

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«__» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Ефективність командної роботи в організації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав (ла)
студент (ка) групи МОб-1-21-4.0д
(шифр групи)
Олійник Владислава Володимирівна
(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
доктор наук з державного
управління, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Рябець Катерина Анатоліївна
(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Олійник Владислава Володимирівна

Ефективність командної роботи в організації. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Рябець Катерина Анатоліївна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів ефективності командної роботи в організації. У вступі обґрунтовано актуальність теми, окреслено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження. У першому розділі розкрито сутність та основні характеристики ефективної командної роботи, визначено внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на її результативність, а також проаналізовано нормативно-правову базу, яка регламентує умови функціонування команд в Україні.

Другий розділ містить загальну характеристику діяльності ТОВ «Анекс Тур», проведено детальний аналіз поточного стану ефективності командної роботи в компанії, виявлено її основні переваги та проблемні аспекти. Запропоновано конкретні практичні заходи щодо підвищення ефективності командної взаємодії, зокрема впровадження цифрової платформи управління завданнями, стандартизацію процесів (SOP), налагодження системи регулярного зворотного зв'язку, розвиток крос-функціональності персоналу, систему наставництва та внутрішнього навчання. Представлено прогнозований ефект від реалізації запропонованих рекомендацій.

Ключові слова: командна робота, ефективність, командоутворення, крос-функціональність, стандартизація процесів, цифровізація, наставництво.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 25 найменувань на 3 сторінках та одного додатку. Повний обсяг роботи складає 43 сторінки, основний текст викладено на 35 сторінках. Робота містить 13 таблиць і 8 рисунків.

SUMMARY

Oliinyk Vladyslava Volodymyrivna

Efficiency of Teamwork in the Organization. – Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific advisor – Ryabets Kateryna Anatoliyivna, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management.

The bachelor's qualification thesis is devoted to the theoretical and practical aspects of teamwork efficiency within an organization. The introduction substantiates the relevance of the topic and outlines the object, subject, aim, and research objectives. The first section reveals the essence and main characteristics of effective teamwork, identifies internal and external factors influencing its effectiveness, and analyzes the legal framework regulating teamwork conditions in Ukraine.

The second section provides a general overview of LLC "Anex Tour" activities, conducts a detailed analysis of the current state of teamwork efficiency within the company, and identifies its main strengths and problem areas. Specific practical measures aimed at improving teamwork efficiency are proposed, including the implementation of a digital task management platform, standardization of operational processes (SOP), establishment of regular feedback mechanisms, development of cross-functionality among personnel, and the introduction of mentorship and internal training systems. A forecasted effect of implementing the proposed recommendations is presented.

Keywords: teamwork, efficiency, team-building, cross-functionality, process standardization, digitalization, mentorship.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references containing 25 titles on 3 pages, and one appendix. The total length of the work is 43 pages, with the main text occupying 35 pages. The work includes 13 tables and 8 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність ефективності командної роботи в організації.....	7
1.2. Фактори, що впливають на ефективність роботи команди	10
1.3. Нормативно-правові аспекти регулювання ефективності командної роботи в організації.....	14
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РІВНЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АНЕКС ТУР».).....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Анекс Тур»	20
2.2. Оцінка поточного стану ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур».....	23
2.3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур»	29
Висновки до розділу 2.....	40
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна командна робота є важливим чинником успішної діяльності сучасних організацій. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні, перед підприємствами туристичної галузі постає завдання оптимізації внутрішніх ресурсів, серед яких ключове місце займає людський капітал і ефективність його використання. Саме тому актуальним є дослідження та вдосконалення підходів до формування і управління ефективними командами.

Теоретичні та практичні аспекти командної роботи були предметом наукових досліджень таких вчених, як Бандура А., Румянцева З., Кузнецова О.В., Гончар Л.А., Плаксієв С.І., Панасюк Б.С., Павленко В.І., Шевченко Т.О., Браун П., Сидоренко О., Мінцберг Г., Друкер П., Роббінс С.П. та інших. Однак, незважаючи на широкий спектр досліджень, недостатньо розглянутими залишаються особливості управління ефективністю командної роботи саме в туристичних компаніях, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета та завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних підходів до ефективності командної роботи в організації та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її рівня.

Для досягнення зазначеної мети визначено такі *завдання*:

- охарактеризувати сутність ефективності командної роботи;
- визначити фактори, що впливають на ефективність командної роботи в організації;
- оцінити поточний стан ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур»;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур».

Об'єктом дослідження є командна робота в організації.

Предметом дослідження є ефективність командної роботи в організації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано сукупність взаємопов'язаних методів. Методи аналізу і синтезу застосовувались для опрацювання наукових джерел і формування теоретичних засад командної роботи, а системний підхід – для комплексного розгляду впливу організаційних, психологічних та нормативних факторів. Метод порівняння дозволив оцінити динаміку змін ефективності команди, а узагальнення – сформулювати ключові висновки. Практична частина базувалася на методі опитування, результати якого оброблялися статистичними та графічними методами. Моделювання використано для прогнозу ефектів від запропонованих заходів, а SWOT-аналіз – для визначення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Застосування зазначених методів сприяло досягненню цілей дослідження.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності командної роботи у практичній діяльності ТОВ «Анекс Тур».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 25 найменувань на 3 сторінках та одного додатку. Повний обсяг роботи складає 43 сторінки, основний текст викладено на 35 сторінках. Робота містить 13 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність ефективності командної роботи в організації

У сучасному управлінні організаціями все більшої актуальності набуває питання не лише побудови команд, але й забезпечення їх ефективного функціонування. Командна форма організації праці, на відміну від традиційного ієрархічного підходу, дозволяє досягати вищих результатів завдяки поєднанню знань, навичок, досвіду і мотивації учасників, які взаємодіють заради спільної мети. Проте наявність команди ще не гарантує її ефективності. Саме тому поняття «ефективність командної роботи» слід розглядати як окреме складне явище, яке має специфічні характеристики, чинники формування та критерії оцінки.

Загалом, ефективність командної роботи визначається як здатність команди досягати поставлених цілей в межах заданих обмежень (час, ресурси, якість), забезпечуючи при цьому високу залученість учасників, злагожену взаємодію, стійкий мікроклімат і потенціал до розвитку [1]. Такий підхід поєднує як об'єктивні показники результативності (KPI, виконання плану), так і суб'єктивні – рівень задоволеності працівників, ступінь довіри, готовність до довгострокового співробітництва.

На думку О.О. Мороза, ефективна команда – це така, що функціонує на основі спільної мети, чітко розподілених ролей, високого рівня комунікації та психологічної сумісності. Вона не лише виконує поточні завдання, а й розвивається як саморегульована система, здатна адаптуватись до нових умов [2].

До ключових ознак ефективної команди належать:

- наявність єдиної чітко сформульованої мети;
- взаємна відповідальність за результат;
- довіра та відкритість між учасниками;
- збалансований розподіл ролей і функцій;

- високий рівень внутрішньої мотивації;
- гнучкість у прийнятті рішень;
- здатність до рефлексії та постійного вдосконалення [3].

Ці характеристики часто описують візуально у формі структурованого зображення, де центральною є спільна мета команди, а навколо неї – елементи ефективної взаємодії, такі як довіра, комунікація, гнучкість, чіткий розподіл ролей тощо (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Основні риси ефективної командної роботи

Важливо також відрізнити поняття «група» та «ефективна команда». Хоча обидві форми є колективними, лише команда передбачає наявність спільного бачення, інтегрованої відповідальності та взаємозалежності між учасниками. Ці відмінності можна чітко побачити у порівняльній таблиці (табл. 1.1), яка демонструє відмінності за критеріями мети, комунікації, лідерства, мотивації та інших параметрів.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика групи і ефективної команди

Критерій порівняння	Група	Ефективна команда
Мета діяльності	Кожен має власні цілі або виконує загальні вказівки	Спільна, чітко сформульована мета
Прийняття рішень	Переважно одноосібне або вертикальне прийняття рішень	Колегіальне, із залученням усіх учасників
Рівень відповідальності	Індивідуальна відповідальність за свої завдання	Колективна відповідальність за результат
Комунікація	Фрагментарна, епізодична	Регулярна, відкрита, взаємозворотна
Розподіл ролей	Нерівномірний або спонтанний розподіл	Узгоджений, раціональний і функціональний
Мотивація	Зовнішня (матеріальні стимули)	Внутрішня (відчуття важливості і причетності)
Психологічний клімат	Формальний або нейтральний	Позитивний, підтримуючий
Згуртованість	Низька або середня	Висока
Ефективність	Залежить від керівника	Самостійне досягнення цілей
Сприйняття результату	Оцінюється індивідуально	Спільне задоволення та гордість за результат

Ефективна команда, на відміну від простої робочої групи, здатна досягати так званого синергетичного ефекту, коли результат спільної діяльності перевищує суму індивідуальних зусиль. Цей ефект виникає завдяки взаємодоповнюванню знань і навичок, підтримці, співпереживанню, конструктивному вирішенню конфліктів і вмінню адаптуватися до нових завдань [4].

Ще одним важливим критерієм ефективності команди є її життєвий цикл – від етапу формування до етапу самореалізації або трансформації. На кожному з етапів змінюється рівень комунікації, розподілу ролей, інтенсивність конфліктів і потреба у зовнішньому управлінні. Відповідно, ефективність команди також не є сталою – вона потребує підтримки, аналізу, оцінки і корекції [5].

В українському контексті зростає увага до побудови ефективних команд у межах публічного та корпоративного секторів, зокрема через діджиталізацію, проєктне управління, міжвідомчу взаємодію та нові моделі

лідерства. Це потребує від організацій переосмислення ролі команд, впровадження сучасних методик тімбілдингу, коучингу, розвитку емоційного інтелекту.

Таким чином, ефективність командної роботи – це інтегральна характеристика, що поєднує результативність, мотиваційно-психологічні аспекти та динаміку розвитку команди. Розуміння її сутності дозволяє більш точно формувати, управляти та оцінювати команду як ключову одиницю організаційного успіху.

1.2. Фактори, що впливають на ефективність роботи команди

Ефективність командної роботи – це складне інтегроване явище, що формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів. Успішна команда – це не випадкове поєднання здібних фахівців, а результат цілеспрямованого формування внутрішніх умов і взаємин, а також належної підтримки з боку зовнішнього середовища. Розуміння того, які саме чинники впливають на ефективність команди, дозволяє менеджерам організацій застосовувати обґрунтовані управлінські рішення для підтримки та розвитку результативної колективної праці.

