне управління дозволяє перетворити різноманітність команди на джерело сили, а не конфліктів.

10.3 Відхилення в командній роботі

Відхилення в командній роботі – це відступ від узгоджених норм, правил, планів, стандартів або очікувань поведінки та результатів у команді. Це ситуація, коли окремі члени команди (або вся команда) не дотримуються спільно встановлених цілей, процесів, зобов'язань чи поведінкових норм, що призводить до зниження ефективності, конфліктів або зриву завдань.

Найчастіше термін пов'язаний із моделлю Патріка Ленсіоні («П'ять дисфункцій команди»). Одна з ключових дисфункцій – «ухилення від командної відповідальності» (Avoidance of Accountability).

У цьому випадку члени команди уникають взаємної підзвітності; не дають один одному конструктивного зворотного зв'язку; не дотримуються стандартів якості та термінів; поводяться так, «як вважають за потрібне», ігноруючи командні домовленості.

Види відхилень у командній роботі (рис.10.2).

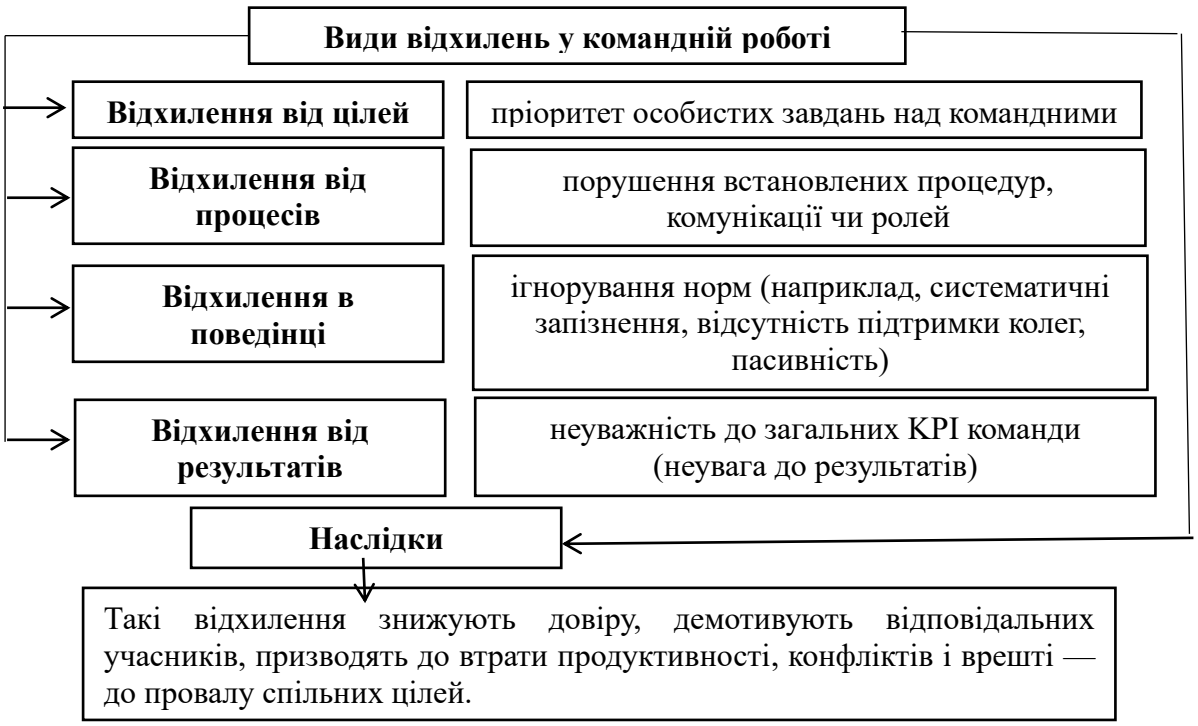


Рис. 10.2. Види відхилень у командній роботі
**Складено авторами*

Соціальне ледарство – зниження особистої активності, перекладання відповідальності. Часто проявляється у великих групах або при нечіткому розподілі ролей.

«Зоряна хвороба» – один учасник вважає себе головним, недооцінює внесок інших. Призводить до напруги та демотивації.

Гіперконкуренція – надмірне змагання всередині команди замість співпраці, постійне порівняння, боротьба за лідерство.

Відсутність зворотного зв'язку – немає обміну думками, ні похвали, ні конструктивної критики. Команда втрачає орієнтири.

Таблиця 10.1 - Причини і наслідки відхилень

Відхилення	Причини	Наслідки
Соціальне ледарство	Відсутність мотивації, нечіткі ролі	Зниження ефективності, конфлікти
«Зоряна хвороба»	Невизнання інших, низька емоційна зрілість	Розкол, недовіра, пасивність
Гіперконкуренція	Невизначеність цілей	Індивідуалізм, руйнування згуртованості
Відсутність фідбеку	Страх критики, нестача навичок	Стагнація, непорозуміння

**Складено авторами*

Шляхи усунення відхилень у командній роботі:

- Чітке визначення ролей і норм на старті.
- Регулярний зворотний зв’язок і взаємна підзвітність.
- Моніторинг прогресу та швидке реагування на відхилення.
- Розвиток культури відкритості та довіри.

Патерни поведінки, що руйнують згуртованість (рис.10.3).

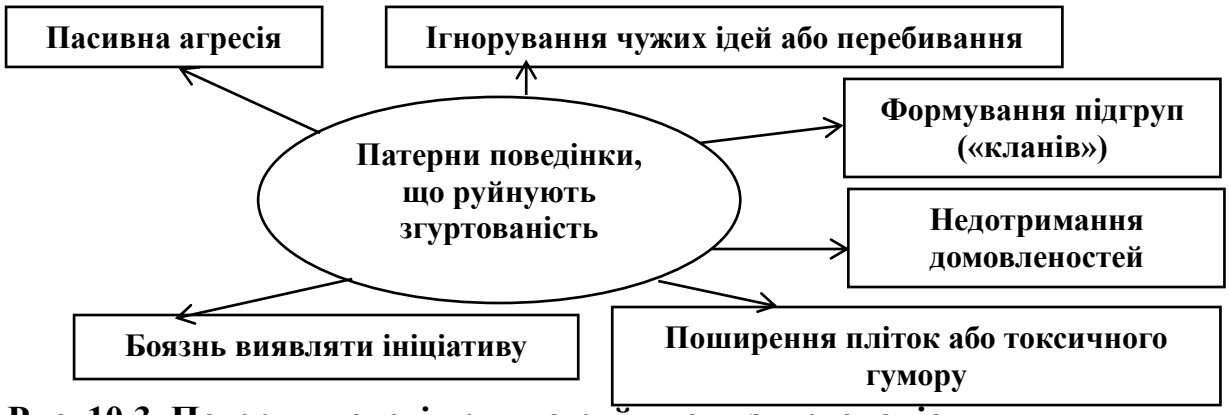


Рис. 10.3. Патерни поведінки, що руйнують згуртованість.

Пасивна агресія – приховане незадоволення через мовчання, іронію, затримку виконання завдань.

Ігнорування чужих ідей або перебивання – знецінення внеску колег.

Формування підгруп («кланів») – ізоляція інших і розкол єдності.

Недотримання домовленостей – підриває довіру.

Поширення пліток або токсичного гумору – руйнує психологічну безпеку.

Боязнь виявляти ініціативу – стримує розвиток команди.

Згуртованість (cohesion) – це ступінь єдності групи, почуття «ми», бажання залишатися разом і спільно досягати цілей. Патерни, що її руйнують, зазвичай діють непомітно на початку, але з часом призводять до розпаду групи, зниження мотивації та ефективності (табл.10.2).

Таблиця 10.2 – Основні патерни поведінки, що руйнують згуртованість

№ з/п	Патерни поведінки	Сутність
1	**2**	**3**
1	Індивідуалізм і егоцентризм	-Пріоритет власних інтересів над командними («Мені головне мій результат»). -Відсутність підтримки колег, небажання допомагати. -Наслідок: відчуття «кожний сам за себе», руйнування солідарності.
2	Уникнення відповідальності (free-riding / соціальне ледарство)	- «Хтось інший зробить», перекладання завдань, пасивність. - Мінімальний внесок у спільну справу при максимальному споживанні результатів. - Це один із класичних факторів за Ленсіоні (ухилення від командної відповідальності).
3	Конфліктність і агресивна комунікація	- Постійна критика, сарказм, звинувачення, плітки, мобінг. - Нерегульовані емоційні вибухи або прихована ворожість. - Наслідок: страх висловлюватися, закритість, розкол на підгрупи.
4	Конформізм і групове мислення (Groupthink)	- Підавлення інакомислення заради «збереження миру». - Самоцензура, ілюзія одностайності. - Парадоксально руйнує справжню згуртованість, бо блокує розвиток і реальну єдність.

Продовження таблиці 10.2

5	Ізоляція та ігнорування	- Виключення окремих членів зі спілкування («мовчазний бойкот»). - Відсутність включеності новачків або «неподобних». - Формування клік і «своїх-чужих».
6	Недовіра та приховування інформації	- Утаювання важливих даних, «гри в політику». - Підозріливість, параноя щодо мотивів колег. - Руйнує фундамент згуртованості – психологічну безпеку.
7	Негативне лідерство або відсутність лідерства	- Авторитарний стиль (придушення ініціативи). - Або навпаки – вакуум влади, хаос. - Токсичний лідер, який грає на протиріччях.
8	Нереалістичні очікування та розчарування	- Ідеалізація групи на початку → швидке розчарування. - Постійне невдоволення результатами без конструктиву.
9	Стереотипізація та упередження	- За статтю, віком, статусом, національністю тощо. - Обмеження внеску певних категорій учасників.
10	Уникнення конфліктів (псевдозгуртованість)	- «Лише б не сваритися» → накопичення невирішених проблем, які згодом вибухають.

**Складено авторами*

Відхилення в командній роботі – це відступ від спільних цілей, норм, правил і зобов'язань, який знижує згуртованість, ефективність та результати команди. Найнебезпечніші відхилення – ухилення від відповідальності, егоцентризм, уникнення конфліктів і втрата довіри. Вони поступово руйнують командний дух, призводять до конфліктів, зниження мотивації та провалів у досягненні цілей. Без своєчасного виявлення та корекції відхилення перетворюються на стійкі дисфункції команди. При цьому ключовий принцип полягає в тому, що чим раніше виявити та виправити відхилення (через чіткі норми, зворотний зв'язок і взаємну підзвітність), тим вища ймовірність зберегти сильну та результативну команду.

Ефективна командна робота вимагає постійного балансу між індивідуальними інтересами та спільними цілями.

Як ці патерни діють (динаміка)

- На рівні окремої людини – повторювані сценарії (патерни), які людина автоматично відтворює з попереднього досвіду.

- На рівні групи – вони створюють негативні норми («у нас так прийнято»).

- Наслідки: зниження мотивації → падіння продуктивності → плинність кадрів → розпад колективу.

Фактори, що посилюють руйнівний ефект:

- Нечіткі цілі та ролі.

- Відсутність зворотного зв’язку.

- Низька емоційна інтелектуальність учасників.

- Зовнішній тиск (стрес, криза, конкуренція).

Як протидіяти :

- Чіткі командні норми та цінності з самого початку.

- Регулярні сесії зворотного зв’язку та рефлексії.

- Розвиток психологічної безпеки (можливість безпечно ризикувати та помилятися).

- Навчання конструктивному конфлікту.

- Робота з ролями (Belbin, наприклад) та командними угодами.

10.4 Процесні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації:

✓ Теорія очікувань Врума (як очікування результату впливає на мотивацію)

✓ Теорія справедливості Адамса (відчуття балансу вклад/віддача)

✓ Модель порівняльного аналізу Портера-Лоулера (мотивація залежить від цінності винагороди та ймовірності її отримання)

Процесні теорії мотивації: Врума, Адамса, Портера–Лоулера

Процесні теорії мотивації пояснюють як виникає мотивація та чому людина обирає ту чи іншу поведінку. На відміну від змістових теорій (які акцентують увагу на потребах), процесні теорії розглядають:

- ✓ когнітивні процеси,
- ✓ сприйняття справедливості,
- ✓ очікування,
- ✓ логіку прийняття рішень.

1. Теорія очікувань Врума (Vroom's Expectancy Theory)

Сутність:

Мотивація працівника залежить від очікувань: «Чи призведе моє зусилля до бажаного результату і цінної винагороди?»

Формула мотивації:

Мотивація = Очікування × Інструментальність × Валентність

Компоненти і значення теорії очікувань Врума (табл. 10.3).

Таблиця 10.3 - Компоненти і значення теорії очікувань Врума

Компонент	Значення
Очікування (Expectancy)	Віра в те, що зусилля = успіх виконання завдання
Інструментальність (Instrumentality)	Віра, що успішне виконання = отримання винагороди
Валентність (Valence)	Суб'єктивна цінність винагороди для працівника

**Складено авторами*

Приклад:

Співробітник не буде мотивований працювати понаднормово, якщо:

- ✓ не вірить, що зусилля вплинуть на результат,
- ✓ не впевнений, що це буде винагороджено,
- ✓ або вважає премію неважливою для себе.

2. Теорія справедливості Адамса (Adams' Equity Theory)

Сутність: Люди порівнюють свій внесок і винагороду з іншими, і прагнуть справедливості. «Чи справедливо зі мною поводяться в порівнянні з іншими?»

Ключове рівняння:

Мій вклад / Моя винагорода) = (Вклад іншого / Винагорода іншого

Особливості Теорії справедливості Адамса (табл.10.4).

Таблиця 10.4 – Особливості Теорії справедливості Адамса

Якщо…	То…
Баланс	Мотивація стабільна
Дисбаланс (несправедливо)	Людина знижує зусилля, скаржиться, звільняється або вимагає перегляду умов

**Складено авторами*

Приклад: Два працівники на однакових посадах. Один отримує бонус, інший – ні, хоча має більше завдань. У другого виникає відчуття несправедливості, що демотивує.

3. Модель Портера–Лоулера (Porter–Lawler Model)

Сутність: Мотивація – не прямий результат зусиль, а складний процес, що враховує цінність винагороди, ймовірність її досягнення, рівень задоволення після отримання результату.

Компоненти моделі (рис.10.4):

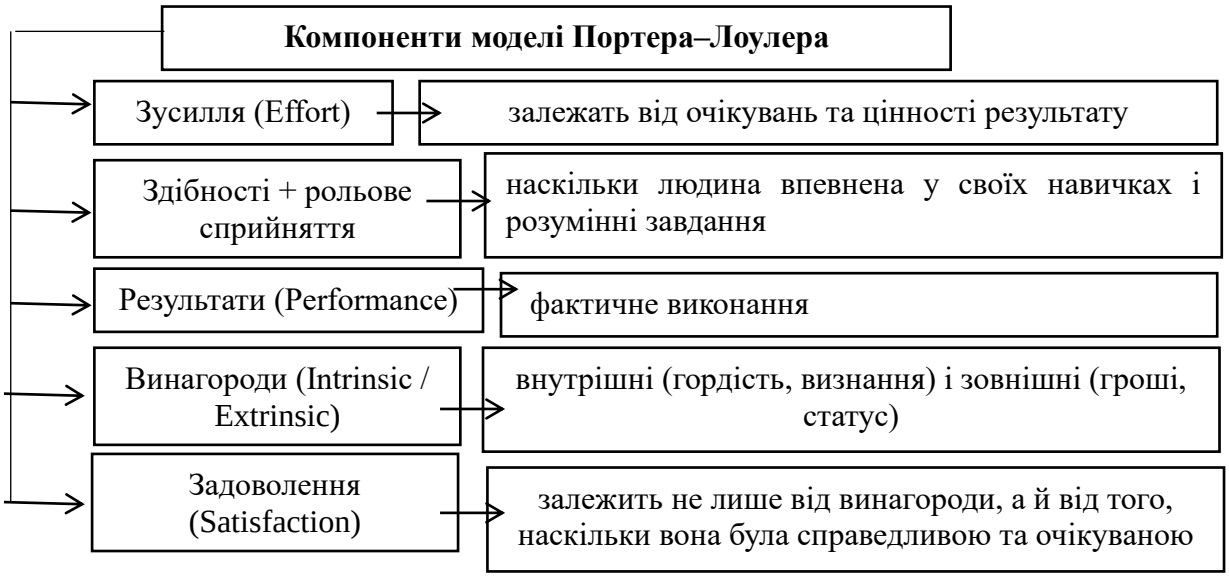


Рис. 10.4. Компоненти моделі Портера–Лоулера*

**Складено авторами*

Приклад: Менеджер отримує премію після складного проєкту, однак відчуває, що зусиль було в рази більше. Незважаючи на фактичну винагороду, задоволення низьке, і мотивація падає.

Порівняльна таблиця теорій мотивації (табл.10.5).

Таблиця 10.5 - Порівняльна таблиця теорій

Теорія	Ключове поняття	Фокус	Мотивація залежить від…
Теорія Врума	Очікування	Процес прийняття рішень	Віра в результат, цінність винагороди
Теорія Адамса	Справедливість	Порівняння з іншими	Суб'єктивне сприйняття балансу «вклад/віддача»
Теорія Портера-Лоулера	Комплексна модель результату	Взаємозв'язок результат–винагорода	Якість зусиль, оцінка результатів, рівень задоволення

**Складено авторами*

Практичне застосування:

✓ Управлінцям: враховувати не тільки фактичні стимули, а й суб'єктивні сприйняття співробітників.

✓ HR: адаптувати програми мотивації до індивідуальних цінностей.

✓ Лідерам: забезпечити прозорість систем винагород і відчуття справедливості в командах.

10.5 Практичні поради зміцнення згуртованості та мотивації

Згуртованість (cohesion) – це емоційний і функціональний зв'язок між членами команди, а мотивація – внутрішній драйв до досягнення спільних цілей. Вони взаємопов'язані: висока згуртованість посилює мотивацію, а сильна мотивація зміцнює згуртованість.

1. Формування психологічної безпеки

- Порада: Створіть середовище, де люди можуть безпечно ризикувати, помилятися та висловлювати думку.

- Обґрунтування: За дослідженнями Google (Project Aristotle) і Емі Едмондсон, психологічна безпека – найважливіший фактор ефективності команди. Без неї згуртованість залишається поверхневою.

- Як впровадити:

- Лідер першим визнає власні помилки.

- Введіть правило «без покарання за ідеї».

- Регулярно проводьте ретроспективи («Що пішло добре? Що можна покращити?»).

2. *Чітке визначення спільної мети та цінностей*

- Порада: Спільно сформуйте і візуалізуйте місію, цілі та командні цінності.

- Обґрунтування: За Патріком Ленсіоні, відсутність зобов'язань часто виникає через нечіткість цілей. Люди мотивовані, коли розуміють «навіщо» і бачать свій внесок.

- Практика:

- Проведіть воркшоп «Командна угода» (Team Charter).

- Кожні 3–6 місяців перевіряйте: «Чи всі все ще поділяють цю мету?»

- Використовуйте OKR або SMART-цілі з видимістю для всіх.

3. *Розвиток взаємної довіри*

- Порада: Заохочуйте вразливість і особисте знайомство.

- Обґрунтування: Довіра – фундамент першої дисфункції за Ленсіоні. Без довіри немає відкритого конфлікту, а без нього – справжніх зобов'язань.

- Інструменти:

- Вправи на знайомство (personal history exercise).

- Командні будівельні заходи (team-building), але не розважальні, а такі, що вирішують реальні задачі.

- 1:1 зустрічі лідера з кожним (регулярно).

4. *Конструктивне вирішення конфліктів*

- Порада: Навчіть команду сприймати конфлікт як норму і інструмент розвитку.

- Обґрунтування: Страх конфлікту призводить до штучної гармонії та накопичення проблем.

- Практика:

- Введіть правила конструктивної критики (наприклад, модель «I-statement»: «Я відчуваю..., коли..., тому що...»).

- Регулярні «конфлікт-воркшопи» або рольові ігри.

5. *Система визнання та зворотного зв'язку*

- Порада: Регулярно визнавайте успіхи (індивідуальні та командні).

- Обґрунтування: Мотивація за теорією самодетермінації (Deci & Ryan) потребує компетентності, автономії та приналежності. Визнання задовольняє всі три потреби.

- Як робити:

- Щотижневий «Win of the week».

- Peer-to-peer визнання (не тільки від керівника).

- Конкретний, щирий зворотний зв'язок (не просто «молодець», а «Твій підхід до... допоміг команді...»).

6. *Автономія та розподіл ролей*

- Порада: Дайте людям свободу у способах виконання завдань і чітко визначте ролі.

- Обґрунтування: Надмірний контроль знижує внутрішню мотивацію. Модель Belbin або DISC допомагає використовувати сильні сторони кожного.

- Практика: Делегуйте не тільки завдання, а й відповідальність + право на рішення.

7. *Спільні ритуали та традиції*

- Порада: Створіть невеликі, регулярні ритуали.

- Обґрунтування: Ритуали зміцнюють почуття приналежності та емоційний зв'язок.

- Приклади:

- Щоденний/щотижневий стендап.

- «П'ятничне кафе» або святкування успіхів.

- Командні «off-site» дні.

8. *Моніторинг та швидке реагування на відхилення*

- Порада: Регулярно оцінюйте рівень згуртованості та мотивації.

- Інструменти:

- Анонімні опитування (eNPS, Team Health Check).

- Спостереження за ознаками відхилень (пасивність, плітки, запізнення).

- Швидке втручання при перших сигналах.

9. *Розвиток компетентностей та зростання*

- Порада: Інвестуйте в навчання та кар'єрний розвиток команди.

- Обґрунтування: Люди залишаються мотивованими, коли бачать професійне зростання.

10. *Особиста роль лідера*

Лідер задає тон. Якщо лідер демонструє:

- Відкритість,

- Послідовність,

- Ентузіазм,

- Справедливість – команда це копіює.

Очікуваний результат при системному впровадженні (3–6 місяців):

- Зростання залученості (engagement).

- Зниження плинності кадрів.

- Підвищення продуктивності та креативності.

- Стійкість до стресів і криз.

Згуртованість і мотивація не з'являються «самі по собі» – їх потрібно системно будувати. Ось чітка структура етапів + практичні поради, які реально працюють.

1. Діагностика стану команди

Спочатку треба зрозуміти, з чим ви працюєте.

Що робити:

- Провести анонімне опитування (настрій, конфлікти, мотивація)
- Визначити рівень довіри в команді
- Виявити «слабкі місця» (відсутність комунікації, перевантаження, токсичність)

Практичні поради:

- Не покладайтесь лише на власне відчуття – люди часто мовчать
- Використовуйте короткі регулярні pulse-опитування (раз на 2–4 тижні)

2. Формування спільної мети

Без спільного сенсу команда не стане згуртованою.

Що робити:

- Чітко сформулювати цілі (зрозумілі всім)
- Пояснити «навіщо це потрібно» (не лише що робити)

Практичні поради:

- Прив'язуйте завдання до реального впливу (користь для клієнтів / компанії)
- Дозволяйте команді впливати на постановку цілей

3. Налагодження комунікації

Погана комунікація = основа більшості проблем.

Що робити:

- Встановити регулярні зустрічі (щотижневі/щоденні)
- Впровадити правила відкритого обговорення

Практичні поради:

- Мінімізуйте «заочні» конфлікти (обговорювати напряму)
- Використовуйте правило: «критикуємо ідею, не людину»

4. Розподіл ролей і відповідальності

Хаос убиває мотивацію.

Що робити:

- Чітко визначити ролі кожного
- Уникати дублювання задач

Практичні поради:

- Закріплюйте відповідальність за результат, а не лише за процес
- Перевіряйте, чи люди розуміють свою роль однаково

5. Розвиток довіри

Без довіри не буде ні згуртованості, ні ініціативи.

Що робити:

- Заохочувати відкритість і чесність
- Підтримувати безпечну атмосферу (без страху помилок)

Практичні поради:

- Лідер має першим визнавати помилки
- Не карайте за ініціативу, навіть якщо вона не вдалась

6. Мотивація та визнання

Люди працюють краще, коли їх цінують.

Що робити:

- Впровадити систему визнання (формальну і неформальну)
- Враховувати індивідуальні мотиви (гроші, розвиток, статус)

Практичні поради:

- Хваліть публічно, критикуйте приватно
- Не використовуйте лише фінансову мотивацію – вона швидко «вигорає»

7. Командна взаємодія та неформальні зв'язки

Люди краще працюють з тими, кого знають.

Що робити:

- Організовувати командні активності
- Створювати простір для неформального спілкування

Практичні поради:

- Не змушуйте – добровільність важлива
- Краще маленькі регулярні активності, ніж «раз на рік корпоратив»

8. Постійний розвиток і зворотний зв'язок

Команда – це процес, а не результат.

Що робити:

- Проводити регулярні ретроспективи
- Оцінювати прогрес і коригувати дії

Практичні поради:

- Запитуйте: «що покращити?» після кожного етапу

- Реально впроваджуйте ідеї команди, а не просто слухайте

Ключова думка. Якщо коротко:

згуртованість = спільна мета + довіра + нормальна комунікація
мотивація = сенс + визнання + розвиток

В авіагалузі «командність» – це не просто про комфорт, а про безпеку, точність і відповідальність. Тому стандартні поради треба трохи «заземлити» під реальні умови (стрес, регламенти, ієрархія).

Етапи забезпечення згуртованості та мотивації (робоча команда в авіагалузі)

1. Діагностика командної взаємодії – в авіації проблеми часто приховані (люди бояться говорити через ієрархію).

Що робити: проаналізувати інциденти і «майже помилок»; провести опитування щодо психологічної безпеки; оцінити взаємодію між підрозділами (пілоти – диспетчери – техніки).

Практичні поради: впровадити культуру *«no blame»* (без покарання за чесність), проаналізувати не лише помилки, а й чому їх не озвучили раніше.

2. Формування спільної мети (Safety First). Усі повинні мислити однаково: безпека важливіша за швидкість чи комфорт.

Що робити: чітко комунікувати пріоритети: safety > schedule > profit; включати цінності безпеки в кожен брифінг.

Практичні поради: використати реальні кейси авіаційних подій; пояснити наслідки навіть дрібних порушень

3. Стандартизована комунікація (CRM). Тут помилка = ризик для життя.

Що робити: використовувати принципи Crew Resource Management; чіткі протоколи спілкування (readback/hearback).

Практичні поради: заборонити «натяки» – тільки чіткі формулювання; тренувати ситуації, де молодший має заперечити старшому.

4. Чіткий розподіл ролей і процедур. В авіації не можна «домовитись на ходу».

Що робити: закріпити ролі (PIC, FO, cabin crew, ground staff); використовувати SOP (Standard Operating Procedures).

Практичні поради: регулярно перевіряти знання процедур; у кризових сценаріях – діяти тільки за протоколом.

5. Розвиток довіри в ієрархічній структурі. Є проблема: авторитет може пригнічувати ініціативу.

Що робити: заохочувати «speak up culture»; впроваджувати дебрифінги після польотів.

Практичні поради: командир має відкрито приймати зауваження; молодші співробітники повинні мати право сумніву.

6. Мотивація персоналу. В авіації мотивація ≠ тільки зарплата.

Що працює: відчуття причетності до безпеки; професійний розвиток; стабільність і прогнозованість.

Практичні поради: визнавайте правильні дії в складних ситуаціях; не ігноруйте «невидиму» роботу (наприклад, техперсонал).

7. Командна взаємодія в умовах стресу. Стрес – норма (погодні умови, затримки, аварійні ситуації).