Фактори, що визначають ефективність команди, умовно поділяються на дві великі групи: внутрішні та зовнішні. Такий поділ ґрунтується на сфері впливу – чи залежить конкретний чинник від внутрішньої динаміки команди, чи від середовища, в якому вона функціонує.

До *внутрішніх факторів* насамперед відносять елементи, які формуються в межах самої команди: рівень згуртованості, комунікаційна культура, чіткість розподілу ролей, баланс між особистими та спільними цілями, мотивація учасників, ступінь довіри та підтримки. Наприклад, дослідження показують, що команди, в яких чітко визначені цілі та розподіл функцій, досягають результату швидше та з меншими витратами на узгодження дій [1, с. 28].

Психологічний клімат, зокрема атмосфера довіри, відкритість до взаємодії, готовність до компромісів та рівень емоційного інтелекту учасників, є одним із найважливіших чинників ефективності. В команді, де панує напруга або суперництво, навіть високий рівень професіоналізму не компенсує втрати, пов'язані з низьким рівнем взаєморозуміння.

Також важливим є організаційний рівень управління командою – наявність чіткої структури, механізмів прийняття рішень, правил взаємодії. У командах, де відсутні чіткі правила гри, виникає хаос, що знижує продуктивність і підвищує рівень стресу серед учасників [2, с. 52].

Для наочності розгляду взаємозалежностей чинників доцільно представити їх у вигляді ієрархічної схеми (рис. 1.2), де фактори розташовані за рівнями впливу – від базових психологічних умов до більш складних структурно-організаційних та зовнішніх.

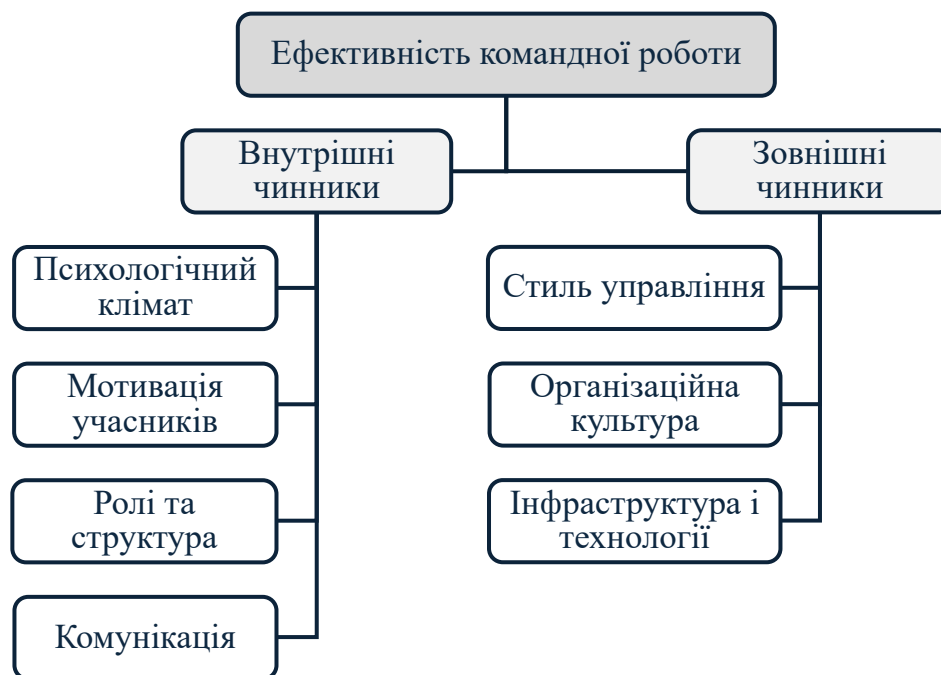


Рисунок 1.2 - Ієрархічна модель факторів ефективної командної роботи

Ця модель дозволяє краще усвідомити, що ефективна командна діяльність залежить від гармонійної взаємодії декількох рівнів факторів. Якщо хоча б один рівень буде недостатньо розвинений (наприклад, відсутня

комунікація або система мотивації), команда не зможе працювати стабільно та результативно.

Окрім внутрішніх, важливу роль відіграють і *зовнішні чинники*, які визначають умови функціонування команди в ширшому організаційному та соціальному контексті. До таких факторів можна віднести стиль керівництва, організаційну культуру, рівень підтримки з боку керівництва, нормативно-правову базу, а також інфраструктурні та технічні умови.

Стиль управління безпосередньо впливає на характер командної взаємодії. Наприклад, авторитарний підхід може призвести до зниження ініціативності та самостійності членів команди, тоді як демократичний стиль сприяє розвитку самоуправління, більш відкритого обміну думками та взаємоповаги [3, с. 61]. Лідер, який здатен делегувати повноваження, сприяє створенню простору довіри, що позитивно відображається на ефективності виконання командних завдань.

Організаційна культура, її цінності та норми – ще один чинник, що впливає на командну роботу. У тих організаціях, де цінується взаємодія, підтримується атмосфера довіри і сприяння, формуються більш ефективні та стабільні команди. І навпаки, в умовах конкуренції між працівниками чи культивування індивідуального досягнення командна робота зазнає труднощів.

Важливими також є інформаційно-технічні ресурси, що забезпечують командну роботу. Наявність сучасного програмного забезпечення, зручних платформ для комунікації та спільної роботи є критичними для віртуальних або розподілених команд. Ці ресурси дозволяють ефективно координувати дії, здійснювати обмін інформацією та контролювати виконання завдань.

Окрему групу чинників становлять можливості розвитку команди: доступ до навчання, професійного зростання, участі в командних тренінгах. За умов постійного оновлення знань команда здатна адаптуватися до змін, працювати більш гнучко та інноваційно.

Для наочності всі перелічені чинники ефективності команди систематизовано (табл. 1.2), де узагальнено внутрішні та зовнішні чинники з прикладами, цілями впливу, перевагами і ризиками у разі їх ігнорування.

Таблиця 1.2

Внутрішні чинники ефективності команди

№ п/п	Конкретний фактор	Ціль впливу	Переваги	Ризики при ігноруванні
1	Психологічний клімат	Забезпечення довіри, емоційного комфорту та згуртованості	Сприятлива атмосфера, зменшення конфліктів	Зростання напруги і зниження ефективності
2	Мотивація учасників	Підвищення залученості до спільної мети	Вища ініціативність і продуктивність	Формальність виконання обов'язків
3	Ролі та структура	Чіткий розподіл обов'язків та підвищення відповідальності	Зменшення непорозумінь, підвищення ефективності	Подвійне навантаження або безвідповідальність
4	Комунікація	Налагодження обміну інформацією та прийняття рішень	Прозорість взаємодії, краща координація	Непорозуміння, дублювання дій

Таблиця 1.3

Зовнішні чинники ефективності команди

№ п/п	Конкретний фактор	Ціль впливу	Переваги	Ризики при ігноруванні
5	Стиль управління	Формування управлінського клімату у команді	Підвищення довіри до керівника, розвиток лідерства	Пригнічення ініціативи, конфлікти
6	Організаційна культура	Створення сприятливого середовища для співпраці	Позитивна динаміка командної взаємодії	Роз'єднаність, недовіра
7	Інфраструктура і технології	Забезпечення технічної можливості спільної роботи	Гнучкість і швидкість виконання завдань	Технічні збої, затримки

Таким чином, ефективність команди формується як результат складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Їх аналіз дозволяє керівництву організацій вчасно виявляти слабкі місця, приймати обґрунтовані управлінські

рішення та формувати середовище, сприятливе для продуктивної командної взаємодії.

1.3. Нормативно-правові аспекти регулювання ефективності командної роботи в організації

Ефективна командна робота ґрунтується не лише на управлінських рішеннях і психологічних аспектах, а й на чіткій нормативно-правовій основі. В Україні сформовано багаторівневу систему регулювання, яка забезпечує правові умови для організації, функціонування та розвитку команд у межах суб'єктів господарювання. Правове поле визначає основні засади трудової взаємодії, умови створення робочих груп і команд, а також інструменти захисту прав учасників трудового процесу.

На загальнодержавному рівні ключову роль у формуванні засад командної праці відіграє Кодекс законів про працю України (КЗпП), у якому закріплено базові норми організації трудових відносин: умови укладання трудових договорів, обсяг відповідальності працівників, правила оплати праці та організації робочого часу. Саме ці положення визначають, у яких рамках має функціонувати команда та які обов'язки покладаються на її членів і керівників [1, с. 12]. Особливо важливим є положення КЗпП про колективну та індивідуальну відповідальність, а також норми щодо узгодженого планування робочого часу в командному форматі.

Значущим з точки зору формування командного середовища є також Закон України «Про колективні договори і угоди», який дає можливість конкретизувати принципи взаємодії в команді, питання мотивації, преміювання, розподілу обов'язків і відповідальності на рівні підприємства. Завдяки цьому формується більш гнучке регулювання, яке враховує специфіку конкретної організації [2, с. 45]. У колективних договорах, як правило, відображається не лише структура команд, а й порядок узгодження спільних

цілей, система заохочень за колективні досягнення, а також механізми врегулювання конфліктів, які виникають у процесі командної діяльності.

Окрему увагу слід приділити Закону України «Про охорону праці», що регламентує безпечні умови праці, зокрема й у рамках роботи в команді. Він акцентує увагу на соціальному захисті працівників, чітко визначає вимоги до організації робочих процесів, що особливо важливо при міждисциплінарній чи проектній командній взаємодії [3, с. 78]. У командній роботі, де працівники тісно взаємодіють у спільному фізичному чи інформаційному просторі, питання охорони праці набувають додаткової актуальності, оскільки від правильного розподілу навантаження та організації робочого середовища залежить не лише ефективність, а й безпека виконання завдань.

На галузевому рівні існують накази, положення та методичні рекомендації, які деталізують застосування норм законодавства до конкретних сфер. Наприклад, Наказ Міністерства освіти і науки України № 609 від 08.06.2018 р. унормовує створення команд фахівців для підтримки дітей з особливими освітніми потребами, демонструючи адаптацію командного підходу до освітньої практики [4]. Аналогічні документи існують у медичній, виробничій, ІТ-сферах, де командна взаємодія є невід'ємною складовою робочого процесу.

На рівні самих організацій застосовуються внутрішні регламенти, колективні договори, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції. У цих документах прописуються алгоритми формування команд, критерії добору учасників, порядок прийняття рішень, система взаємодії та комунікації, розподіл функціональних обов'язків. Це дозволяє регулювати діяльність команди з урахуванням внутрішньої специфіки організації [5, с. 29]. Також внутрішні нормативні документи передбачають правила командного етикету, механізми оцінювання ефективності та інструменти нематеріального стимулювання.

Для систематизації нормативного поля доцільно виділити три основні рівні правового регулювання командної роботи, що наведено у вигляді схеми

(рис. 1.3). Вона включає державний, організаційний і командний рівні з відповідними документами, що регламентують кожен з них. Зазначені рівні не діють ізольовано – вони взаємопов’язані та взаємодоповнюють одне одного, формуючи цілісну правову систему командної взаємодії. Такий підхід дозволяє створити адаптивну модель управління, де кожен рівень відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності.

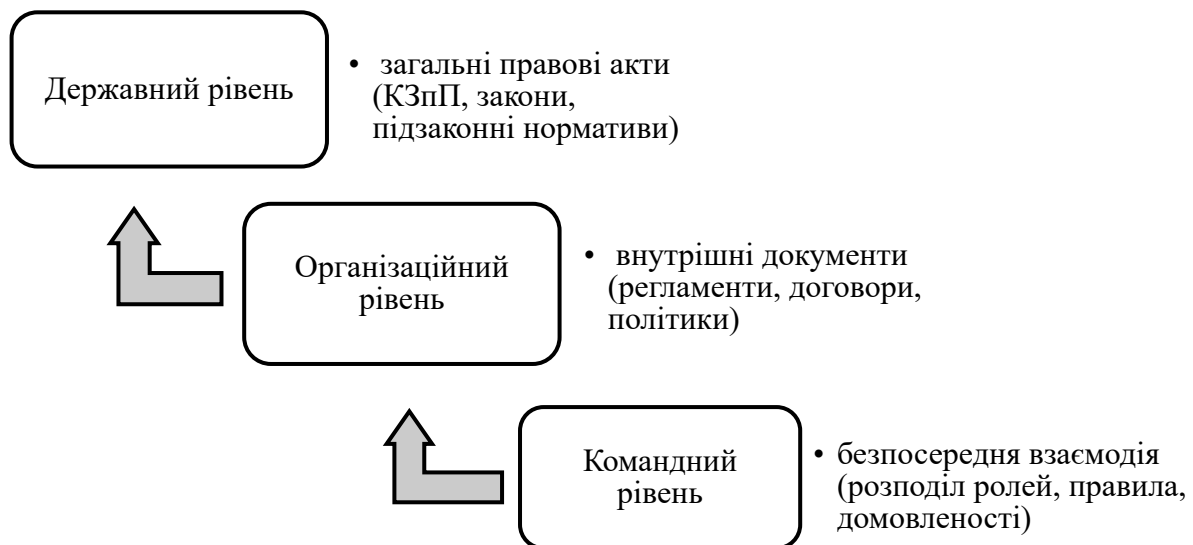


Рисунок 1.3 - Рівні нормативно-правового регулювання командної роботи

Також узагальнені відомості про ключові нормативно-правові документи представлено у таблиці 1.4. Вона дає змогу побачити змістовне наповнення кожного з джерел та їхній вплив на організацію командної праці в сучасних умовах. Зокрема, таблиця дозволяє наочно простежити, які саме аспекти командної роботи регулюються на тому чи іншому рівні, які документи мають загальнообов’язковий характер, а які – створені спеціально для внутрішнього користування в організаціях. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти структуру правового середовища, в якому діють команди, та виділити ті елементи, що безпосередньо впливають на рівень ефективності, згуртованості та мотивації працівників.

Основні нормативно-правові акти

№ п/п	Нормативно-правовий акт	Основні положення щодо командної роботи
1	Кодекс законів про працю України	Визначає загальні умови праці, регулює трудові відносини, режим роботи, відповідальність, оплату праці.
2	Закон України «Про колективні договори і угоди»	Надає можливість деталізувати умови командної взаємодії, преміювання, розподіл обов'язків на рівні підприємства.
3	Закон України «Про охорону праці»	Регулює безпечні умови праці, охоплює організацію процесів у колективах, зокрема командного типу.
4	Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»	Гарантує участь працівників у процесах управління, створює умови для реалізації командного підходу.
5	Наказ МОН № 609 від 08.06.2018 р.	Регламентує формування команд у сфері освіти, зокрема для підтримки дітей з ООП, приклад галузевого підходу.

Висновки до розділу 1

Отже, ефективна командна робота є ключовим фактором успішного функціонування сучасних організацій, забезпечуючи реалізацію спільних цілей, високу продуктивність і адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. В результаті опрацювання та узагальнення теоретичних джерел встановлено, що команда суттєво відрізняється від звичайної робочої групи, передусім через наявність спільної мети, взаємну відповідальність її членів, високий ступінь довіри, відкритості та прозорості комунікації. Крім того, команда здатна до ефективного самоуправління, гнучкого розподілу завдань та швидкого реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Доведено, що ефективність командної роботи значною мірою залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать такі аспекти, як психологічний клімат, рівень довіри і відкритості між членами команди, чіткість ролей і завдань кожного учасника, а також рівень мотивації та задоволеності співробітників. Серед найбільш впливових внутрішніх чинників також виділяють здатність членів команди до конструктивного вирішення конфліктів і ефективної координації діяльності у

межах своїх функцій. Крім того, значну роль відіграє рівень розвитку професійних компетенцій працівників, які визначають здатність швидко адаптуватися до змін у завданнях та умовах роботи.

До зовнішніх факторів, які суттєво впливають на ефективність командної взаємодії, віднесено стиль керівництва та якість управлінських рішень, що впроваджуються керівництвом організації. Встановлено, що демократичний або трансформаційний стилі керівництва найкраще сприяють формуванню довіри, залученості та ініціативності членів команди. Важливим чинником є також організаційна культура, яка задає загальні правила взаємодії та впливає на сприйняття працівниками своїх ролей, рівень їх лояльності і залученості до спільних завдань. Крім того, ефективність командної роботи залежить від інфраструктурних та технологічних умов організації – наявності необхідних ресурсів, засобів комунікації та якісних систем управління процесами. В умовах сучасного бізнес-середовища особливе значення має цифровізація робочих процесів, яка суттєво пришвидшує обмін інформацією, координацію завдань та оперативність прийняття рішень.

Також окрему увагу було приділено нормативно-правовим аспектам, які визначають умови командної взаємодії в організаціях України. У процесі дослідження проаналізовано ключові нормативні документи, які регламентують трудові відносини та соціально-трудова умова праці, зокрема Кодекс законів про працю України, Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про охорону праці», а також інші важливі законодавчі акти. Встановлено, що правова база України достатньою мірою регулює питання організації праці, відповідальності, мотивації персоналу та захисту трудових прав працівників, що є необхідною умовою ефективної командної роботи та створення сприятливого робочого середовища.

Загалом, на основі опрацювання теоретичних засад можна стверджувати, що ефективна командна робота є складним, багатовимірним явищем, формування якого залежить від узгодженості і гармонійності внутрішніх взаємин команди, організаційних умов її функціонування, стилю

управління керівництва, корпоративної культури, а також відповідності умов праці чинному законодавству. Врахування зазначених аспектів дозволяє організаціям не лише досягати поставлених бізнес-цілей, а й формувати здорове та продуктивне робоче середовище, яке сприяє особистісному й професійному зростанню працівників.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РІВНЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АНЕКС ТУР»)

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Анекс Тур»

ТОВ «Анекс Тур» (ANEX Tour) є однією з провідних туристичних компаній на ринку України, що спеціалізується на організації пакетних туристичних подорожей за кордон. Компанія розпочала діяльність в Україні у 2005 році, та у 2020 р. відзначила 15-річний ювілей роботи. За цей час ANEX Tour здобула репутацію надійного туроператора і суттєво розширила масштаби своєї діяльності. Сьогодні ANEX Tour є лідером туристичного ринку України, пропонуючи тури до найпопулярніших курортних напрямів (Туреччина, Єгипет, Іспанія, Греція, Таїланд тощо) для різних категорій клієнтів – від масового сегмента до VIP-туристів.

ТОВ «Анекс Тур» в Україні входить до міжнародної групи компаній ANEX, що оперує у більш ніж 10 країнах світу. На глобальному рівні компанія налічує близько 3000 співробітників і має власні приймаючі офіси в ключових туристичних державах (Туреччина, Єгипет, Таїланд та ін.). Український підрозділ є одним із важливих напрямів бізнесу ANEX Tour, забезпечуючи організацію відпочинку тисяч українських туристів щороку. Так, у 2019 році (який був найуспішнішим перед кризовими подіями) послугами компанії скористалося понад 50 тис. туристів, тоді як у 2021 році - близько 30 тис. (після спаду 2020 р., зумовленого пандемією). Основний продукт компанії – пакетні тури «під ключ», що включають переліт, трансфер, проживання, страховку та туристичний супровід на курорті. Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» має функціональний характер і включає декілька ключових підрозділів (Додаток А.1). На чолі компанії – генеральний директор, якому підпорядковуються керівники основних департаментів. Серед основних структурних одиниць можна виділити:

- Департамент продажів і маркетингу – відповідає за просування турпродукту, роботу з агентською мережею та прямі продажі турів клієнтам.

- Операційний департамент – займається формуванням турів (контрактування готелів, авіаперевезень), координацією з приймаючими офісами за кордоном, контролем якості послуг.

- Департамент обслуговування клієнтів – забезпечує підтримку туристів перед поїздкою та під час відпочинку, вирішення оперативних питань, роботу гарячої лінії.

- Відділ кадрів (HR) – відповідає за підбір, навчання та мотивацію персоналу, розвиток командного потенціалу.

- Фінансово-адміністративний департамент – здійснює фінансове планування, облік, юридичний супровід та адміністративну підтримку діяльності.

- IT-відділ – підтримує роботу внутрішніх інформаційних систем (онлайн-бронювання, корпоративний портал тощо) та технічні засоби комунікації.

Наведемо організаційну структуру компанії у додатку на Рисунку А.1 - Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур».