Що робити: регулярні тренування кризових сценаріїв; симуляції нестандартних ситуацій.

Практичні поради: тренуйте не лише техніку, а й поведінку під тиском; вчіть коротким і чітким командам.

8. Постійний контроль і вдосконалення. Авіація – одна з найрегламентованіших сфер, але це плюс.

Що робити: регулярні аудити та перевірки; ретроспективи після змін/рейсів.

Практичні поради: фіксуйте навіть дрібні відхилення; швидко впроваджуйте зміни після інцидентів.

Ключова специфіка авіагалузі:

- Згуртованість = довіра + дисципліна + стандарти
- Мотивація = відповідальність + професіоналізм + безпека

- Людський фактор – головний ризик, тому команда = система безпеки

Для прикладу важливо не просто «навести катастрофи», а показати, як саме командна взаємодія вплинула на результат. Наведемо реальні авіаційні приклади (роль команди).

1. Tenerife Airport Disaster





Що сталося: Зіткнення двох Boeing 747 на злітній смузі – 583 загиблих (найбільша катастрофа в історії авіації).

Проблема команди: капітан почав зліт без чіткого дозволу; другий пілот і бортінженер сумнівались, але не наполягли; нечітка радіокомунікація.

Висновок: Ієрархія без права заперечення = катастрофа. Саме після цього активно впровадили CRM

2. United Airlines Flight 173



Що сталося: Літак розбився через те, що закінчилось паливо під час очікування посадки.

Проблема команди: капітан зациклився на технічній проблемі; інші члени екіпажу помічали критичний рівень пального, але не донесли жорстко

Висновок: Відсутність наполегливої комунікації = фатальна помилка. В CRM з'явилось поняття «assertiveness» (вміння наполягати).

3. Air France Flight 447



Що сталося: Airbus A330 впав в Атлантику через втрату швидкісних даних.

Проблема команди: пілоти не зрозуміли, що літак у звалюванні; відсутність чіткої координації між ними; командир повернувся в кабіну занадто пізно.

Висновок: Навіть висококваліфікована команда може «розсипатись» без координації. Потрібна чітка рольова взаємодія в кризі.

❓ Запитання для закріплення матеріалу

1. Що таке згуртованість команди і які її основні ознаки?
2. Які фактори найбільше впливають на згуртованість групи?
3. У чому різниця між формальною і неформальною згуртованістю?
4. Що означає сумісність членів групи?
5. Які види сумісності існують (психологічна, професійна тощо)?
6. Як згуртованість впливає на ефективність команди?
7. Які основні причини конфліктів у команді?
8. Що таке відхилення в командній роботі?
9. Які типи відхилень найчастіше зустрічаються?
10. У чому суть процесних теорій мотивації?
11. Чому надмірна згуртованість може бути небезпечною?
12. Як сумісність впливає на прийняття рішень у команді?
13. Чому виникає «groupthink» і які його наслідки?
14. Як мотивація пов’язана із задоволеністю роботою?
15. Які фактори знижують мотивацію членів команди?
16. Як керівник може підвищити згуртованість команди?
17. Які методи покращення комунікації в команді є найефективнішими?
18. Як діяти у випадку конфлікту між членами команди?
19. Як застосувати принципи Crew Resource Management у роботі команди?
20. Які практичні заходи допомагають підвищити мотивацію персоналу?

Теми рефератів

1. Згуртованість команди як фактор ефективності організації
2. Психологічні основи сумісності членів групи
3. Вплив лідерства на згуртованість команди
4. Конфлікти в команді: причини та способи подолання
5. Групова динаміка та її роль у формуванні команди
6. Надмірна згуртованість і явище «groupthink»
7. Відхилення в командній роботі: причини та наслідки
8. Порівняльний аналіз процесних теорій мотивації
9. Роль комунікації у формуванні ефективної команди
10. Мотивація персоналу в умовах стресу та невизначеності
11. Практичні методи підвищення згуртованості команди
12. Формування ефективної команди в авіаційній галузі
13. Використання принципів Crew Resource Management для підвищення безпеки
14. Роль корпоративної культури у мотивації працівників
15. Методи оцінки ефективності командної роботи

Розділ 11
Лідерство та лідери в сучасному суспільстві

11.1. Портрет сучасного лідера
11.2. Роль лідера на глобальному та мікрорівні
11.3. Бізнес-середовище організації
11.4. Лідерство та прийняття рішень
11.5. Обов'язки менеджера та лідера

11.1 Портрет сучасного лідера

Особистісні якості

Емпатія, чесність, гнучкість, сміливість приймати рішення. Сучасний лідер - це людина, здатна розуміти інших, діяти етично і адаптуватися до змін.

Компетенції

- ***Емоційний інтелект*** – здатність розпізнавати та управляти власними й чужими емоціями.
- ***Стратегічне мислення*** – бачення довгострокової перспективи та вміння планувати.
- ***Цифрова грамотність*** – володіння сучасними технологіями та інструментами.
- ***Міжкультурна компетентність*** – розуміння та повага до культурних відмінностей.

Компетенції сучасного професіонала та лідера: (1) емоційний інтелект (Emotional Intelligence); (2) стратегічне мислення (Strategic Thinking); (3) цифрова грамотність (Digital Literacy); (4) міжкультурна компетентність (Intercultural Competence).

1. ***Емоційний інтелект (Emotional Intelligence) (EQ)*** – це комплексна психологічна здатність людини розпізнавати, розуміти, інтерпретувати та регулювати власні емоції, а також емоційні стани інших

людей для ефективної міжособистісної взаємодії та прийняття рішень. Концепція емоційного інтелекту була науково обґрунтована психологами Джоном Маєром і Пітером Саловеєм (1990), а популяризована Даніелом Гоулманом (1995). Відповідно до моделі Гоулмана, емоційний інтелект складається з ключових компонентів (рис. 11.1):

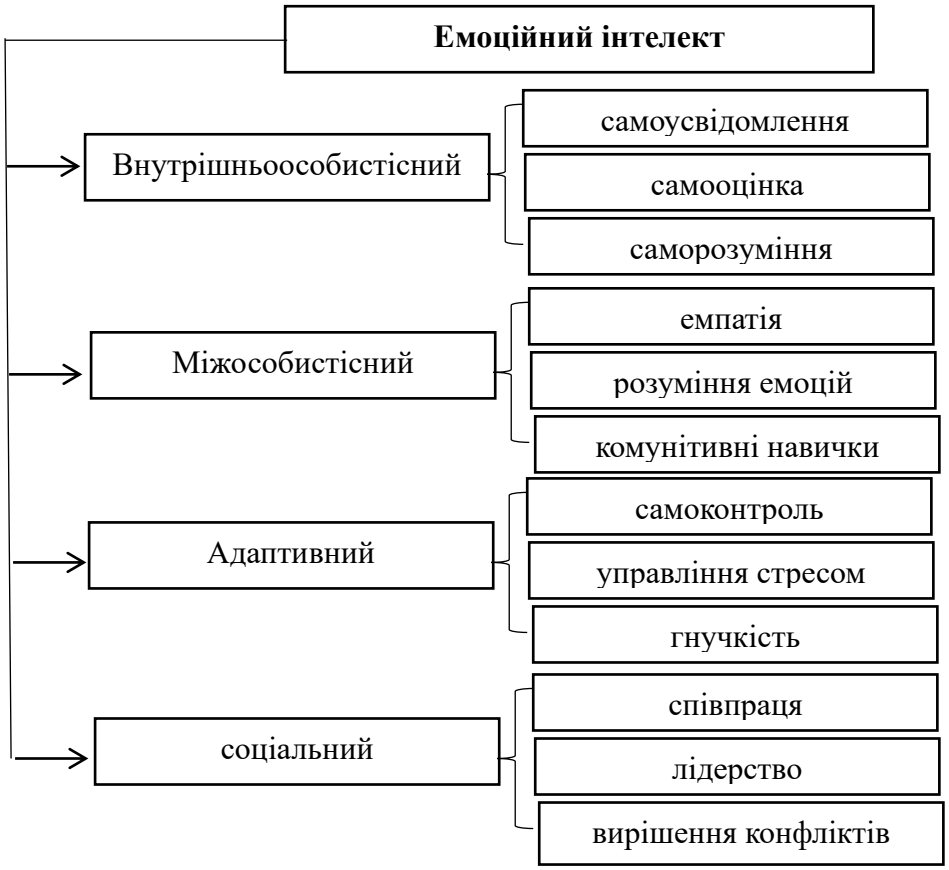


Рис.11.1. Види емоційного інтелекту*

**Складено авторами*

Самоусвідомлення (Self-awareness) – Здатність людини усвідомлювати власні емоції, розуміти їхній вплив на поведінку та професійну діяльність.
Ознаки:

- реалістична самооцінка;
- розуміння власних сильних і слабких сторін;
- емоційна рефлексія.

Саморегуляція (Self-regulation) – Контроль імпульсивних реакцій, управління стресом і здатність підтримувати конструктивну поведінку в складних ситуаціях.

Прояви:

- стресостійкість;
- адаптивність;
- самоконтроль;
- відповідальність.

Внутрішня мотивація (Motivation) – Орієнтація на довгострокові цілі, внутрішнє прагнення досягати результатів і професійного розвитку.

Емпатія (Empathy) – Здатність розуміти емоції інших людей, враховувати їхні потреби та психологічний стан.

Емпатія є критично важливою для:

- лідерства;
- командної взаємодії;
- управління конфліктами;
- переговорних процесів.

Соціальні навички (Social skills) – Здатність формувати продуктивні міжособистісні відносини, ефективно комунікувати та працювати в команді.

Наукове значення емоційного інтелекту. Дослідження організаційної психології демонструють, що високий рівень EQ пов'язаний із:

- підвищенням ефективності команд;
- якістю управлінських рішень;
- зниженням професійного вигорання;
- покращенням організаційного клімату;
- розвитком трансформаційного лідерства.

У сучасному менеджменті емоційний інтелект розглядається як одна з ключових «soft skills» XXI століття.

2. Стратегічне мислення (Strategic Thinking) – це когнітивна компетенція, що полягає у здатності бачити довгострокову перспективу

розвитку, прогнозувати зміни зовнішнього середовища та формувати ефективні плани досягнення цілей. Стратегічне мислення ґрунтується на концепціях стратегічного менеджменту та системного підходу.

Основні компоненти стратегічного мислення (рис.11.2):

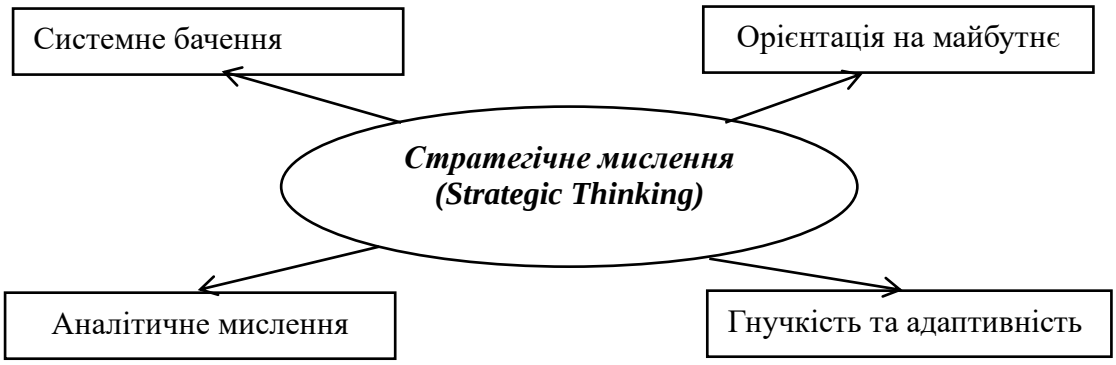


Рис. 11.2. Основні компоненти стратегічного мислення*

**Складено авторами*

Системне бачення – Людина аналізує організацію або проблему як взаємопов'язану систему.

Передбачає:

- розуміння причинно-наслідкових зв'язків;
- комплексний аналіз ситуації;
- врахування зовнішніх і внутрішніх факторів.

Орієнтація на майбутнє – Стратегічне мислення пов'язане з формуванням довгострокових сценаріїв розвитку.

Включає:

- прогнозування ризиків;
- сценарне планування;
- оцінку тенденцій ринку та технологій.

Аналітичне мислення – Здатність працювати з великими масивами інформації та приймати обґрунтовані рішення.

Інструменти:

- SWOT-аналіз;
- PESTEL-аналіз;

- сценарне моделювання;
- аналіз даних.

Гнучкість та адаптивність – Сучасне середовище характеризується концепцією VUCA:

- Мінливість (Volatility);
- Невизначеність (Uncertainty);
- Складність (Complexity);
- Неоднозначність (Ambiguity).

Тому стратегічне мислення передбачає здатність швидко адаптувати стратегію до змін.

Практичне значення. Фахівці зі стратегічним мисленням здатні:

- передбачати тенденції;
- формувати конкурентні переваги;
- управляти ризиками;
- забезпечувати стійкий розвиток організацій.

3. Цифрова грамотність (Digital Literacy) – це здатність ефективно, безпечно та критично використовувати цифрові технології для професійної діяльності, комунікації, навчання та вирішення проблем.

Поняття цифрової грамотності значно розширилося в умовах цифрової трансформації та розвитку штучного інтелекту. Основні компоненти цифрової грамотності (рис. 11.3):

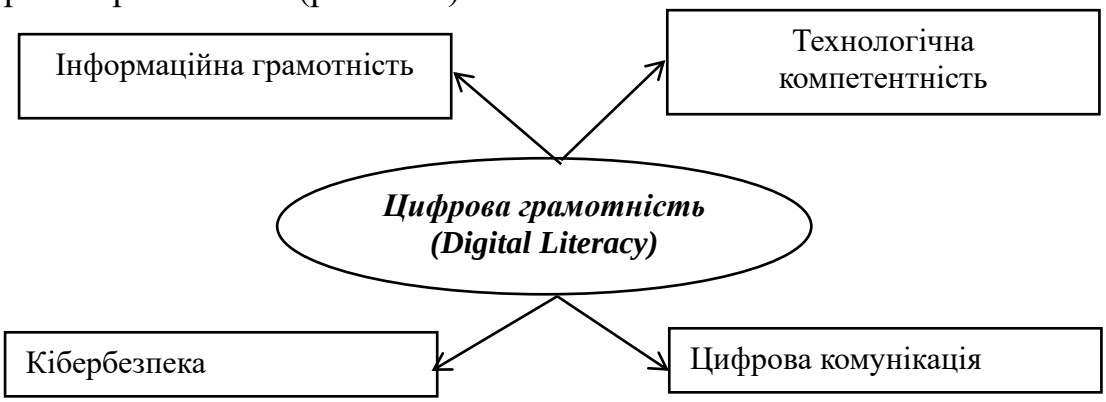


Рис.11.3. Основні компоненти цифрової грамотності*

**Складено авторами*

Інформаційна грамотність.

Здатність:

- шукати інформацію;
- оцінювати її достовірність;
- аналізувати та систематизувати дані.

Критичним аспектом є розвиток критичного мислення щодо інформаційних джерел.

Технологічна компетентність.

Передбачає володіння:

- хмарними технологіями;
- цифровими платформами;
- аналітичними інструментами;
- програмами управління проєктами;
- інструментами автоматизації та штучного інтелекту.

Кібербезпека.

Охоплює:

- захист персональних даних;
- управління цифровими ризиками;
- розуміння принципів інформаційної безпеки;
- цифрову етику.

Цифрова комунікація

Передбачає:

- ефективну взаємодію в онлайн-середовищі;
- цифровий етикет;
- вміння працювати у віртуальних командах.

Науково-практичне значення. Дослідження цифрової економіки демонструють, що цифрова грамотність прямо впливає на:

- продуктивність праці;
- конкурентоспроможність організацій;
- інноваційний потенціал;

- адаптацію до технологічних змін.

У XXI столітті цифрова компетентність є базовою професійною вимогою незалежно від галузі діяльності.

4. Міжкультурна компетентність (Intercultural Competence) – це здатність ефективно взаємодіяти з представниками різних культур шляхом розуміння культурних особливостей, поваги до відмінностей та адаптації комунікативної поведінки.

Глобалізація та міжнародна інтеграція зробили цю компетенцію стратегічно важливою. Основні складові міжкультурної компетентності (рис.11.4):

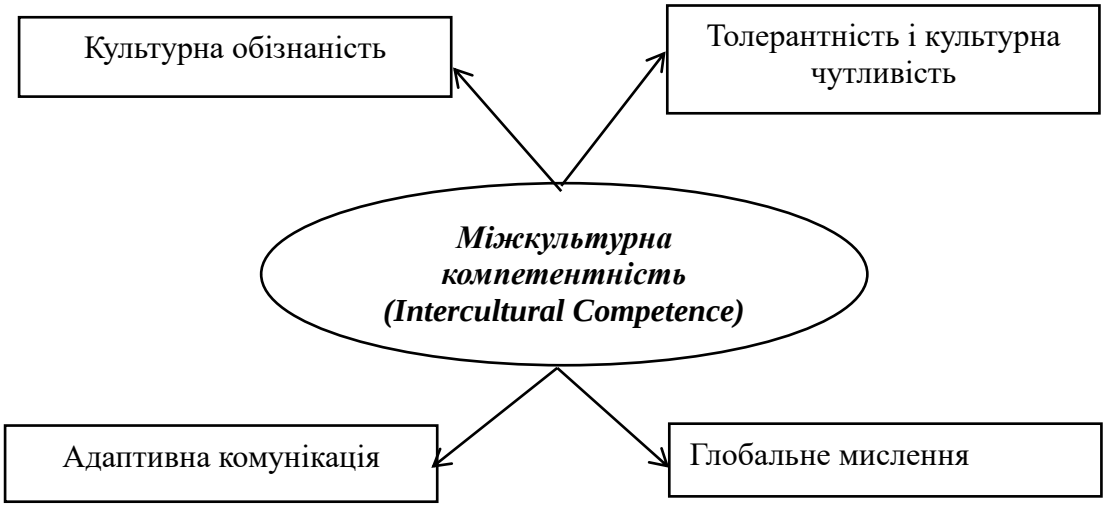


Рис. 11.4. Міжкультурна компетентність (Intercultural Competence)

**Складено авторами*

Культурна обізнаність.

Передбачає знання:

- культурних норм;
- традицій;
- моделей поведінки;
- соціальних цінностей різних суспільств.

Толерантність і культурна чутливість.

Включає:

- повагу до різноманітності;

- відсутність етноцентризму;
- відкритість до інших моделей мислення.

Адаптивна комунікація.

Передбачає здатність:

- коригувати стиль взаємодії;
- враховувати культурний контекст;
- уникати міжкультурних конфліктів.

Глобальне мислення.

Формування здатності розглядати проблеми через міжнародний і міжкультурний контекст.

Наукове обґрунтування. Модель культурних вимірів Г. Гофстеде демонструє, що на поведінку людей впливають:

- дистанція влади;
- індивідуалізм або колективізм;
- уникнення невизначеності;
- довгострокова орієнтація;
- культурні цінності суспільства.

Міжкультурна компетентність підвищує:

- ефективність міжнародних команд;
- якість переговорів;
- інноваційність організацій;
- рівень соціальної згуртованості.

Цінності сучасного лідерства та професійної діяльності (рис.11.5).

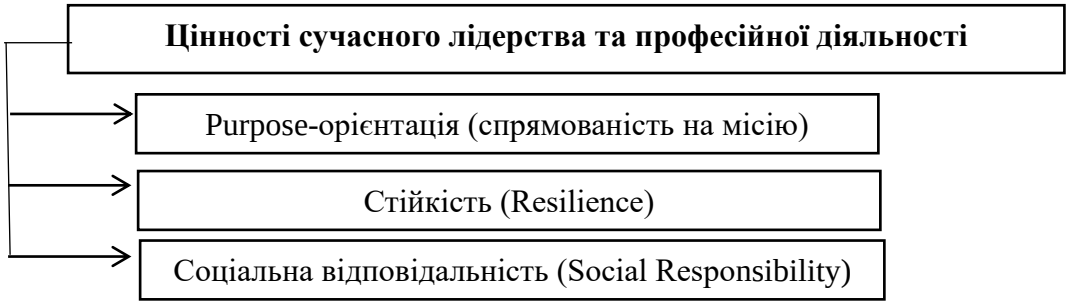


Рис. 11.5. Цінності сучасного лідерства та професійної діяльності*

**Складено авторами*

Purpose-орієнтація (спрямованість на місію) – Purpose (місія або сенс діяльності) – це ціннісна орієнтація, що визначає глибшу суспільну значущість діяльності організації або особистості. Purpose-driven підхід передбачає:

- орієнтацію не лише на прибуток, а й на суспільний внесок;
- усвідомлення значущості власної роботи;
- формування довгострокового бачення розвитку.

Наукові дослідження організаційної поведінки показують, що місійно-орієнтовані організації характеризуються:

- вищою залученістю персоналу;
- кращою мотивацією;
- вищим рівнем інноваційності.

Стійкість (Resilience) – це здатність особистості або організації адаптуватися до стресових умов, долати труднощі та зберігати ефективність діяльності. Складові стійкості:

- психологічна адаптивність;
- когнітивна гнучкість;
- емоційна стабільність;
- здатність до відновлення після криз.

У сучасних умовах стійкість стає критично важливою через:

- швидкі технологічні зміни;
- економічну нестабільність;
- глобальні ризики.

Соціальна відповідальність (Social Responsibility) – це усвідомлення впливу діяльності організації або особистості на суспільство та навколишнє середовище. Основні принципи:

- етичність діяльності;
- дотримання прав людини;
- екологічна відповідальність;

- прозорість та доброчесність;
- підтримка сталого розвитку.

Соціально відповідальні організації формують:

- позитивну репутацію;
- довіру стейкхолдерів;
- довгострокову конкурентоспроможність.

Сучасний професіонал і лідер повинен поєднувати емоційний інтелект, стратегічне мислення, цифрову грамотність та міжкультурну компетентність, спираючись на цінності місійної спрямованості, стійкості та соціальної відповідальності. Саме інтеграція компетенцій і цінностей забезпечує ефективність діяльності в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та постійних суспільних змін.

Цінності – Purpose-орієнтація (спрямованість на місію), стійкість, соціальна відповідальність.

Сучасні виклики – VUCA-середовище (Volatility – мінливість, Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність, Ambiguity – неоднозначність), швидкі зміни, remote/hybrid формати, мультикультурність.

Компетенції сучасного професіонала та лідера: емоційний інтелект; стратегічне мислення; цифрова грамотність та міжкультурна компетентність.

1. Емоційний інтелект (Emotional Intelligence)

Емоційний інтелект (EQ) – це комплексна психологічна здатність людини розпізнавати, розуміти, інтерпретувати та регулювати власні емоції, а також емоційні стани інших людей для ефективної міжособистісної взаємодії та прийняття рішень.

Концепція емоційного інтелекту була науково обґрунтована психологами Джоном Маєром і Пітером Саловеєм (1990), а популяризована Даніелом Гоулманом (1995). Відповідно до моделі Гоулмана, емоційний інтелект складається з п’яти ключових компонентів (табл.11.1):

Таблиця 11.1 – Ключові елементи емоційного інтелекту

№ з/п	Компоненти	Сутність
1	Самоусвідомлення (Self-awareness)	Здатність людини усвідомлювати власні емоції, розуміти їхній вплив на поведінку та професійну діяльність.
	Ознаки:	• реалістична самооцінка; • розуміння власних сильних і слабких сторін; • емоційна рефлексія.
2	Саморегуляція (Self-regulation)	Контроль імпульсивних реакцій, управління стресом і здатність підтримувати конструктивну поведінку в складних ситуаціях.
	Прояви:	• стресостійкість; • адаптивність; • самоконтроль; • відповідальність.
3	Внутрішня мотивація (Motivation)	Орієнтація на довгострокові цілі, внутрішнє прагнення досягати результатів і професійного розвитку.
4	Емпатія (Empathy)	Здатність розуміти емоції інших людей, враховувати їхні потреби та психологічний стан.
	Емпатія є критично важливою для:	• лідерства; • командної взаємодії; • управління конфліктами; • переговорних процесів.
5	Соціальні навички (Social skills)	Здатність формувати продуктивні міжособистісні відносини, ефективно комунікувати та працювати в команді.
	Наукове значення емоційного інтелекту	Дослідження організаційної психології демонструють, що високий рівень EQ пов'язаний із: • підвищенням ефективності команд; • якістю управлінських рішень; • зниженням професійного вигорання; • покращенням організаційного клімату; • розвитком трансформаційного лідерства.

**Складено авторами*

У сучасному менеджменті емоційний інтелект розглядається як одна з ключових «soft skills» XXI століття.

2. Стратегічне мислення (Strategic Thinking)

Стратегічне мислення – це когнітивна компетенція, що полягає у здатності бачити довгострокову перспективу розвитку, прогнозувати зміни зовнішнього середовища та формувати ефективні плани досягнення цілей.

Стратегічне мислення ґрунтується на концепціях стратегічного менеджменту та системного підходу.

Основні компоненти стратегічного мислення (табл.11.2):

Таблиця 11.2 – Компоненти стратегічного мислення

№ з/п	Компоненти	Сутність
1	Системне бачення	Людина аналізує організацію або проблему як взаємопов'язану систему. Передбачає: • розуміння причинно-наслідкових зв'язків; • комплексний аналіз ситуації; • врахування зовнішніх і внутрішніх факторів.
2	Орієнтація на майбутнє	Стратегічне мислення пов'язане з формуванням довгострокових сценаріїв розвитку. Включає: • прогнозування ризиків; • сценарне планування; • оцінку тенденцій ринку та технологій.
3	Аналітичне мислення	Здатність працювати з великими масивами інформації та приймати обґрунтовані рішення. Інструменти: • SWOT-аналіз; • PESTEL-аналіз; • сценарне моделювання; • аналіз даних.
4	Гнучкість та адаптивність	Сучасне середовище характеризується концепцією VUCA: • Volatility (мінливість); • Uncertainty (невизначеність); • Complexity (складність); • Ambiguity (неоднозначність). Тому стратегічне мислення передбачає здатність швидко адаптувати стратегію до змін. Практичне значення Фахівці зі стратегічним мисленням здатні: • передбачати тенденції; • формувати конкурентні переваги; • управляти ризиками; • забезпечувати стійкий розвиток організацій.

**Складено авторами*

3. Цифрова грамотність (Digital Literacy)

Цифрова грамотність – це здатність ефективно, безпечно та критично використовувати цифрові технології для професійної діяльності, комунікації, навчання та вирішення проблем.

Поняття цифрової грамотності значно розширилося в умовах цифрової трансформації та розвитку штучного інтелекту.

Основні компоненти цифрової грамотності (табл.11.3):

Таблиця 11.3 – Компоненти цифрової грамотності

№ з/п	Компоненти	Сутність
1	Інформаційна грамотність	Здатність: • шукати інформацію; • оцінювати її достовірність; • аналізувати та систематизувати дані. Критичним аспектом є розвиток критичного мислення щодо інформаційних джерел.
2	Технологічна компетентність	Передбачає володіння: • хмарними технологіями; • цифровими платформами; • аналітичними інструментами; • програмами управління проєктами; • інструментами автоматизації та штучного інтелекту.
3	Кібербезпека	Охоплює: • захист персональних даних; • управління цифровими ризиками; • розуміння принципів інформаційної безпеки; • цифрову етику.
4	Цифрова комунікація	Передбачає: • ефективну взаємодію в онлайн-середовищі; • цифровий етикет; • вміння працювати у віртуальних командах.
	Науково-практичне значення Дослідження цифрової економіки демонструють, що цифрова грамотність прямо впливає на: • продуктивність праці; • конкурентоспроможність організацій; • інноваційний потенціал; • адаптацію до технологічних змін.	

**Складено авторами*

У XXI столітті цифрова компетентність є базовою професійною вимогою незалежно від галузі діяльності.

4. Міжкультурна компетентність (Intercultural Competence)

Міжкультурна компетентність – це здатність ефективно взаємодіяти з представниками різних культур шляхом розуміння культурних особливостей, поваги до відмінностей та адаптації комунікативної поведінки.

Глобалізація та міжнародна інтеграція зробили цю компетенцію стратегічно важливою.

Основні складові міжкультурної компетентності (табл.11.4):

Таблиця 11.4 – Складові міжкультурної компетентності

№ з/п	Основні складові	Сутність
1	Культурна обізнаність	Передбачає знання: • культурних норм; • традицій; • моделей поведінки; • соціальних цінностей різних суспільств.
2	Толерантність і культурна чутливість	Включає: • повагу до різноманітності; • відсутність етноцентризму; • відкритість до інших моделей мислення.
3	Адаптивна комунікація	Передбачає здатність: • коригувати стиль взаємодії; • враховувати культурний контекст; • уникати міжкультурних конфліктів.
4	Глобальне мислення	Формування здатності розглядати проблеми через міжнародний і міжкультурний контекст.

**Складено авторами*

Наукове обґрунтування

Модель культурних вимірів Г. Гофстеде демонструє, що на поведінку людей впливають:

- дистанція влади;
- індивідуалізм або колективізм;
- уникнення невизначеності;
- довгострокова орієнтація;
- культурні цінності суспільства.

Міжкультурна компетентність підвищує:

- ефективність міжнародних команд;
- якість переговорів;
- інноваційність організацій;
- рівень соціальної згуртованості.

Цінності сучасного лідерства та професійної діяльності: Purpose-орієнтація (спрямованість на місію); стійкість (Resilience); соціальна відповідальність (Social Responsibility).

1. Purpose-орієнтація (спрямованість на місію). Purpose (місія або сенс діяльності) – це ціннісна орієнтація, що визначає глибшу суспільну значущість діяльності організації або особистості.

Purpose-driven підхід передбачає:

- орієнтацію не лише на прибуток, а й на суспільний внесок;
- усвідомлення значущості власної роботи;
- формування довгострокового бачення розвитку.

Наукові дослідження організаційної поведінки показують, що місійно-орієнтовані організації характеризуються:

- вищою залученістю персоналу;
- кращою мотивацією;
- вищим рівнем інноваційності.

2. Стійкість (Resilience) – це здатність особистості або організації адаптуватися до стресових умов, долати труднощі та зберігати ефективність діяльності.

Складові стійкості:

- психологічна адаптивність;
- когнітивна гнучкість;
- емоційна стабільність;
- здатність до відновлення після криз.

У сучасних умовах стійкість стає критично важливою через:

- швидкі технологічні зміни;

- економічну нестабільність;
- глобальні ризики.

3. Соціальна відповідальність (Social Responsibility) – це усвідомлення впливу діяльності організації або особистості на суспільство та навколишнє середовище.

Основні принципи:

- етичність діяльності;
- дотримання прав людини;
- екологічна відповідальність;
- прозорість та доброчесність;
- підтримка сталого розвитку.

Соціально відповідальні організації формують:

- позитивну репутацію;
- довіру стейкхолдерів;
- довгострокову конкурентоспроможність.

Сучасний професіонал і лідер повинен поєднувати емоційний інтелект, стратегічне мислення, цифрову грамотність та міжкультурну компетентність, спираючись на цінності місійної спрямованості, стійкості та соціальної відповідальності. Саме інтеграція компетенцій і цінностей забезпечує ефективність діяльності в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та постійних суспільних змін.

11.2 Роль лідера на глобальному та мікрорівні

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації, високої конкуренції та швидких суспільних змін роль лідера виходить далеко за межі традиційного управління. Лідер сьогодні виконує багаторівневу функцію: одночасно формує стратегічний розвиток організації на макрорівні та впливає на повсякденне функціонування команд на мікрорівні.

У науковій літературі сучасне лідерство розглядається як багатовимірний процес впливу, спрямований на досягнення організаційних цілей шляхом формування бачення, координації діяльності людей та створення умов для розвитку людського потенціалу. Ефективність лідера визначається не лише його здатністю приймати стратегічні рішення, але й умінням формувати продуктивне робоче середовище.

Роль лідера на глобальному рівні (макрорівень). Глобальний рівень лідерства охоплює стратегічний вимір управління організацією. На цьому рівні лідер впливає на довгостроковий розвиток, конкурентоспроможність, позиціонування та адаптацію організації до зовнішніх викликів.

Формування стратегії організації – однією з ключових функцій лідера є створення стратегічного бачення (strategic vision) – визначення майбутнього стану організації та шляхів його досягнення.

Стратегічне управління передбачає:

- визначення місії та цінностей організації;
- постановку довгострокових цілей;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- розподіл ресурсів;
- прогнозування ризиків;
- адаптацію до змін.

Лідер повинен бачити перспективу розвитку на роки вперед та формувати конкурентні переваги.

Наприклад, керівник міжнародної IT-компанії може ухвалити рішення про інвестування в штучний інтелект ще до того, як технологія стане масовим трендом. Таке стратегічне бачення дозволяє організації зайняти сильні ринкові позиції в майбутньому. Наукові дослідження стратегічного менеджменту показують, що організації з чітким стратегічним баченням демонструють вищу адаптивність та стабільніші економічні результати.

Формування іміджу та репутації організації – сучасний лідер є носієм корпоративної ідентичності. Його поведінка, рішення та комунікація безпосередньо впливають на репутаційний капітал організації.

Імідж організації формується через:

- корпоративну культуру;
- соціальну відповідальність;
- якість комунікації;
- етичність управління;
- публічну поведінку керівництва.

Репутація є стратегічним нематеріальним активом, який впливає на:

- довіру клієнтів;
- інвестиційну привабливість;
- залучення талантів;
- партнерські відносини.

Наприклад, якщо керівник компанії відкрито комунікує під час кризових ситуацій, визнає помилки та демонструє відповідальність, це зміцнює довіру працівників і зовнішніх партнерів.

Позиціонування організації на ринку – лідер визначає, як організація буде сприйматися споживачами, конкурентами та суспільством.

Позиціонування включає:

- визначення конкурентних переваг;
- вибір ринкової стратегії;
- створення унікальної ціннісної пропозиції;
- адаптацію до міжнародних тенденцій.

У глобальній економіці організації функціонують у середовищі високої конкуренції, тому роль лідера полягає в постійному пошуку інновацій та нових можливостей.

Наприклад, освітня організація може позиціонувати себе як центр цифрових інновацій та міжнародної академічної мобільності. Лідер визначає цей напрямок і забезпечує реалізацію відповідної стратегії.

Прийняття стратегічних рішень. На глобальному рівні лідер приймає рішення, наслідки яких впливають на організацію протягом тривалого часу.

Стратегічні рішення стосуються:

- інвестицій;
- виходу на нові ринки;
- реорганізації структури;
- впровадження інновацій;
- управління кризами;
- міжнародного партнерства.

Особливістю стратегічних рішень є високий рівень невизначеності.

У сучасній теорії управління використовується концепція VUCA-середовища:

- Мінливість – (Volatility);
- Невизначеність – (Uncertainty);
- Складність – (Complexity);
- Неоднозначність – (Ambiguity).

Тому лідер повинен поєднувати аналітичне мислення, прогнозування та гнучкість.

Наприклад, під час економічної кризи керівник виробничої компанії може прийняти рішення про цифрову трансформацію процесів для зниження витрат та підвищення продуктивності.

Представлення організації перед стейкхолдерами. Стейкхолдери – це особи або групи, які впливають на діяльність організації або зазнають її впливу.

До стейкхолдерів належать: працівники; клієнти; інвестори; партнери; державні органи; громадські організації; місцеві громади.

Лідер виконує функцію стратегічного представництва:

- веде переговори;
- формує партнерства;
- захищає інтереси організації;

- забезпечує прозору комунікацію.

Наприклад, ректор університету під час міжнародних освітніх форумів представляє заклад освіти, формує академічні партнерства та підвищує міжнародну конкурентоспроможність установи.

Роль лідера на мікрорівні (операційний рівень) – мікрорівень охоплює безпосередню взаємодію лідера з командою та щоденними робочими процесами. Саме на цьому рівні проявляється практична ефективність лідерства.

Формування психологічного клімату та атмосфери в команді – лідер створює соціально-психологічне середовище, у якому працюють люди.

Позитивна атмосфера характеризується: взаємною довірою; відкритою комунікацією; психологічною безпекою; підтримкою; справедливістю.

Теорія психологічної безпеки Емі Едмондсон доводить, що команди демонструють вищу продуктивність, якщо працівники не бояться висловлювати ідеї або повідомляти про помилки.

Наприклад, керівник відділу регулярно проводить зустрічі з командою, заохочує обговорення труднощів і підтримує культуру конструктивного зворотного зв’язку.

Мотивація працівників – однією з центральних функцій лідера є підтримка внутрішньої та зовнішньої мотивації. Теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) підкреслюють важливість:

- визнання досягнень;
- можливостей розвитку;
- автономії;
- відчуття значущості роботи.

Ефективний лідер не лише контролює виконання завдань, а створює умови, за яких люди прагнуть досягати результатів самостійно.

Наприклад, керівник проєктної групи може впровадити систему професійного наставництва, що підвищує залученість і професійне зростання працівників.

Управління конфліктами – конфлікти є природним елементом групової взаємодії. Лідер виконує роль медіатора та фасилітатора.

Функції лідера:

- раннє виявлення конфліктів;
- аналіз причин;
- забезпечення конструктивного діалогу;
- пошук взаємовигідних рішень.

Наукові дослідження демонструють, що ефективне управління конфліктами сприяє:

- підвищенню довіри;
- покращенню командної взаємодії;
- зниженню стресу;
- підвищенню продуктивності.

Наприклад, якщо між працівниками виникає конфлікт через розподіл завдань, лідер організовує обговорення, уточнює ролі та забезпечує справедливий розподіл відповідальності.

Розвиток людського потенціалу. Сучасне лідерство орієнтоване на розвиток працівників. Лідер виконує функції:

- коуча;
- наставника;
- фасилітатора навчання.

Основні інструменти:

- індивідуальні плани розвитку;
- професійне навчання;
- делегування відповідальності;
- зворотний зв’язок;
- кар’єрне консультування.

Наприклад, керівник може доручити молодому спеціалісту координацію невеликого проєкту для розвитку управлінських компетентностей.

Забезпечення ефективності щоденних процесів – лідер відповідає за організацію поточної діяльності.

Це включає:

- координацію завдань;
- управління часом;
- розподіл ресурсів;
- контроль результатів;
- оперативне прийняття рішень.

Саме на мікрорівні стратегічні цілі трансформуються в конкретні дії.

Наприклад, керівник логістичного відділу щоденно аналізує виконання плану поставок, оперативно реагує на затримки та координує роботу команди.

Взаємозв'язок глобального та мікрорівня лідерства. Ефективне лідерство виникає тоді, коли стратегічний і операційний рівні працюють узгоджено (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 – Взаємозв'язок глобального та мікрорівня лідерства

Глобальний рівень	Мікрорівень
Формування стратегії	Реалізація завдань
Управління репутацією	Формування атмосфери
Представлення організації	Робота з людьми
Довгострокове планування	Оперативне управління
Інновації та розвиток	Щоденна продуктивність

**Складено авторами*

Лідер, який здатний ефективно діяти на обох рівнях, забезпечує не лише конкурентоспроможність організації, але й створює умови для розвитку людей, формування довіри та досягнення стійких результатів.

Роль сучасного лідера є багаторівневою та інтегративною. На глобальному рівні лідер формує майбутнє організації через стратегію, позиціонування та взаємодію із зовнішнім середовищем. На мікрорівні він безпосередньо впливає на якість командної роботи, мотивацію, професійний

розвиток та організаційну культуру. Саме поєднання стратегічного бачення та ефективної щоденної взаємодії з людьми визначає успішність сучасного лідерства.

На глобальному рівні: лідер впливає на стратегію та імідж організації, формує позиціонування на ринку, приймає стратегічні рішення, представляє організацію перед стейкхолдерами.

На мікрорівні: лідер змінює щоденну роботу команди, створює атмосферу, мотивує, вирішує оперативні конфлікти, забезпечує розвиток кожного члена команди.

11.3. Бізнес-середовище організації

Внутрішнє середовище **–** культура, процеси, команда, компетенції, ресурси - те, на що організація може безпосередньо впливати.

Зовнішнє середовище – ринок, регуляції, конкуренти, технології, клієнти, постачальники - фактори, що впливають на організацію ззовні.

Сучасна організація функціонує в умовах постійних змін, конкуренції та невизначеності. Для ефективного управління лідер повинен розуміти, які фактори формують діяльність організації, які з них можна контролювати безпосередньо, а які потребують адаптації та стратегічного реагування.

У теорії менеджменту всі фактори впливу на організацію поділяють на внутрішнє середовище та зовнішнє середовище. Їхній системний аналіз дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток організації.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність елементів, ресурсів, процесів та характеристик, які знаходяться всередині організації та можуть безпосередньо контролюватися або змінюватися керівництвом.

Простіше кажучи, це все те, на що організація має прямий вплив.

До внутрішнього середовища належать:

- організаційна культура;
- процеси;
- команда та персонал;
- компетенції;
- ресурси.

Саме внутрішнє середовище часто визначає, наскільки ефективно організація може адаптуватися до зовнішніх змін.

Організаційна культура – це система цінностей, норм, правил поведінки та традицій, які визначають взаємодію працівників і формують атмосферу в організації.

Організаційну культуру часто описують фразою:

«Як люди поводяться тоді, коли за ними ніхто не спостерігає».

Культура впливає на:

- мотивацію персоналу;
- командну взаємодію;
- продуктивність;
- рівень довіри;
- здатність до інновацій.

Наприклад, у двох компаніях можуть працювати однаково кваліфіковані спеціалісти, але результати роботи відрізнятимуться.

Компанія А: підтримує відкриту комунікацію; заохочує нові ідеї; дозволяє працівникам навчатися.

Компанія Б: жорстка ієрархія; покарання за помилки; відсутність розвитку.

У першому випадку продуктивність і залученість працівників зазвичай вищі.

Ефективна культура характеризується:

- довірою;
- відповідальністю;
- відкритістю;

- підтримкою інновацій;
- орієнтацією на розвиток.

Організаційні процеси – це послідовність дій та процедур, необхідних для виконання роботи й досягнення результату.

Процеси визначають: як створюється продукт або послуга; як передається інформація; як ухвалюються рішення; як здійснюється контроль діяльності.

Наприклад, університет має низку процесів:

Навчальний процес:

1. Формування навчальних програм.
2. Проведення занять.
3. Оцінювання студентів.
4. Видача дипломів.

Якщо процеси організовані неефективно, виникають: затримки; перевантаження працівників; помилки; зниження якості роботи.

Особливості ефективних процесів – ефективні процеси мають бути:

- зрозумілими;
- стандартизованими;
- вимірюваними;
- гнучкими;
- орієнтованими на результат.

Команда та персонал – людський капітал є одним із найважливіших внутрішніх ресурсів організації.

Команда включає:

- працівників;
- керівників;
- експертів;
- тимчасових виконавців.

Саме люди реалізують стратегію організації.

Наприклад, дві компанії можуть мати однакові технології, але організація з більш згуртованою командою часто демонструє кращі результати.

Особливості ефективної команди – сучасні дослідження командної роботи визначають ключові характеристики ефективної команди: чіткий розподіл ролей; довіра між учасниками; взаємна підтримка; відкрита комунікація; спільні цілі.

Компетенції – це знання, навички, здібності та професійний досвід працівників. Компетенції можуть бути:

Професійні (hard skills)

Приклади: програмування; бухгалтерський облік; фінансовий аналіз; маркетинг.

Універсальні (soft skills)

Приклади: критичне мислення; емоційний інтелект; комунікація; лідерство; управління часом.

Наприклад, ІТ-компанія може мати сучасне обладнання, але без кваліфікованих спеціалістів організація не зможе ефективно працювати.

Ресурси – це засоби, необхідні організації для досягнення цілей. Основні види ресурсів (рис. 11.6):

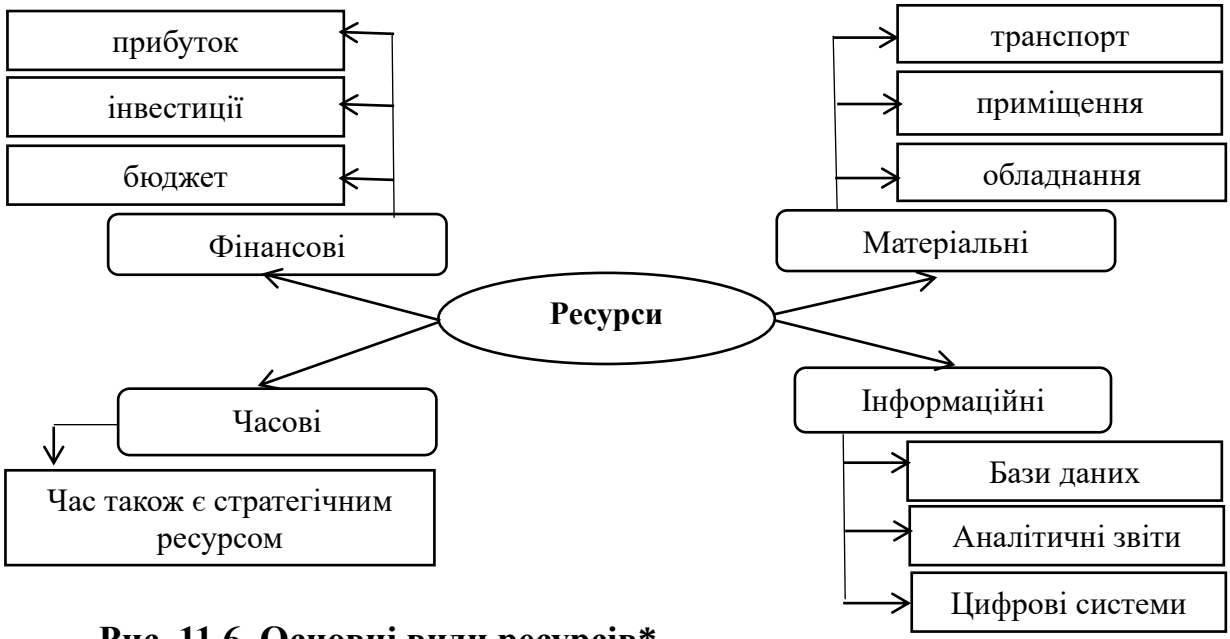


Рис. 11.6. Основні види ресурсів*

**Складено авторами*

Навіть дуже професійна команда не зможе реалізувати масштабний проєкт без достатнього фінансування.

Зовнішнє середовище – це фактори та умови поза межами організації, які впливають на її діяльність, але не можуть контролюватися безпосередньо.

Лідер не може змінити зовнішнє середовище, але може адаптувати організацію до нього.

До зовнішнього середовища належать:

- ринок;
- регуляторна політика;
- конкуренти;
- технології;
- клієнти;
- постачальники.

Ринок. Ринок визначає умови функціонування організації.

Вплив ринку включає:

- рівень попиту;
- поведінку споживачів;
- тенденції розвитку галузі.

Приклад. Компанія, що виробляє кнопкові телефони, може втратити конкурентоспроможність через зміну ринкових потреб.

Регуляторне середовище. Організації працюють у межах законодавства.

Регуляції можуть стосуватися:

- оподаткування;
- трудового права;
- стандартів безпеки;
- екологічних вимог.

Приклад. Введення нових вимог щодо захисту персональних даних може вимагати від компанії оновлення цифрових систем.

Конкуренти. Конкуренти впливають на:

- ціноутворення;
- інноваційність;
- якість продукції;
- маркетингові стратегії.

Приклад. Якщо конкурент запроваджує швидшу доставку товарів, інші компанії змушені адаптувати свої процеси.

Технології. Технологічний розвиток є одним із найдинамічніших зовнішніх факторів.

Сучасні технології впливають на:

- автоматизацію;
- комунікацію;
- аналітику даних;
- продуктивність.

Приклад. Розвиток штучного інтелекту змінює роботу маркетингу, освіти, фінансів та виробництва.

Клієнти. Клієнти формують попит та визначають потреби ринку.

Організації повинні:

- вивчати очікування споживачів;
- аналізувати зворотний зв'язок;
- адаптувати продукти.

Приклад. Кафе може змінити меню після аналізу відгуків відвідувачів.

Постачальники. Постачальники забезпечують організацію необхідними ресурсами.

Проблеми з постачанням можуть впливати на:

- виробництво;
- строки виконання замовлень;
- витрати.

Приклад. Затримка постачання мікрочипів може призвести до зупинки виробництва електроніки.

Інструменти лідера для аналізу середовища. Ефективний лідер використовує спеціальні інструменти аналізу, які допомагають приймати стратегічні рішення: SWOT-аналіз; PESTLE-аналіз; карти стейкхолдерів та сценарного планування.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори діяльності організації.

SWOT розшифровується:

S (Strengths) – сильні сторони

W (Weaknesses) – слабкі сторони

O (Opportunities) – можливості

T (Threats) – загрози

Таблиця SWOT:

Внутрішнє середовище	**Зовнішнє середовище**
Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

Приклад для університету

Сильні сторони:	**Слабкі сторони:**
сучасні лабораторії;	недостатня цифровізація.
досвідчені викладачі.	
Можливості:	**Загрози:**
міжнародні гранти.	зменшення кількості абітурієнтів.

Особливість SWOT. SWOT дозволяє поєднати внутрішній потенціал організації із зовнішніми умовами.

PESTLE-аналіз. PESTLE – інструмент оцінки зовнішнього середовища.

Складові:

P – Political (політичні фактори). Державна політика, стабільність, міжнародні відносини.

E – Economic (економічні фактори). Інфляція, рівень доходів населення, валютні коливання.

S – Social (соціальні фактори). Демографія, освіта, соціальні тенденції.

T – Technological (технологічні фактори). Інновації, цифровізація.

L – Legal (правові фактори). Законодавчі вимоги.

E – Environmental (екологічні фактори). Кліматичні зміни, екологічні стандарти.

Приклад. Для виробника електромобілів:

- політичний фактор – державні програми підтримки;
- економічний – ціна енергоносіїв;
- технологічний – розвиток батарей;
- екологічний – вимоги щодо викидів.

Особливість PESTLE – Допомагає прогнозувати зовнішні зміни та готуватися до них.

Карта зацікавлених сторін (Stakeholder Map).

Стейкхолдери – це особи або групи, які впливають на організацію або залежать від її діяльності.

Приклади:

- працівники;
- клієнти;
- інвестори;
- постачальники;
- державні органи;
- місцеві громади.

Карта зацікавлених сторін дозволяє:

- визначити ключових учасників;
- оцінити рівень їх впливу;
- зрозуміти інтереси кожної групи.

Приклад

Для університету:

Стейкхолдер	Інтерес
Студенти	Якісна освіта
Викладачі	Ресурси та професійний розвиток
Роботодавці	Кваліфіковані випускники
Держава	Дотримання освітніх стандартів

Сценарне планування (Scenario Planning) – це метод стратегічного прогнозування, який передбачає створення кількох можливих варіантів майбутнього.

Основна ідея: майбутнє не можна передбачити точно, але до нього можна підготуватися.

Типовий алгоритм

1. Визначення ключової проблеми.
2. Аналіз факторів впливу.
3. Створення кількох сценаріїв.
4. Розробка дій для кожного сценарію.

Приклад:

Університет планує розвиток на 5 років.

Оптимістичний сценарій:

- зростання кількості студентів;
- міжнародні партнерства.

Базовий сценарій:

- стабільний розвиток.

Кризовий сценарій:

- скорочення фінансування.

Для кожного варіанта створюється окремий план дій.

Успішний лідер повинен розуміти взаємозв'язок між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Внутрішні фактори створюють основу

конкурентоспроможності, тоді як зовнішні визначають умови функціонування. Використання інструментів стратегічного аналізу – *SWOT, PESTLE, карти стейкхолдерів та сценарного планування* – дозволяє керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення, прогнозувати ризики та забезпечувати довгострокову ефективність діяльності організації.

Отже, інструменти лідера:

· ***SWOT-аналіз*** **–** сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

· ***PESTLE-аналіз*** **–** політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори.

· ***Карта зацікавлених сторін*** **–** визначення ключових стейкхолдерів та їх інтересів.

· ***Сценарне планування*** **–** розробка альтернативних сценаріїв розвитку.

11.4. Лідерство та прийняття рішень

Стилі прийняття рішень (рис.11.7)**:**

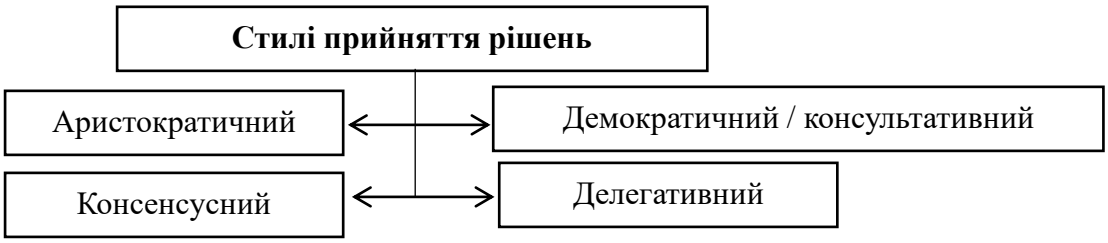


Рис.11.7. **Стилі прийняття рішень**

**Складено авторами*

Автократичний **–** лідер приймає рішення одноосібно. Застосовується при швидких кризах.

Демократичний/консультативний **–** лідер залучає команду до обговорення. Для складних питань, що потребують різних поглядів.

Консенсусний **–** рішення приймається за згодою всіх. Для стратегічних питань, де важлива єдність.

Делегативний **–** лідер передає право прийняття рішення команді. Для розвитку команди та рутинних завдань.

Роль лідера у прийнятті рішень. Лідер встановлює бачення, забезпечує ресурси, формує культуру, приймає критичні рішення і несе відповідальність.

Процес:

середовище → інформація → рішення → дії → зворотний зв'язок

Лідерство є одним із ключових чинників ефективності команди та організації. Від того, як лідер організовує процес ухвалення рішень, залежить швидкість реагування на зміни, якість виконання завдань та рівень залученості працівників. *Прийняття рішень* – це процес вибору оптимального варіанта дій із кількох можливих альтернатив для досягнення поставленої мети.

Лідер не лише приймає рішення, а й створює умови, за яких команда може ефективно працювати, аналізувати інформацію та досягати результатів.

Стилі прийняття рішень. Залежно від ситуації, рівня складності проблеми, часу та досвіду команди лідер може використовувати різні стилі прийняття рішень.

1. Автократичний стиль передбачає, що лідер самостійно приймає рішення без залучення членів команди до обговорення.

Особливості:

- рішення приймаються швидко;
- відповідальність повністю лежить на керівнику;
- мінімальний рівень обговорення;
- чіткий контроль виконання.