Загальна чисельність персоналу українського офісу ANEX Tour станом на кінець 2024 року становила близько 70 осіб. Динаміка чисельності працівників, а також ключових операційних показників компанії за останні шість років відображена у табл. 2.1. У 2019 році, який став піковим для компанії перед початком глобальних криз, у штаті налічувалося 90 співробітників, що було зумовлено зростанням попиту на турпродукти та розширенням напряму турецьких і єгипетських програм. У цей період ANEX Tour демонстрував стабільну позицію на ринку, обслуговуючи до 50 тисяч туристів щороку та займаючи близько 18% частки українського виїзного туризму.

У 2020 році пандемія COVID-19 кардинально змінила ситуацію: через глобальні обмеження на подорожі кількість клієнтів впала більш ніж утричі – до 15 тис. туристів. Водночас чисельність персоналу зменшилася лише

незначно – до 85 осіб, що пояснюється політикою утримання основного складу команди та спробою адаптувати бізнес до дистанційного формату. У 2021 році ринок частково відновився: деякі туристичні напрямки (зокрема Туреччина й ОАЕ) стали доступними, що дало змогу компанії знову збільшити штат до 95 осіб і обслужити 30 тис. туристів.

Найскладнішим для ANEX Tour став 2022 рік: через повномасштабну війну та закриття повітряного простору туристична активність практично припинилась, а чисельність персоналу знизилась до 60 осіб. Компанія змушена була тимчасово припинити більшість операцій в Україні, зосередившись на роботі із закордонними партнерами, обробці повернень і підтримці клієнтів. Частина персоналу була евакуйована або мобілізована, що послабило горизонтальні зв'язки в командах. У 2023 році ситуація почала поступово стабілізуватись. Завдяки адаптації до нових реалій, переходу на гібридний формат роботи та зміцненню крос-функціональної взаємодії, компанія змогла трохи наростити команду (до 62 осіб) і відновити туристичний потік до 8 тисяч осіб. У 2024 році тенденція до відновлення продовжилася: чисельність працівників зросла до 70, а кількість обслужених клієнтів – до 20 тисяч. За оцінками, ANEX Tour поступово повертає втрачену частку ринку (до 7%), демонструючи життєздатність внутрішніх команд і ефективність управлінських рішень у складних умовах.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Анекс Тур» у 2019-2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чисельність персоналу, осіб	90	85	95	60	62	70
Кількість обслужених туристів, тис.	50	15	30	5	8	20
Частка на ринку виїзного туризму %	18	6	11	2	3	7

Як свідчать дані табл. 2.1, компанія, попри зовнішні виклики, зуміла втримати кадрову основу і відновити функціональну діяльність завдяки внутрішній структурованості команд та здатності до самоперебудови. Графічна візуалізація динаміки чисельності персоналу за ці шість років наочно демонструє характер коливань та позитивну тенденцію останніх двох років (див. рис. 2.1).

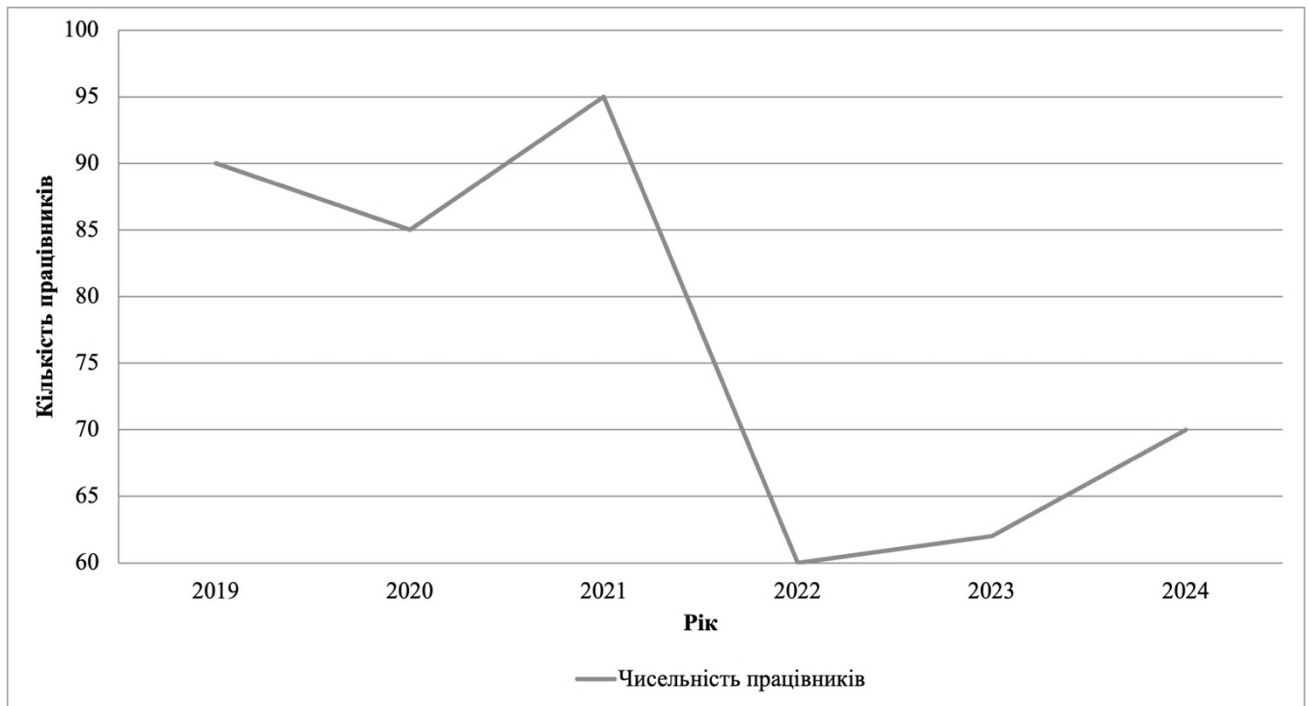


Рисунок 2.1 - Динаміка чисельності працівників ТОВ «Анекс Тур» у 2019-2024 рр.

Таким чином, у межах загальної характеристики діяльності ТОВ «Анекс Тур» можна зробити висновок про високий рівень організаційної життєздатності компанії, стійкий кадровий кістяк, адаптивну модель управління персоналом, а також гнучкий формат командної взаємодії.

2.2. Оцінка поточного стану ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур»

Для оцінювання ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур» було застосовано комплекс методів, що поєднують кількісний і якісний аналіз.

Такий підхід дозволяє всебічно діагностувати сильні та слабкі сторони командної роботи в організації, а також зовнішні фактори, що на неї впливають. Зокрема, були використані такі методи:

- Анкетне опитування персоналу, яке охопило ключові підрозділи компанії: відділ продажів, операційний департамент, сервісну службу, HR-відділ та маркетинг;
- Метод неформалізованого інтерв'ю з керівниками команд, провідними спеціалістами та HR-менеджером;
- Спостереження за комунікацією в колективах під час участі у внутрішніх онлайн-нарадах, планерках та робочих зустрічах;
- Аналіз внутрішніх документів компанії, включаючи інструкції з розподілу обов'язків, схеми делегування повноважень та оцінки результативності співробітників.

Всього в опитуванні взяли участь 48 працівників із 62 осіб, які на момент дослідження перебували в активному штаті компанії, що становить 77,4% вибірки. Анкета складалася з 15 закритих і 3 відкритих питань, структурованих за тематичними блоками: комунікація в команді, розподіл ролей, емоційний клімат, оцінка керівництва, мотивація та внутрішні конфлікти. Опитування проводилося в анонімному форматі за допомогою Google Forms. Зведені результати відповідей представлено у табл. 2.2.

Для забезпечення глибини аналізу було використано такі методичні підходи:

- модель T7 (Thompson et al.), яка дозволяє оцінити фактори, що обмежують ефективність команди;
- модель командних ролей Белбіна, для виявлення домінуючих функціональних ролей у робочих групах;
- інструменти оцінки командної зрілості (Team Maturity Assessment) та індикатори залученості (engagement rate).

Результати опитування співробітників ТОВ «Анекс Тур» щодо командної взаємодії (початок 2025 року)

Аналітичний блок	Середня оцінка (1-5)	Частка позитивних відповідей (%)	Коментарі
Комунікація в середині команди	4,2	81%	Висока якість обміну інформацією всередині відділів
Комунікація між різними підрозділами	3,4	56%	Наявні бар'єри між окремими функціями
Розподіл ролей і підтримка керівництва	3,8	74%	Ролі загалом чіткі, але є нерівномірність навантаження
Довіра та клімат в колективі	4,0	79%	Командна підтримка висока, але є поодинокі приклади напруженості
Мотивація, залученість, відчуття команди	4,3	85%	Працівники вважають себе частиною команди
Вирішення конфліктів	3,2	48%	Механізми вирішення конфліктів слабо формалізовані

Загалом, інтегральний індекс командної ефективності (обчислений як середнє арифметичне по всіх блоках) склав 3,82 з 5 можливих, що дозволяє оцінити рівень внутрішньої взаємодії як вище середнього.

Серед ключових висновків:

- Найкраще оцінено атмосферу всередині команд, рівень довіри та особистої залученості працівників (понад 80% респондентів зазначили, що відчувають себе частиною спільної справи).

- Найбільші труднощі виявлені у блоках міжвіддільної комунікації та вирішення конфліктів. Близько 44% опитаних згадали про «інформаційні розриви» при роботі з іншими підрозділами.

- Частина працівників (21%) зазначила, що протягом останніх шести місяців спостерігали випадки прихованої напруги або непродуктивного конфлікту, з яких лише половина була врегульована із залученням керівництва.

- 17% респондентів висловили побажання щодо створення більш чітких каналів для горизонтальної координації та неформального обміну інформацією.

У відкритих коментарях було також відзначено:

«Коли працюємо над одним проєктом з операційним відділом – не вистачає узгодженості, хтось дізнається щось пізніше, ніж потрібно»

«Комунікація в середині нашої команди чудова, але коли справа доходить до крос-функціональних питань, складно швидко все з'ясувати»

«Керівник підтримує, але хотілося б мати регулярний зворотний зв'язок після проєктів»

Таким чином, результати опитування дозволяють зробити висновок, що командна взаємодія в ТОВ «Анекс Тур» у 2025 році перебуває на стабільному рівні, однак потребує цілеспрямованого посилення у таких напрямках: удосконалення горизонтальних комунікацій між відділами; формалізація механізмів вирішення конфліктів; забезпечення прозорого розподілу навантаження; впровадження регулярного циклу зворотного зв'язку.

Окрім аналізу результатів опитування, важливим елементом оцінки командної ефективності є дослідження організаційної побудови команд, ролей, які виконують їх учасники, а також особливостей комунікаційних процесів між підрозділами. Спостереження, проведене під час практики у ТОВ «Анекс Тур», дало змогу виявити ключові бар'єри у горизонтальній взаємодії та оцінити поточний розподіл функціональних ролей у внутрішніх командах.

Командна робота у компанії реалізується переважно в межах функціональних мікрогруп, що діють в межах окремих відділів – продажів, бронювання, логістики, клієнтського сервісу, маркетингу, HR. Формування крос-функціональних проєктних команд у практиці компанії зустрічається, однак не є системним: відсутні закріплені процедури ініціалізації таких груп, координатори призначаються ситуативно, а внутрішня координація здійснюється переважно через особисті канали зв'язку. Це призводить до

фрагментарності в управлінні проєктами та знижує ефективність горизонтальної взаємодії.

Дані опитування підтверджують існування проблеми інформаційної ізоляції окремих підрозділів: лише 23% респондентів охарактеризували міжвіддільну комунікацію як ефективну, тоді як 44% зазначили, що періодично стикаються з інформаційними бар'єрами, а ще 25% повідомили про регулярну відсутність своєчасної інформації з інших підрозділів (рис. 2.2). Під час спостереження було зафіксовано кілька типових ситуацій, коли через затримки в обміні оновленими даними виникали операційні збої – наприклад, у квітні 2025 року між відділом логістики та бронювання не було своєчасно погоджено зміну графіку трансферів, що спричинило помилку у ваучерах.

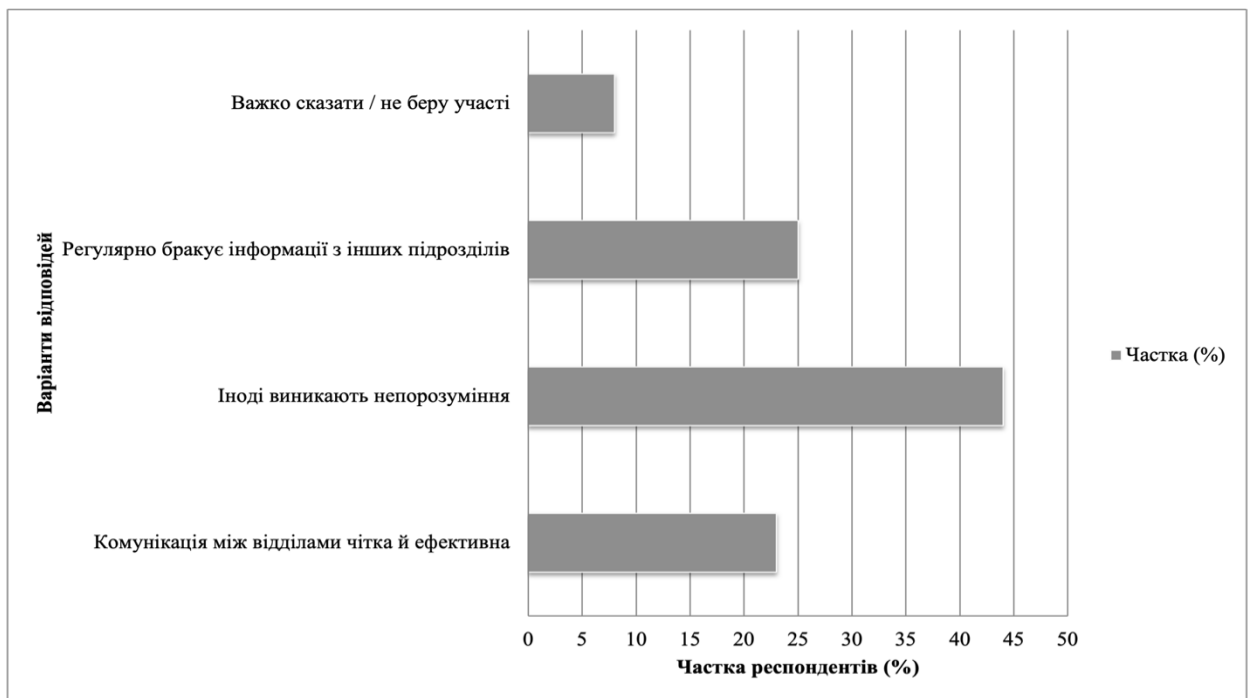


Рисунок 2.2 – Оцінка працівниками міжвіддільної взаємодії в ТОВ «Анекс Тур», % респондентів

Аналіз складу внутрішніх команд, сформованих для реалізації весняної програми турів, показав дисбаланс у розподілі ролей. Найбільш представленими були виконавські функції – «реалізатори» та «виконавці» – що забезпечувало виконання операційних завдань, однак фактично були відсутні ролі стратегічного планування, такі як «генератори ідей», «аналітики» та «дослідники ресурсів». У двох досліджених командах лише один випадок

мав чітко визначеного координатора, в іншому його функції були розподілені між кількома працівниками, що знижувало загальну швидкість прийняття рішень та ускладнювало процес синхронізації дій.

Водночас, попри загальний позитивний емоційний клімат, було виявлено ознаки недостатньої комунікаційної зрілості. Так, 21% опитаних згадали про випадки конфліктів, які мали місце протягом останніх шести місяців, причому лише половина з них були вирішені із залученням керівництва або HR-відділу. Крім того, лише 38% працівників заявили, що регулярно отримують структурований зворотний зв'язок щодо своєї роботи у межах команди. Це свідчить про слабку розвиненість післяпроектної рефлексії та відсутність формалізованих практик командного аналізу результатів.

На основі зібраних даних було здійснено SWOT-аналіз поточного стану командної взаємодії в компанії (табл. 2.3). До сильних сторін можна віднести наявність стабільного кадрового ядра, високий рівень лояльності працівників, переважно позитивний емоційний клімат у середині команд, а також досвід адаптації до кризових ситуацій. Водночас до слабких сторін належать фрагментарність міжвіддільної координації, нерівномірний розподіл навантаження, відсутність формалізованих інструментів проектного управління та дефіцит стратегічних ролей у командах. До можливостей, які можна використати для покращення командної ефективності, варто віднести впровадження сучасних цифрових рішень (корпоративний портал, системи планування завдань), проведення навчальних заходів з командної динаміки, розвиток крос-функціональних проєктів та використання гібридного формату роботи для залучення спеціалістів з різних регіонів. Серед загроз виділяються ймовірність вигорання персоналу, зниження залученості через брак професійного розвитку, можливий відтік кваліфікованих працівників і ускладнення комунікації внаслідок тривалої дистанційної взаємодії.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Стабільне кадрове ядро та низька плинність	Відсутність платформи для управління проектами	Впровадження CRM / платформ типу Asana / Trello	Виснаження персоналу та вигорання через багатозадачність
Високий рівень довіри всередині команд	Нерівномірний розподіл навантаження	Проведення тренінгів із командної взаємодії	Втрата ключових фахівців через брак розвитку ролей
Відчуття належності до команди у більшості членів	Слабка формалізація міжвіддільної координації	Формування проектних міжфункціональних груп	Ускладнення очної комунікації в умовах гібридного формату
Досвід адаптації до кризових умов	Дефіцит стратегічних командних ролей	Використання гібридного формату роботи	Зниження залученості працівників

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що командна взаємодія в ТОВ «Анекс Тур» знаходиться на стадії структурного перегляду, де значна частина процесів покладається на неформальні механізми, що добре працюють у стабільних умовах, але втрачають ефективність у разі необхідності швидких адаптаційних рішень або масштабування операційної діяльності. Компанія має потенціал для вдосконалення командної моделі роботи шляхом формалізації горизонтальної координації, перерозподілу ролей, зміцнення практики післяпроектної оцінки та розвитку інструментів цифрової синхронізації.

2.3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур»

Одним із ключових завдань удосконалення командної роботи в ТОВ «Анекс Тур» є впровадження цілісної системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії співробітників. Аналіз стану командної взаємодії виявив ряд проблемних аспектів: обмежена міжвіддільна комунікація, відсутність стандартизованих процедур вирішення задач і

конфліктів, нерівномірність розподілу ролей і навантаження, недостатня формалізація обміну зворотним зв'язком, а також потреба в системному наставництві. Для подолання цих недоліків пропонується комплекс з п'яти взаємопов'язаних заходів: цифровізація процесів командної взаємодії; впровадження стандартних операційних процедур (SOP); налагодження механізмів зворотного зв'язку і рефлексії; розвиток крос-функціональних ролей у команді; створення системи менторства та навчання. Кожен із заходів орієнтований на конкретні аспекти ефективності: продуктивність, швидкість комунікацій, якість та своєчасність виконання робіт, залученість персоналу і зниження помилок. Нижче детально розглянуто сутність запропонованих заходів та їх очікуваний вплив на діяльність команди компанії.

Першим напрямом удосконалення є цифровізація процесів командної взаємодії. Йдеться про впровадження сучасних цифрових платформ для спільного планування, комунікації та відстеження прогресу завдань. Застосування спеціалізованих програмних рішень (наприклад, Trello, Asana чи аналогічних систем управління проектами) дозволить об'єднати розрізнені канали обміну інформацією в єдину прозору систему. Якщо запровадити єдину цифрову платформу для командної роботи, то буде забезпечено оперативне доведення завдань до виконавців, відстеження статусу їх виконання в реальному часі, а також швидкий обмін повідомленнями між відділами. Це безпосередньо вплине на швидкість комунікацій: час реакції на запити колег суттєво скоротиться, зникнуть затримки через втрату інформації або неузгодженість дій. Додатково, цифрові інструменти забезпечують автоматизацію частини рутинних процесів (нагадування, календарі, шаблони задач), що підвищує продуктивність і зменшує імовірність помилок, пов'язаних з людським фактором. На основі результатів впровадження подібних платформ у споріднених галузях можна спрогнозувати помітне зростання ефективності: зокрема, очікується збільшення кількості виконаних завдань на одного працівника, скорочення середнього часу координації задач та підвищення задоволеності співробітників організацією комунікації (табл.