Переваги:

- висока швидкість реагування;
- ефективність у кризових ситуаціях;
- чіткість управління.

Недоліки:

- зниження ініціативності працівників;
- ризик помилок через обмежений погляд на проблему;
- можливе зниження мотивації команди.

Доцільність застосування:

- надзвичайні ситуації;
- військові або кризові умови;
- дефіцит часу;
- ситуації, де потрібна негайна реакція.

Приклад: під час технічної аварії керівник швидко визначає порядок евакуації та розподіл дій персоналу.

2. Демократичний (консультативний) стиль – при демократичному стилі лідер залучає працівників до обговорення, вислуховує пропозиції та враховує різні точки зору, але остаточне рішення зазвичай залишається за ним.

Особливості:

- активне обговорення проблем;
- колективний аналіз альтернатив;
- участь команди у формуванні рішення;
- відкрита комунікація.

Переваги:

- підвищення мотивації працівників;
- краща якість рішень;
- використання різноманітного досвіду команди;
- розвиток довіри між лідером і колективом.

Недоліки:

- потребує більше часу;
- можуть виникати суперечки;
- складніше координувати великі групи.

Доцільність застосування:

- складні професійні питання;
- стратегічне планування;

- інноваційні проєкти;
- ситуації, де важливі різні погляди.

Приклад: команда маркетингу обговорює нову рекламну кампанію, після чого керівник затверджує остаточну стратегію.

3. Консенсусний стиль – консенсусний стиль означає, що рішення приймається лише після досягнення загальної згоди між усіма учасниками.

Консенсус не означає, що всі учасники повністю погоджуються з кожною деталлю, але кожен готовий підтримати спільне рішення.

Особливості:

- висока залученість учасників;
- колективна відповідальність;
- орієнтація на довгострокову співпрацю;
- пошук компромісів.

Переваги:

- сильна підтримка рішення командою;
- зниження конфліктів після ухвалення;
- формування командної єдності.

Недоліки:

- тривалий процес;
- ризик затягування обговорень;
- складність досягнення повної згоди.

Доцільність застосування:

- стратегічні рішення;
- зміни в організаційній культурі;
- довгострокові проєкти;
- питання, де критично важлива єдність команди.

Приклад: рада директорів узгоджує довгострокову стратегію розвитку компанії.

4. Делегативний стиль – делегативний стиль передбачає передачу права прийняття рішень членам команди або окремим спеціалістам.

Лідер визначає мету та межі відповідальності, але не контролює кожен крок виконання.

Особливості:

- високий рівень автономії;
- розвиток самостійності працівників;
- довіра до компетентності команди;
- мінімальне втручання керівника.

Переваги:

- розвиток професійних навичок працівників;
- економія часу керівника;
- підвищення відповідальності команди;
- стимулювання ініціативності.

Недоліки:

- ризик втрати контролю;
- можливі помилки через недостатній досвід;
- потреба у висококваліфікованих працівниках.

Доцільність застосування:

- рутинні або повторювані завдання;
- досвідчені команди;
- розвиток лідерського потенціалу співробітників.

Приклад: керівник відділу передає команді право самостійно визначати способи реалізації поточних проєктів.

Лідер виконує не лише функцію особи, яка обирає варіант дій. Його роль значно ширша і включає організаційні, комунікаційні та стратегічні аспекти. *Роль лідера у прийнятті рішень* (рис.11.8).

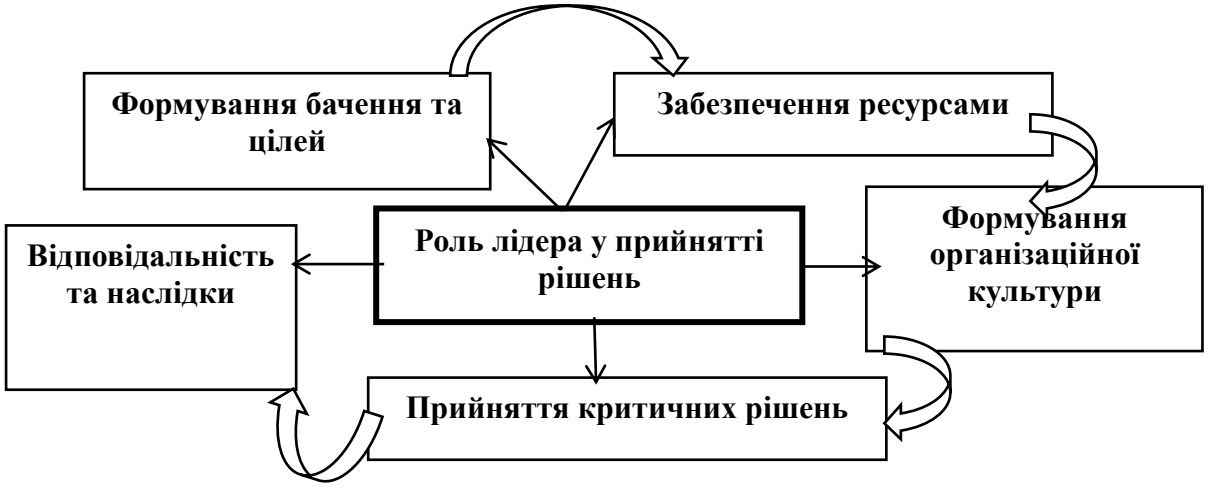


Рис. 11.8. Роль лідера у прийнятті рішень

**Складено авторами*

Формування бачення та цілей (1) – лідер визначає напрям розвитку організації або команди, формулює стратегічні цілі та забезпечує розуміння цих цілей усіма учасниками.

Забезпечення ресурсами (2). Для реалізації рішень необхідні:

- фінансові ресурси;
- інформація;
- технології;
- кадровий потенціал;
- час.

Лідер організовує доступ до необхідних ресурсів.

Формування організаційної культури (3). Лідер створює атмосферу довіри, відкритості та відповідальності. Організаційна культура впливає на готовність працівників брати участь у прийнятті рішень.

Прийняття критичних рішень (4). У складних або кризових ситуаціях саме лідер бере на себе відповідальність за остаточний вибір.

До критичних рішень можуть належати:

- антикризові заходи;
- зміна стратегії;
- управління ризиками;

- кадрові рішення.

Відповідальність за наслідки (5). Лідер несе відповідальність за результати прийнятих рішень, їх реалізацію та можливі наслідки.

Відповідальність включає:

- оцінювання результатів;
- корекцію помилок;
- підтримку команди;
- адаптацію до змін.

Процес прийняття рішень лідером. Ефективне прийняття рішень відбувається як послідовний цикл:

Середовище → Інформація → Рішення → Дії → Зворотний зв'язок

1. Середовище – лідер аналізує зовнішні та внутрішні фактори:

- ринкові умови;
- ресурси організації;
- стан команди;
- ризики;
- наявні обмеження.

2. Інформація – збираються дані, оцінюються альтернативи, аналізуються можливі наслідки. Якість рішення безпосередньо залежить від якості інформації.

3. Рішення – вибирається оптимальний варіант дій відповідно до цілей організації та поточної ситуації.

4. Дії – прийняте рішення впроваджується через конкретні завдання, розподіл відповідальності та контроль виконання.

5. Зворотний зв'язок – оцінюються результати, виявляються помилки та визначаються можливості вдосконалення процесу.

Отже, ефективне лідерство нерозривно пов'язане зі здатністю приймати якісні рішення. Різні стилі прийняття рішень – автократичний, демократичний, консенсусний та делегативний – мають власні переваги та сфери застосування. Успішний лідер здатний адаптувати стиль управління до

конкретної ситуації, забезпечувати команду ресурсами, підтримувати ефективну комунікацію та відповідати за кінцевий результат діяльності.

11.5. Обов'язки менеджера та лідера

Спробуємо порівняти сутність ролей менеджера та лідера і виведемо загальну роль, виходячи з обов’язків менеджера і лідера в колективі (табл.11.2).

Таблиця 11.2 – Порівняння ролей

Менеджер	Лідер	Загальне
Планує та розподіляє ресурси	Створює та комунікує бачення	Ставить цілі для команди
Контролює виконання завдань	Надихає та мотивує команду	Приймає рішення
Забезпечує дотримання процедур	Формує культуру та цінності	Розв'язує конфлікти
Координує роботу процесів	Розвиває потенціал людей	Комунікує зі стейкхолдерами
Оцінює через KPI та звітність	Бере на себе ризики	Впроваджує зміни
Оптимізує витрати та бюджет	Спрямовує на інновації	Підвищує якість

**Складено авторами*

Ключовий висновок: менеджер більше фокусується на процесах, контролі та ресурсах; лідер концентрується на людях, баченні та натхненні. Обидві ролі взаємодоповнюють одна одну – ефективний керівник поєднує в собі обидві.

Шаблон персонального плану дій (SMART)

Критерій	Запитання
Specific (Конкретна мета)	Що саме я хочу досягти?
Measurable (Вимірювана)	Як я дізнаюся, що досяг?
Achievable (Досяжна)	Які ресурси потрібні?
Relevant (Релевантна)	Чому це важливо зараз?
Time-bound (Обмежена в часі)	До якого терміну?

? Запитання для самоконтролю до Розділу 11

1. Що таке лідерство та чим воно відрізняється від управління?
2. Які основні характеристики сучасного лідера?
3. Які особистісні якості є найважливішими для ефективного лідера?
4. Чому емоційний інтелект важливий для сучасного лідера?
5. Як змінюється роль лідера в умовах глобалізації?
6. У чому полягає роль лідера на глобальному рівні?
7. Які функції виконує лідер на мікрорівні організації?
8. Як лідер впливає на формування організаційної культури?
9. Що входить до поняття «бізнес-середовище організації»?
10. Які фактори зовнішнього середовища впливають на діяльність організації?
11. Як внутрішнє середовище організації впливає на ефективність лідерства?
12. Яку роль відіграє комунікація в діяльності лідера?
13. Які існують стилі прийняття управлінських рішень?
14. Як лідер забезпечує ефективне прийняття рішень?
15. Які етапи процесу прийняття управлінського рішення?
16. У чому полягає відповідальність лідера за прийняті рішення?

17. Чим відрізняються функції менеджера від функцій лідера?
18. Які обов’язки виконує сучасний менеджер?
19. Чому ефективний керівник повинен поєднувати риси менеджера і лідера?
20. Як лідерство впливає на конкурентоспроможність організації?

Теми для рефератів

1. Сучасний лідер: ключові компетентності та особистісні характеристики.
2. Лідерство в умовах глобалізації та цифрової трансформації.
3. Роль лідера у формуванні успішної організаційної культури.
4. Відмінності між лідером і менеджером: порівняльний аналіз.
5. Вплив стилю лідерства на ефективність діяльності організації.
6. Бізнес-середовище сучасної організації та його вплив на управління.
7. Прийняття управлінських рішень як інструмент ефективного лідерства.
8. Емоційний інтелект як складова успішного лідерства.
9. Лідерство в команді: принципи побудови ефективної взаємодії.
10. Сучасні виклики для лідерів у бізнесі та суспільстві.

РОЗДІЛ 12
МІЖОСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ В ГРУПОВІЙ АБО КОМАНДНІЙ РОБОТІ

12.1. Публічний виступ як засіб переконання
12.2. Види публічного мовлення
12.3. Повідомлення та міжособистісні комунікації
12.4. Масова комунікація
12.5. Практичні рекомендації з комунікації в команді

12.1. Публічний виступ як засіб переконання

Публічний виступ є одним із найважливіших інструментів комунікації в сучасному суспільстві. У професійній діяльності, навчанні, бізнесі та командній роботі людина постійно стикається з необхідністю висловлювати свої думки, презентувати ідеї, переконувати інших та мотивувати їх до певних дій. Від уміння виступати перед аудиторією часто залежить успіх реалізації проєктів, ефективність взаємодії в колективі та досягнення спільних цілей.

Публічний виступ – це усне звернення до аудиторії з метою передачі інформації, формування певного ставлення або спонукання людей до конкретних дій. Головною особливістю переконливого виступу є не лише передача фактів, а й здатність впливати на думки, емоції та поведінку слухачів.

У команді важливо не лише мати ідеї, а й вміти їх донести так, щоб інші зрозуміли, підтримали й взяли до виконання. *Виступ* – це міст між думкою однієї людини і діями всієї групи.

Переконання виступає процесом впливу на людину через аргументацію, логіку, емоції та особистий авторитет промовця. Саме тому мистецтво

публічного виступу вважається важливою складовою лідерства та ефективної командної роботи.

Сутність публічного виступу. *Публічний виступ* – це форма комунікації, під час якої одна особа або група осіб звертається до аудиторії для донесення інформації, обговорення проблеми або переконання у правильності певної позиції.

Основні цілі публічного виступу:

- інформування слухачів;
- пояснення складних питань;
- переконання аудиторії;
- мотивація до дій;
- формування довіри та взаєморозуміння.

У сучасних умовах публічний виступ використовується в різних сферах:

- ділові презентації;
- наради та командні обговорення;
- виступи керівників;
- навчальні заняття;
- політична та громадська діяльність;
- захист проєктів і наукових робіт.

Ефективний виступ поєднує змістовність, чіткість подачі матеріалу та здатність впливати на аудиторію.

Роль публічного виступу у командній роботі. Командна діяльність передбачає постійну взаємодію між учасниками групи. Для досягнення спільної мети недостатньо лише мати професійні знання або цікаві ідеї. Важливо вміти представляти власні думки так, щоб вони були зрозумілими та переконливими для інших.

Публічний виступ у командній роботі виконує кілька важливих функцій (рис.12.1).

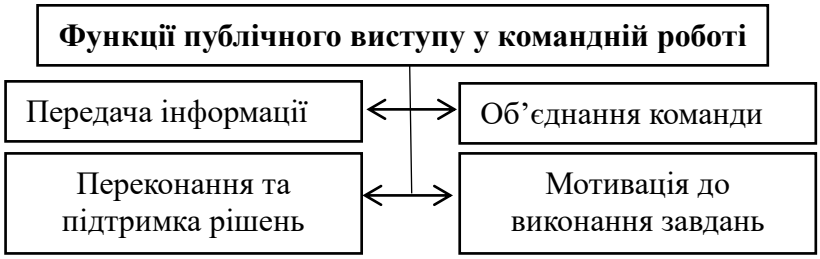


Рис. 12.1. Функції публічного виступу у командній роботі*
**Складено авторами*

Передача інформації (1) – командна робота вимагає постійного обміну даними. Виступ допомагає донести:

- цілі проєкту;
- завдання команди;
- результати діяльності;
- нові ідеї та пропозиції.

Чітке пояснення інформації знижує ризик непорозумінь та помилок.

Об’єднання команди (2) – впевнений та змістовний виступ здатний об’єднати учасників навколо спільної мети. Люди охочіше підтримують ідеї, якщо розуміють їхню цінність та бачать перспективу.

Лідер команди через публічний виступ:

- формує спільне бачення;
- мотивує учасників;
- підтримує позитивний психологічний клімат;
- сприяє взаємодовірі.

Переконання та підтримка рішень (3) – у команді часто виникають ситуації, коли необхідно обрати один варіант дій серед кількох можливих. У таких умовах важливо аргументовано представити свою позицію.

Переконливий виступ допомагає:

- отримати підтримку колег;
- обґрунтувати пропозиції;
- зменшити конфліктність;
- прискорити процес ухвалення рішень.

Мотивація до виконання завдань (4) – командна ефективність значною мірою залежить від рівня залученості учасників. Виступ може стати інструментом стимулювання активності.

Люди працюють результативніше, коли:

- розуміють важливість завдання;
- відчувають свою цінність;
- бачать перспективи успіху;
- отримують емоційну підтримку.

Таким чином, виступ є своєрідним «мостом» між ідеєю окремої людини та практичними діями всієї команди.

Основні техніки впливу та переконання: аргументи та приклади; емоційний контакт з аудиторією; чіткість і структура виступу; заклик до дії.

Переконання ґрунтується не лише на правильності думки, а й на способі її подання. Існує низка технік, які підвищують ефективність публічного виступу.

***Аргументи та приклади** (1). Аргументація* – це логічне обґрунтування власної позиції за допомогою фактів, доказів і пояснень.

Сильний аргумент має бути:

- достовірним;
- зрозумілим;
- конкретним;
- логічно пов’язаним із темою.

Проте самі факти не завжди здатні переконати аудиторію. Люди краще запам’ятовують історії та реальні приклади.

Наприклад:

Слабке твердження: «Командна взаємодія покращує результати роботи».

Переконливіше формулювання: «Компанії, у яких налагоджена командна співпраця, частіше досягають поставлених цілей, оскільки

працівники швидше обмінюються інформацією та ефективніше вирішують проблеми».

Поєднання логіки та життєвих прикладів робить повідомлення більш переконливим.

Емоційний контакт з аудиторією *(2).* Емоції відіграють важливу роль у процесі сприйняття інформації. Люди частіше підтримують того, кому довіряють і хто викликає позитивні відчуття.

Для встановлення емоційного контакту використовують:

- доброзичливу посмішку;
- підтримання зорового контакту;
- зміну інтонації голосу;
- запитання до аудиторії;
- використання прикладів із життя.

Наприклад:

«Чи доводилося вам працювати в команді, де кожен мав хороші ідеї, але ніхто не міг їх правильно представити?» Такі питання допомагають залучити слухачів до взаємодії.

Емоційність не означає надмірну експресію. Важливо зберігати природність та щирість.

Чіткість і структура виступу *(3).* Люди краще сприймають інформацію, якщо вона має логічну послідовність. Класична структура виступу складається з трьох частин (рис. 12.2).

Чітка структура підвищує зрозумілість повідомлення та полегшує запам’ятовування матеріалу.

Мова тіла та невербальна комунікація. Значна частина інформації передається невербальними засобами.



Рис. 12.2. Класична структура виступу*
**Складено авторами*

До невербальної комунікації належать:

- жести;
- міміка;
- постава;
- рухи;
- дистанція зі слухачами;
- темп мовлення.

Ознаки впевненого промовця:

- рівна постава;
- відкриті жести;
- стабільний зоровий контакт;
- чітка дикція;
- контроль рухів.

Небажані прояви:

- схрещені руки;
- постійне похитування;
- уникнення погляду аудиторії;
- надто тихий голос;
- монотонність.

Мова тіла повинна підсилювати зміст виступу, а не суперечити йому.

Заклик до дії. Переконливий виступ повинен завершуватися конкретним очікуванням від аудиторії.

Заклик до дії відповідає на запитання: ***«Що слухачі мають зробити після виступу?»***

Приклади:

- підтримати пропозицію;
- долучитися до проєкту;
- виконати певне завдання;
- змінити підхід до роботи;
- прийняти рішення.

Ефективний заклик до дії має бути:

- конкретним;
- зрозумілим;
- реалістичним.

Наприклад:

«Пропоную сьогодні визначити ключові завдання команди та розподілити відповідальність між учасниками».

Типові помилки під час публічного виступу. До найпоширеніших помилок належать:

- відсутність підготовки;
- надмірний обсяг інформації;
- монотонність мовлення;
- слабка аргументація;

- перевантаження складними термінами;
- невпевнена поведінка;
- відсутність контакту з аудиторією;
- нечітка структура.

Уникнення цих помилок підвищує ефективність комунікації.

Практичні рекомендації для успішного виступу. Для підвищення якості публічних виступів рекомендується:

1. Завчасно готувати структуру повідомлення.
2. Вивчати особливості аудиторії.
3. Використовувати просту та зрозумілу мову.
4. Додавати приклади та практичні ситуації.
5. Тренувати вимову та інтонацію.
6. Контролювати невербальну поведінку.
7. Підтримувати взаємодію зі слухачами.
8. Завершувати виступ конкретним висновком.

Техніки впливу та переконання (рис. 12.3).



Рис. 12.3. Техніки впливу та переконання*
**Складено авторами*

Публічний виступ є важливим інструментом переконання, що дозволяє ефективно передавати інформацію, формувати довіру, мотивувати людей та впливати на прийняття рішень. У командній роботі здатність переконливо

виступати сприяє узгодженню дій, об’єднанню учасників та досягненню спільних цілей.

Ефективність виступу залежить від поєднання логічних аргументів, емоційного контакту, чіткої структури, невербальної комунікації та правильно сформульованого заклику до дії. Саме тому розвиток навичок публічного виступу є важливою складовою професійного розвитку сучасного фахівця та лідера.

12.2. Види публічного мовлення

Загальна характеристика публічного мовлення. *Публічне мовлення* – це форма усної комунікації, під час якої людина або група людей звертається до аудиторії з метою передати інформацію, переконати, навчити, обговорити проблему або спонукати до певних дій. У професійній діяльності, освіті, науковому середовищі та командній роботі вміння обирати відповідний вид мовлення є важливою складовою ефективної взаємодії.

Кожен тип публічного мовлення має власну мету, структуру, особливості побудови повідомлення та характер взаємодії зі слухачами. Вибір формату залежить від ситуації, поставлених завдань і очікуваного результату.

Ділова промова. Офіційний виступ із чіткою структурою, спрямований на досягнення практичної мети – переконати, домовитися, представити рішення. Характеризується лаконічністю, аргументованістю, орієнтацією на результат.

Лекція. Інформативний виступ для передачі знань чи систематизованої інформації. Характеризується послідовністю викладу, використанням прикладів, пояснень, статистики.

Наукова дискусія. Обмін думками між кількома учасниками для пошуку істини або аргументованого рішення. Характеризується діалогічністю, аргументацією «за» і «проти», критичним мисленням.

До основних видів публічного мовлення належать (рис.12.4):

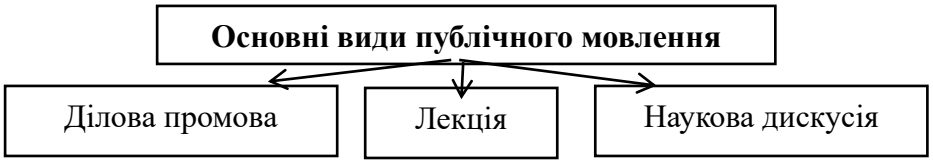


Рис.12.4. Основні види публічного мовлення*
**Складено авторами*

Зробимо порівняння видів мовлення (табл. 12.1).

Таблиця 12.1 – Порівняння видів мовлення

Тип	Мета	Формат	Роль слухача
Ділова промова	Переконати	Монолог	Виконавець
Лекція	Навчити	Монолог з поясненнями	Учень
Наукова дискусія	Знайти істину	Діалог-обговорення	Співрозмовник

**Складено авторами*

1. Ділова промова. Поняття ділової промови. *Ділова промова* – це офіційний публічний виступ, спрямований на досягнення конкретної практичної мети: переконання аудиторії, представлення пропозиції, обґрунтування рішення, узгодження позицій або мотивування до виконання певних дій. Такий формат широко використовується в бізнесі, управлінні, командній діяльності, переговорах, презентаціях проєктів, ділових зустрічах та організаційному управлінні. Основне завдання ділової промови полягає не лише в передачі інформації, а у впливі на прийняття рішень або поведінку слухачів.

Основні характеристики ділової промови *(рис. 12.5).*

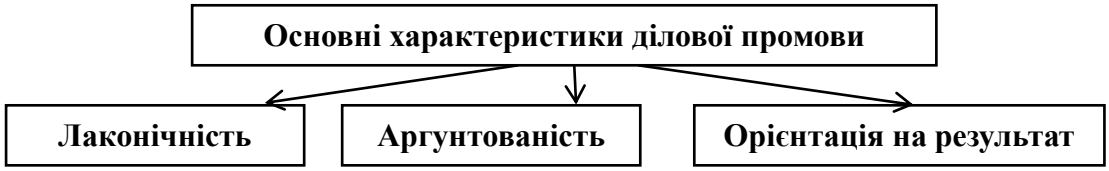


Рис. 12.5. Основні характеристики ділової промови*
**Складено авторами*

Лаконічність (1) **–** ділове мовлення повинно бути коротким і змістовним. Надмірна деталізація може знизити увагу аудиторії та ускладнити сприйняття інформації. Лаконічність передбачає:

- чітке формулювання думок;
- відсутність зайвих пояснень;
- використання конкретних фактів.

Наприклад, замість фрази: «Можливо, нам варто було б подумати про потенційну можливість перегляду підходів до організації роботи»

краще сказати: «Пропоную змінити підхід до організації роботи для підвищення ефективності».

Аргументованість (2) **–** будь-яка ділова пропозиція потребує доказів.

Аргументами можуть бути:

- статистичні дані;
- результати досліджень;
- економічні показники;
- приклади успішного досвіду;
- фактична інформація.

Аргументованість підвищує довіру до промовця та сприяє прийняттю рішень.

Орієнтація на результат (3) **–** ділова промова завжди має конкретну практичну мету:

- отримати підтримку;
- домовитися про співпрацю;
- переконати колектив;
- представити новий проєкт;
- узгодити спільні дії.

Якщо після виступу слухачі не розуміють, що необхідно зробити далі, промова втрачає ефективність.

Структура ділової промови. Ефективна ділова промова містить (рис.12.6):

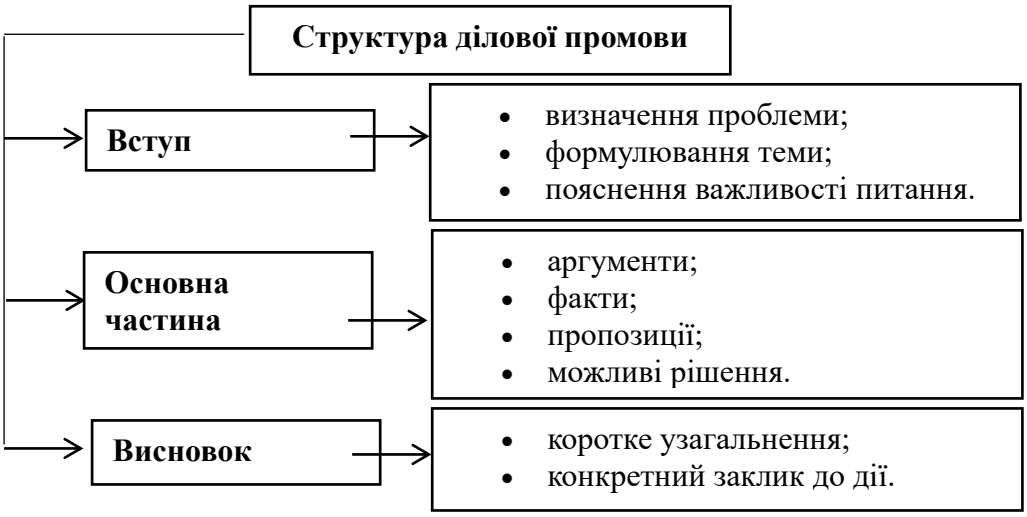


Рис. 12.6. Структура ділової промови*
**Складено авторами*

У командній діяльності ділова промова допомагає:

- координувати роботу;
- представляти нові ідеї;
- узгоджувати рішення;
- переконувати учасників підтримати певну пропозицію.

Лідер або менеджер часто використовує саме цей формат для управління командою.

Лекція – це вид публічного мовлення, основною метою якого є передача знань, пояснення матеріалу або систематизація інформації для аудиторії.

Лекція використовується в освітній діяльності, професійному навчанні, науковому середовищі та підготовці спеціалістів. На відміну від ділової промови, лекція спрямована переважно не на переконання, а на навчання та розвиток знань слухачів.

Основні характеристики лекції: послідовність викладу (1); використання прикладів (2); використання статистики та фактів (3); системність (4).

Послідовність викладу (1). Інформація повинна подаватися логічно та структуровано. Зазвичай лекція містить: вступ; основні питання теми;

пояснення понять; приклади; підсумки. Послідовність допомагає аудиторії краще зрозуміти матеріал.

Використання прикладів (2). Приклади дозволяють пов’язати теоретичний матеріал із практикою. *Наприклад*, пояснюючи тему лідерства, викладач може навести приклад діяльності успішного керівника або описати реальну ситуацію з організаційної практики.

Приклади:

- полегшують розуміння;
- підвищують зацікавленість;
- сприяють запам’ятовуванню.

Використання статистики та фактів (3). Статистичні дані забезпечують об’єктивність викладу.

Наприклад:

«Команди з ефективною комунікацією демонструють вищу продуктивність порівняно з колективами, де взаємодія між учасниками недостатньо організована».

Фактична інформація посилює довіру до матеріалу.

Системність (4). Лекція повинна формувати цілісне розуміння теми. Слухач має не просто запам’ятати окремі факти, а зрозуміти взаємозв’язки між поняттями.

Значення лекції у командній роботі. У сучасних організаціях лекційний формат використовується під час:

- навчання персоналу;
- проведення тренінгів;
- підвищення кваліфікації;
- ознайомлення з новими процедурами;
- передачі професійного досвіду.

Лекція забезпечує однаковий рівень розуміння інформації всіма учасниками команди.

Наукова дискусія. Наукова дискусія – це форма публічного мовлення, яка передбачає обмін думками між кількома учасниками з метою пошуку істини, аналізу проблеми або вироблення аргументованого рішення.

Основною особливістю дискусії є активна взаємодія між учасниками. Якщо лекція передбачає передачу знань від однієї особи до аудиторії, то дискусія ґрунтується на взаємному обговоренні.

Основні характеристики наукової дискусії: діалогічність; аргументація «за» і «проти»; критичне мислення.

Діалогічність (1) – учасники не лише висловлюють власну позицію, а й реагують на думки інших. Дискусія передбачає:

- постановку запитань;
- уточнення аргументів;
- обмін інформацією;
- колективний пошук рішень.

Аргументація «за» і «проти» (2) – кожна позиція повинна мати обґрунтування. Аргументація базується на:

- доказах;
- фактах;
- дослідженнях;
- логічних висновках.

Наприклад:

Твердження: «Дистанційна робота підвищує продуктивність».

Аргументи «за»:

- економія часу;
- гнучкість графіка;
- зниження витрат.

Аргументи «проти»:

- складність командної взаємодії;
- зниження соціальної комунікації;
- ризик інформаційної ізоляції.

Розгляд різних позицій дозволяє отримати більш об’єктивне рішення.

Критичне мислення (3) – критичне мислення передбачає здатність:

- аналізувати інформацію;
- перевіряти достовірність фактів;
- виявляти суперечності;
- оцінювати аргументи.

Наукова дискусія формує навички самостійного мислення та аналітичного підходу.

Значення наукової дискусії у командній роботі. У командному середовищі дискусія допомагає:

- приймати більш якісні рішення;
- уникати одностороннього мислення;
- знаходити інноваційні підходи;
- розвивати навички співпраці.

Обговорення різних поглядів дозволяє врахувати більше факторів перед ухваленням рішення. Порівняння видів публічного мовлення (табл.12.2).

Таблиця 12.2 – Порівняння видів публічного мовлення

Тип мовлення	Основна мета	Формат взаємодії	Роль слухача	Основний результат
Ділова промова	Переконати, досягти практичної мети	Монолог	Виконавець, учасник процесу	Підтримка рішення або дія
Лекція	Передати знання	Монолог з поясненнями	Учень, слухач	Засвоєння інформації
Наукова дискусія	Знайти істину або рішення	Діалог, обговорення	Співрозмовник, учасник аналізу	Вироблення аргументованого висновку

**Складено авторами*

Обґрунтування важливості різних видів мовлення у командній роботі. Сучасна професійна діяльність вимагає від людини здатності змінювати формат комунікації залежно від ситуації.

Наприклад:

- керівник презентує нову стратегію – використовується ділова промова;
- фахівець навчає колег новим методам роботи – застосовується лекція;
- команда обговорює проблемне питання – доцільною є наукова дискусія.

Володіння різними видами публічного мовлення підвищує:

- ефективність комунікації;
- якість командної взаємодії;
- здатність переконувати;
- професійну компетентність;
- результативність роботи організації.

Різні види публічного мовлення виконують різні функції: ділова промова допомагає переконувати та досягати практичних результатів, лекція забезпечує передачу знань, а наукова дискусія сприяє пошуку обґрунтованих рішень і розвитку критичного мислення.

У командній роботі особливо важливо вміти переходити між форматами комунікації залежно від завдання, ситуації та мети взаємодії. Саме гнучкість у використанні різних видів мовлення робить комунікацію більш ефективною та сприяє досягненню спільного результату.

Отже, у командній роботі цінно вміти перемикатися між форматами залежно від завдання.

12.3. Повідомлення та міжособистісні комунікації

Розглянемо повідомлення як одиницю комунікації. ***Повідомлення*** – основна «цеглинка» комунікації. Воно містить зміст (що я хочу передати) і форму (як я це кажу: слова, інтонація, жести). Комунікація є основою взаємодії між людьми. У професійному середовищі, освіті, бізнесі, управлінні та повсякденному житті люди постійно обмінюються інформацією для

координації дій, передачі знань, обговорення проблем або прийняття рішень. Центральним елементом цього процесу є повідомлення.

Повідомлення – це основна одиниця комунікації, тобто інформація, яку одна людина (відправник) передає іншій людині або групі людей (одержувачам) з певною метою.

Повторимося, що повідомлення є своєрідною «цеглинкою» комунікаційного процесу, оскільки саме через нього здійснюється передача думок, ідей, інструкцій, емоцій та знань.

Наприклад:

- керівник пояснює працівникам нові правила роботи;
- викладач подає навчальний матеріал студентам;
- працівники команди обговорюють виконання проєкту;
- менеджер повідомляє про зміни в графіку роботи.

У кожному з цих випадків відбувається передача повідомлення.

Структура повідомлення (табл.12.3). Будь-яке повідомлення складається з двох основних компонентів: зміст повідомлення; форма повідомлення.

Таблиця 12.3 – Структура повідомлення

№ з/п	Компоненти	Сутність
1	**2**	**3**
1	**Зміст повідомлення**	Зміст відповідає на питання: **«Що саме необхідно передати?»** До змісту входять:
		• інформація; • ідеї; • інструкції; • факти; • пояснення; • пропозиції; • рішення.
	Наприклад: Повідомлення:	*«Нарада відбудеться завтра о 10:00 у конференц-залі».* Змістом повідомлення є конкретна інформація про час і місце проведення наради. Якість змісту визначається: • точністю; • повнотою; • актуальністю; • зрозумілістю.

Продовження таблиці 12.3

1	2	3
	Якщо зміст сформульований нечітко, ризик неправильного розуміння значно зростає.	
2	**Форма повідомлення**	Форма повідомлення відповідає на питання: **«Як саме інформація передається?»** Одна й та сама інформація може бути подана різними способами.
	До форми повідомлення належать:	
	Слова	Словесне формулювання визначає ясність повідомлення. Наприклад:
		Фраза: «Зробіть це швидко» є менш зрозумілою, ніж: *«Підготуйте звіт до 15:00 сьогодні».* Конкретність покращує сприйняття інформації.
	Інтонація	Тон голосу може змінювати сприйняття повідомлення. Одна й та сама фраза може звучати:
		• доброзичливо; • нейтрально; • різко; • мотивуюче. Наприклад: «Потрібно виправити помилки» можна сказати як підтримку або як критику.
	Інтонація значно впливає на емоційне сприйняття.	
	Жести та невербальна комунікація	Невербальні елементи включають:
		• міміку; • жести; • позу; • дистанцію між співрозмовниками; • зоровий контакт.
		Наприклад: Керівник може сказати: «*Дякую за виконану роботу».*

**Складено авторами*

Але якщо слова вимовлені без зорового контакту та з байдужим виразом обличчя, ефект повідомлення буде слабшим. Таким чином, ефективність повідомлення залежить не лише від того, що передається, а й від того, як саме це робиться.

Розрізняють два види комунікації: осьова та реальна комунікації.

Осьова комунікація – одностороння, «зверху вниз» (керівник → підлеглі, вчитель → учні). Зручно для швидкої передачі інструкцій, але мало місця для зворотного зв'язку.

Реальна комунікація – взаємна, діалогічна. Обидві сторони уточнюють, ставлять питання, перевіряють розуміння. Зменшує ризик спотворень.

Причини спотворення інформації: швидкість передачі; фізичний шум; власні інтерпретації одержувача; обмеження уваги та пам'яті; емоційний стан учасників.

Методи запобігання спотворенням: повторення ключових слів; уточнення: «Чи правильно я зрозумів?»; письмова фіксація; використання зворотного зв'язку; вибір відповідного каналу комунікації.

Осьова та реальна комунікація. У процесі взаємодії між людьми використовуються різні моделі передачі інформації. Серед найпоширеніших виділяють осьову та реальну комунікацію (рис.12.7).



Рис.12.7. Найпоширеніші види комунікації*
**Складено авторами*

Характерні ознаки осьової комунікації:

- одностороння передача інформації;
- чітка ієрархія;
- швидкість поширення повідомлень;
- централізоване управління інформацією;
- обмежені можливості уточнення.

Переваги осьової комунікації: швидкість передачі інформації; чіткість управління.

Швидкість передачі інформації, коли необхідно швидко донести рішення або інструкцію, односторонній формат є ефективним.

Наприклад: «Евакуація починається негайно».

У кризових ситуаціях тривале обговорення може бути недоцільним.

Чіткість управління, осьова комунікація дозволяє швидко організовувати діяльність великих груп.

Наприклад: накази в організаціях; виробничі інструкції; правила безпеки.

Недоліки осьової комунікації: Основний недолік полягає у недостатньому зворотному зв'язку.

Можливі проблеми:

- неправильне розуміння повідомлення;
- відсутність уточнень;
- зниження залученості учасників;
- збільшення ризику помилок.

Працівник може неправильно зрозуміти завдання, але не поставити уточнювальних запитань.

Характерні ознаки реальної комунікації:

- двосторонній обмін інформацією;
- можливість уточнення;
- активне слухання;
- перевірка правильності розуміння;

- взаємна відповідальність за результат спілкування.

Переваги реальної комунікації: зменшення спотворень, підвищення ефективності співпраці.

Зменшення спотворень, учасники можуть ставити питання:

- «Чи правильно я зрозумів?»
- «Можете уточнити?»
- «Що саме ви маєте на увазі?»

Це знижує ймовірність помилок.

Підвищення ефективності співпраці, у командній роботі діалог забезпечує: узгодженість дій; довіру; швидше вирішення проблем; більшу залученість працівників.

Недоліки реальної комунікації: потребує більше часу; може ускладнюватися великою кількістю думок; іноді сповільнює процес ухвалення рішень.

Проте для командної роботи саме реальна комунікація вважається більш ефективною.

Причини спотворення інформації – у процесі передавання повідомлень інформація може змінюватися або втрачати частину змісту. Таке явище називається **спотворенням інформації**. Спотворення виникає тоді, коли отримувач розуміє повідомлення не так, як задумував відправник.

Основні причини: швидкість передачі інформації, фізичний шум, власні інтерпретації одержувача, обмеження уваги та пам'яті, емоційний стан учасників (табл.12.4).

Методи запобігання спотворенням інформації – для підвищення якості комунікації використовуються спеціальні методи (табл.12.5).

Повідомлення є центральною одиницею комунікації, через яку здійснюється передача інформації, знань, ідей та управлінських рішень. Його ефективність залежить від якості змісту, форми подання та правильного вибору способу взаємодії.

Таблиця 12.4 – Причини спотворення інформації

№ з/п	Причини	Сутність
1	**Швидкість передачі інформації**	Якщо інформація передається надто швидко, люди можуть не встигати її повноцінно сприймати. Наприклад: Керівник швидко перелічує десять завдань під час короткої наради. Працівники можуть запам'ятати лише частину інформації.
2	**Фізичний шум**	Фізичний шум – це будь-які зовнішні фактори, які заважають передачі повідомлення. Приклади: гучні звуки; технічні проблеми; поганий зв'язок; сторонні розмови; несправність обладнання. Навіть якісно сформульоване повідомлення може бути втрачено через зовнішні перешкоди.
3	**Власні інтерпретації одержувача**	Люди сприймають інформацію через власний досвід, знання та переконання. Одна й та сама фраза може трактуватися по-різному. Наприклад: Фраза: «Потрібно швидше виконувати завдання» може бути сприйнята як: конструктивна рекомендація; критика; прояв незадоволення. Особисте сприйняття впливає на точність розуміння.
4	**Обмеження уваги та пам'яті**	Людська увага має обмежені можливості. Якщо повідомлення містить надто багато інформації або є складним, частина змісту може втрачатися. Фактори: перевантаження інформацією; втома; неуважність; низька концентрація.
5	**Емоційний стан учасників**	Емоції впливають на якість сприйняття повідомлення. Стрес, хвилювання, конфлікт або роздратування можуть знижувати здатність правильно розуміти інформацію. Наприклад: Працівник у стані сильного хвилювання може неправильно зрозуміти навіть просту інструкцію.

**Складено авторами*

Таблиця 12.5 – Методи запобігання спотворенням інформації

№ з/п	Методи	Сутність та приклади
1	**Повторення ключових повідомлень**	Повторення основної інформації підвищує її запам'ятовування. *Наприклад*: «Нарада відбудеться завтра о 9:00. Повторю: завтра о 9:00»
2	**Уточнення інформації**	Перевірка розуміння дозволяє виявити помилки. Корисні фрази: «Чи правильно я зрозумів?», «Уточніть, будь ласка», «Повторіть основне завдання»
3	**Письмова фіксація**	Важливу інформацію доцільно дублювати письмово. Приклади: електронні листи; протоколи нарад; інструкції; повідомлення в корпоративних системах. Письмовий формат знижує ризик втрати інформації.

Продовження таблиці 12.5

4	**Використання зворотного зв’язку**	Зворотний зв'язок дозволяє перевірити якість комунікації. Ознаки ефективного зворотного зв'язку: активне слухання; уточнювальні запитання; підтвердження отримання повідомлення.
5	**Вибір відповідного каналу комунікації**	Різні повідомлення потребують різних способів передачі. Наприклад: термінові питання – телефонний дзвінок; складні пояснення – особиста зустріч; офіційні рішення – письмовий документ. Правильно обраний канал підвищує точність передачі інформації.

**Складено авторами*

Осьова комунікація забезпечує швидкість передачі інформації, тоді як реальна комунікація створює умови для взаєморозуміння та співпраці. Водночас процес передавання інформації може супроводжуватися спотвореннями, тому важливим завданням сучасної комунікації є використання методів, які підвищують точність, зрозумілість та ефективність взаємодії між людьми.

12.4. Масова комунікація

Масова комунікація **–** це процес створення, передавання та поширення інформації великим групам людей за допомогою спеціальних каналів зв’язку та технічних засобів. Вона є одним із фундаментальних механізмів функціонування сучасного суспільства, оскільки забезпечує циркуляцію знань, соціальних норм, культурних цінностей і суспільно значущої інформації.

У науковому розумінні *масова комунікація* **–** це соціальний процес, у межах якого спеціалізовані інституції (засоби масової інформації, медіаорганізації, державні структури, корпорації, рекламні агенції) створюють повідомлення та транслюють їх широкій аудиторії через різноманітні медіаканали.

До основних каналів масової комунікації належать: телебачення; радіо; друковані засоби масової інформації; інтернет-видання; соціальні мережі; відеоплатформи; реклама; корпоративні інформаційні системи; електронні розсилки; зовнішня реклама.

На відміну від звичайного спілкування між людьми, масова комунікація орієнтована не на конкретну особу, а на велику, часто неоднорідну аудиторію, яка може відрізнятися за віком, освітою, професією, соціальним статусом та культурним середовищем.

Основна мета масової комунікації полягає у: інформуванні населення; формуванні громадської думки; передачі соціальних та культурних цінностей; переконанні аудиторії; впливі на емоції та поведінку людей; організації суспільної взаємодії; підтриманні соціальної стабільності.

Наприклад, новинні повідомлення інформують громадян про події, рекламні кампанії стимулюють споживчу поведінку, а соціальні мережі можуть формувати громадські настрої та суспільні тенденції.

Масова комунікація – це передавання повідомлень великій кількості людей через медіа (ТБ, соцмережі, реклама, корпоративні розсилки). Мета: впливати на думки, емоції, поведінку.

Основні характеристики масової комунікації: масовість аудиторії; опосередкованість передачі інформації; інституціональний характер; стандартизованість повідомлень та обмежений або відкладений зворотний зв’язок (табл.12.6).

Таблиця 12.6 – Основні характеристики масової комунікації

№ з/п	Основні характеристики	Сутність
1	**2**	**3**
1	**Масовість аудиторії**	Інформація спрямовується одночасно на велику кількість людей. Аудиторія може охоплювати тисячі, мільйони або навіть мільярди осіб. Наприклад, телевізійні трансляції міжнародних подій або популярні публікації в соціальних мережах здатні досягати глобального масштабу.

Продовження таблиці 12.6

2	**Опосередкованість передачі інформації**	Комунікація відбувається через технічні засоби та медіаплатформи. Відправник повідомлення та отримувач переважно не контактують безпосередньо. Передавання інформації може здійснюватися через: телевізійний сигнал; інтернет-платформи; мобільні додатки; друковані видання; цифрові комунікаційні системи.
3	**Інституціональний характер**	Масову комунікацію зазвичай організовують спеціалізовані структури: редакції, медіакомпанії, пресслужби організацій, державні інформаційні служби або корпоративні відділи комунікацій.
4	**Стандартизованість повідомлень**	Одне повідомлення створюється для великої аудиторії та не адаптується під кожного окремого отримувача. Наприклад, телевізійний сюжет або рекламний ролик транслюється однаково для всіх глядачів.
5	**Обмежений або відкладений зворотний зв'язок**	У традиційних медіа реакція аудиторії часто надходить із затримкою або взагалі є непрямою. Хоча сучасні цифрові технології частково змінили цю особливість через коментарі, реакції та інтерактивні механізми.

Функції масової комунікації. Науковці виділяють кілька ключових функцій масової комунікації (табл.12.7).

Таблиця 12.7 – Функції масової комунікації

№ з/п	Функція	Сутність
1	Інформаційна функція	Полягає в повідомленні актуальної інформації про події, явища та процеси. Приклад: новинні програми повідомляють про економічні зміни або суспільно-політичні події.
2	Освітня та просвітницька функція	Сприяє передачі знань, розвитку культури та підвищенню рівня обізнаності населення. Приклад: документальні фільми, науково-популярні матеріали, освітні платформи.
3	Соціалізаційна функція	Через медіа люди засвоюють соціальні норми, правила поведінки та суспільні цінності.
4	Розважальна функція	Масова комунікація задовольняє потребу людини у відпочинку та емоційному відновленні. Приклад: кіно, музичні програми, розважальний контент.
5	Функція формування громадської думки	Медіа здатні впливати на ставлення людей до політичних, економічних чи соціальних явищ.
6	Мобілізаційна функція	Інформаційні повідомлення можуть стимулювати людей до певних дій: участі у виборах, громадських ініціативах, благодійності або соціальних кампаніях.

**Складено авторами*

Міжособистісна комунікація та масова комунікація мають спільну основу – передачу інформації, однак істотно відрізняються за механізмами взаємодії. Відмінності міжособистісної та масової комунікації (табл.12.7).

Таблиця 12.7 – Відмінності міжособистісної та масової комунікації

Критерій	Міжособистісна комунікація	Масова комунікація
Аудиторія	Двоє або невелика група людей	«Усі», велика, широка аудиторія
Зворотний зв'язок	Миттєвий і прямий	Обмежений або відкладений
Можливість уточнення	Висока	Низька
Персоналізація	Високий рівень адаптації повідомлення	Стандартизоване повідомлення
Канал передачі	Особистий контакт, телефон, листування	Засоби масової інформації та цифрові платформи
Характер впливу	Діалог, взаємне коригування інформації	Повторення, візуальні образи, символи, інформаційні кампанії
Контроль повідомлення	Гнучкий	Регламентований та організований

**Складено авторами*

Міжособистісне спілкування дозволяє оперативно уточнювати інформацію та коригувати непорозуміння. Наприклад, під час особистої розмови співрозмовник може поставити уточнювальне запитання.

У масовій комунікації такої можливості часто немає. Повідомлення створюється заздалегідь і сприймається аудиторією індивідуально, що може призводити до різного трактування змісту.

Вплив масової комунікації на сучасне суспільство. Сучасне інформаційне середовище значною мірою формується саме через механізми масової комунікації. Вона впливає на: політичні процеси; економічну поведінку населення; культурні тенденції; формування суспільних цінностей; споживчі звички; соціальну активність громадян.

Разом із позитивними можливостями існують і ризики: поширення дезінформації; маніпулювання громадською думкою; інформаційне перевантаження; формування стереотипів; психологічний вплив через масове повторення повідомлень.

Тому в умовах цифрового суспільства особливого значення набуває розвиток медіаграмотності – здатності критично оцінювати інформацію, перевіряти її достовірність та усвідомлено взаємодіяти з медіапростором.

Масова комунікація є складним соціальним явищем, яке забезпечує обмін інформацією між суспільством та різними соціальними інститутами. Вона відіграє ключову роль у формуванні громадської думки, передачі знань, соціалізації особистості та розвитку сучасного інформаційного суспільства. Її особливістю є масштабність впливу, використання технологічних каналів передавання інформації та здатність формувати суспільні установки, поведінку й цінності людей.

12.5. Практичні рекомендації з комунікації в команді

1. Комунікація – це не лише слова, а ще й структура, емоції, невербальні засоби.
2. Є різні формати (ділова промова, лекція, дискусія, масова комунікація) - і кожен працює в своїй ситуації.
3. У команді важливе вміння не тільки висловлюватися, а й чути, перевіряти розуміння, уникати спотворень.
4. Вміння перемикатися між форматами комунікації – ознака зрілого лідера.
5. Регулярна практика публічного виступу розвиває впевненість та здатність переконувати.

Ефективна комунікація є одним із ключових чинників успішної командної роботи. Саме через взаємодію учасники команди координують дії,

обмінюються інформацією, ухвалюють рішення, вирішують конфлікти та формують спільне бачення цілей. Дослідження організаційної психології та менеджменту підтверджують, що якість внутрішньої комунікації безпосередньо впливає на продуктивність команди, рівень довіри між її членами та здатність організації адаптуватися до змін.

Комунікація в команді – це не лише процес передавання інформації. Вона включає психологічні, соціальні та організаційні аспекти взаємодії людей. Для формування ефективної командної взаємодії важливо розуміти основні принципи професійної комунікації та вміти застосовувати їх на практиці.

1. Комунікація – це не лише слова, а ще й структура, емоції та невербальні засоби

У повсякденному розумінні комунікацію часто зводять до словесного обміну інформацією. Проте сучасна психологія та теорія комунікації розглядають її як багаторівневий процес, у якому важливу роль відіграють не лише зміст повідомлення, а й спосіб його подання. Ефективне командне спілкування складається з кількох взаємопов'язаних компонентів.

Вербальна комунікація охоплює слова, терміни, формулювання та логічну побудову висловлювання. Інформація повинна бути: зрозумілою; конкретною; логічно структурованою; позбавленою двозначностей.

Наприклад, замість фрази: *«Потрібно швидше виконати завдання»* ефективніше сказати: *«Необхідно завершити підготовку звіту до 15:00 для передачі клієнту»*. Чіткість формулювань знижує ризик неправильного розуміння інформації.

Структура повідомлення – люди краще сприймають інформацію, якщо вона має зрозумовану структуру. У командній взаємодії доцільно використовувати принцип:

«мета → ключова інформація → дії → очікуваний результат»

Наприклад:

- ✓ мета: підготувати презентацію;

- ✓ ключова інформація: змінився формат звітності;
- ✓ дії: оновити статистичні дані;
- ✓ результат: фінальна версія до кінця робочого дня.

Структурована комунікація скорочує час на уточнення та підвищує ефективність роботи.

Емоційний стан співрозмовника впливає на сприйняття інформації не менше, ніж сам зміст повідомлення.

У команді важливо:

- демонструвати повагу;
- контролювати негативні емоції;
- уникати агресивного стилю спілкування;
- підтримувати психологічну безпеку.

Наприклад, конструктивна фраза:

«У цьому звіті є кілька неточностей, давай разом подивимося, як їх виправити» буде значно ефективнішою за: *«Ти зробив усе неправильно».*

Позитивний емоційний клімат підвищує довіру та мотивацію.

Невербальна комунікація – наукові дослідження демонструють, що значна частина інформації сприймається через невербальні сигнали.

До невербальних засобів належать: міміка; жести; поза тіла; контакт очима; тембр голосу; інтонація; темп мовлення; дистанція між співрозмовниками.

Наприклад, невпевнений голос або уникнення зорового контакту можуть знижувати переконливість навіть добре підготовленого повідомлення.

У дистанційних командах невербальні сигнали частково компенсуються якістю письмового формулювання, відеозв’язком та емоційною уважністю.

Існують різні формати комунікації, і кожен працює у власній ситуації.

Ефективний командний учасник або керівник повинен розуміти, що універсального способу взаємодії не існує. Різні ситуації потребують різних форматів комунікації.

Ділова промова – використовується для: презентації ідей; мотивації команди; постановки цілей; представлення результатів.

Ділова промова повинна бути: чіткою; структурованою; орієнтованою на результат.

Наприклад, керівник може використовувати ділову промову під час запуску нового проєкту.

Лекційний формат – доцільний у ситуаціях: навчання персоналу; передачі нових знань; інструктажу; професійного розвитку співробітників.

Лекція передбачає систематизовану передачу інформації та мінімальний рівень інтерактивності.

Дискусія – дискусійний формат особливо важливий для пошуку рішень; командного аналізу проблем; мозкових штурмів; ухвалення рішень.

Його перевага полягає у використанні колективного інтелекту команди. Для ефективної дискусії необхідні: взаємна повага; активне слухання; аргументованість позиції; відкритість до альтернативних думок.

Масова комунікація – використовується при роботі з великими групами людей: корпоративні розсилки; інформаційні повідомлення; внутрішні комунікаційні платформи; загальні збори персоналу.

У цьому форматі особливого значення набувають чіткість повідомлення та його універсальність. Вибір правильного формату дозволяє мінімізувати інформаційні втрати та підвищити результативність взаємодії.

У команді важливо не лише висловлюватися, а й чути інших, перевіряти розуміння та уникати спотворень. Однією з найпоширеніших причин помилок у командній роботі є не відсутність інформації, а її неправильне сприйняття. Ефективна комунікація базується на двосторонній взаємодії.

Активне слухання передбачає:

- концентрацію уваги;
- уточнювальні запитання;
- перефразування;

- демонстрацію зацікавленості.

Наприклад: *«Правильно розумію, що пріоритетним завданням зараз є підготовка фінального звіту?»* Таке уточнення дозволяє уникнути помилок.

Перевірка розуміння – особливо важливо перевіряти розуміння: під час постановки завдань; після нарад; у кризових ситуаціях; при передачі складної інформації. *Ефективний метод* – попросити співрозмовника коротко повторити ключові домовленості.

Уникнення комунікаційних спотворень – інформація може змінюватися через: надмірну кількість посередників; поспішні висновки; емоційне напруження; неоднозначні формулювання; інформаційне перевантаження.

Для мінімізації спотворень рекомендується фіксувати домовленості письмово, використовувати прості формулювання, уникати професійного жаргону без потреби, регулярно уточнювати деталі.

Команда працює ефективніше тоді, коли її учасники не лише говорять, а й уважно сприймають інформацію.

Уміння перемикатися між форматами комунікації – ознака зрілого лідера. Сучасний керівник або командний лідер повинен володіти комунікаційною гнучкістю. Комунікаційна адаптивність означає здатність змінювати стиль взаємодії залежно від ситуації, аудиторії, рівня напруженості, складності завдання, цілей спілкування.

Наприклад, ефективний лідер може провести коротку структуровану нараду, модерувати дискусію, мотивувати команду публічним виступом, організувати навчальну сесію, надати індивідуальний зворотний зв’язок співробітнику.

Нездатність адаптувати стиль комунікації часто призводить до непорозумінь та зниження ефективності управління. Гнучкість у взаємодії формує авторитет керівника та підвищує згуртованість команди.

Регулярна практика публічного виступу розвиває впевненість та здатність переконувати. Публічні виступи є важливим інструментом професійної діяльності сучасного фахівця та керівника.

Розвинені навички презентації допомагають:

- чітко висловлювати думки;
- аргументовано відстоювати позицію;
- мотивувати команду;
- презентувати результати роботи;
- ефективно вести переговори.

Регулярна практика поступово знижує тривожність та підвищує впевненість.

Для розвитку навичок рекомендується:

1. Готувати структуру виступу заздалегідь.
2. Використовувати приклади та практичні кейси.
3. Контролювати темп мовлення.
4. Працювати над невербальною поведінкою.
5. Аналізувати власні виступи.
6. Брати участь у нарадах, презентаціях та професійних дискусіях.

Важливо пам’ятати, що переконливість формується не лише через знання матеріалу, а й через здатність доступно, логічно та емоційно доречно його подати.

Ефективна командна комунікація є комплексним процесом, що поєднує зміст повідомлень, емоційну взаємодію, невербальні сигнали та адаптивність до різних ситуацій. Успішна команда формується там, де її учасники не лише вміють висловлювати власні думки, але й здатні слухати, перевіряти розуміння та конструктивно взаємодіяти.

Розвиток комунікаційної компетентності, гнучкості та навичок публічного виступу сприяє підвищенню ефективності командної роботи, розвитку лідерства та досягненню спільних цілей організації.

❓ Запитання для самоконтролю до Розділу 12

1. Які техніки впливу та переконання існують?
2. Порівняйте ділову промову, лекцію та наукову дискусію.
3. У чому різниця між осьовою та реальною комунікацією?
4. Чому спотворюється інформація і як цьому запобігти?
5. Чим відрізняється масова комунікація від міжособистісної?
6. Що таке публічний виступ і яку роль він відіграє в професійній діяльності?
7. Які основні функції виконує публічний виступ у командній роботі?
8. Які чинники впливають на переконливість промовця?
9. Чому структура виступу є важливою умовою ефективної комунікації?
10. Яку роль відіграють невербальні засоби під час публічного виступу?
11. Які основні види публічного мовлення існують?
12. Чим відрізняється інформаційний виступ від переконувального?
13. Які особливості має лекційне мовлення?
14. У яких ситуаціях доцільно використовувати дискусійний формат комунікації?
15. Які переваги та обмеження має ділова промова?
16. Що таке міжособистісна комунікація та які її основні характеристики?
17. Які елементи входять до структури комунікаційного процесу?
18. Чому зворотний зв’язок є важливим компонентом міжособистісного спілкування?
19. Які чинники можуть викликати спотворення інформації під час комунікації?
20. Як активне слухання впливає на ефективність командної взаємодії?
21. Що таке масова комунікація та які її основні ознаки?
22. Чим масова комунікація відрізняється від міжособистісної?
23. Які основні функції виконує масова комунікація в суспільстві?
24. Чому в командній роботі важливо не лише говорити, а й перевіряти правильність розуміння інформації?

25. Чому вміння адаптувати стиль комунікації до ситуації вважають ознакою зрілого лідерства?

Теми рефератів

1. Публічний виступ як інструмент впливу та переконання в професійній діяльності.
2. Психологічні особливості ефективного публічного мовлення.
3. Види публічних виступів та їх роль у командній взаємодії.
4. Значення міжособистісної комунікації для формування ефективної команди.
5. Роль вербальної та невербальної комунікації в професійному середовищі.
6. Масова комунікація в сучасному інформаційному суспільстві: можливості та ризики.
7. Вплив цифрових технологій на міжособистісну та масову комунікацію.
8. Комунікаційні бар’єри в командній роботі та способи їх подолання.
9. Лідерство та комунікаційна компетентність як чинники ефективності команди.
10. Розвиток навичок публічного виступу як умова професійного становлення сучасного фахівця.

ПРАКТИКУМ.
КЕЙСИ, ВПРАВИ ТА РОЛЬОВІ ІГРИ

Кейс 1. Формування управлінської команди

Компанія планує вивести на ринок новий продукт. Необхідно сформувати управлінську команду з 5 осіб. Є кандидати:

- Анна - стратегічне мислення, але слабкі комунікативні навички.
- Олег - високий рівень комунікації, але брак досвіду у стратегічному плануванні.
- Марія - системне мислення, аналітик.
- Ігор - сильні лідерські якості, проте імпульсивний.
- Катерина - досвід ситуаційного аналізу, але низька стресостійкість.
- Дмитро - технічний експерт, але не вміє працювати в команді.

Завдання: 1) Оберіть 5 кандидатів та обґрунтуйте свій вибір. 2) Розподіліть ролі між ними. 3) Визначте можливі ризики та способи їх мінімізації.

Кейс 2. Конфлікт у команді

Управлінська команда працює над стратегічним планом. Двоє її членів мають протилежні бачення: один наполягає на швидкому виході на ринок, інший - на тривалому тестуванні продукту.

Завдання: 1) Які комунікативні та лідерські навички можна використати для вирішення конфлікту? 2) Як забезпечити збереження командної єдності?

Кейс 3. Ситуаційний аналіз

Підприємство стикається з падінням попиту на продукцію. Можливі причини: зміни в уподобаннях клієнтів, посилення конкуренції, внутрішні помилки у маркетингу.

Завдання: 1) Як би управлінська команда здійснила ситуаційний аналіз? 2) Які кроки допоможуть прийняти оптимальне рішення?

Кейс 4. Єдність цілей

Команда отримала завдання підготувати план розвитку нового проєкту. Частина членів вважає головною метою швидке отримання прибутку, інша - довгостроковий розвиток бренду.

Завдання: 1) Як досягти єдності цілей у команді? 2) Які інструменти допоможуть узгодити різні бачення?

Кейс 5. Несподівана криза

У компанії за два тижні до запуску інноваційного продукту несподівано звільняється головний розробник. Він був єдиним, хто повністю володів архітектурою системи. Клієнт чекає на презентацію. Затримка загрожує штрафами та втратою репутації.

Завдання: 1) Проаналізуйте ситуацію з системного погляду. 2) Виявіть ключові загрози. 3) Запропонуйте поетапний план дій. 4) Як уникнути подібного в майбутньому?

Кейс 6 «Створення проєктної команди для цифрової трансформації»

На підприємстві впроваджується нова ERP-система. Керівництво сформувало команду з працівників різних підрозділів: IT, фінансів, логістики

та виробництва. Через різний професійний досвід та відмінні підходи до роботи члени команди не можуть узгодити цілі та порядок реалізації проєкту.

Проблема: відсутність чітких критеріїв формування команди та врахування компетентностей учасників.

Завдання для аналізу:

- Визначити методичні підходи до формування команди.
- Запропонувати критерії відбору учасників.
- Розробити модель ефективної проєктної команди.

Кейс 6 «Впровадження японської моделі командної роботи»

Українське машинобудівне підприємство вирішило впровадити елементи японської системи «кайдзен». Працівники звикли до індивідуальної відповідальності та скептично ставляться до колективного прийняття рішень.

Проблема: опір персоналу змінам.

Завдання для аналізу:

- Порівняти український та зарубіжний досвід організації командної роботи.
- Визначити переваги та ризики впровадження кайдзен.
- Запропонувати план адаптації зарубіжного досвіду.

Кейс 7 «Від робочої групи до колективу»

У відділі маркетингу працюють 10 спеціалістів. Вони виконують завдання паралельно, але практично не взаємодіють між собою. Під час підготовки великої рекламної кампанії виявилося, що співробітники не мають навичок колективної взаємодії.

Проблема: відділ є формальною групою, але не сформованим колективом.

Завдання для аналізу:

- Визначити відмінності між групою та колективом.
- Проаналізувати стадії розвитку колективу.
- Запропонувати заходи щодо формування командної взаємодії.

Кейс 8 «Конфлікт у керівній команді»

На підприємстві генеральний директор та керівники функціональних підрозділів мають різні бачення стратегії розвитку компанії. Через це рішення затримуються, а підлеглі отримують суперечливі вказівки.

Проблема: відсутність єдиної управлінської позиції.

Завдання для аналізу:

- Визначити принципи функціонування управлінської команди.
- Оцінити наслідки конфлікту для організації.
- Розробити механізм узгодження управлінських рішень.

Кейс 9 «Провал дедлайнів»

Команда розробників програмного забезпечення неодноразово порушувала строки виконання проєкту. Аналіз показав, що учасники по-різному розуміли пріоритетність завдань та кінцевий результат.

Проблема: недостатнє планування діяльності команди.

Завдання для аналізу:

- Визначити помилки в процесі планування.
- Запропонувати інструменти командного планування.
- Розробити покроковий план реалізації проєкту.

Кейс 10 «Забагато лідерів»

У стартапі всі члени команди прагнуть керувати процесом і пропонують власні рішення. Водночас ніхто не хоче виконувати рутинні організаційні завдання.

Проблема: дисбаланс командних ролей.

Завдання для аналізу:

- Визначити командні ролі за Белбіном.
- Проаналізувати причини неефективності команди.
- Запропонувати оптимальний розподіл ролей.

Кейс 11 «Дистанційна команда»

Команда працює у змішаному форматі: частина співробітників перебуває в офісі, інша – віддалено. Через нестачу комунікації виникають непорозуміння, дублювання роботи та конфлікти.

Проблема: низька якість інформаційного обміну.

Завдання для аналізу:

- Визначити причини комунікаційних бар'єрів.
- Запропонувати інструменти підтримки взаємодії.
- Розробити правила внутрішньої комунікації.

Кейс 12 «Кризове рішення»

Через різке падіння продажів компанія має скоротити витрати на 20%. Команда керівників пропонує різні шляхи вирішення проблеми: скорочення персоналу, автоматизацію процесів або відмову від частини продуктів.

Проблема: необхідність прийняття складного колективного рішення в умовах невизначеності.

Завдання для аналізу:

- Оцінити роль лідера в процесі прийняття рішень.
- Визначити критерії вибору оптимального рішення.
- Запропонувати алгоритм командного обговорення.

Кейс 13 «Високі витрати — низький результат»

Організація інвестувала значні кошти у розвиток командної роботи, однак продуктивність не зросла. Керівництво не може визначити, які саме фактори впливають на результативність команди.

Проблема: відсутність системи оцінювання ефективності.

Завдання для аналізу:

- Визначити критерії оцінки ефективності команди.
- Запропонувати систему KPI.
- Розробити методику моніторингу результативності.

Кейс 14 «Команда після реорганізації»

Після об'єднання двох підрозділів співробітники поділилися на неформальні групи. Знизилася мотивація, почастішали конфлікти та взаємні звинувачення.

Проблема: низький рівень згуртованості.

Завдання для аналізу:

- Визначити чинники згуртованості команди.
- Проаналізувати причини демотивації.
- Запропонувати програму підвищення командної єдності.

Кейс 15 «Молодий керівник»

На посаду керівника відділу призначили 28-річного спеціаліста. Частина працівників має більший стаж роботи і не сприймає його як лідера.

Проблема: відсутність авторитету формального керівника.

Завдання для аналізу:

- Визначити якості сучасного лідера.
- Проаналізувати джерела лідерського впливу.
- Розробити стратегію формування авторитету керівника.

Кейс 16 «Непорозуміння в команді»

У процесі реалізації проєкту між двома ключовими спеціалістами виник конфлікт через різне трактування поставленого завдання. Конфлікт вплинув на атмосферу в колективі та якість роботи всієї команди.

Проблема: порушення міжособистісної комунікації.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ:

- Визначити причини комунікаційного конфлікту.
- Проаналізувати помилки учасників взаємодії.
- Запропонувати методи врегулювання конфлікту та профілактики подібних ситуацій.

Вправа 1. «Командний пазл»

Учасникам дають картки з різними «навичками» (системне мислення, лідерство, комунікація, аналітика тощо). Завдання: скласти команду так, щоб усі компетенції були збалансовані.

Вправа 2. «Комунікативний міст»

Один учасник отримує завдання пояснити стратегічну ідею, інший має її «перекласти» простими словами для решти групи. Мета: розвиток ясності та ефективності комунікації.

Вправа 3. «Лідер у дії»

Кожен учасник на 5 хвилин стає «лідером» міні-групи і веде дискусію по заданій проблемі. Група оцінює, які лідерські навички проявилися.

Вправа 4. «Швидке рішення»

Група отримує завдання: «Ваша компанія має 1 млн грн. Куди їх інвестувати - у рекламу, нове обладнання чи навчання персоналу?» Час - 10 хвилин на дискусію. Мета: тренування швидкості прийняття рішень у команді.

Вправа 5. «Ланцюг відповідальності»

Учасники отримують завдання, яке можна виконати лише спільно (наприклад, зібрати схему з карток, де кожен має лише частину інформації). Якщо хтось не виконає свою частину, результат не досягається. Обговорення: як відчувалася взаємна відповідальність?

Вправа 6. «Башта з паперу»

Команди по 4–6 осіб будують башту з аркушів А4 за 10 хвилин. Башта повинна стояти самостійно не менше 10 секунд. Після виконання - аналіз: хто став лідером, як приймалися рішення, які конфлікти виникли та як вирішувалися.

Вправа 7. «Моя формула ефективної команди»

Кожен учасник формулює свою «формулу» ефективної команди у довільній формі. Наприклад: *Ефективна команда = (Повага + Спільна мета + Комунікація) × Взаємна підтримка – Егоїзм.* Далі групи створюють спільну узагальнену формулу та презентують її.

Вправа 8. «Карта комунікацій»:

- Учасники в групах створюють схему комунікаційного потоку для умовної організації (стартап, НУО, навчальна команда).
- Визначають: канали, ключових передавачів, слабкі місця, зворотний зв’язок.
- Презентація та обговорення.

Формат: групова робота

Тривалість: 15хв

Мета: навчити учасників аналізувати та візуалізувати внутрішні комунікаційні процеси в організації, ідентифікувати сильні й слабкі місця.

Інструкція для проведення

1. Об’єднання в групи

Учасники діляться на малі групи по 4–5 осіб. Кожна група отримує завдання змоделювати комунікації для умовної організації:

- Стартап компанія
- НУО (неурядова організація)
- Студентська команда
- Освітній проєкт
- Волонтерська ініціатива

2. Завдання групі

Учасники створюють візуальну карту комунікацій – це може бути схема, діаграма, блок-схема тощо.

Вони мають визначити:

Компонент	**Приклад або запитання**
Канали комунікації	Email, месенджери, наради, щотижневі зібрання, CRM-система тощо
Ключові передавачі	Хто розповсюджує/генерує інформацію (керівник, координатор, тімлід, експерт)
Слабкі місця	Де втрачається, спотворюється або затримується інформація?
Механізми зворотного зв’язку	Як організація отримує відповіді: опитування, зібрання, звіти, анонімна форма?

3. Результат роботи

Група оформлює результат на фліпчарті, в Google Jamboard, на аркуші А3 або в PowerPoint/Canva, якщо робота проходить онлайн.

Вправа 9. Команда з 8 осіб не може ухвалити рішення через страх критикувати пропозиції лідера. Як уникнути групового мислення?

Вправа 10. Під час «мозкового штурму» учасники почали критикувати ідеї колег. Що має зробити модератор?

Вправа 11. Підприємство розглядає новий проєкт, але команда не має попереднього досвіду. Який метод краще застосувати?

Вправа 12. Експерти надали суперечливі оцінки щодо ризиків інвестицій. Який метод дозволить отримати узгоджену позицію?

Вправа 13. У команді стартапу бракує ідей для розвитку. Яку модифікацію «мозкового штурму» доцільно використати?

Вправа 14. «Команда під тиском часу»

Ситуація: Команда працює над важливим проектом, термін виконання якого скорочено на тиждень. Виникають конфлікти між аналітиком та дизайнером.

Завдання:

- Проаналізуйте, які фактори ефективності команди порушені.
- Запропонуйте конкретні кроки для відновлення продуктивності.
- Оцініть, як можна виміряти ефективність дій лідера.

Вправа 15. «Неоднорідна команда»

Ситуація: У новоствореній команді — працівники з різних відділів, які мають різні цілі та стилі роботи.

Завдання:

- Визначте основні ризики зниження ефективності.
- Розробіть план інтеграції та підвищення довіри.
- Запропонуйте показники для оцінки динаміки розвитку команди.

Вправа 16. «Конфлікт цілей»

Ситуація: Команда маркетологів має спільну мету — збільшити продажі, але частина учасників фокусується на рекламі, інші — на знижках.

Завдання:

- Визначте, які елементи інтегрованої моделі ефективності порушені.
- Сформулюйте рекомендації щодо узгодження цілей.
- Розробіть коротку систему показників для моніторингу ефективності.

Вправа 17. «Команда без лідера»

Ситуація: Через звільнення керівника команда залишилася без лідера. Продуктивність і мотивація почали знижуватись.

Завдання:

- Проаналізуйте, які ключові фактори ефективності постраждали.
- Запропонуйте можливі способи самоуправління команди.
- Оцініть потенційні наслідки затримки з призначенням нового лідера.

Вправа 18. «Оцінка результатів проекту»

Ситуація: Після завершення проєкту потрібно оцінити ефективність команди.

Завдання:

- Визначте критерії оцінки (результативність, згуртованість, задоволеність, комунікації).
- Розробіть коротку анкету для самооцінки членів команди.
- Запропонуйте способи використання результатів для підвищення майбутньої ефективності.

Вправа 19. «Новачок у команді»

Ситуація: До вже згуртованої команди приєднується новий співробітник, який не поділяє її неформальних норм і традицій.

Завдання:

- Визначте можливі наслідки для згуртованості групи.
- Запропонуйте способи інтеграції нового учасника.
- Опишіть, як лідер може використати мотиваційні інструменти для залучення новачка.

Вправа 20. «Відсутність спільної мети»

Ситуація: Команда виконує проект, але кожен член бачить свою задачу окремо й не відчуває загальної мети.

Завдання:

- Які наслідки це має для згуртованості та мотивації?
- Як змінити систему комунікацій у команді?
- Розробіть короткий план об’єднання учасників навколо спільного бачення результату.

Вправа 21. «Конфлікт цінностей»

Ситуація: Двоє членів команди мають різні підходи до виконання завдань: один орієнтований на швидкість, інший — на якість.

Завдання:

- Визначте, як це впливає на згуртованість.

- Застосуйте одну з процесних теорій мотивації для пошуку рішення.
- Розробіть стратегію лідера для відновлення балансу в команді.

Вправа 22. «Демотивація через несправедливість»

Ситуація: У команді виникає напруження, бо деякі учасники вважають, що винагороди розподіляються нерівномірно.

Завдання:

- Застосуйте теорію справедливості Адамса для аналізу ситуації.
- Запропонуйте дії керівника для відновлення відчуття рівності.
- Визначте показники, які відображатимуть зростання мотивації.

Вправа 23. «Команда під тиском»

Ситуація: Команда працює над складним проектом у стислі терміни. Зростає стрес, падає згуртованість.

Завдання:

- Визначте, які фактори згуртованості послаблені.
- Опишіть дії керівника, спрямовані на відновлення командного духу.
- Запропонуйте систему нематеріальних стимулів для підтримки мотивації.

РОЛЬОВІ ІГРИ

Рольова гра 1: «Стратегічне рішення управлінської команди»

Сюжет: Компанія стоїть перед вибором: як вийти на новий ринок. Три варіанти: інвестиція у маркетинг, модернізація виробництва або міжнародне партнерство.

Ролі: Лідер команди, Аналітик, Фінансист, Комунікатор, HR/кадровик, Оптиміст-новатор, Скептик.

Хід гри: вступ (2 хв), робота команди (10 хв), презентація рішення (3 хв), обговорення (5 хв).

Рольова гра 2: «Планування проєкту під тиском часу»

Сюжет: Компанія несподівано отримала можливість презентувати продукт на міжнародній виставці через 10 днів. Бюджет - 15 000 грн. Потрібно підготувати стенд, рекламні матеріали, презентацію та логістику.

Ролі: Лідер, Фінансист, Організатор, PR/Маркетолог, HR/Комунікатор, Скептик.

Рольова гра 3 «Формування команди для запуску нового продукту»

Ситуація

Компанія планує вивести на ринок новий продукт. Необхідно сформувати проєктну команду.

Ролі

- Генеральний директор
- HR-менеджер
- Маркетолог
- Фінансовий менеджер
- IT-фахівець
- Керівник виробництва

Завдання

Обрати кандидатів до команди, обґрунтувати вибір та визначити критерії формування команди.

Очікуваний результат

Створення збалансованої команди з урахуванням компетенцій та особистісних характеристик.

Рольова гра 4 «Українська компанія впроваджує японську модель управління»

Ситуація

Керівництво планує запровадити систему «кайдзен».

Ролі

- Директор підприємства
- Консультант із Японії
- Начальник виробництва
- Представник профспілки
- Працівники підприємства

Завдання

Обговорити доцільність впровадження нової системи та знайти компроміс між інноваціями й традиційними методами роботи.

Очікуваний результат

Розроблення адаптованої моделі впровадження змін.

Рольова гра 5 «Перетворення групи на команду»

Ситуація

Працівники одного відділу працюють ізольовано один від одного.

Ролі

- Керівник відділу
- Досвідчений працівник
- Новий співробітник
- Неформальний лідер
- Конфліктний працівник

Завдання

Виробити правила взаємодії та механізми формування колективу.

Очікуваний результат

Створення спільних цінностей та правил командної роботи.

Рольова гра 6 «Засідання правління компанії»

Ситуація

Компанія переживає фінансову кризу.

Ролі

- Генеральний директор
- Фінансовий директор
- Комерційний директор
- Директор з персоналу
- Директор з виробництва

Завдання

Ухвалити антикризове рішення.

Очікуваний результат

Досягнення консенсусу та вироблення єдиної позиції.

Рольова гра 7 «Організація міжнародної конференції»

Ситуація

Команда має організувати конференцію за три місяці.

Ролі

- Керівник проєкту
- Координатор заходу
- Фінансист
- PR-менеджер
- Логіст

Завдання

Скласти план дій, бюджет та графік реалізації проєкту.

Очікуваний результат

Формування комплексного плану командної роботи.

Рольова гра 8 «Хто за що відповідає?»

Ситуація

Новостворена команда не може ефективно працювати через дублювання функцій.

Ролі

- Координатор
- Генератор ідей
- Аналітик
- Виконавець
- Контролер якості
- Комунікатор

Завдання

Розподілити функції між учасниками та узгодити відповідальність.

Очікуваний результат

Формування ефективної структури команди.

Рольова гра 9 «Віртуальний офіс»

Ситуація

Команда працює дистанційно з різних міст.

Ролі

- Менеджер проєкту
- Віддалений співробітник
- Офісний працівник
- IT-адміністратор
- HR-менеджер

Завдання

Розробити правила внутрішньої комунікації.

Очікуваний результат

Покращення інформаційного обміну та координації дій.

Рольова гра 10 «Рішення в умовах кризи»

Ситуація

Компанія втратила великого клієнта.

Ролі

- Лідер команди
- Фінансовий аналітик
- Маркетолог
- Менеджер з продажу
- Представник персоналу

Завдання

Обрати найкращий варіант виходу з кризової ситуації.

Очікуваний результат

Прийняття аргументованого командного рішення.

Рольова гра 11 «Аудит діяльності команди»

Ситуація

Потрібно оцінити результати роботи проєктної групи.

Ролі

- Експерт-аудитор
- Керівник команди
- Члени команди
- Представник керівництва

Завдання

Оцінити досягнення цілей, сильні та слабкі сторони команди.

Очікуваний результат

Розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності.

Рольова гра 12 «Об'єднання після реорганізації»

Ситуація

Два відділи об'єднали в один підрозділ.

Ролі

- Керівник нового підрозділу
- Працівники першого відділу
- Працівники другого відділу
- HR-менеджер

Завдання

Подолати суперечності та створити єдину команду.

Очікуваний результат

Формування командного духу та системи мотивації.

Рольова гра 13 «Вибори лідера молодіжної організації»

Ситуація

Група студентів обирає голову молодіжної ради.

Ролі

- Кандидат-новатор
- Кандидат-консерватор
- Активісти
- Незалежні виборці
- Спостерігачі

Завдання

Провести передвиборчу кампанію, дебати та голосування.

Очікуваний результат

Розуміння механізмів лідерства та впливу на групу.

Рольова гра 14 «Конфлікт у проєктній групі»

Ситуація

Двоє співробітників по-різному бачать шляхи виконання завдання.

Ролі

- Працівник А
- Працівник Б
- Керівник команди
- Посередник (медіатор)
- Спостерігачі

Завдання

Виявити причини конфлікту та знайти взаємовигідне рішення.

Очікуваний результат

Відпрацювання навичок ділового спілкування, переговорів та медіації.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Ситуація 1: Непорозуміння в команді

Проблема: Різні члени команди зрозуміли завдання по-різному.

Рішення через управління: Впроваджено єдиний шаблон завдань із чіткими KPI та дедлайнами, організовано короткий щоденний брифінг на 15 хв.

Ситуація 2: Комунікаційне перевантаження

Проблема: Учасники отримують надто багато повідомлень у різних месенджерах, губляться в інформації.

Рішення: Впроваджено єдину платформу (Microsoft Teams) з каналами за напрямками роботи. Окремо – «термінове», «важливе», «інформація».

Ситуація 3: Бар’єр зворотного зв’язку

Проблема: Молодші працівники бояться відкрито говорити про помилки або ідеї.

Рішення: Запроваджено анонімні форми для пропозицій та щомісячні «відкриті зустрічі» без формальних доповідей.

Управління комунікацією – це створення зрозумілої, відкритої та адаптивної системи обміну інформацією, яка допомагає не лише уникати помилок, але й підвищує згуртованість команди.

Ситуація 4. Конфлікт між двома ключовими працівниками

У команді виник конфлікт між двома досвідченими співробітниками через різне бачення виконання проєкту. Інші члени команди починають підтримувати одну зі сторін.

Завдання:

1. Визначте причини конфлікту.
2. Запропонуйте дії менеджера для врегулювання ситуації.
3. Розробіть план профілактики подібних конфліктів.
4. Визначте можливі наслідки бездіяльності керівника.

Ситуація 5. Низька мотивація команди

Після кількох невдалих проєктів працівники втратили ентузіазм, знизилась продуктивність та ініціативність.

Завдання:

1. Визначте ознаки демотивації.
2. Запропонуйте методи підвищення мотивації.
3. Розробіть короткий мотиваційний план на місяць.
4. Які стилі лідерства будуть найбільш ефективними?

Ситуація 6. Новий працівник у сформованій команді

До команди приєднався новий спеціаліст, але колектив сприймає його насторожено та неохоче залучає до роботи.

Завдання:

1. Проаналізуйте причини такої поведінки команди.
2. Запропонуйте адаптаційні заходи.
3. Складіть план інтеграції нового працівника.
4. Яку роль має виконувати менеджер у цьому процесі?

Ситуація 7. Команда не вкладається в дедлайн

Проєктна команда систематично порушує терміни виконання завдань.

Завдання:

1. Визначте можливі причини зриву дедлайнів.
2. Розробіть алгоритм дій менеджера.
3. Запропонуйте інструменти контролю виконання завдань.
4. Які методи делегування можна застосувати?

Ситуація 8. Віддалена команда та проблеми комунікації

Працівники працюють дистанційно, через що виникають непорозуміння, дублювання завдань та втрата інформації.

Завдання:

1. Визначте основні проблеми дистанційної взаємодії.
2. Запропонуйте систему комунікації для команди.
3. Оберіть цифрові інструменти для координації роботи.
4. Як підтримувати командний дух у дистанційному форматі?

Ситуація 9. Лідер у команді домінує над іншими

Один із працівників має сильний авторитет і фактично підміняє керівника, через що інші бояться висловлювати власні думки.

Завдання:

1. Оцініть ризики для команди.
2. Визначте позитивні та негативні сторони неформального лідерства.
3. Запропонуйте дії менеджера.
4. Як забезпечити баланс участі всіх членів команди?

Ситуація 10. Раптові зміни в проєкті

Замовник кардинально змінює вимоги до проєкту за кілька днів до завершення роботи.

Завдання:

1. Визначте першочергові дії керівника.
2. Розробіть план антикризового управління.
3. Як правильно розподілити нові завдання?
4. Які комунікаційні помилки слід уникати?

Ситуація 11. Команда з різним рівнем досвіду

У команді працюють як досвідчені працівники, так і новачки. Через це виникають труднощі у взаємодії та нерівномірний розподіл навантаження.

Завдання:

1. Визначте переваги та ризики такої команди.
2. Запропонуйте систему наставництва.
3. Як ефективно розподілити ролі?
4. Які методи розвитку команди варто застосувати?

Ситуація 12. Відсутність ініціативності

Працівники виконують лише прямі вказівки та не пропонують нових ідей.

Завдання:

1. Проаналізуйте можливі причини пасивності.
2. Запропонуйте способи розвитку ініціативності.
3. Які методи стимулювання творчого мислення можна використати?
4. Як створити атмосферу довіри у команді?

Ситуація 13. Прийняття складного командного рішення

Команда має обрати один із двох важливих напрямів розвитку компанії, але думки розділились порівну.

Завдання:

1. Запропонуйте метод прийняття групового рішення.
2. Як уникнути групового мислення?
3. Розробіть критерії оцінювання альтернатив.
4. Яку роль має виконувати керівник під час дискусії?

СЛОВНИК КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ

Авторитарний лідер – лідер приймає рішення одноосібно, забезпечує контроль та дисципліну.

Автократичний лідер – лідер приймає рішення одноосібно. Застосовується при швидких кризах.

Адаптивність – команда здатна швидше адаптуватися до змін, ніж ізольовані працівники.

Аналіз поточного стану – фактична чисельність за підрозділами, професіями, категоріями; навантаження на одного працівника (норма обслуговування, норма часу, кількість клієнтів тощо); показники продуктивності праці; виявлення надлишкових або дефіцитних ланок.

Аналогії як метод пошуку рішень – метод аналогій ґрунтується на перенесенні характеристик, закономірностей або способів розв’язання з однієї (відомої) ситуації на іншу (нову або проблемну).

Аргументація – це логічне обґрунтування власної позиції за допомогою фактів, доказів і пояснень.

Антикризовий менеджер – реагує на проблеми та конфлікти, приймає швидкі рішення в умовах невизначеності.

Артефакти – видимі прояви.

Артефакти – видимі елементи організаційної культури (за Шейном).

Артіль – традиційна форма об'єднання людей для спільної праці, поширена в Україні та інших слов'янських країнах у XIX - на початку XX століття.

Артіль – добровільне об'єднання людей для спільної праці, взаємодопомоги, рівного розподілу результатів і відповідальності.

Артільна етика – це етична концепція (або система моральних принципів), що базується на традиціях української артільної (кооперативної,

громадської, колективної) організації праці та життя, характерній для українського селянства, ремісників і козаків у XVI–XIX ст.

Артільна етика – це не просто «колективізм», а мораль самоорганізованого товариства, де індивідуальна свобода поєднується з відповідальністю перед спільнотою, а справедливість досягається через добровільну співпрацю.

Базові припущення – глибинні несвідомі переконання.

Буря / Storming – виникають конфлікти через розбіжності в думках, боротьбу за лідерство, структурні питання.

Валентність – суб'єктивна цінність винагороди для працівника (за Врумом).

Взаємна відповідальність (Mutual Accountability) – члени команди відповідають не тільки за себе, але й за результат команди в цілому.

Взаємодоповнювальні навички (Complementary Skills) – поєднання технічних, функціональних і міжособистісних компетенцій.

Вербальні (словесні) комунікації – усні або письмові повідомлення.

Взаємна підтримка – готовність допомогти, підстрахувати, надихнути, що створює позитивну атмосферу.

Взаємозалежність та підтримка – завдання взаємопов'язані, успіх одного залежить від інших.

Виконання / Performing – група працює ефективно, фокус на завданнях, конфлікти мінімальні.

Високоефективна команда (High-Performing Team) – реальна команда, яка досягає виняткових результатів.

Відкрите вирішення конфліктів – на основі фактів і поваги, конфлікт як можливість для розвитку.

Відхилення в командній роботі – це відступ від узгоджених норм, правил, планів, стандартів або очікувань поведінки та результатів у команді.

Відповідальність – це один із ключових принципів ефективного управління.

Відповідальність – це ключовий елемент, який перетворює план на реальний механізм дій.

Відправник (джерело) – формує повідомлення.

Відсутність зворотного зв'язку – немає обміну думками, ні похвали, ні конструктивної критики.

Відхилення в командній роботі – це відступ від спільних цілей, норм, правил і зобов’язань, який знижує згуртованість, ефективність та результати команди.

Відчуття важливості своєї ролі – кожен учасник має чітко визначені обов'язки, люди почуваються потрібними.

Внутрішнє середовище **–** культура, процеси, команда, компетенції, ресурси - те, на що організація може безпосередньо впливати.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність елементів, ресурсів, процесів та характеристик, які знаходяться всередині організації та можуть безпосередньо контролюватися або змінюватися керівництвом.

Гіперконкуренція – надмірне змагання всередині команди замість співпраці, постійне порівняння, боротьба за лідерство.

Гнучкість – це здатність адаптувати план до змін у середовищі, ресурсах або команді.

Гнучкість – це структурована адаптація, а не відсутність плану.

Гнучкість та адаптивність – швидке реагування на зміни, готовність коригувати підходи.

Група – це два або більше людей, які регулярно взаємодіють, мають спільні інтереси, завдання чи характеристики, але працюють переважно паралельно або координуючи індивідуальні зусилля.

Групова динаміка – це сукупність психологічних, поведінкових та соціальних процесів, які виникають під час взаємодії членів групи.

Групове мислення (Groupthink) - феномен, коли прагнення до злагоди переважає критичне мислення.

Групові норми – це неписані правила поведінки, які група виробляє і які регулюють дії її учасників.

Декодування – одержувач тлумачить повідомлення.

Делегування - передача повноважень і відповідальності підлеглим.

Демократичний лідер – лідер залучає команду до прийняття рішень, стимулює ініціативу.

Дисбаланс структури – забагато керівників, мало виконавців; багато допоміжного персоналу, мало основного. Наслідки: бюрократія, низька ефективність, конфлікти.

Ділова промова **– о**фіційний виступ із чіткою структурою, спрямований на досягнення практичної мети – переконати, домовитися, представити рішення. Характеризується лаконічністю, аргументованістю, орієнтацією на результат.

Ділова промова – це офіційний публічний виступ, спрямований на досягнення конкретної практичної мети: переконання аудиторії, представлення пропозиції, обґрунтування рішення, узгодження позицій або мотивування до виконання певних дій.

Довіра – це основа для делегування, відкритого діалогу та сміливих рішень.

Еволюційна мета (Evolutionary Purpose) – організація розглядається як живий організм з власною метою.

Емоційна безпека – можливість висловити думки без страху критики, основа для довіри та відкритості.

Емпатія (Empathy) – здатність розуміти емоційний стан інших людей, враховувати їхні почуття при прийнятті рішень.

Ефективна групова робота – це не випадковість, а результат чіткої організації, взаєморозуміння та спільної відповідальності.

Ефективна команда – це не лише механізм досягнення цілей, а й система, що постійно розвивається.

Ефективна комунікація – це не лише обмін інформацією, а складний процес взаєморозуміння.

Ефективне лідерство – лідер, який розуміє групову динаміку, може створити довіру, мотивувати, згуртовувати та управляти командою в умовах змін.

Зворотний зв'язок – реакція, відповідь, що сигналізує про розуміння або непорозуміння.

Згуртованість – це міра, з якою члени команди відчувають себе єдиним цілим, ідентифікують себе з групою та прагнуть до спільного успіху.

Згуртованість - міра, з якою члени команди відчувають себе єдиним цілим.

Згуртованість (cohesion) – це ступінь єдності групи, почуття «ми», бажання залишатися разом і спільно досягати цілей.

Згуртованість (cohesion) – це емоційний і функціональний зв’язок між членами команди, а мотивація – внутрішній драйв до досягнення спільних цілей.

Здатність до самоаналізу – регулярний перегляд роботи, аналіз результатів.

Зовнішнє середовище – ринок, регуляції, конкуренти, технології, клієнти, постачальники - фактори, що впливають на організацію ззовні.

Зовнішнє середовище – це фактори та умови поза межами організації, які впливають на її діяльність, але не можуть контролюватися безпосередньо.

«Зоряна хвороба» – один учасник вважає себе головним, недооцінює внесок інших. Призводить до напруги та демотивації.

Ігнорування змін у технології та ринку – не переглядається чисельність при автоматизації або при зростанні обсягів робіт. Наслідки: або надлишок, або дефіцит персоналу.

Ігнорування чужих ідей або перебивання – знецінення внеску колег.

Канал комунікації – засіб передачі (усно, письмово, через технічні засоби тощо).

Канбан – це метод візуального управління роботою, який допомагає командам бачити процес, контролювати навантаження та поступово підвищувати ефективність.

Карта зацікавлених сторін – визначення ключових стейкхолдерів та їх інтересів.

Кодування – перетворення ідеї в мову, жести, образи.

Команда – це невелика група людей (зазвичай 5–12 осіб), які: об’єднані спільною, чітко сформульованою метою, мають взаємодоповнюючі навички, несуть колективну (взаємну) відповідальність за результат, свідомо синхронізують зусилля та активно співпрацюють, демонструють високий рівень взаємної довіри, згуртованості та командного духу.

Команда – це не просто сума індивідуальних зусиль, а динамічна система, яка проходить певні стадії розвитку, має внутрішню структуру (ролі, норми, лідерство), взаємодію та зовнішній контекст (завдання, організація, середовище).

Команда та персонал – людський капітал є одним із найважливіших внутрішніх ресурсів організації.

Командна робота – це високий рівень колективної праці, коли група людей працює як єдиний організм, має спільну відповідальність за результат і активно взаємодіє для досягнення мети.

Компетенції – це знання, навички, здібності та професійний досвід працівників.

Комунікація - процес передавання інформації з метою досягнення взаєморозуміння.

Комунікація – це процес передавання інформації, ідей, думок, емоцій від однієї особи (або групи) до іншої з метою досягнення взаєморозуміння.

Комунікація – це не лише передача інформації, а ключовий механізм узгодження дій, формування довіри та побудови ефективної командної взаємодії.

Контролер – відстежує виконання планів, аналізує відхилення, приймає коригувальні рішення.

Контролер результату – перевіряє виконання плану, оцінює якість результатів, корегує дії команди за потреби.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, позицій або потреб двох і більше сторін.

Конфлікт – це вузол напруги.

Конформізм - тенденція змінювати поведінку під впливом групової думки.

Конформізм – адаптація поведінки під норми групи (експерименти С. Аша показують, як група впливає на сприйняття реальності).

Координатор – стежить, щоб завдання виконувались у потрібний час, допомагає вирішувати конфлікти чи непорозуміння.

Координатор – «архітектор дій»: планує та організовує роботу, розподіляє ролі й ресурси, забезпечує злагоджену взаємодію.

Кросфункціональні команди – об'єднують представників різних відділів або спеціалізацій для досягнення спільної мети.

Культура – ключ до поведінки працівників.

Культура організації – це багаторівнева система колективних переконань і поведінкових норм, яка визначає, як люди думають, діють і взаємодіють у межах колективу.

Лекція – інформативний виступ для передачі знань чи систематизованої інформації. Характеризується послідовністю викладу, використанням прикладів, пояснень, статистики.

Лекція – це вид публічного мовлення, основною метою якого є передача знань, пояснення матеріалу або систематизація інформації для аудиторії.

Ліберальний лідер – лідер мінімально втручається, дає команді свободу у виборі методів і темпу роботи.

Лідер (натхненник) – формує бачення та мотивує команду, допомагає усвідомити спільну мету.

Лідерські здібності – вміння впливати на людей, вести їх за собою, надихати на досягнення цілей та брати на себе відповідальність за результати.

Масова комунікація – це процес створення, передавання та поширення інформації великим групам людей за допомогою спеціальних каналів зв'язку та технічних засобів.

Масова комунікація – це соціальний процес, у межах якого спеціалізовані інституції (засоби масової інформації, медіаорганізації, державні структури, корпорації, рекламні агенції) створюють повідомлення та транслюють їх широкій аудиторії через різноманітні медіаканали.

Матричне ранжування альтернатив – кількісне порівняння альтернатив за низкою критеріїв (ефективність, витрати, час, ризик). Оцінювання за шкалою з обчисленням підсумкового балу.

Методи обговорення – це способи, за допомогою яких команда обмінюється думками, аналізує інформацію і приходить до спільного рішення під керівництвом лідера.

Міжкультурна компетентність – це здатність ефективно взаємодіяти з представниками різних культур шляхом розуміння культурних особливостей, поваги до відмінностей та адаптації комунікативної поведінки.

Міжособистісна комунікація – це обмін інформацією між двома або кількома людьми в межах прямої взаємодії.

Моделі команд (team models) – це теоретичні та практичні схеми, які описують, як ефективно формуються, розвиваються, функціонують і досягають результатів команди (робочі групи, проєктні команди, спортивні команди тощо).

Моделі команд – це інструменти для розуміння, чому одна команда працює як єдиний механізм, а інша постійно конфліктує.

Модель Т7 - модель 7 факторів ефективності команди.

Мотиватор – «енергетик команди»: надихає, формує спільне бачення, виявляє та підсилює внутрішню мотивацію, підтримує у складних ситуаціях.

Мотивація (Motivation) – внутрішнє прагнення до досягнень, що виходить за межі зовнішніх стимулів (зарплата, статус).

Мотивація – не прямий результат зусиль, а складний процес, що враховує цінність винагороди, ймовірність її досягнення, рівень задоволення після отримання результату

Одержувач – сприймає та інтерпретує повідомлення.

Організатор – планує роботу, розподіляє ресурси та ролі, визначає пріоритети.

Навички активного слухання – це одна з найважливіших компетенцій управлінця, яка передбачає техніки активного слухання, виявлення прихованих смислів та управління діалогом.

Надлишкова чисельність – наслідки: зростання витрат на оплату праці, зниження продуктивності, «імітація діяльності». Причини: відсутність аналізу, інерційність, небажання скорочувати.

Наставник – підтримує розвиток учасників, допомагає розкрити потенціал кожного.

Наукова дискусія – обмін думками між кількома учасниками для пошуку істини або аргументованого рішення. Характеризується діалогічністю, аргументацією «за» і «проти», критичним мисленням.

Наукова дискусія – це форма публічного мовлення, яка передбачає обмін думками між кількома учасниками з метою пошуку істини, аналізу проблеми або вироблення аргументованого рішення.

Невербальні комунікації – міміка, жести, погляд, постава, особистий простір (проксеміка).

Негативні групи (дисоціативні, dissociative groups) **–** групи, від яких індивід дистанціюється, щоб уникнути асоціації (наприклад, маргінальні субкультури для середнього класу).

Негативні наслідки прийняття командних рішень – це проблеми або втрати, які можуть виникати, коли рішення ухвалюються не індивідуально, а групою людей.

Недостатня чисельність – наслідки: перевантаження, зниження якості, зриви термінів, вигорання. Причини: економія «на людях», недооцінка обсягів робіт.

Нормативний метод базується на нормах праці: *норма часу* – скільки часу потрібно на виконання одиниці роботи; *норма виробітку* – скільки одиниць роботи має виконати працівник за одиницю часу; *норма обслуговування* – скільки об’єктів (машин, клієнтів) обслуговує один працівник.

Нормативні групи – встановлюють стандарти поведінки, моральні норми, цінності (наприклад, релігійна громада або професійна асоціація).

Норми та цінності – правила, які індивід приймає як еталон (наприклад, корпоративна культура в бізнес-групі).

Нормування / Norming – група вирішує конфлікти, встановлює норми, ролі, розвиває згуртованість.

Оптимізація командної ролі – грамотний розподіл функцій відповідно до особистісних ролей (наприклад, за моделлю Белбіна) дає змогу досягати синергії.

Організатор – створює структуру роботи, розподіляє завдання та відповідальність, забезпечує координацію процесів.

Організаційні процеси – це послідовність дій та процедур, необхідних для виконання роботи й досягнення результату.

Осьова комунікація – одностороння, «зверху вниз» (керівник → підлеглі, вчитель → учні). Зручно для швидкої передачі інструкцій, але мало місця для зворотного зв'язку.

Осьова комунікація - одностороння комунікація «зверху вниз».

Пасивна агресія – приховане незадоволення через мовчання, іронію, затримку виконання завдань.

Переговорник – веде внутрішні та зовнішні переговори, досягає компромісів, захищає інтереси команди.

Підвищення мотивації – залученість до командної діяльності підвищує особисту відповідальність і бажання досягти результату.

Підприємець (ініціатор змін) – генерує ідеї, запускає інновації, підтримує розвиток команди.

Планувальник – визначає цілі, пріоритети, ресурси, формує стратегію та план дій.

Планування командоутворення – це процес, у якому управлінська команда визначає, як саме буде формуватися, розвиватися та працювати команда, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Повідомлення – це основна одиниця комунікації, тобто інформація, яку одна людина (відправник) передає іншій людині або групі людей (одержувачам) з певною метою.

Порівняльні групи – служать для самооцінки досягнень, статусу, успіху (наприклад, однокласники для оцінки кар'єрного зростання).

Потенційна команда (Potential Team) – група усвідомлює можливість суттєвого зростання ефективності через спільну роботу.

Принцип відповідності обсягу робіт – кількість працівників має відповідати реальному та плановому обсягу робіт. Надлишок – це зайві витрати, дефіцит – це перевантаження, зниження якості, зриви термінів.

Принцип економічної доцільності – чисельність колективу повинна забезпечувати мінімальні витрати на одиницю продукції/послуги при збереженні необхідної якості. Не завжди «більше людей – краще».

Принцип структурної узгодженості – важлива не лише загальна чисельність, а й розподіл за категоріями: робітники, фахівці, керівники, допоміжний персонал. Дисбаланс (наприклад, багато керівників і мало виконавців) знижує ефективність.

Принцип гнучкості – система управління чисельністю має дозволяти швидко реагувати на зміни попиту, технологій, ринку (тимчасові контракти, аутсорсинг, гнучкі графіки).

Принцип правової та соціальної відповідальності – будь-які рішення щодо чисельності (скорочення, переведення) мають відповідати трудовому законодавству та враховувати соціальні наслідки.

Продуктивний клімат – це культура, де довіра та підтримка (психологічна безпека) стимулюють ініціативу, креативність і продуктивність. Він включає відкрите спілкування, визнання, ресурси для розвитку, що знижує стрес.

Повага – це прийняття різних думок, досвіду, стилів роботи.

Позитивний командний дух – атмосфера довіри, поваги та взаємної підтримки.

Позитивні групи (аспіраційні, aspirational groups) **–** групи, на які індивід орієнтується як на ідеал, прагне наслідувати або вступити до них (наприклад, успішні бізнесмени для молодого підприємця).

Представник-інформатор – комунікує з іншими підрозділами, поширює інформацію назовні (звітність, презентації, переговори)

Профілактика конфліктів – знання фаз розвитку групи дозволяє передбачити типові проблеми та заздалегідь підготуватися до них.

Профілактика конфліктів – знання фаз розвитку групи дозволяє передбачити типові проблеми та заздалегідь підготуватися до них.

Публічний виступ – це форма комунікації, під час якої одна особа або група осіб звертається до аудиторії для донесення інформації, обговорення проблеми або переконання у правильності певної позиції.

Реальна команда (Real Team) – справжня команда.

Реальна комунікація – взаємна, діалогічна. Обидві сторони уточнюють, ставлять питання, перевіряють розуміння. Зменшує ризик спотворень.

Реальна комунікація - взаємна, діалогічна комунікація.

Ресурси – це засоби, необхідні організації для досягнення цілей.

Референтна група (англ. reference group) **–** це ключове поняття в соціології, соціальній психології та теорії соціальної поведінки, яке позначає соціальну групу (реальну або уявну), з якою індивід порівнює себе, свої норми, цінності, поведінку, установки та досягнення.

Референтна група – це соціальна група, на яку людина орієнтується при формуванні своїх цінностей, поглядів та норм поведінки.

Ризик – це невизначена подія або умова, яка, у разі виникнення, матиме позитивний або негативний вплив на цілі проєкту.

Розподілювач ресурсів – розподіляє бюджет, час, персонал; встановлює пріоритети.

Розповсюджувач інформації – передає важливі дані команді, забезпечує прозорість та інформованість

Розпуск / Adjourning – група розпускається, можливі емоційні проблеми.

Розрахунково-аналітичний метод – використовується, коли є дані про: планові обсяги робіт; середню продуктивність праці; коефіцієнти змінності, завантаження.

Ролі – це розподілені зони відповідальності, які допомагають уникнути плутанини та дублювання зусиль.

Роль – очікувана поведінка, пов’язана з позицією в групі (наприклад, лідер, виконавець, критик, генератор ідей).

Саморегуляція (Self-Regulation) – вміння контролювати або перенаправляти деструктивні імпульси та настрої, здатність думати перед тим, як діяти.

Самоуправління (Self-Management) – замість традиційної ієрархії використовуються розподілені повноваження.

Самоусвідомлення (Self-Awareness) – здатність розпізнавати свої емоції, розуміти їхній вплив на думки та поведінку, знати свої сильні й слабкі сторони.

Сервісне (службове) лідерство – лідер ставить у центр потреби команди, підтримує, розвиває, створює умови для успіху інших.

Синектика (Вільям Гордон) – це метод колективного творчого мислення, розроблений Вільямом Гордоном, який базується на використанні аналогій, метафор, уявних трансформацій і навіть парадоксальних або фантастичних образів для вирішення складних проблем.

Синектика - метод творчого вирішення проблем через метафори.

Синергія – спільна робота дає результат, вищий за суму окремих зусиль («1+1+1 > 3»).

Система – це годинниковий механізм.

Системне мислення – це здатність бачити повну картину процесів і взаємозв'язків у складній організації або ситуації.

Ситуаційне лідерство (Герсі–Бланшард) – лідер адаптує стиль залежно від рівня зрілості команди: **S1 –** директивний; **S2 –** наставницький; **S3 –** підтримувальний; **S4 –** делегувальний.

Ситуаційний аналіз – здатність швидко та точно оцінювати ситуацію, визначати найдоцільніші дії в конкретних обставинах і адаптувати стиль управління відповідно до обстановки.

Соціальна відповідальність (Social Responsibility) – це усвідомлення впливу діяльності організації або особистості на суспільство та навколишнє середовище.

Соціальна група – це стійка сукупність людей, об'єднаних спільними цілями, інтересами, діяльністю, нормами поведінки та усвідомленням своєї належності до цієї спільноти («ми» **–** відчуття).

Соціальна група – це не просто сукупність людей, а динамічна система з чіткою структурою (ролі, статуси, норми, лідерство) та різними типами (первинні/вторинні, формальні/неформальні, малі/великі).

Соціальна лінивість – зниження зусиль у груповій роботі.

Соціальне порівняння (за теорією Фестінгера) **–** процес, у якому людина оцінює себе, порівнюючи з іншими.

Соціальне ледарство – зниження особистої активності, перекладання відповідальності.

Соціальні навички (Social Skills) – уміння будувати стосунки, знаходити спільну мову, впливати та надихати.

Спільна мета (Common Purpose / Performance Goals) – чітка, конкретна, значуща для всіх.

Спільна мета – команда працює над досягненням чітко визначеного результату, всі розуміють, «заради чого ми тут».

Спільна праця – це будь-яка діяльність, у якій беруть участь двоє або більше людей, виконуючи роботу поруч або паралельно, але не обов'язково взаємопов'язано.

Спільне бачення мети – усвідомлення кожним учасником, навіщо виконується проєкт чи завдання.

Спостерігач (монітор) – збирає інформацію про внутрішні та зовнішні процеси, аналізує тенденції, ризики, можливості.

Статус – соціальне становище члена групи (формальний: посада; неформальний: авторитет, повага).

Створення продуктивного клімату – атмосфера довіри й підтримки сприяє високій продуктивності, ініціативності та задоволеності роботою.

Стійкість (Resilience) – це здатність особистості або організації адаптуватися до стресових умов, долати труднощі та зберігати ефективність діяльності.

Сценарне планування (Scenario Planning)_– це метод стратегічного прогнозування, який передбачає створення кількох можливих варіантів майбутнього.

Сценарне планування – розробка альтернативних сценаріїв розвитку.

Талант – сукупність знань, здібностей і досвіду членів команди.

Типи команд – це класифікація команд у менеджменті, організаційній психології та командоутворенні залежно від різних критеріїв.

Типологія команд – це класифікація (систематизація) команд за певними критеріями, яка допомагає зрозуміти їх особливості, структуру, завдання, рівень автономії та ефективність у конкретних організаційних умовах.

Транзакційне лідерство – лідер управляє через систему винагород і покарань, чіткі правила та стандарти.

Трансформаційний лідер – лідер надихає, формує бачення, стимулює розвиток та зміни.

Управління – це поєднання структурованих функцій (Файоль) і динамічних ролей (Мінцберг), які керівник виконує залежно від ситуації, середовища та завдань.

Управління комунікаційними процесами – це цілеспрямована діяльність керівника або команди, спрямована на організацію, контроль і покращення способів обміну інформацією між учасниками команди або організації.

Управлінська команда – це група фахівців, яка спільно приймає управлінські рішення, планує, координує та контролює діяльність організації або її підрозділу для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Управлінська команда – це «мозковий центр» організації, який ухвалює стратегічні рішення, спрямовує інші підрозділи, вирішує проблеми та забезпечує стабільний розвиток.

Управління конфліктами – конфлікти є природним елементом групової взаємодії.

Фасилітатор – «провідник процесу»: створює умови для вільного обміну думками, забезпечує рівну участь усіх, направляє дискусію, не нав'язуючи рішення.

Фасилітація – процес сприяння ефективній груповій взаємодії.

Фізичний шум – це будь-які зовнішні фактори, які заважають передачі повідомлення.

Формування бачення та цілей – лідер визначає напрям розвитку організації або команди, формулює стратегічні цілі та забезпечує розуміння цих цілей усіма учасниками.

Формування / Forming – група формується, члени відчувають невизначеність, уникають конфліктів, фокус на орієнтації.

Формування ефективної управлінської команди – це не випадковий процес, а результат ретельного підбору людей, врахування цілей організації, потреб ринку та внутрішньої динаміки.

Формування підгруп («кланів») – ізоляція інших і розкол єдності.

Функціональні ролі – це формальні завдання та обов'язки, які учасник команди виконує відповідно до своєї професійної компетенції, спеціалізації та посади.

Харизматичне лідерство – лідер впливає через особисту привабливість, енергію, емоційність, здатність надихати.

Цілісність (Wholeness) – організація заохочує кожного приходити на роботу «як цілісна особистість», а не лише як носій професійної ролі.

Ціль – це орієнтир, спільне бачення результату.

Цінності – офіційно проголошені принципи.

Шуми (бар'єри) – будь-які перешкоди, що заважають ефективному передаванню (фізичні, психологічні, семантичні).

Якісна комунікація – це не просто «м'який» фактор успіху, а одна з ключових конкурентних переваг сучасної організації.

Action-oriented: Shaper (штурман **–** мотивує, долає перешкоди), **Implementer** (виконавець **–** організовує, практичний), **Completer Finisher** (завершувач **–** детальний, контролює якість).

Agile (гнучка методологія) – це підхід до управління проєктами, що базується на ітеративності, адаптивності та тісній взаємодії з клієнтом.

Crew Resource Management (CRM) – це система управління людськими ресурсами екіпажу, розроблена в авіаційній галузі для

підвищення безпеки польотів шляхом оптимізації командної взаємодії, комунікації та прийняття рішень.

IPO-модель - модель «Вхід–Процес–Вихід» для оцінки ефективності команди.

IPO-модель – це не просто схема, а управлінська логіка: вона дозволяє «розкласти» ефективність команди на складові, знайти слабке місце і цілеспрямовано його покращити.

OKR – це система постановки цілей, розроблена Енді Гроувом (Intel) і популяризована Джоном Дорром (Google).

PESTLE-аналіз. PESTLE – інструмент оцінки зовнішнього середовища. Складові: **P – Political (політичні фактори); E – Economic (економічні фактори); S – Social (соціальні фактори); T – Technological (технологічні фактори); L – Legal (правові фактори); E – Environmental (екологічні фактори).**

VUCA - характеристика середовища: мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність.

SMART - принцип формулювання цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Scrum – найпоширеніший фреймворк для реалізації Agile-підходу.

People-oriented: Coordinator (координатор – делегує, об'єднує), **Teamworker** (командний гравець – підтримує гармонію), **Resource Investigator** (дослідник ресурсів – мережування, ідеї ззовні).

SWOT-аналіз - аналіз сильних/слабких сторін, можливостей і загроз.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори діяльності організації.

SWOT розшифровується: **S (Strengths)** – сильні сторони; **W (Weaknesses)** – слабкі сторони; **O (Opportunities)** – можливості **T (Threats)** – загрози.

Thought-oriented: Plant (креативник – генерує ідеї), **Monitor Evaluator** (аналітик – об'єктивний, стратегічний), **Specialist** (спеціаліст – експерт у вузькій сфері).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Баркова К. О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 4. С. 194 – 199. https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789.pdf

2. Березіна Л. М., Помаз О. М. Соціальнокультурні чинники формування сучасної соціально-економічної системи України. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 13.

3. Білецький О.В., Дороніна О.А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209-215.

4. Варіс І.О., Кравчук О.І., Киряова О.В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. Вип. № 48/2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4

5. Горпинченко О.В. SWOT-аналіз процесу трансформації професійного розвитку працівників в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=6913

6. Живко З.Б., Воронка О.З. Теоретико-методичний аспект через призму системи мотивації праці. *Соціально-правові студії.* Випуск 2 (12), 2021.С. 141-150. http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_2(12)_2021/20.pdf **https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-141-150** URL: https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-4-2-2021

7. Живко З. Б., Орлова-Курилова О. В., Боруцька Ю. З., Березовський Д. О. Державне регулювання заощадження інноваційного потенціалу підприємств та екологізації виробництва: формування управлінських стратегій та оцінювання конкурентної поведінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.19.10

8. Живко З. Б., Рудий Т. В., Сеник В. В., Родченко С. С. Проблеми нормативно-правової бази забезпечення кібербезпеки в Україні: стан і перспективи. *Соціально-правові студії : науково-аналітичний журнал* / гол. ред. О. Балинська. Львів : ЛьвДУВС, 2020. Вип. 3 (9). С. 18-25.

9. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85176336746&origin=resultslist URL: https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-3-3-2020

10. Живко З. Б., Кредісов В. А., Гнатенко І. А., Гальонкін С. С. Інституціонально-матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 37–43. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.37 http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7671&i=5

11. Живко З.Б., Овечкіна О.А., Родченко С.С., Сакун Л.М. Інноваційна модель стратегічного розвитку в управлінні безпековою економікою в умовах посилення зовнішньоекономічних звязків та діджіталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. Збірник наукових праць. № 4 (251). К.: ДНДШІМЕ, 2022. С. 44-51. (117 с.). URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.6957126 URL: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2022/08/4_2022.pdf

12. Живко З.Б., Родченко С.С., Лелюк Н.Є. Цифрова економіка: сутність, ознаки та завдання управління. *Науковий погляд: економіка та управління. (правонаступник "Вісник Академії митної служби України. Серія: "Економіка").* №2 (78) / 2022., 2022. С.31-37. URL:

http://www.scientificview.umsf.in.ua/arkhiv-nomeriv?id=126
http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/2_78_2022/7.pdf

13. Живко З.Б., Макарова В.В., Сухомлин Л.В., Миснік А.В. Оптимізація управлінських рішень у проєктному менеджменті інноваційно-орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів. *Формування ринкових відносин в Україні.* № 3(262)/2023 С.31-37.

14. Живко З.Б., Батюк Б.Б., Мохонько Г.А., Дяченко Т.О. Прийняття управлінських рішень на основі цінових мультиплікаторів та фінансово-економічного аналізу в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць.* Вип. 6(253)2022, К., 2022. 101–109. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7248774 http://dndiime.org/wp-content/uploads/2022/10/6-2022.pdf

15. Живко З.Б., Родченко С.С., Живко В.В. Стратегії управління фінансами підприємства з урахуванням персоналу. *Економіка і суспільство.* Випуск № 60/2024, 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-132

16. Живко З.Б., Мартин О.М., Живко О.В. Технології забезпечення надійності персоналу. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)": журнал.* 2024. № 9(9) 2024. С. 1096-1109 (1313с.). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1096-1109

17. Живко З.Б., Панченко В.А., Живко О.В. Вплив ділової репутації на розвиток підприємства в умовах смарт-економіки. *«Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2024. № 11(39) 2024. С.248-256 (1834с.).

18. Живко З.Б., Живко М.О., Шегинська А.І. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу. *Вчені записки*

Університету «КРОК», 4(76), 2024. С. 104-113. https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/30

19. Живко З.Б. Ділова репутація як чинник забезпечення економічної стійкості підприємства. *Наукові перспективи. Серія економіка.* № 12(54), 2024. С.641-654. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-641-654

20. Живко З.Б., Панченко В.А., Шегинська А.І. Особливості роботи персоналу в сфері ІТ-технологій. *Успіхи і досягнення у науці* (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2024. № 7(7) 2024. С.266 – 280 (С. 721). https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7) http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/276

21. Живко З.Б., Живко О.В. Адаптивна стратегія управління інноваційним розвитком: виклики сучасності в умовах смарт-економіки. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка». № 4(32), 2024. С. 261-267. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-261-267

22. Живко З.Б., Чернобай Л.І., Ярошевич Н.Б. Механізм забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності та модифікована методика для оцінювання його ефективності. *«Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»)»:* журнал. 2025. № 4(45) 2025. С.351-364. (С. 1726). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-4(45)-351-364

23. Живко М.О., Кухарська Л.В., Живко З.Б., Стадник М.Є. Узагальнення класифікацій та аналіз освітніх інновацій. // *Актуальні Проблеми Економіки*. № 9 (219) 2019. С.24-30.

24. Живко, З. Б., Демченко, О. В., Боруцька , Ю. З., Живко, М. О., & Шегинська, А. І. (2025). Міжнародний маркетинг і зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах війни: виклики та напрями

вдосконалення управління. *Актуальні питання економічних наук*, №13, 2025. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/693 DOI:https://doi.org/ 10.5281/zenodo.16743338

25. Живко З.Б., Миронюк В.М., Живко М.О., Шегинська А.І., Родченко С.С. Моніторинг та аудит кадрової безпеки підприємства. Суспільство та національні інтереси. №8(16)2025. С. 520-530. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)-519-531

26. Живко З.Б., Леськів Г.З., Живко О.В. КОМПЕТЕНЦІЇ ЗЕЛЕНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ: ІНТЕГРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ОСВІТИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД НА ЗАСАДАХ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Й СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ. *Наукові перспективи* . № 11(65) 2025. С.715-731. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-715-731

27. https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/32638/32595

28. Живко, З., Шевченко, Н., & Леськів, Г. (2025). ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЧЕРЕЗ СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ . Цифрова економіка та економічна безпека, (5 (20), 261-265. https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/864

29. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Шегинська А.І. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

30. «*Актуальні питання у сучасній науці* (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)»: журнал. 2026. № 1(43) 2026. С.77-87. (1695с.) https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-77-87

31. Живко З.Б., Павленчик Н.Ф., Стадник М.Є. Специфіка управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах: лідерство та корпоративна культура. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* Том 3. № 1. 2026. С.91-98. ISSN: 3041-1807 (online) .

32. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Мороз О.В., Шегинська А.І. МАРКЕТИНГ ЗЕД ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Наукові перспективи*: журнал. 2026. № 1(67) 2026. С. 815-833. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-815-833

33. Живко З.Б., Живко О.В., Шегинська А.І. ЕКОНОМІКА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ. *Національні інтереси України: науково-практичний журнал.* 2026. № 2(19) 2026. С. 1174-1192. (1790с.). DOI https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)

34. Живко З.Б., Панченко В.А., Остапенко О.М. ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ АДАПТАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ. *«Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»)»: журнал.* 2026. № 2(56) 2026. С. С.408-424 (2589с.). https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-2(56)

35. Живко З.Б., Кухарська Л.В.,Остапенко О.М. Квантовий розум у розумних мережах: революція в управлінні підприємствами, орієнтованими на інновації, в епоху економік, керованих штучним інтелектом. «Наукові інновації та передові технології»: журнал. 2026. № 3(55) 2026. С. 3561-3573 (3709с.).

36. Живко З.Б., Панченко В.А., Кухарська Л.В., Остапенко О.А., Остапенко О.М. Інновації в авіаційній логістиці та ІТ як ключовий фактор посилення конкурентних позицій авіапідприємств України та ЄС на спільному ринку. № Наука і техніка сьогодні. 3(57) (2026), 2026. С.514-528. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-3(57)-514-528

37. Живко З.Б., Панченко В.А., Шегинська А.І. ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ТА АВІАЦІЙНІЙ

ГАЛУЗЯХ. *“Успіхи і досягнення у науці (Серія* «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2026. № 1(23) 2026. С. 1692. С 1442-1457. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1442-1457

38. Живко З.Б. Роль командного менеджменту в оптимізації стратегій зовнішньо-економічної діяльності підприємств: інноваційні підходи в умовах глобальної невизначеності.Здобутки економіки: перспективи та іновації. № 27 (2026). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18873105 https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/808

39. Живко З.Б., Панченко В.А., Кухарська Л.В., Остапенко О.М. ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА СПІЛЬНОМУ РИНКУ. Успіхи і досягнення у науці. № 3(25) 2026. С.1388 – 1404. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1388-1404

40. Живко З.Б., Панченко В.А., Остапенко О.М. КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОПТИМІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. Успіхи і досягнення у науці. С.1405-1420. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1405-1420

41. 315. Живко З.Б., Панченко В.А., Кухарська Л.В., Шегинська А.І. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ КІБЕРБЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ. Національні інтереси України: науково-практичний журнал. 2026. № 4(21) 2026. С. 1995-2008. (2524с.)

42. Живко З.Б., Леськів Г.З., Живко О.В. РОЗВИТОК КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА В ТОРГІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ. “Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та

адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2025. № 11(21) 2025. С. 643-656. (1496с.).

43. Живко З.Б., Бойко О.Т. Командний менеджмент персоналу як чинник забезпечення соціально-економічної безпеки бізнесу. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2025. № 9(19) 2025. С. 434-445. (1103с.). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-434-445

44. Живко З.Б., Боруцька Ю.З., Живко М.О., Бойко О.Т., Шегинська А.І. Управління соціальними комунікаціями в системі ЗЕД в умовах кризової трансформації: стратегія довіри та міжнародної репутації. *«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»):* журнал. 2025. № 9(49) 2025. С.433-450. (2141с.). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49) https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-433-450

45. Живко З.Б., Демченко О.В., Шегинська А.І. Роль соціальних комунікацій у формуванні ефективної стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»):* журнал. 2025. № 7(47) 2025. С.312-333. (1974 с.). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47) https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-312-333

46. Живко З.Б., Демченко О. Командне лідерство як ключовий фактор безпеки та ефективності в авіаційній галузі. *Успіхи і досягнення у науці.* № 5(15)2025. С.1224-1234. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/358/460 https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-1224-1234

47. Живко З.Б., Снітко Є.О., Джегур Г.В., Руда І.І. Управління проектами в інноваційно орієнтованих організаціях у контексті сталого розвитку та

формування регіональної політики активізації громадянського суспільства. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць.* Вип № 1 (248)/2022, 2022. С. 131-137. (146с.) https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10325/1/2%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9C.pdf

48. Живко, З. (2026). АКАДЕМІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ. *Економіка та суспільство*, (85). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-136

49. Живко З.Б., Кушнерьова Д.Ю., Прядко Д.О. ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ ТА ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЇ RYANAIR: АНАЛІЗ ПІДХОДІВ І ПЕРСПЕКТИВ ДО 2050 РОКУ. *«Наукові інновації та передові технології»*: журнал. 2026. № 5(57) 2026. С. 5024-5037. (5433 с.). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)

50. Католик, Г., Живко, З., & Одинцова, Г. (2023). ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ДЕПРЕСИВНОСТІ У НАРЦИСИЧНИХ ОСІБ: ДОСЛІДЖЕННЯ В ЧАСІ ВІЙНИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(70), 147–158. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-147-158 URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/601

51. Кодекс законів України про працю. Київ, 1998.

52. Козак Ю.С., Слюсаренко К.В., Чумаков К.І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. Вип. № 48/2023.

53. Конституція України : прийнята на 5-й сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. (Редакція від 12.04.2012 р.).

54. КУКСА І.М., ГУК О.В., ЖИВКО О.В., ДІГТЯР І.В. Компетентісно–орієнтований підхід у системі лідеротворення торгових підприємств в умовах

діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*: Збірник наукових праць. Вип. 6(253). К., 2022. Р.80-85.

55. Ленсіоні П. П'ять вад команди : бізнес-казка про лідерство / Патрік Ленсіоні ; пер. з англ. — Київ : Наш формат, 2018. – 256 с.

56. Леськів Г.З., Живко З.Б., Власенко К.К. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/343

DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-23. https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/ journal/article/view/343/328

57. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.

58. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

59. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.

60. Менеджмент підприємницької діяльності : метод рекомендації до підготовки на практ. заняття та викон. самост. роботи з дисц. для здобув. ВО спец. 076 «Підприємництво та торгівля» / [уклад. : В. В. Зайченко, Н. П. Сисоліна, Г. В. Савеленко] ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 48 с.

61. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: *ЧТЕІ ДТЕУ*, 2023. 172 с. http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/men_put_vid_2023.pdf

62. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

63. HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі : метод. рекомендації щодо підготовки до практ. занять та викон. самост. роботи з дисц. для здобув. ВО за спец. 241 «Готельно-ресторанна справа» / [уклад. В. В. Зайченко] ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 57 с.

64. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.

65. Офіційний сайт Міністерство економіки України:. URL: http://www.me.gov.ua/

66. Офіційний сайт Національного банку України – www.bank.gov.ua

67. Офіційний сайт Національного Комітету статистики України – www.ukrstat.gov.ua

68. Офіційний сайт Національної бібліотеки ім. Вернадського – www.biblvernad.org.ua

69. Офіційний сайт Прозоро URL: https://prozorro.gov.ua/

70. Помаз О. М., Помаз Ю. В., Коробкіна В. М. Основні причини трудових конфліктів на вітчизняних підприємствах аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47. С. 151-155.

71. Помаз О. М., Помаз Ю.В., Онищенко Т. В. Трудові конфлікти в аграрному підприємстві: причини, особливості, шляхи їх вирішення. *Економічні студії.* 2020. Випуск 1 (27). С. 157- 162.

72. Поросінін А.Т. Теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві. *Агросвіт* № 15. 2024. С. 63-70.

73. Про акціонерні товариства. Верховна Рада України; Закон від 17.09.2008 № 514- VI. Редакція від 01.01.2019, підстава - 2210-VIII. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua

74. Про господарські товариства. Закон України Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 1576-12 із змінами, внесеними згідно із Законом №

357-V (357-16) від 16.11.2006. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua

75. Про затвердження Принципів корпоративного управління. № 571, 11.12.2003. Прийняття від 22.07.2014. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon.nau.ua

76. Психологія управління: навч. посіб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/359961504_Psihologia_upravlinna (дата звернення: 26.04.2026).

77. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Живко З. Б., Лісовський І. В. Теоретичний базис стратегічної адаптації системи менеджменту туристичних підприємств до трансформаційних процесів зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6 (288), 2020. С.192-197.

78. Семенча І. Є., Яровенко Т. С., Куряча Н. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Місце лідерства, командоутворення та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу. *Бізнес-інформ*. №7_2024. С.342-347. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-342-347

79. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій[Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

80. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

81. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

82. Asch, S. E. Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), Groups, Leadership and Men; Research in

Human Relations. Pittsburgh, PA : Carnegie Press, 1951. P. 177–190. URL: https://gwern.net/doc/psychology/1952-asch.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

83. Asma Jadallah Khasawneh, Iryna Mihus, Nataliia Svyrydiuk, Zinaida Zhyvko. Nature and purpose of artificial intelligence. Political, legal, and economic challenges in the 21st century. *CLÍO: Revista de Revista de Historia, Ciencias Humanas y pensamiento crítico.* Año 4, Núm 8. Provincia de Pontevedra – España. Julio/Diciembre (2024) PP. 306-320.

84. Bauman, Z. Liquid Life. Cambridge : Polity Press, 2005. 220 p. URL: https://monoskop.org/images/5/5f/Bauman_Zygmunt_Liquid_Life_2005.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

85. Bourdieu, P. Acts of Resistance: Against the Tyranny of the Market. New York : The New Press, 1998. 108 p. URL: https://monoskop.org/images/5/5f/Bourdieu_Pierre_Acts_of_ Resistance_1998.pdf (дата звернення: 07.03.2026)

86. Bourdieu, P. Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1984. 613 p. (оригінал: La Distinction, 1979). URL: https://monoskop.org/images/e/e0/Pierre_Bourdieu_Distinction_A_Social_Critique_of_the_Judgement_of_Taste_1984.pdf (дата звернення: 07.03.2026)

87. Festinger, L. A Theory of Social Comparison Processes. Human Relations. 1954. Vol. 7, No. 2. P. 117–140. DOI: https://doi.org/10.1177/001872675400700202. URL: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872675400700202 (дата звернення: 07.03.2026).

88. Giddens, A. Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age. Stanford, Calif. : Stanford University Press, 1991. 256 p. URL: https://archive.org/details/modernityselfide0000gidd (дата звернення: 07.03.2026)

89. Giddens, A. Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives. London : Profile Books, 2002. 104 p. URL:

https://archive.org/details/runawayworldhowg0000gidd (дата звернення: 07.03.2026).

90. Hyman, H. H. The Psychology of Status. Archives of Psychology (Columbia University). New York, 1942. No. 269. 94 p. URL: https://psycnet.apa.org/record/1943-00205-001 (дата звернення: 07.03.2026).

91. Ilgen, D. R. Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models / D. R. Ilgen, J. R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jandt // Annual Review of Psychology. – 2005. – Vol. 56. – P. 517–543. – DOI: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250.

92. Katolyk, H., Zhyvko, Z., Odyncova, H. (2022). Peculiarities of the manifestation of depression in narcissistic individuals. *Public Administration and Law Review*, 1(9), 40–53. URL: https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/issue/view/10 Scientific Centr of innovative Researches http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4432/1/PECULIARITIES%20OF%20THE%20MANIFESTATION.pdf

93. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 291 p.

94. Merton, R. K. Social Theory and Social Structure. Enlarged ed. New York : Free Press, 1968. 702 p. (оригінальні ідеї з 1949–1957 pp.). URL: https://archive.org/details/socialtheorysoci0000mert (дата звернення: 07.03.2026).

95. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

96. N. Zachosova, Z. Zhyvko, V. Zanora. Human Risks of Project management involving remote Teams in the Context of the Enterprise economic and financial Security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol 4, No 35 (2020). P.514-521. URL: http://fkd.org.ua/article/view/222530 DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222530

97. Nadiia Baluk, Ilona Androshchuk, Nataliia Havadzyn, Zhyvko Z., Hura V. Marketing and Sustainable Economic Development of the Energy Complex: A

Case Study of the Administrative And Legal Planning of a Public-Private Partnership. (2024). *International Journal of Religion*, 5(9), 908-918. https://doi.org/10.61707/eazpbk06 https://ijor.co.uk/ijor/article/view/4974

98. Nemchenko, T., Lakiza, V., Tiurina, N., Zhyvko, Z., & Harbusiuk, V. (2024). Strategy for Effective Management of Organizational Change for Enterprises. *Journal of the University of Zulia*, 15(42), 146-162. https://doi.org/10.46925//rdluz.42.08

99. Olha Podra, Nataliia Litvin, Zinaida Zhyvko, Marta Kopytko, Liliia Kukharska Innovative development and human Capital as determinants of knowledge Economy. *Business: Theory and Practice*. 21(1), 2020, pp. 252–260. URL: https://journals.vgtu.lt/index.php/BTP/article/view/11305

100.Ratu Zahirah Lutfie, Syarif Redha Fachmi Al Qadrie. M. Uhaib Uhaib, Zinaida Zhyvko, Beatriz Lucia Salvador. (2024). The Role of the Military in Guarding Borders in Achieving Global Stability. *International Journal of Education, vocational and Social Science (IJEVSS)*.Vol.3. № 01 (2024). DOI: https://doi.org/10.99075/ijevss.v3i01.682

101.Shibutani, T. Society and Personality: An Interactionist Approach to Social Psychology. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1961. 630 p. URL: https://books.google.com/books/about/Society_and_Personality.html?id=AiIbnwEACAAJ (дата звернення: 07.03.2026).

102.Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. Stages of small-group development revisited. Group & Organization Studies. 1977. Vol. 2, No. 4. P. 419–427. DOI: https://doi.org/10.1177/105960117700200404. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Tuckman_Jensen_1977_Stages_of_small-group_development_revisited.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

103.Z. Zhyvko, O. Senyshyn, N. Rushchyshyn, L. Kukharska, Kh. Drymalovska. Mechanism for neutralizing internal and external threats to the financial security. Financial and credit activity: problems of theory and practice.

Vol. 4 No. 39 (2021). Pp. 312-319. https://doi.org/10.18371/.v4i39.238796. URL: https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3502/3314

104.Zhyvko Z., Shegynska A., Rodchenko S., Makiieva S. Assessment of human resource management and motivational measures in crisis conditions. *Актуальні питання економічних наук.* [Електронний документ], 2025. (11). URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15620596

105.Zhyvko Z.B. Modelling adaptive and simultaneous state-business partnership strategies in the context of conflict management in the context of the COVID-19 pandemic, digitalization and sustainable development / Z. B. Zhyvko, O. V. Orlova-Kurilova, V. A. Kredisov, O. M. Taran-Lala // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2021. – № 3 (17). – P. 43-48. – Retrieved from https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/43.pdf. DOI: 10.15276/EJ.03.2021.6. DOI: 10.5281/zenodo.5751060 https://economics.net.ua/317-2_print

106.Zhyvko Zinaida, Klymenchukova Nataliia, Snitko Yelyzaveta, Prokopyshyn Oksana. Strategic marketing as a direction to improve the efficiency of management of innovative enterprise activities under conditions of financial and economic, environmental and social risks. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences.* 2021. Issue 4, 2021. C13-20. DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-4-13-20

107.Zhyvko Zinaida, Myroslava Stadnyk, Olesya Boyko. Demographic security: key threats and means of their regulating. *Economics, Finance and Management Review. Scientific Center of Innovative Researches OÜ (Tallinn, Estonia).* № 4(8), 2021. P. 11-24. URL: https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/168/108

108.Zhyvko, Z., Kukharska, L., & Shehynska, A. (2026). Government Agencies that are Changing the World: Corporate Strategies for Environmental Security.Public Administration and Law Review, (1 (25), 67–86. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2026-1-67-86

109.Zhyvko, Z., Kukharska, L., & Shehynska, A. (2026). Government Agencies that are Changing the World: Corporate Strategies for Environmental

Security.Public Administration and Law Review, (1 (25), 67–86. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2026-1-67-86Received

110.Zhyvko, M., Dombrovska, A., & Kiblyk, D. (2025). THE ROLE OF OMBUDSMAN INSTITUTIONS IN ADMINISTRATIVE ACCOUNTABILITY: A COMPARATIVE PERSPECTIVE. *Public Administration and Law Review*, (1(21), 87–98. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-87-98

111.Zhyvko, Z., Gorban, I., Marushko, N., Korzh, M., & Korogod, N. (2021). Human Capital Management Under the Conditions of the Postmodern Society in the Context of Ensuring the Economic Safety of the Enterprise. *Postmodern Openings*, *12*(1), 267-283. doi: https://doi.org/10.18662/po/12.1/259

112.Zhyvko, Z., Zhyvko, M., Shehynska, A., Zhyvko, O. (2024). Competency Frameworks for Digital Economies: A Focus on IT Skills. In M.Denysenko, L.Khudoliy & S. Laptiev (Eds.), *Digital Skills in a Digital Society: Requirements and Challenges.* 2024. 394 p. (pp. 31–57). Scientific Center of Innovative Research. Estonia. https://doi.org/10.36690/DSDS31-57

113.Zinaida Zhyvko, Iryna Gorban, Nadiia Marushko, Maryna Korzh (2020). Human capital management in the context of ensuring economic security of the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 42. No.2. P. 133-144. eISSN 2345-0355. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2020.14 URL: https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/923

114.Zinaida Zhyvko, Maryna Derzhevetska**.** Introduction of the intellectual capital management mechanism at machine-building enterprises. Economics, Finance and Management Review. Issue 3(15), 2023. P. 83-98. URL: https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/256/195