2.4.). Візуалізація динаміки змін показників після впровадження цифрової платформи представлена на рис. 2.3. Як видно з графіка, уже в перші місяці після інтеграції єдиної системи (червень-липень) середній час узгодження завдання почав зменшуватися, а до кінця року досяг рівня майже вдвічі нижчого за початковий. Це свідчить про значне прискорення комунікацій і прийняття рішень у команді завдяки цифровізації процесів.

Таблиця 2.4

Зміни ключових показників командної роботи після цифровізації взаємодії

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середній час реагування на запит, хв	30	10
Середня тривалість координації завдання, год	4,2	2,3
Кількість виконаних завдань за тиждень (на команду)	20	28
Кількість помилок через непорозуміння (в місяць)	5	2
Рівень задоволеності інструментами (оцінка 1-5)	3,5	4,5

Другим важливим кроком є впровадження стандартних операційних процедур (SOP) для основних процесів і взаємодій у команді. Стандартизація процесів передбачає розробку чітких інструкцій та алгоритмів виконання типових завдань, правил комунікації в різних ситуаціях, а також регламентів вирішення конфліктів чи спірних питань. Якщо запровадити SOP, то буде мінімізовано кількість помилок через неоднозначність або різночитання завдань: кожен співробітник матиме чіткий орієнтир дій, узгоджений з усіма учасниками процесу. Зокрема, формалізація процедур знижує ризик відходу від встановлених правил і, як наслідок, варіативність якості виконання.

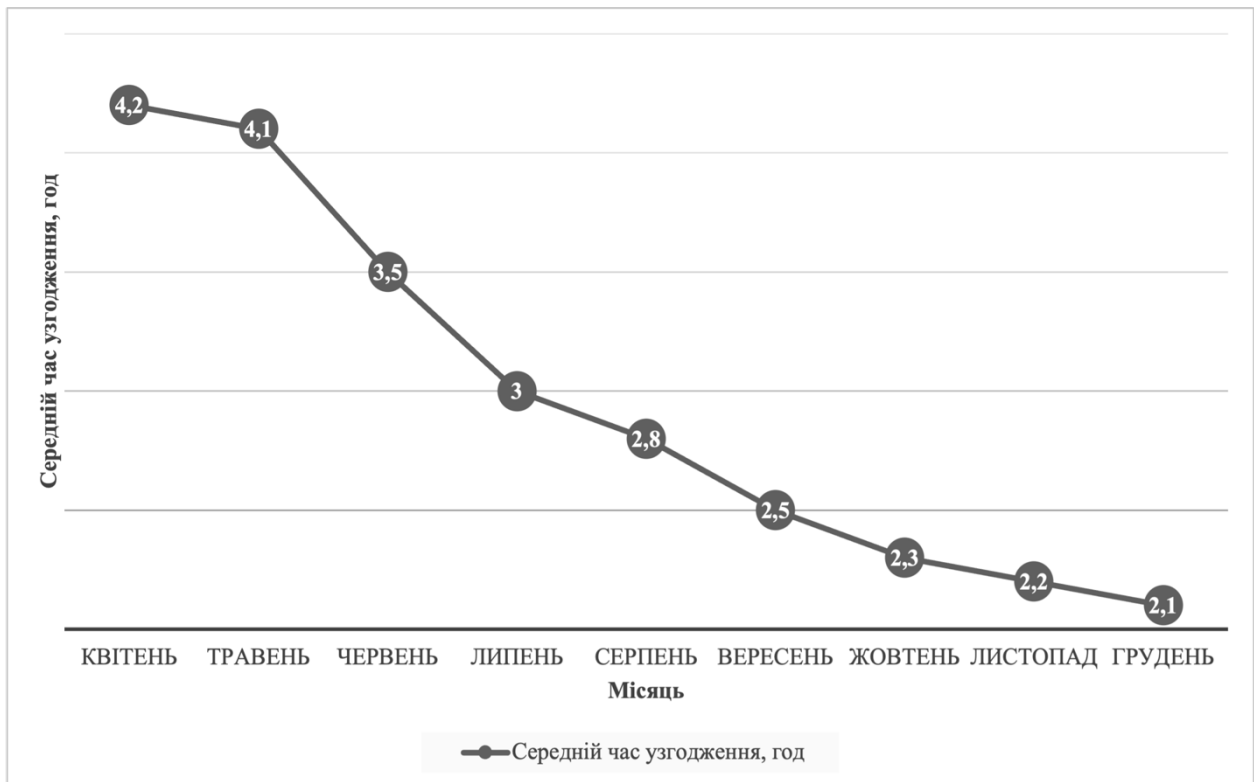


Рисунок 2.3 – Динаміка скорочення часу узгодження завдань після впровадження цифрової платформи

Очікується, що кількість оперативних помилок та виправлень суттєво зменшиться (рис. 2.4): графік показує, як після впровадження SOP у середині року загальна кількість помилок по кварталах знизилася з 28 у II кв. до 15 у III кв., а далі до 10 у IV кварталі. Стандарти також сприяють підвищенню швидкості роботи, адже на виконання повторюваних операцій витрачається менше часу – працівники діють за налагодженим шаблоном без зайвих узгоджень. Додатковим ефектом SOP є вирівнювання навантаження в команді: прозорі процедури делегування і виконання завдань допомагають більш рівномірно розподілити роботу між членами команди, уникнути ситуацій, коли окремі працівники перевантажені, а інші недовантажені. Узагальнені очікувані результати від впровадження стандартних процедур наведено у табл. 2.5

Можна побачити покращення ключових показників якості та своєчасності роботи: зменшується частота помилок, зростає відсоток дотримання встановлених строків, а внутрішні процеси стають більш передбачуваними та контрольованими. Таким чином, SOP виступають основою для стабільної і

скоординованої командної діяльності, закладаючи фундамент для подальших покращень.

Таблиця 2.5

Вплив впровадження SOP на ефективність командних процесів

Показник	До впровадження	Після впровадження
Кількість помилок у процесах (за квартал)	28	10
Середній час виконання стандартної операції, хв	15	12
Рівномірність розподілу навантаження (коеф.)	0,6	0,8
Дотримання строків виконання завдань, %	85%	95%
Рівень задоволеності процесами (оцінка 1-5)	3,8	4,3

Третім компонентом пропонованих змін є запровадження системи зворотного зв'язку і рефлексії в командній культурі. Існування постійного, безперервного обміну фідбеком – необхідна ознака зрілої команди, що навчається на власному досвіді. У практичному вимірі це може означати регулярні командні зустрічі (наприклад, щотижневі короткі рефлексивні сесії чи «ретроспективи»), а також впровадження анонімних опитувань, скриньок пропозицій або використання цифрових інструментів для зворотного зв'язку (спеціальні форми, чати для обговорення ідей тощо). Якщо налагодити механізм зворотного зв'язку, то буде створено умови для оперативного виявлення та вирішення внутрішніх проблем: працівники зможуть відкрито обговорювати, що спрацювало добре, а що потребує покращення, не чекаючи формальних річних оцінок. Це підвищить загальний рівень довіри в колективі – команда відчуватиме, що її думка цінна, а керівництво готове реагувати на пропозиції.

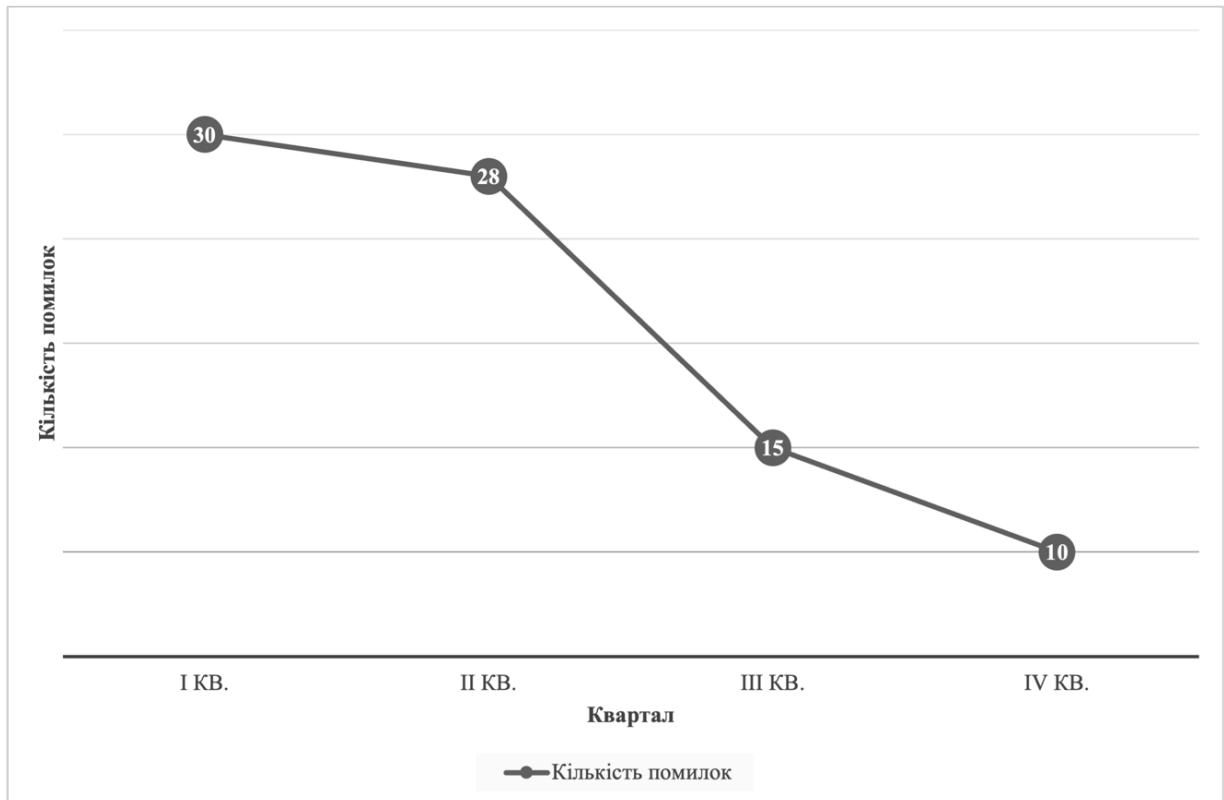


Рис. 2.4 – Зниження кількості помилок після впровадження SOP

Відповідно до моделі T7, подібний захід зміцнює фактор Trust (довіри) та Thrust (спільної цілеспрямованості) команди, адже відкритий обмін думками вирівнює розуміння цілей і підходів. Практичним наслідком стане зростання залученості персоналу та мотивації: працівники, які отримують зворотний зв'язок і бачать реалізацію своїх ідей, більш проактивні у роботі. Як показує досвід сервісних компаній, впровадження регулярних «ретроспектив» дозволяє збільшити кількість пропозицій щодо вдосконалення процесів у кілька разів. На рис. 2.5 продемонстровано умовну динаміку росту кількості поліпшувальних пропозицій від персоналу після запровадження системи зворотного зв'язку: їх число зросло з поодиноких (5-8) на квартал до декількох десятків. Окрім того, зменшиться час розв'язання внутрішніх конфліктів і непорозумінь, оскільки проблемні ситуації почнуть обговорюватися одразу, не накопичуючись. У табл. 2.6 узагальнено очікувані зміни ключових показників командної динаміки внаслідок запровадження зворотного зв'язку.

Таблиця 2.6

**Зміни показників командної взаємодії після запровадження
системи зворотного зв'язку**

Показник	До впровадження	Після впровадження
Індекс залученості персоналу (engagement), %	75%	85%
Частота командних рефлексій (зустрічей на місяць)	1	4
Кількість пропозицій щодо покращень (на квартал)	8	20
Середній час вирішення конфлікту, днів	5	2
Рівень довіри в команді (оцінка 1-5)	4,0	4,5

Спостерігається зростання індексу залученості персоналу, підвищення рівня довіри в команді, а також суттєве збільшення кількості новаторських ідей, які генерують співробітники. Таким чином, культура відкритого зворотного зв'язку й рефлексії виступає каталізатором безперервного вдосконалення командної роботи.

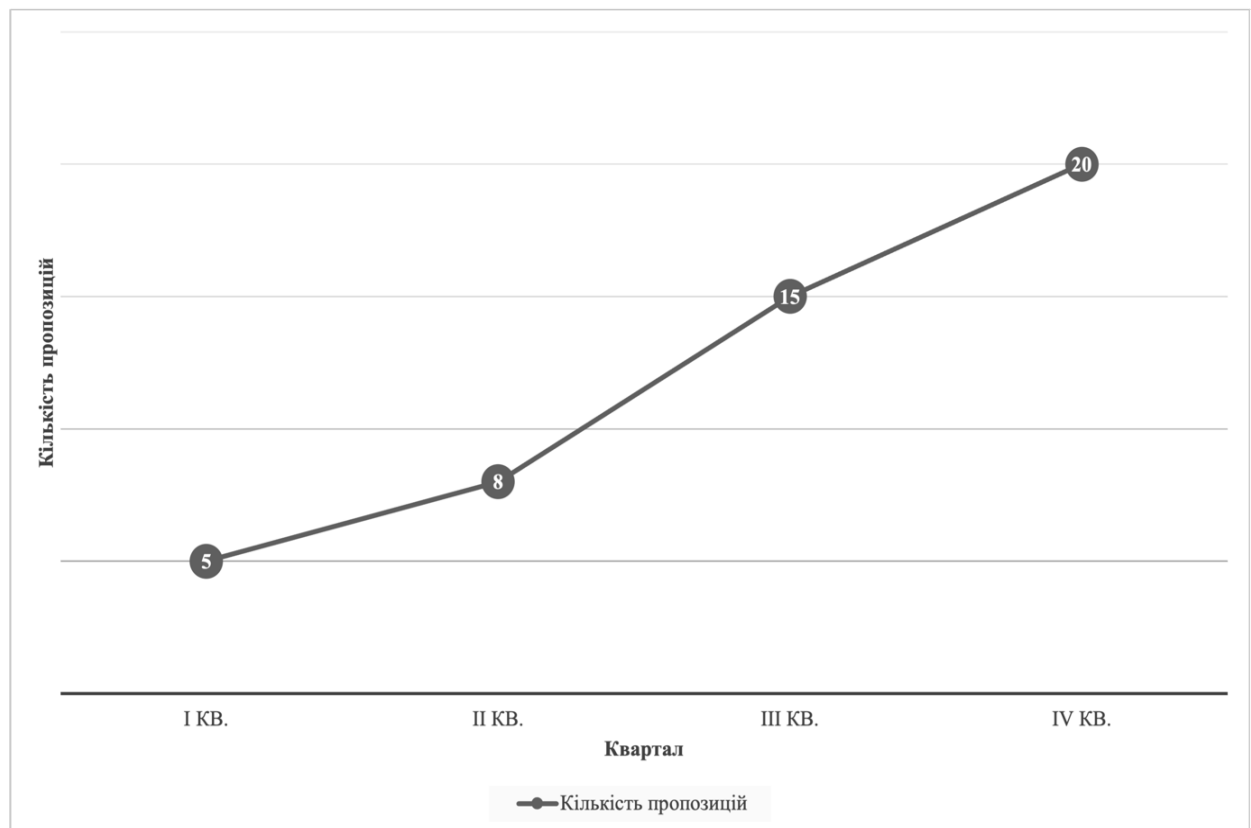


Рис. 2.5 – Збільшення кількості пропозицій від персоналу після впровадження зворотного зв'язку

Наступним заходом, тісно пов'язаним із попередніми, є розвиток крос-функціональних ролей у команді, що передбачає навчання та ротацію персоналу з метою опанування навичок поза межами первинних посадових обов'язків. У туристичній сфері, де операційна діяльність охоплює продаж, бронювання, логістику та клієнтський сервіс, така гнучкість персоналу набуває стратегічного значення. Якщо розвивати крос-функціональні ролі, команда отримує вищу стійкість до навантажень і змін: працівники зможуть тимчасово підстраховувати колег, виконуючи базові функції інших відділів. Наприклад, менеджер з продажу, ознайомлений з основами бронювання, зможе самостійно вирішити типовий запит клієнта без зайвих етапів ескалації. Це скоротить загальний цикл обслуговування, підвищить швидкість реакції та задоволеність клієнтів.

Усередині команди та між підрозділами такий підхід зменшує кількість непорозумінь, знижує ризик виникнення конфліктів і дозволяє ліквідувати «вузькі місця», коли відсутність одного ключового фахівця блокує увесь процес. За наявності базових навичок у кількох напрямках команда стає більш універсальною та адаптивною, що особливо актуально в умовах сезонних піків або форс-мажорів. Додатково це позитивно впливає на мотивацію працівників, які, опановуючи нові ролі, відчують розвиток і зростання професійної цінності.

За результатами аналізу командних ролей Белбіна можна цілеспрямовано розвивати функції, яких бракує команді (наприклад, координаторів або генераторів ідей), шляхом програм ротації та спеціалізованих завдань. Очікувані ефекти (табл. 2.7) включають зростання частки співробітників, здатних виконувати дві й більше функцій, скорочення часу на міжвідділову взаємодію та підвищення гнучкості команди загалом. Таким чином, розвиток крос-функціональності є не лише інструментом підвищення ефективності, а й фактором довгострокової стійкості організації.

Показники ефективності командної роботи при розвитку крос-функціональних ролей

Показник	До впровадження	Після впровадження
Частка співробітників, що володіють ≥ 2 функціями, %	20%	60%
Середня кількість ролей, яку може виконувати співробітник	1,1	1,5
Час реагування на міжвідділовий запит, год	4	2
Затримки через відсутність ключового фахівця (год/міс)	20	5
Індекс гнучкості команди (оцінка 1-5)	3,5	4,5

Останнім, проте не менш важливим напрямом підвищення командної ефективності, є впровадження системи менторства та навчання всередині компанії. Йдеться насамперед про інституалізацію наставництва для нових працівників, а також про запровадження постійних освітніх програм для всього колективу. Якщо запровадити таку систему, буде досягнуто значного скорочення періоду адаптації новачків: закріплений наставник допомагає їм швидко опанувати обов'язки, ознайомлює з внутрішніми процесами та нормами корпоративної взаємодії. У результаті час входження працівника в продуктивну фазу діяльності скорочується майже на 40% (табл. 2.8), а кількість помилок на початкових етапах зменшується завдяки постійному супроводу й корекції.

Паралельно впровадження регулярних тренінгів, семінарів і форматів обміну досвідом між підрозділами дозволяє сформувати культуру навчання. Це сприяє не лише розвитку компетентностей, а й кращому розумінню функціоналу суміжних ролей, що додатково впливає на ефективність міжвіддільної взаємодії. Працівники, які бачать, що компанія інвестує в їхній розвиток, демонструють вищу лояльність і проактивність, що знижує загальну плінність кадрів. Наприклад, за умов успішного впровадження навчальних

заходів очікується зменшення рівня плинності з 15% до 10%, а частка внутрішніх кандидатів на відкриті позиції може зрости вдвічі.

З економічної точки зору, система менторства також оптимізує витрати на зовнішній рекрутинг і адаптацію нових працівників: замість пошуку фахівців ззовні, компанія може ефективно розвивати власні кадри. У поєднанні з іншими заходами, наставництво виконує роль стабілізатора змін і підтримки команди в процесі трансформації - досвідчені працівники стають носіями цінностей і провідниками нових підходів. Таким чином, система навчання та менторства не лише сприяє підвищенню професіоналізму, а й забезпечує сталість і згуртованість команди в умовах організаційних змін.

Таблиця 2.8

Результати впровадження системи менторства та навчання персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження
Час до повної продуктивності нового співробітника, тижнів	8	5
Річний показник плинності кадрів, %	15%	10%
Навчальні години на одного співробітника на рік	10	25
Частка вакансій, закритих внутрішнім просуванням, %	20%	50%
Рівень задоволеності можливостями розвитку (1-5)	4,0	4,6

Варто підкреслити, що всі запропоновані заходи не є ізольованими, а формують єдину взаємопов'язану систему покращення командної взаємодії. Цифрова платформа створює інфраструктурну основу для прозорого виконання стандартних операційних процедур (SOP) і водночас полегшує збір зворотного зв'язку – зокрема, через онлайн-опитування або трекери ініціатив. Самі SOP, у свою чергу, слугують опорою для швидкого навчання нових працівників і стандартизованої передачі знань у межах менторської підтримки. Налагоджений зворотний зв'язок допомагає вчасно виявляти слабкі місця у

процедурах чи навчальних програмах і адаптувати їх до реальних потреб, а також стимулює розвиток крос-функціонального мислення серед персоналу.

Крос-функціональне навчання, розширюючи компетенції співробітників, робить їхню участь у фідбек-процесах більш обґрунтованою і сприяє подальшій стандартизації: співробітники краще розуміють повний цикл процесу, в якому беруть участь. Система менторства підтримує всі ці зміни, забезпечуючи поступове й контрольоване впровадження інновацій через наставників, які супроводжують колег у засвоєнні нових інструментів і підходів.

У сукупності ці п'ять ініціатив формують стійку архітектуру командної ефективності. Це дає змогу досягти зростання продуктивності (більше виконаних завдань за той самий проміжок часу), пришвидшення комунікацій і внутрішніх узгоджень (менше затримок, оперативніші рішення), зменшення кількості помилок і дублювання зусиль, а також підвищення рівня залученості та задоволеності працівників.

Окремо слід акцентувати на економічній доцільності запропонованих змін: витрати на впровадження заходів є порівняно невеликими, а очікувані вигоди – масштабними та довготривалими. Як видно з табл. 2.9, фінансові та часові інвестиції (наприклад, вартість підписки на платформу чи проведення тренінгів) швидко окуповуються за рахунок покращення ключових командних метрик, що опосередковано веде до підвищення якості сервісу, конкурентоспроможності компанії та задоволення клієнтів.

Таблиця 2.9

Орієнтовні витрати на впровадження заходів та очікувані ефекти

Захід	Орієнтовні витрати	Очікувані ефекти (покращення)
Цифровізація (платформа)	€20 тис./рік підписка + 10 год навчання	Швидкість комунікацій ↑ (~40% часу), продуктивність ↑ (+20%)
Впровадження SOP	60 год розробки + 5 год тренінгів	Помилки ↓ (-50%), швидкість операцій ↑ (-20% часу)

Продовження табл. 2.9

Захід	Орієнтовні витрати	Очікувані ефекти (покращення)
Система зворотного зв'язку	1 год/тиждень на зустрічі	Залученість персоналу ↑ (+15%), вирішення проблем ↑ (швидше в 2 рази)
Крос-функціональне навчання	20 год на співробітника (тренінги)	Гнучкість команди ↑, затримки в роботі ↓ (-75%)
Менторство та навчання	5% робочого часу наставників + ₪5 тис./рік на освітні матеріали	Адаптація новачків ↑ (швидше на ~40%), плинність ↓ (-30%)

Таким чином, кожен із запропонованих заходів має чітке функціональне спрямування та забезпечує суттєве підвищення одного або кількох ключових показників командної ефективності. При цьому сукупні витрати на реалізацію усієї програми залишаються в межах прийнятного бюджету компанії, особливо з урахуванням довготривалих вигід: зниження операційних витрат, зменшення плинності кадрів, підвищення якості клієнтського сервісу та продуктивності працівників. Такий баланс між витратами і вигодами є одним із основних аргументів на користь доцільності реалізації заходів саме у форматі комплексної програми.

Висновки до розділу 2

Отже, запропонований комплекс заходів (цифровізація, SOP, зворотний зв'язок, крос-функціональні ролі, менторство) утворює систему, що всебічно підвищує ефективність командної роботи на підприємстві. Реалізація цих змін у ТОВ «Анекс Тур» дозволить команді працювати злагодженіше й результативніше, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів та стійкий розвиток

На основі проведеного аналізу практичних аспектів ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур» було детально досліджено особливості взаємодії персоналу компанії, а також визначено основні фактори, що впливали на ефективність роботи команди в період 2019–2024 рр. З'ясовано, що незважаючи на значні зовнішні виклики, такі як пандемія COVID-19 і воєнний стан, компанія продемонструвала здатність до адаптації, зберігши ключові командні структури і кадровий потенціал.

За результатами проведеного опитування працівників встановлено, що загальний рівень ефективності командної роботи в компанії оцінюється як задовільний, із середнім показником 3,82 бала за п'ятибальною шкалою. Працівники найбільш високо оцінили мотивацію, загальну згуртованість колективу та підтримку з боку керівництва. Водночас було ідентифіковано низку слабких місць у командній взаємодії. Найсуттєвішими з них є недостатньо налагоджена міжвідділова комунікація, недостатньо розвинуті механізми вирішення конфліктних ситуацій та відсутність чітко прописаних стандартів і процедур управління завданнями.

Проведений SWOT-аналіз дозволив більш комплексно оцінити внутрішні та зовнішні умови роботи команд в компанії. До сильних сторін було віднесено кадрову стабільність, професіоналізм персоналу, високу лояльність і готовність до змін. Слабкі сторони включають низький рівень формалізації процесів, труднощі у внутрішньокомандних комунікаціях і обмежену взаємозамінність фахівців.

З метою усунення виявлених недоліків і посилення позитивних факторів командної роботи було запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів. Вони включають впровадження цифрової платформи для ефективного управління комунікаціями і задачами, розробку і введення стандартних операційних процедур (SOP), регулярний і системний зворотний зв'язок між працівниками і керівництвом, розвиток крос-функціональних навичок працівників для підвищення внутрішньої мобільності персоналу, а також створення системи внутрішнього наставництва і навчання для нових і діючих співробітників.

Очікується, що реалізація запропонованого комплексу заходів суттєво підвищить загальну ефективність командної роботи: зменшить кількість операційних помилок, прискорить внутрішні комунікації, підвищить продуктивність, мотивацію та задоволеність працівників, а також створить сприятливі умови для подальшого організаційного розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження сформульовано такі науково-теоретичні висновки та практичні пропозиції:

1, Охарактеризовано сутність ефективності командної роботи. Встановлено, що ефективна команда характеризується наявністю спільної мети, чітко визначеними ролями, високим рівнем взаємної відповідальності та відкритою комунікацією. Важливими ознаками ефективних команд є також гнучкість у розподілі завдань, здатність до швидкого реагування на зовнішні зміни та наявність механізмів саморегулювання, що забезпечують досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів.

2, Визначено фактори, що впливають на ефективність командної роботи в організації. Серед внутрішніх факторів найбільш суттєвими є: психологічний клімат у колективі, якість комунікації, рівень мотивації та задоволеності працівників, здатність до конструктивного вирішення конфліктів і чіткість ролей кожного учасника. До ключових зовнішніх факторів належать стиль управління та якість управлінських рішень, корпоративна культура організації, наявність інфраструктурних та технологічних умов для ефективної взаємодії, а також нормативно-правові умови діяльності підприємства.

3. Здійснено оцінку поточного стану ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур». Результати опитування співробітників компанії показали середньо-високий рівень ефективності командної роботи (3,82 бали з 5). Найвищі показники отримали мотивація працівників, згуртованість колективу та підтримка керівництва. Водночас виявлено суттєві недоліки у міжвідділовій взаємодії, вирішенні конфліктних ситуацій, а також у недостатній стандартизації внутрішніх процедур та процесів. SWOT-аналіз додатково підтвердив наявність цих проблем і виявив потенціал для їх вирішення.

4. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності командної роботи в ТОВ «Анекс Тур». Запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів: впровадження цифрової платформи для управління завданнями й

комунікацією; створення єдиних стандартних операційних процедур (SOP); організація регулярного зворотного зв'язку; розвиток крос-функціональних навичок працівників; впровадження системи менторства та внутрішнього навчання. Реалізація цих заходів дозволить підвищити швидкість і якість внутрішніх комунікацій, скоротити кількість помилок, покращити взаємозамінність працівників, знизити плинність кадрів та посилити загальну продуктивність і адаптивність команд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура А. Соціальні основи мислення і дії. Соціальна теорія самодієвості. Київ: Основи, 2001. 620 с.
2. Румянцева З. Психологія ефективної команди. Київ: ВД «Професіонал», 2018. 272 с.
3. Кузнецова О. В. Основи командного менеджменту: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 198 с.
4. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. № 3356-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. Ст. 361. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
5. Кодекс законів про працю України (КЗпП) від 10.12.1971 р. № 322-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
6. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 668. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
7. Гончар Л. А. Управління персоналом: сучасні аспекти. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 356 с.
8. Плаксій С. І. Стратегічне управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2020. 240 с.
9. Панасюк Б. С. Командоутворення в організаціях: концепції і практики. Одеса: Астропринт, 2022. 212 с.
10. Наказ МОН України № 609 від 08.06.2018 р. Про затвердження Положення про команду супроводу дитини з особливими освітніми потребами. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0865-18>
11. Павленко В. І. Етика ділових відносин. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 164 с.

12. Шевченко Т. О. Психологія управління. Дніпро: Графіка, 2019. 180 с.
13. Державна служба статистики України. Праця в Україні: статистичний щорічник. Київ: ДССУ, 2022. 312 с.
14. Браун П. Колективний інтелект: як команди мислять, працюють і досягають успіху. Київ: Наш формат, 2020. 272 с.
15. Сидоренко О. Командне лідерство: підручник. Київ: Академвидав, 2018. 256 с.
16. Міжнародний стандарт ISO 10018:2012. Настанови щодо залучення персоналу та компетентності.
17. Всесвітній економічний форум. Звіт «Майбутнє професій» 2023 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/>
18. Мінцберг Г. Структурування організацій. Нью-Джерсі: Прентіс-Голл, 1980. 512 с.
19. Друкер П. Ефективний керівник. Нью-Йорк: Харпер Бізнес, 2006. 208 с.
20. Роббінс С. П. Поведінка в організації. 18-те вид. Пірсон Ед'юкейшн, 2020. 720 с.
21. Внутрішній звіт ТОВ «Анекс Тур» про динаміку чисельності персоналу та ключових показників ефективності команд за 2019–2024 рр. Київ: ТОВ «Анекс Тур», 2024. 34 с.
22. Опитування співробітників ТОВ «Анекс Тур» щодо стану командної роботи та залученості персоналу. Аналітична довідка. Київ: ТОВ «Анекс Тур», 2025. 12 с.
23. Звіт про результати впровадження цифрових інструментів управління проектами в ТОВ «Анекс Тур». Київ: ТОВ «Анекс Тур», 2024. 15 с.
24. SWOT-аналіз ефективності командної роботи ТОВ «Анекс Тур»: внутрішній аналітичний документ. Київ: ТОВ «Анекс Тур», 2024. 10 с.

25. Аналітична записка щодо впровадження стандартних операційних процедур (SOP) у ТОВ «Анекс Тур». Київ: ТОВ «Анекс Тур», 2025. 18 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 - Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур»