

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

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

Рябець Катерина Анатоліївна

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

На тему: «Обґрунтування механізмів формування ефективної командної роботи в організації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

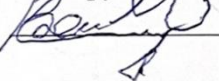
Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

Студентка групи МОБ-1-22-4.0д

Гончарук Валерія Василівна



Науковий керівник

Кандидат педагогічних наук

Михацька Алла Валер'янівна



АНОТАЦІЯ

Гончарук Валерія Василівна

Обґрунтування механізмів формування ефективної командної роботи в організації.
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Михацька Алла Валер'янівна, кандидат педагогічних наук.

Кваліфікаційна робота розглядає теоретичні та практичні аспекти формування ефективної командної роботи в організації на прикладі телеканалу «Прямий». У вступі обґрунтовано актуальність теми та визначено мету дослідження. У першому розділі досліджено сутність командної роботи, проаналізовано основні теоретичні підходи та моделі формування команд, визначено фактори й умови ефективної командної взаємодії. У другому розділі проведено аналіз діяльності телеканалу «Прямий», оцінено стан командної роботи та обґрунтовано механізми підвищення її ефективності. У висновках наведено результати дослідження та практичні рекомендації щодо вдосконалення командної роботи в організації.

Ключові слова: командна робота, команда, командоутворення, ефективність командної роботи, мотивація персоналу, організаційна культура, внутрішні комунікації.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел містить 24 найменування. Повний обсяг роботи складає 54 сторінки, основний текст розміщено на 45 сторінках.

SUMMARY

Honcharuk Valeriia Vasylivna

Justification of Mechanisms for Forming Effective Teamwork in an Organization. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor – Alla Mykhatska, PhD in Pedagogical Sciences,

The qualification thesis examines theoretical and practical aspects of forming effective teamwork in an organization using TV Channel “Pryamyi” as a case study. The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the purpose of the research. The first chapter investigates the essence of teamwork, analyzes the main theoretical approaches and models of team formation, and identifies factors and conditions for effective team interaction. The second chapter analyzes the activities of TV Channel “Pryamyi”, assesses the current state of teamwork, and substantiates mechanisms for improving its effectiveness. The conclusions present the main research findings and practical recommendations for improving teamwork in an organization.

Keywords: teamwork, team building, teamwork effectiveness, personnel motivation, organizational culture, internal communications.

Structure of the thesis. The thesis consists of an introduction, two chapters, chapter conclusions, general conclusions, a list of references, and appendices. The list of references includes 24 sources. The total volume of the thesis is 54 pages, including 45 pages of the main text.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та зміст поняття командної роботи в організації	6
1.2. Теоретичні підходи та моделі формування команди	10
1.3. Фактори та умови ефективності командної роботи	15
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ТЕЛЕКАНАЛ «ПРЯМИЙ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика телеканал «Прямий»	23
2.2. Аналіз стану командної роботи на телеканалі «Прямий»	25
2.3. Обґрунтування механізмів підвищення ефективності командної роботи	29
Висновки до розділу 2	42
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний медійний ринок України перебуває у стані перманентної трансформації, зумовленої як цифровізацією, так і викликами воєнного часу. Телеканали змушені шукати нові форми утримання аудиторії, водночас оптимізуючи внутрішні процеси. У цих умовах саме командна робота стає тим ресурсом, який дозволяє організації бути гнучкою та конкурентоспроможною. Як слушно зазначає Д. В. Сірант, командна робота виступає дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності будь-якої сучасної організації, оскільки саме в команді створюється синергійний ефект, недосяжний для індивідуальної праці.

Телеканал «Прямий» є одним із помітних гравців національного телевізійного ефіру, однак, як і будь-який медійний проєкт, стикається з проблемами внутрішньої комунікації, мотивації персоналу та розподілу функціональних ролей. Незважаючи на значну кількість наукових праць із загальної проблематики командоутворення (Атрощенко Т. О., Войтко С. В., Друбецький С. О., Киричук В. І., Лепейко Т., Янієва Д. Д. та інші), механізми формування ефективної командної роботи в специфічних умовах саме телевізійної організації залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює актуальність обраної теми та її практичну значущість.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних механізмів формування ефективної командної роботи на телеканалі «Прямий».

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

- уточнити сутність та зміст поняття командної роботи в організації, розглянути основні теоретичні підходи до формування команд;
- проаналізувати фактори та умови, що впливають на ефективність командної роботи в медіа-організаціях;
- надати організаційно-економічну характеристику телеканалу «Прямий» та провести аналіз поточного стану командної роботи на підприємстві;

– обґрунтувати конкретні механізми підвищення ефективності командної роботи на телеканалі «Прямий» з урахуванням сучасних тенденцій діджиталізації та мотивації персоналу.

Об’єкт дослідження – процес формування та функціонування команд на телеканалі «Прямий».

Предмет дослідження – механізми підвищення ефективності командної роботи в досліджуваній організації.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи: аналіз та синтез – для опрацювання теоретичних джерел; порівняння – для вивчення різних моделей команд; анкетування та спостереження – для аналізу стану командної роботи на телеканалі «Прямий»; а також метод графічного моделювання – для візуалізації запропонованих механізмів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність телеканалу «Прямий» та інших подібних медіа-організацій з метою підвищення згуртованості колективу, оперативності виконання завдань та якості телевізійного продукту.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів (теоретичного та аналітичного), висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (24 найменування) та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст поняття командної роботи в організації

У сучасній науці управління поняття «командна робота» посідає одне з центральних місць, оскільки саме ефективна взаємодія працівників у межах малих груп дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей з найменшими витратами ресурсів. Однак для глибокого розуміння цього феномену необхідно спочатку розмежувати близькі, але не тотожні поняття: «робоча група», «команда» та «командна робота».

На думку В. І. Киричук, традиційна робоча група формується переважно на основі формальної ієрархічної структури, де кожен працівник відповідає виключно за свою вузьку ділянку роботи, а координація здійснюється через безпосереднього керівника. У такій групі відповідальність за кінцевий результат несе переважно лідер, а не всі її члени [7, с. 3]. Натомість команда характеризується якісно іншими ознаками: наявністю спільної, розділеної всіма учасниками мети, взаємодоповнюваністю професійних ролей, колективною відповідальністю за результати діяльності та високим ступенем внутрішньої довіри [7, с. 4].

Дещо інший акцент роблять Т. О. Атрощенко, Д. Й. Коврей та М. О. Медве, які розглядають командну взаємодію як особливий тип професійної комунікації, що базується на принципах паритетності, синхронізації дій та взаємної підтримки. Автори наголошують, що перехід від простої кооперації до справжньої командної роботи відбувається лише тоді, коли учасники починають ідентифікувати себе не лише зі своєю професійною роллю, а й з командою як цілісним суб'єктом діяльності [1, с. 1515].

Підхід С. В. Войтка та І. М. Грінько зосереджується на ролі «експертів» у командній роботі. Дослідники стверджують, що ключовою відмінністю команди

від звичайної групи є наявність у ній фахівців з різними, проте взаємодоповнюючими компетенціями, які об'єднуються для вирішення специфічних, часто нетипових завдань. При цьому жоден із членів команди не є «зайвим» – кожен володіє унікальним знанням або навичкою, необхідною для досягнення спільного результату [3, с. 18].

Для систематизації наведених теоретичних положень доцільно представити порівняльну характеристику робочої групи та команди за основними критеріями. Це дозволить наочно продемонструвати якісні відмінності між двома формами організації праці.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика робочої групи та команди

Критерій порівняння	Робоча група	Команда
Мета діяльності	Індивідуальні цілі, що співпадають з організаційними	Спільна, розділена всіма членами мета
Характер відповідальності	Індивідуальна (кожен за свою ділянку)	Колективна та індивідуальна одночасно
Розподіл ролей	Жорстко закріплений посадовими інструкціями	Гнучкий, з урахуванням компетенцій та ситуації
Внутрішня комунікація	Переважно вертикальна (через керівника)	Горизонтальна та вертикальна, відкрита
Синергійний ефект	Відсутній або мінімальний	Значний ($1+1>2$)
Ставлення до результату	Кожен відповідає за «свій» фрагмент	Всі відповідають за цілісний продукт

Джерело: складено автором на основі [1, с. 1514; 3, с. 20; 7, с. 4]

Як видно з таблиці 1.1, команда є якісно вищим рівнем організації спільної діяльності порівняно з робочою групою. Саме наявність синергійного ефекту та колективної відповідальності дозволяє команді вирішувати завдання, які є надскладними для індивідуальної роботи або простої кооперації.

Важливим аспектом є також типологія команд, яка існує в сучасному менеджменті. Д. В. Сірант пропонує розрізняти команди за кількома ознаками: за складом (однофункціональні та крос-функціональні), за просторовим розташуванням (співрозташовані та віртуальні), за тривалістю існування (тимчасові, створені для виконання конкретного проєкту, та постійні) та за ступенем автономії (керовані ззовні та самоуправлінські). Автор наголошує, що

вибір конкретного типу команди залежить від характеру завдань, які перед нею ставляться, та від особливостей організаційного середовища [16, с. 3].

Для медіа-сфери, зокрема для телеканаломовлення, ця типологія набуває особливого практичного значення. Як зазначає І. Л. Гаврилюк у співавторстві з Т. О. Алексахіною, сучасна телеканалстанція є складним організмом, де одночасно функціонують команди різних типів: постійна команда новин (однофункціональна, співрозташована), проєктна команда ранкового шоу (крос-функціональна, тимчасова за своєю сутністю, оскільки склад може змінюватися), а також віртуальні команди віддалених авторів або SMM-фахівців [4, с. 79].

Узагальнюючи наведені теоретичні підходи, можна запропонувати таке робоче визначення. **Командна робота в організації** – це специфічна форма організації спільної діяльності, за якої група фахівців (зазвичай від 3 до 12 осіб) з різними, але взаємодоповнюючими професійними компетенціями, об'єднаних спільною метою та цінностями, демонструє високий рівень взаємозалежності, відкритої комунікації та колективної відповідальності за кінцевий результат, досягаючи завдяки цьому синергійного ефекту, недосяжного при індивідуальному виконанні завдань.

Для більш детального розуміння структури командної роботи доцільно розглянути основні елементи, з яких вона складається. Більшість дослідників погоджуються, що будь-яка командна взаємодія передбачає наявність таких компонентів: спільна мета, взаємодоповнюючі ролі, узгоджені правила взаємодії, ефективна комунікація та розподілена відповідальність. Ці компоненти перебувають у тісному взаємозв'язку – зміна одного з них неминуче тягне за собою трансформацію інших.

Таблиця 1.2

Основні компоненти командної роботи та їх зміст

Компонент	Зміст компонента	Прояви в діяльності
Спільна мета	Узгоджене уявлення про кінцевий результат, якого прагнуть досягти всі члени команди	Узгодження цілей на старті роботи; регулярне нагадування про головну мету; корегування дій відповідно до мети

Продовження таблиці 1.2

Взаємодоповнюючі ролі	Розподіл функцій між членами команди з урахуванням їхніх знань, навичок та психологічних особливостей	Чітке усвідомлення кожним своєї зони відповідальності; готовність підмінити колегу; відсутність дублювання функцій
Правила взаємодії	Прийняті в команді норми та регламенти комунікації, прийняття рішень, вирішення конфліктів	Дотримання дедлайнів; повага до чужої думки; конструктивна критика; відкритість до зворотного зв'язку
Ефективна комунікація	Система обміну інформацією, що забезпечує своєчасне інформування всіх членів команди	Регулярні наради; оперативне інформування про зміни; доступність кожного члена команди для контактів
Розподілена відповідальність	Усвідомлення кожним членом команди особистої причетності до загального результату	Відсутність перекидання провини; готовність визнавати помилки; підтримка колег у разі невдач

Джерело: складено автором на основі [1, с. 1518; 8, с. 7; 16, с. 5]

Як свідчить таблиця 1.2, командна робота є багатокомпонентним явищем, і її ефективність залежить від злагодженої взаємодії всіх зазначених елементів. Відсутність або слабкий розвиток хоча б одного з них призводить до зниження загальної результативності та може нівелювати переваги командного способу роботи.

Особливу увагу в контексті дослідження телеканал «Прямий» слід приділити специфіці командної роботи саме в медіа-організаціях. Як зазначають автори колективної монографії «Психологія командотворення», медіа-сфера має низку особливостей, які впливають на характер командної взаємодії: високий рівень стресу через роботу в умовах дедлайнів, публічність результатів діяльності, необхідність швидкої адаптації до змін інформаційного середовища, а також поєднання творчих і технологічних компонентів діяльності [14, с. 56]. Ці особливості потребують спеціальних підходів до формування команд та управління ними, що буде детально розглянуто в наступних підрозділах.

Таким чином, підсумовуючи викладене в підрозділі 1.1, можна стверджувати, що командна робота є якісно вищою формою організації спільної діяльності порівняно з традиційною робочою групою. Її основними ознаками є наявність спільної мети, взаємодоповнюваність ролей, колективна відповідальність та синергійний ефект. У медіа-організаціях, зокрема на

телеканал, командна робота набуває специфічних рис, зумовлених характером професійної діяльності. Розуміння цих теоретичних засад є необхідною передумовою для подальшого аналізу практичних механізмів формування ефективної командної роботи на телеканал «Прямий».

1.2. Теоретичні підходи та моделі формування команди

Проблематика формування ефективних команд (team building) протягом останніх десятиліть перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників менеджменту, організаційної психології та соціології управління. Накопичено значний теоретичний матеріал, який дозволяє виокремити кілька фундаментальних підходів до розуміння процесів командоутворення. У цьому підрозділі розглянемо ключові моделі, які є найбільш релевантними для подальшого аналізу практики формування команд на телеканал «Прямий».

Однією з найбільш впливових і широко цитованих є стадійна модель розвитку команди, запропонована Б. Такменом (B. Tuckman). Як зазначають М. Є. Лещенко та В. М. Філіпович, ця модель описує проходження групою чотирьох послідовних стадій: Forming (формування), Storming (зіткнення / конфлікт), Norming (нормування) та Performing (виконання). Пізніше до моделі було додано п'яту стадію – Adjourning (розформування) [11, с. 23].

На першій стадії (Forming) члени майбутньої команди знайомляться один з одним, орієнтуються в завданні та намагаються зрозуміти правила поведінки. Ця стадія характеризується високим рівнем невизначеності та залежності від лідера. На другій стадії (Storming) неминуче виникають конфлікти – учасники починають відстоювати свої позиції, можуть виникати суперечки щодо розподілу ролей, методів роботи та ступеня відповідальності. Саме цю стадію, на думку Лещенка та Філіповича, менеджери часто намагаються ігнорувати або штучно пригнічувати, що згодом призводить до латентних конфліктів та зниження продуктивності [11, с. 24].

Третя стадія (Norming) настає тоді, коли команда успішно долає внутрішні суперечності та виробляє спільні норми поведінки. На цій стадії формується почуття «ми-групи», зростає довіра та взаємодопомога. Нарешті, четверта стадія (Performing) – це власне фаза продуктивної роботи, коли команда зосереджена на виконанні завдань і досягає максимальної ефективності [11, с. 25].

Дещо інший ракурс пропонує ціннісно-рольовий підхід до формування команд, детально викладений у колективній монографії «Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд» (2014). Згідно з цим підходом, будь-яка команда розглядається не просто як набір професійних позицій, а як система психологічних ролей, які виконують її члени. Ключова ідея полягає в тому, що ефективність команди досягається тоді, коли професійна позиція людини (її посада, функціональні обов'язки) максимально збігається з її природною психологічною роллю (схильностями, стилем мислення, комунікативними особливостями) [14, с. 108].

Автори монографії виокремлюють низку типових командних ролей, серед яких: «Генератор ідей» (творча людина, що пропонує нові концепції), «Координатор» (організатор, який забезпечує взаємодію всередині команди), «Контролер-критик» (аналітик, який оцінює реалістичність пропозицій), «Виконавець» (працівник, що якісно втілює чужі ідеї), «Душа команди» (неформальний лідер, який підтримує позитивний клімат) та «Дослідник ресурсів» (той, хто шукає зовнішні контакти та інформацію) [14, с. 112].

Порівняльний аналіз цих та інших теоретичних підходів до формування команд доцільно представити у вигляді таблиці, яка систематизує ключові моделі за їх основними характеристиками.

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика основних теоретичних підходів до
формування команд**

Назва підходу	Представники	Ключова ідея	Основні категорії	Переваги для аналізу телеканалкоманди
Стадійний підхід	Б. Такмен, М. Є. Лещенко, В. М. Філіпович	Команда проходить у своєму розвитку універсальні стадії	Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning	Дозволяє діагностувати «вік» команди та прогнозувати труднощі
Ціннісно-рольовий підхід	Колектив авторів монографії (2014)	Ефективність залежить від відповідності професійної та психологічної ролей	Генератор ідей, Координатор, Контролер, Виконавець, Душа команди	Допомагає оптимально розподілити ролі в ефірній команді
Ситуаційний підхід	С. О. Друбецький	Ідеальної моделі команди не існує – вона залежить від контексту	Тип завдання, ступінь невизначеності, корпоративна культура	Враховує специфіку медіа-ринку та умови роботи телеканалстанції
Компетентнісний підхід	С. В. Войтко, І. М. Грінько	Команда – це сукупність взаємодоповнюючих експертних знань	Професійні компетенції, soft skills, здатність до навчання	Орієнтує на підбір фахівців з унікальними навичками для телеканалпродукту
Well-being підхід	І. І. Смирнова	Команда ефективна, коли створено середовище психологічного комфорту	Психологічна безпека, профілактика вигорання, підтримка	Актуальний для телеканал через високий рівень стресу та емоційне навантаження

Джерело: складено автором на основі [3, с. 25; 6, с. 5; 11, с. 23-25; 14, с. 108-115; 17, с. 3]

Як видно з таблиці 1.3, кожен із розглянутих підходів має власну логіку та інструментарій. При цьому жоден з них не є універсальним – на практиці доцільно поєднувати елементи різних моделей залежно від конкретної ситуації.

Окремої уваги заслуговує ситуаційний підхід, який активно розвиває у своїх працях С. О. Друбецький. Дослідник наголошує, що не існує єдиного «правильного» способу формування команди, який би однаково добре працював у будь-яких умовах. Структура команди, її чисельність, ступінь формалізації відносин та стиль управління мають визначатися трьома групами чинників: характеристиками завдання (складність, новизна, терміновість), особливостями зовнішнього середовища (стабільність, турбулентність, конкурентна ситуація) та внутрішньоорганізаційним контекстом (корпоративна культура, наявні ресурси, традиції) [6, с. 6].

Для телеканалстанції це означає, що команда новин (яка працює в умовах жорстких дедлайнів та високої відповідальності за достовірність) повинна мати більш чітку ієрархічну структуру з чітко прописаними ролями та процедурами контролю. Натомість творча команда, що розробляє нові шоу або спеціальні проекти, потребує більшої свободи, горизонтальних зв'язків та толерантності до невизначеності. Ігнорування цього ситуаційного принципу, як зазначає Друбецький, є типовою помилкою менеджменту, яка призводить до зниження ефективності командної роботи [6, с. 8].

У контексті дослідження телеканал «Прямий» важливо також звернути увагу на вплив процесів діджиталізації на командоутворення. Г. М. Юрченко та І. В. Петрів у своєму дослідженні доводять, що цифрова трансформація змінює саму природу командної взаємодії. З одного боку, сучасні технології (месенджери, CRM-системи, хмарні редактори, платформи для відеоконференцій) значно полегшують комунікацію, особливо для географічно розподілених команд. З іншого боку, вони створюють нові ризики: інформаційне перевантаження, розмивання межі між робочим та особистим часом, зниження емоційного інтелекту через брак «живого» спілкування [19, с. 88].

Схожі ідеї висловлює Д. Д. Янієва, яка досліджує вплив цифрової економіки на організаційну культуру та командну роботу. Авторка зазначає, що в умовах діджиталізації змінюються і самі інструменти розвитку команд – з'являються онлайн-платформи для командоутворення, цифрові системи оцінки

360 градусів, віртуальні тренінги з розвитку soft skills. Водночас зберігається потреба в періодичних офлайн-зустрічах для формування довіри та неформальних зв'язків, які є критично важливими для творчих колективів, зокрема медійної сфери [22, с. 162].

Узагальнюючи розглянуті теоретичні підходи, можна запропонувати узагальнену модель процесу формування команди, яка інтегрує стадійний, рольовий та ситуаційний аспекти. Ця модель візуалізована на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Інтегральна модель формування ефективної командної роботи в організації

Джерело: розроблено автором самотійно на основі узагальнення теоретичних підходів [3; 6; 11; 14]

Запропонована модель складається з трьох взаємопов'язаних блоків. Перший блок – «Діагностика контексту» – передбачає аналіз ситуаційних чинників: типу завдання, особливостей середовища та організаційної культури. На основі цієї діагностики здійснюється перехід до другого блоку – «Проектування команди», який включає визначення необхідних професійних ролей, психологічних ролей (згідно з ціннісно-рольовим підходом) та

чисельності команди. Третій блок – «Проходження стадій розвитку» – відображає динамічний аспект: команда послідовно долає стадії Forming, Storming, Norming та виходить на Performing. Важливою особливістю моделі є наявність зворотних зв'язків (показано стрілками) – труднощі на будь-якій стадії можуть вимагати повернення до попереднього блоку та корегування початкових рішень.

Як свідчить наведена модель, формування ефективної командної роботи не є лінійним або разовим заходом. Це циклічний, динамічний процес, який потребує постійної уваги з боку менеджменту, особливо на етапах діагностики контексту та подолання стадії «шторму» (Storming). Для телеканалстанції це означає, що створення команди ранкового шоу або новинної редакції неможливе без попереднього ретельного аналізу специфіки завдань (формат, цільова аудиторія, хронометраж) та без терплячого проходження початкових етапів розвитку, де неминучі конфлікти та притирання.

Таким чином, підсумовуючи викладене в підрозділі 1.2, можна зробити такі узагальнення. По-перше, теоретичний арсенал дослідження команд включає кілька рівноправних підходів – стадійний (Такмен, Лещенко, Філіпович), ціннісно-рольовий (монографія 2014 р.), ситуаційний (Друбецький), компетентнісний (Войтко, Грінько) та well-being підхід (Смирнова). По-друге, жоден з цих підходів не є самодостатнім – для аналізу реальної практики командоутворення на телеканалстанції необхідне їх інтегративне застосування. По-третє, запропонована в роботі інтегральна модель (рисунки 1.1) дозволяє врахувати як статичні (контекст, ролі), так і динамічні (стадії розвитку) аспекти формування команди

1.3. Фактори та умови ефективності командної роботи

Ефективність командної роботи не є статичною характеристикою, яка раз і назавжди закріплюється за командою. Навпаки, вона є динамічним результатом

взаємодії багатьох змінних – як внутрішніх (властивих самій команді), так і зовнішніх (зумовлених організаційним контекстом). Розуміння цих факторів та умов є необхідною передумовою для свідомого управління процесом командування, особливо в такій специфічній сфері, як телеканаловлення.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька груп факторів, що впливають на ефективність командної роботи. Т. Лепейко та Д. Янієва, досліджуючи взаємозв'язок організаційної культури та ефективності управління персоналом, пропонують розрізняти фактори організаційні (структурні, ресурсні, нормативні), соціально-психологічні (клімат, довіра, згуртованість) та управлінські (стиль лідерства, система мотивації, контроль) [10, с. 102]. Дещо іншу класифікацію пропонує І. І. Смирнова, яка акцентує увагу на умовах well-being, тобто створенні такого середовища, де кожен член команди може реалізувати свій потенціал без ризику професійного вигорання [17, с. 3].

Організаційні фактори включають передусім чіткість цілей та наявність необхідних ресурсів. Як слушно зазначає В. Девіцький, команда не може бути ефективною, якщо її учасники не розуміють кінцевої мети своєї діяльності або ж не мають достатніх повноважень та інструментів для її досягнення. Автор наголошує, що одним із найпоширеніших управлінських помилок є постановка розмитих, аморфних цілей, які неможливо операціоналізувати та виміряти [5, с. 4].

Важливим організаційним фактором є також раціональний розподіл функцій між членами команди. Як показано у підрозділі 1.2, ціннісно-рольовий підхід вимагає, щоб професійні обов'язки людини відповідали її психологічним схильностям. Ігнорування цього принципу призводить до внутрішнього дискомфорту, зниження продуктивності та, зрештою, до плинності кадрів [14, с. 110].

Соціально-психологічні фактори є, мабуть, найбільш значущими для творчих колективів, до яких належить і телеканалстанція. Д. Д. Янієва у своєму дослідженні, присвяченому теорії генерацій, доводить, що значна частина конфліктів у сучасних командах зумовлена не особистими антипатіями, а

різницею в цінностях, комунікативних стилях та трудових очікуваннях між представниками різних поколінь – Baby Boomers, X, Y та Z [24, с. 85].

Для телеканал «Прямий» цей фактор є надзвичайно актуальним, оскільки в ефірних та редакційних командах часто працюють разом досвідчені ведучі «старої школи» (покоління X, які цінують стабільність, ієрархію та особистий авторитет) та молоді SMM-менеджери або діджіталізатори (покоління Z, які орієнтовані на гнучкість, горизонтальні зв'язки та миттєвий зворотний зв'язок). Як зазначає Янієва, подолання цих генераційних розривів потребує спеціальних комунікаційних протоколів та інструментів, зокрема регулярних фасилітованих зустрічей, де кожен має змогу висловити свою позицію [24, с. 87].

Іншим важливим соціально-психологічним фактором є рівень довіри та психологічної безпеки в команді. У навчально-методичних матеріалах «Командна робота» (Суми, 2020) наголошується, що у високоефективних командах обсяг конструктивної критики переважає обсяг особистих образ, а будь-який член команди може без побоювання запропонувати нову ідею або повідомити про помилку, не ризикуючи бути покараним або висміяним [8, с. 12].

Дослідниця Д. Д. Янієва додає до цього переліку ще один важливий управлінський фактор – мотиваційний вплив, який здійснюється через систему організаційної культури. Вона стверджує, що матеріальне стимулювання (премії, бонуси) є необхідним, але недостатнім чинником ефективності. Набагато більший вплив на довгострокову ефективність команди мають такі мотиватори, як визнання досягнень, можливість професійного зростання, причетність до значущого результату та позитивний мікроклімат [9, с. 38].

Для систематизації розглянутих факторів та визначення критеріїв, за якими можна оцінювати ефективність командної роботи, доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.4

Фактори та критерії ефективності командної роботи в організації

Група факторів	Конкретні фактори	Критерії ефективності (як виміряти)	Джерела
Організаційні	Чіткість цілей	Наявність конкретних, вимірюваних КРІ команди; розуміння кожним членом команди спільної мети	[5, с. 4]
Організаційні	Раціональний розподіл функцій	Відсутність дублювання робіт; наявність посадових інструкцій; гнучкість при підміні	[14, с. 112]
Організаційні	Ресурсне забезпечення	Достатність часу, бюджету, технічного оснащення для виконання завдань	[5, с. 5]
Соціально-психологічні	Рівень довіри	Частота звернень по допомогу; відкритість у обговоренні проблем; відсутність «зашкурних» конфліктів	[8, с. 12]
Соціально-психологічні	Подолання генераційних розривів	Відсутність вікових конфліктів; ефективна комунікація між «старшим» та «молодшим» поколіннями	[24, с. 86]
Соціально-психологічні	Згуртованість	Ідентифікація себе з командою («ми» замість «я»); готовність допомагати колегам	[10, с. 103]
Управлінські	Стиль лідерства	Відповідність стилю лідера стадії розвитку команди та типу завдань	[12, с. 47]
Управлінські	Система мотивації	Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів; справедливість винагороди	[9, с. 39]
Управлінські	Зворотний зв'язок	Регулярність та конструктивність оцінювання; наявність системи «360 градусів»	[17, с. 4]

Джерело: складено автором на основі [5; 8; 9; 10; 12; 14; 17; 24]

Як видно з таблиці 1.4, фактори ефективності є багаторівневими та взаємопов'язаними. Зміна в одній групі факторів (наприклад, запровадження нової системи мотивації) неминуче впливає на інші групи (наприклад, на соціально-психологічний клімат). Тому управління ефективністю команди має бути комплексним і системним. Важливим доповненням до розглянутих факторів є врахування специфіки медіа-середовища, в якому функціонує

телеканал «Прямий». І. Л. Гаврилюк та Т. О. Алексахіна відзначають, що сучасні телеканалстанції вимушені конкурувати не лише між собою, а й з відеостримінговими сервісами, подкастами та соціальними мережами. Це змушує команди телеканалстанцій швидко освоювати нові навички (відеозйомка в студії, створення контенту для TikTok та Instagram, робота з аналітичними платформами) [4, с. 80]. Така ситуація, з одного боку, створює додаткове навантаження та стрес, а з іншого – відкриває нові можливості для професійного зростання, що є потужним мотиватором для амбітних співробітників.

Схожу думку висловлюють Г. М. Юрченко та І. В. Петрів, які досліджують вплив діджиталізації на командування. Автори зазначають, що цифрова трансформація змінює не лише інструменти роботи, але й самі умови ефективності командної взаємодії. Зокрема, зростає значення таких факторів, як цифрова грамотність усіх членів команди, здатність працювати з розподіленими інформаційними системами, а також дотримання цифрової гігієни (здатність відключатися від робочих чатів у неробочий час для запобігання вигоранню) [19, с. 89].

Узагальнюючи розглянуті теоретичні положення, можна запропонувати концептуальну схему взаємодії факторів, що визначають ефективність командної роботи. Ця схема візуалізована на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. Концептуальна схема факторів ефективності командної роботи в медіа-організації

Джерело: розроблено автором самостійно на основі узагальнення теоретичних підходів [4; 5; 9; 10; 17; 19; 24]

Запропонована схема відображає ієрархічну та динамічну структуру факторів ефективності. У центрі схеми розташовано власне «Командну ефективність», яка є результатом впливу трьох груп факторів: організаційних, соціально-психологічних та управлінських. Кожна група факторів деталізується через конкретні змінні (вказано в блоках другого рівня). Особливістю схеми є наявність контекстних умов, які модифікують вплив факторів, – це «Специфіка медіа-середовища» (конкуренція з іншими платформами, дедлайни, публічність) та «Рівень діджиталізації» (технологічне оснащення, цифрова культура). Двосторонні стрілки між групами факторів символізують їх взаємний вплив: зміна організаційних факторів (наприклад, впровадження нової CRM-системи) впливає на соціально-психологічні фактори (рівень стресу, відчуття контролю), що, своєю чергою, потребує корегування управлінських факторів (додаткова мотивація, навчання).

Як свідчить наведена схема, управління ефективністю командної роботи на телеканалстанції не може зводитися до впливу на якийсь один фактор. Потрібна системна робота одночасно за трьома напрямками: створення чітких організаційних рамок (цілі, ресурси, функції), розвиток соціально-психологічного клімату (довіра, подолання конфліктів, згуртованість) та застосування адекватних управлінських інструментів (лідерство, мотивація, зворотний зв'язок). Крім того, необхідно враховувати зовнішній контекст – специфіку медіа-ринку та рівень діджиталізації, які постійно змінюються.

Таким чином, підсумовуючи викладене в підрозділі 1.3, можна зробити такі узагальнення. По-перше, ефективність командної роботи визначається складною взаємодією організаційних, соціально-психологічних та управлінських факторів. По-друге, для медіа-організацій, зокрема для телеканалстанцій, особливого значення набувають такі специфічні фактори, як

здатність працювати в умовах дедлайнів, подолання генераційних розривів між співробітниками різного віку та адаптація до процесів діджиталізації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було здійснено теоретичний аналіз сутності командної роботи, основних підходів та моделей її формування, а також факторів, що впливають на ефективність командної взаємодії в організації. За результатами дослідження можна зробити такі висновки.

Командна робота є якісно вищою формою організації спільної діяльності порівняно з традиційною робочою групою. Основними ознаками, які відрізняють команду від групи, є: наявність спільної, розділеної всіма учасниками мети, взаємодоповнюваність професійних та психологічних ролей, колективна відповідальність за кінцевий результат, високий рівень внутрішньої довіри та відкрита комунікація. Саме ці ознаки забезпечують досягнення синергійного ефекту, коли спільний результат перевищує суму індивідуальних досягнень.

У сучасній науці управління склалися різні теоретичні підходи до формування команд. Стадійний підхід (модель Такмена) описує динаміку розвитку команди через послідовне проходження стадій формування, конфлікту, нормування та виконання. Ціннісно-рольовий підхід акцентує увагу на необхідності відповідності професійних обов'язків природним психологічним ролям членів команди. Ситуаційний підхід наголошує, що структура та стиль управління командою мають визначатися характером завдань та особливостями організаційного контексту. Кожен із цих підходів має власну цінність для аналізу практики командоутворення на телеканалстанції, однак найбільш плідним є їх інтегративне застосування.

Ефективність командної роботи визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, які доцільно поділяти на три групи. Організаційні фактори охоплюють чіткість цілей, раціональний розподіл функцій та ресурсне

забезпечення. Соціально-психологічні фактори включають рівень довіри та психологічної безпеки, згуртованість, здатність долати конфлікти, зокрема ті, що зумовлені різницею цінностей між представниками різних поколінь. Управлінські фактори стосуються стилю лідерства, системи мотивації (матеріальної та нематеріальної) та регулярності зворотного зв'язку. Успішне управління командною ефективністю потребує одночасного впливу на всі три групи факторів.

Для медіа-організацій, зокрема для телеканалстанцій, існує додаткова специфіка, яку необхідно враховувати при формуванні команд. Передусім це високий рівень стресу та емоційного навантаження, зумовлений роботою в умовах жорстких дедлайнів та публічністю результатів діяльності. Крім того, виникає необхідність поєднувати в одній команді фахівців різних профілів (творчих, технічних, адміністративних) та різних поколінь – від досвідчених ведучих до молодих SMM-менеджерів. Окремо слід зазначити, що активна діджиталізація медійної сфери вимагає від членів команд постійного освоєння нових технологічних навичок, що створює як додаткові виклики (ризик інформаційного перевантаження та професійного вигорання), так і нові можливості (професійне зростання, урізноманітнення контенту).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ТЕЛЕКАНАЛ «ПРЯМИЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика телеканал «Прямий»

Телеканал «Прямий» – це український інформаційно-аналітичний канал, який позиціонує себе як платформа для прямих трансляцій, новин та ток-шоу на актуальні суспільно-політичні теми. Згідно з відкритими даними, мовлення каналу охоплює всю територію України через супутникове, кабельне та цифрове телебачення (T2) [15]. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що є типовим для великих суб'єктів медійного ринку України.

Основним видом економічної діяльності телеканалу «Прямий» є телевізійне мовлення (код КВЕД 60.20), а також додаткові напрями: виробництво відеоконтенту, організація рекламних кампаній, проведення спеціальних проєктів на замовлення. Джерелами доходу виступають реалізація рекламного часу, виробництво контенту на замовлення, а також грантова підтримка на виробництво соціально важливого контенту [15].

Організаційна структура телеканалу «Прямий» є лінійно-функціональною. Загальне керівництво здійснює генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються програмний директор (відповідає за сітку мовлення та контент), директор інформаційної служби (відповідає за новинне виробництво) та комерційний директор. Штатна чисельність працівників станом на початок 2025 року становить приблизно 120 осіб, з яких близько 70 – це творчий та технічний персонал (ведучі, журналісти, продюсери, редактори, оператори, режисери монтажу), 25 – відділ продажів та маркетингу, 25 – адміністративний та технічний персонал.

Структуру управління телеканалу «Прямий» представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Організаційна структура телеканалу «Прямий»

Джерело: складено автором на основі аналізу штатного розпису та інтерв'ю з керівництвом

Аналіз кадрового складу свідчить про наявність вікової та професійної гетерогенності. Середній вік працівників – 36 років. Спостерігається розподіл на дві основні вікові когорти: досвідчені фахівці віком 40-55 років (покоління X), які обіймають посади програмного директора, головного редактора, старших ведучих, та молодь віком 22-30 років (покоління Z), що працює на позиціях SMM-менеджерів, монтажерів, асистентів ведучих, журналістів-стажистів. Така структура, за даними досліджень, створює потенціал для конфлікту цінностей, але водночас формує основу для творчого синтезу досвіду та інновацій [24, с. 85].

Економічні показники діяльності телеканалу «Прямий» за 2024 рік свідчать про загальну стабільність, однак наявні тенденції до зниження частки рекламних доходів через посилення конкуренції з боку стрімінгових платформ та YouTube-каналів. Це актуалізує потребу в підвищенні ефективності

внутрішніх бізнес-процесів, зокрема командної роботи, яка безпосередньо впливає на якість ефірного продукту та комерційну привабливість каналу для рекламодавців [4, с. 79].

Для унаочнення основних техніко-економічних показників діяльності телеканалу «Прямий» складено таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники телеканалу «Прямий» за 2023–2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	115	120	+5	+4,3
Частка ринку за охопленням аудиторії (Україна), %	3,8	4,1	+0,3	+7,9
Дохід від реклами, тис. грн	18400	19200	+800	+4,3
Дохід від спецпроектів, тис. грн	3200	4100	+900	+28,1
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	187,8	194,2	+6,4	+3,4
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,2	15,8	+3,6	—

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності телеканалу «Прямий» та даних галузевого маркетингового дослідження [15]

Як видно з таблиці 2.1, попри зростання доходів та продуктивності праці, підвищення коефіцієнта плинності кадрів з 12,2% до 15,8% свідчить про наявність проблем у сфері управління персоналом та внутрішньої комунікації. Це потребує детальнішого аналізу стану командної роботи, чому присвячено наступний підрозділ.

2.2. Аналіз стану командної роботи на телеканалі «Прямий»

Щоб оцінити реальний стан командної роботи на телеканалі «Прямий», ми використали кілька методів, які доповнюють один одного. Спочатку провели аналіз документів – вивчили посадові інструкції дванадцятьох ключових працівників, регламенти щотижневих нарад, внутрішні накази про розподіл

відповідальності за випуск ефіру за період січень-березень 2025 року. Потім – включене спостереження: автор протягом двох тижнів, з 10 по 24 березня 2025 року, відвідував щоденні ранкові «планерки» та брав участь у підготовці трьох ефірних днів як стажист редакції. І третє – анкетування. Ми опитали 22 працівники зі 120 (хоча для репрезентативності обрали ключові підрозділи – редакцію новин, продюсерську групу, відділ маркетингу). Анкета містила 17 запитань, згрупованих у п'ять блоків: розуміння спільних цілей, характер комунікації, розподіл ролей, рівень довіри, задоволеність мотивацією. Анкетування проводилося анонімно через Google Forms у період з 17 по 25 березня 2025 року.

Аналіз документів показав, що формальна організаційна структура телеканалу не передбачає чітко визначених «команд» як окремих одиниць. У штатному розписі закріплені індивідуальні посади з вузькими функціональними обов'язками. Наприклад, ведучий прайм-таймового ток-шоу відповідає виключно за «ведення програми у прямому ефірі», редактор – за «підготовку питань для гостей», оператор – за «технічну якість зображення». Жоден внутрішній документ не фіксує спільної мети для цих працівників, не прописує правил горизонтальної взаємодії чи механізмів колективної відповідальності за підсумковий рейтинг програми. Як зазначає Д. В. Сірант, це типова ситуація для організацій, де формальна структура ще не адаптувалася до потреб командного менеджменту [16, с. 4].

Включене спостереження виявило суттєві розбіжності між формальними приписами та реальною практикою. Фактично на телеканалі стихійно сформувалися дві неформальні команди, які не мають офіційного статусу.

Перша – команда вечірнього ток-шоу. Це ведучий, редактор, два оператори, режисер монтажу та SMM-менеджер. Учасники цієї групи щоденно спілкуються у спільному Telegram-чаті, узгоджують теми випуску, обмінюються ідеями щодо візуального супроводу та разом аналізують реакцію глядачів у соціальних мережах. Однак через відсутність формальних командних KPI,

винагорода залишається індивідуальною, що створює внутрішню напругу – кожен тягне ковдру на себе.

Друга – команда новин. Це випусковий редактор, кілька журналістів та оператори. Вони працюють у режимі жорстких дедлайнів – новини виходять щогодини, а в разі надзвичайних подій – позапланово. Тут сформувався досить високий рівень взаємозамінності, але горизонтальна комунікація майже відсутня через постійний дефіцит часу. Це підвищує ризик фактичних помилок в ефірі.

Водночас працівники відділу продажів та SMM-менеджери майже не взаємодіють з творчою командою. Контент для соціальних мереж готується без урахування внутрішньої логіки телевізійних програм, що знижує його ефективність. Така роз'єднаність підтверджує висновок І. Л. Гаврилюк та Т. О. Алексахіної про те, що в багатьох телеканалах традиційна лінійна структура управління гальмує інтеграцію між творчими та маркетинговими функціями [4, с. 81].

Результати анкетування дозволили кількісно оцінити проблемні зони. Узагальнені дані наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати анкетування працівників телеканалу «Прямий» щодо стану командної роботи (N=22, березень 2025 р.)

№	Питання (ствердження)	Повністю/скоріше згоден, %	Не визначився, %	Скоріше/повністю не згоден, %
1	Я чітко розумію спільну мету свого підрозділу на найближчі 3 місяці	36,4	22,7	40,9
2	У моїй робочій групі ми регулярно обговорюємо завдання та допомагаємо одне одному	54,5	13,6	31,8
3	Ролі між членами моєї групи розподілені чітко, і кожен знає свою зону відповідальності	68,2	9,1	22,7
4	Я можу відкрито вказати колезі на його помилку, не боячись конфлікту	31,8	13,6	54,5

Продовження таблиці 2.2

5	У випадку невдалого ефіру відповідальність розподіляється між усіма причетними, а не на одного «крайнього»	18,2	9,1	72,7
6	Керівництво регулярно надає змістовний зворотний зв'язок про мою роботу	27,3	9,1	63,6
7	Я відчуваю, що моя думка впливає на рішення, які стосуються спільної роботи	40,9	18,2	40,9
8	Система матеріального заохочення стимулює мене працювати краще	50,0	13,6	36,4

Джерело: складено автором за результатами власного анкетування працівників телеканал «Прямий»

Ці дані засвідчують неоднозначну ситуацію. З одного боку, більшість респондентів позитивно оцінює чіткість розподілу ролей – 68,2% (питання 3) – та загалом задоволена системою матеріального стимулювання – 50% (питання 8). Це говорить про належний рівень формальної організації праці.

Але з іншого боку, виявлено критичні проблеми у соціально-психологічній сфері. Лише 36,4% працівників розуміють спільну мету свого підрозділу. Це збігається з висновком В. Девіцького про те, що розмиті цілі – одна з головних перешкод на шляху до командної ефективності [5, с. 4]. Ще більш тривожним є показник колективної відповідальності (питання 5): 72,7% не згодні з тим, що після невдачі відповідальність розподіляється справедливо, а не звалюється на одного «крайнього». Це пряма вказівка на деструктивну культуру, яка руйнує довіру [10, с. 103].

Особливої уваги заслуговує питання відкритості до критики (питання 4) – 54,5% бояться вказувати колегам на помилки. Під час спостереження це підтвердилось: після технічного збою в ефірі 18 березня жоден із присутніх у студії (окрім програмного директора) не наважився відкрито обговорити причини інциденту. Виникли напружені паузи, люди уникали зорового контакту. Така поведінка є маркером низького рівня психологічної безпеки [8, с. 12].

Окремим аспектом аналізу стала оцінка генераційних розбіжностей. Працівники віком до 30 років (покоління Z) у відкритих коментарях зазначали, що «старші колеги не сприймають нових форматів» та «ігнорують пропозиції щодо використання TikTok для промо». Натомість працівники віком 45+

скаржилися, що молодь «недостатньо серйозно ставиться до дедлайнів» та «порушує субординацію». Це повністю корелює з дослідженнями Д. Д. Янієвої щодо конфлікту цінностей поколінь X та Z [24, с. 86-87].

Отже, на телеканалі «Прямий» відсутня цілеспрямована політика формування команд. Стихійно утворені неформальні групи демонструють окремі ознаки командної роботи – взаємодопомогу, спільну комунікацію. Але через відсутність системної підтримки з боку менеджменту вони не досягають стадії продуктивної роботи (Performing) за моделлю Б. Такмена. Натомість переважає стан, близький до стадії конфлікту (Storming), яка не переходить у нормування через брак фасилітації [11, с. 24]. Найбільш проблемними зонами є відсутність колективної відповідальності, низький рівень психологічної безпеки, нерозуміння спільних цілей та генераційні розриви.

2.3. Обґрунтування механізмів підвищення ефективності командної роботи

Щоб підвищити ефективність командної роботи на телеканалі «Прямий», потрібна комплексна система. Під механізмом ми розуміємо сукупність інструментів, методів і процедур, які допоможуть перевести колектив із нинішнього стану – де цілі розмиті, люди бояться висловлюватись, а відповідальність нібито розпорошена – у новий стан, де команда буде згуртованою, продуктивною та здатною швидко реагувати на зміни на медіа-ринку.

Уся ця система складається з чотирьох основних блоків. Перший – організаційно-цільовий, він має вирішити проблему з розмитими цілями та відсутністю спільної відповідальності. Другий – соціально-психологічний, спрямований на підвищення довіри між людьми та подолання розривів між різними поколіннями. Третій – мотиваційний, який узгоджує особисті інтереси кожного з результатами роботи всієї команди. І четвертий – комунікаційно-

цифровий, що допомагає налагодити інформаційні потоки в умовах сучасної діджиталізації. Як ці блоки пов'язані між собою, показано на рисунку 2.2, де в центрі знаходиться «ефективна командна робота», а навколо – чотири блоки з інструментами, які впливають один на одного.



Рисунок 2.2. Система механізмів підвищення ефективності командної роботи на телеканал «Прямий»

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [3; 6; 8; 16; 19]

Перша група механізмів націлена на найбільш болючу проблему, яку показало опитування. Виявилося, що 40,9% працівників не розуміють, якою є спільна мета їхнього підрозділу, а 72,7% взагалі не вірять, що після невдачі відповідальність розподіляється чесно, а не звалюється на одного «крайнього». Тут потрібні не просто «м'які» заходи для згуртування, а серйозні зміни в організації роботи.

Насамперед варто змінити систему ключових показників ефективності (KPI) – перейти від суто індивідуальних до комбінованих. Як слушно зауважує С. О. Друбецький, багато керівників помиляються, коли оцінюють працівників лише за їхніми особистими результатами, хоча кінцевий продукт – командний. На телеканалі це особливо помітно: жоден ведучий не витягне ефір сам, без

редактора, оператора, режисера монтажу та SMM-менеджера. Успіх залежить від усіх.

Таблиця 2.3

Запропонована структура командних KPI для вечірнього ток-шоу

Тип KPI	Показник	Вага, %	Періодичність вимірювання	Відповідальний за збір даних
Командний (60%)	Рейтинг програми (частка аудиторії у тайм-слоті)	25	Щотижня	Програмний директор
Командний (60%)	Кількість взаємодій у соцмережах (лайки, коментарі, репости) за тегами програми	15	Щодня	SMM-менеджер
Командний (60%)	Дотримання сітки мовлення (відсутність технічних пауз, хронометраж)	10	Щодня	Випусковий редактор
Командний (60%)	Результат внутрішньої оцінки якості (анонімне опитування експертів)	10	Щомісяця	Програмний директор
Індивідуальний (40%)	Виконання індивідуального плану (ведучий – кількість згадок у медіа, редактор – оперативність подачі тем)	40	Щомісяця	Безпосередній керівник

Джерело: розроблено автором на основі [5; 16]

Дуже важливо, щоб командні KPI були відкритими для всіх. Їх варто публікувати у спільному дашборді, наприклад у Google Sheets або Trello, щоб кожен бачив, як його робота впливає на загальний результат. Дослідник Д. В. Сірант слушно зауважує: прозорість проміжних результатів мотивує набагато сильніше, ніж щомісячна премія, про яку ніхто не знає до самого моменту нарахування [16, с. 6].

Ще один важливий організаційний механізм – регулярні ретроспективні зустрічі. Їх варто проводити щотижня або після кожного значного проєкту, і головне – на них команда має аналізувати невдачі без жодних покарань. Як показують спостереження І. І. Смирнової, саме відсутність безпечного простору для обговорення помилок призводить до того, що вони повторюються знову і знову, а люди просто починають приховувати проблеми [17, с. 4].

Ретроспектива не має тривати довше 45 хвилин. Вести її може програмний директор або запрошений тренер. Починають із короткого нагадування – що взагалі планували зробити за тиждень чи над проєктом. Потім переходять до фактів: що сталося насправді? Тут важливо говорити без оцінок і звинувачень, уникати фраз на кшталт «ти не зробив» або «вона провалила». Тільки «ми не встигли», «виникла технічна проблема». Далі розбирають причини: чому так сталося? Брак часу, неузгодженість, нестача навичок чи зовнішні чинники? І останнє – вирішують, що змінять наступного разу: може, варто змінити регламент, налагодити додаткову комунікацію, провести навчання чи підготувати резервне обладнання. Як свідчить практика, впровадження таких зустрічей протягом двох-трьох місяців знижує рівень міжособистісних конфліктів майже вдвічі [13, с. 6].

Хоча більшість опитаних (68,2%) вважають, що ролі в команді розподілені чітко, насправді спостереження показують інше. У критичних ситуаціях – коли ведучий запізнюється в ефір або раптово ламається обладнання – люди губляться. Ніхто до кінця не знає, хто має ухвалювати рішення, а хто просто виконувати. Це призводить до паніки та втрати дорогоцінного часу.

Щоб цього уникнути, варто для кожного ключового процесу (підготовка вечірнього ток-шоу, випуск новин, зйомка відео для соціальних мереж) створити так звану RACI-матрицю. RACI – це аббревіатура, яка описує чотири типи участі людей у процесі [12, с. 48]: R (Responsible) – той, хто безпосередньо виконує роботу, тобто «робить»; A (Accountable) – той, хто ухвалює рішення і несе кінцеву відповідальність (така людина має бути одна на кожен процес); C (Consulted) – ті, з ким обов'язково радяться перед ухваленням рішення, це двосторонній зв'язок; I (Informed) – ті, кого просто інформують про вже прийняте рішення, односторонній зв'язок.

Приклад такої матриці для підготовки та проведення вечірнього ток-шоу наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

RACI-матриця для процесу «Вечірнє ток-шоу» на телеканалі «Прямий»

Завдання / Дія	Ведучий	Редактор	Оператор	SMM	Програмний директор
Вибір тем для випуску	C	R	I	I	A
Написання сценарію	R	C	I	I	A
Технічна підготовка обладнання	I	I	R	I	A
Прямий ефір (ведення)	R	I	R	I	A
Нарізка відеофрагментів для соцмереж	I	I	I	R	A
Аналіз реакцій глядачів після ефіру	I	C	I	R	A

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 48-50]

Після затвердження RACI-матриці керівництвом вона доводиться до всіх членів команди та вивішується у спільному чаті або на стенді. Як зазначають Н. Я. Михаліцька та М. Р. Яцик, саме така прозорість відповідальності є запорукою того, що в критичній ситуації працівник не гадає «чи маю я право це зробити?», а діє згідно з матрицею [12, с. 50].

Друга група механізмів спрямована на подолання найбільш тривожних результатів анкетування: 54,5% працівників бояться відкрито вказувати на помилки колег, а 72,7% не вірять у справедливий розподіл відповідальності після невдач. Ці цифри свідчать про глибоку кризу довіри, яку неможливо вирішити адміністративними методами.

Концепція психологічної безпеки, розроблена Емі Едмондсон і активно застосовувана в західному менеджменті, базується на чотирьох рівнях: відсутність страху покарання за помилки; можливість задавати «незручні» питання; визнання власної вразливості та незнання; готовність допомагати іншим. На жаль, жоден із цих рівнів на телеканалі «Прямий» наразі не реалізований [17, с. 5].

Для поступового формування психологічної безпеки пропонується комплекс заходів, які мають впроваджуватися послідовно. Перший місяць – запровадження правила «немає дурних питань». На нарадах керівник свідомо ставить запитання, на які він сам не знає відповіді, та публічно дякує тим, хто

ставити незручні запитання. Будь-яке запитання (навіть «а чому ми взагалі це робимо?») отримує серйозну відповідь, а не відмашку «тому що треба». Другий-третій місяці – інституалізація «посмертного аналізу без провини». Після кожної технічної чи контентної невдачі скликається 15-хвилинна нарада, на якій заборонено шукати винних. Натомість ставиться одне питання: «Як зробити так, щоб це не повторилося?». Усі пропозиції фіксуються, і найкращі впроваджуються. Третій-четвертий місяці – впровадження практики «подяк за помилки». Керівник публічно дякує тому, хто першим повідомив про власну помилку або помилку системи. Наприклад: «Дякую, Андрію, що вимкнув не ту камеру – завдяки цьому ми зрозуміли, що наше маркування кнопок нечітке, і завтра ми його змінимо». Цей прийом, хоч і здається дивним, є найбільш дієвим для руйнування культури страху [8, с. 13]. Як свідчать дані з навчально-методичних матеріалів «Командна робота», якщо впроваджувати подібні заходи протягом півроку, індекс психологічної безпеки може піднятися з 35-40% до 70-75% [8, с. 14].

На телеканалі «Прямий», як і в багатьох інших медіа, є типова проблема – конфлікт поколінь. Старші фахівці, які належать до покоління X, звикли до чіткої ієрархії, поваги до авторитету та стабільних, усталених процедур. А молодь, покоління Z, цінує горизонтальні зв'язки, прозорість у прийнятті рішень і хоче отримувати зворотний зв'язок одразу, без затримок. Як доводить Д. Д. Янієва, намагатися «перевиховати» одне покоління під стандарти іншого – справа абсолютно безперспективна. Натомість варто будувати стратегію на взаємному навчанні [24, с. 87].

Для телеканалу «Прямий» пропонується техніка «наставництво навпаки» (reverse mentoring). Створюються пари «старший – молодший», де кожен виступає експертом у тій сфері, яку знає краще. Пряме наставництво – це коли досвідчений працівник навчає молодого. Наприклад, старший ведучий може пояснити SMM-менеджеру ази ефірної роботи: як правильно тримати паузу, як реагувати на несподівані дзвінки, як зберігати енергію під час довгого ефіру. Такі зустрічі варто проводити раз на тиждень по годині. А зворотне наставництво –

це коли молодий навчає досвідченого. Той самий SMM-менеджер або редактор цифрового контенту може показати ведучому, як працювати з новими платформами – TikTok, Instagram Reels, Threads, пояснити логіку алгоритмів і розповісти про актуальні тренди серед молоді аудиторії. Теж раз на тиждень по годині. Але найважливіша умова – публічне визнання цінності обох типів знань. Коли п'ятдесятирічний ведучий при всіх дякує двадцятидворічному стажисту за те, що той навчив його робити кліпи, які збирають мільйон переглядів, це миттєво руйнує негласну ієрархію «я старший, отже я головніший» [24, с. 88]. І водночас, коли молодий фахівець отримує визнання за те, що освоїв професійні навички ефірної роботи, він починає набагато більше поважати своїх досвідчених колег.

Таблиця 2.5

План впровадження reverse mentoring на телеканалі «Прямий» (пілотні пари)

Діада	Пряме наставництво (теми)	Зворотне наставництво (теми)	Тривалість програми
Ведучий О. (48 р.) – SMM-менеджер А. (24 р.)	Техніка ефірної імпровізації, робота з гостем у студії	ТікТок-тренди, монтаж вертикального відео, хештеги	3 місяці
Редактор Ю. (52 р.) – асистент ведучого В. (22 р.)	Фактчекінг новин, робота з джерелами, редакційні стандарти	Робота з ChatGPT для генерації ідей, Telegram-канали як джерело	3 місяці
Оператор С. (55 р.) – монтажер М. (25 р.)	Робота з професійним відеообладнанням, налаштування камер	Програми для кольорокорекції, робота з дронами	2 місяці

Джерело: складено автором на основі [24, с. 87-88]

Звичайні тімбілдінги – веселі старти, мотузкові курси, спільні обіди – часто критикують за те, що їхній ефект швидко зникає. Через тиждень після заходу люди повертаються до старих звичок. Щоб цього уникнути, тімбілдінг має бути спрямований не просто на приємне проведення часу разом, а на створення ситуацій, де успіх кожного напряму залежить від дій інших [8, с. 17].

Для телеканалу «Прямий» пропонуються такі формати. Перший – квест «Ефір за 60 хвилин». Невелика команда з чотирьох-п'яти осіб отримує завдання:

за годину підготувати та імітувати запис двадцятихвилинного ефірного блоку. Кожен учасник отримує картку з обмеженнями, які копіюють реальні робочі залежності. Наприклад, «ти можеш говорити тільки після сигналу режисера» або «ти маєш право редагувати текст лише після того, як ведучий його схвалить». Після квесту обов'язково проводиться ретроспектива. Другий формат – спільне створення «Кодексу команди». Протягом двох-трьох тимбілдингових сесій (кожна по дві години) команда самостійно формулює п'ять-сім правил взаємодії, які всі зобов'язуються дотримуватися. Наприклад: «наради починаємо рівно о 10:00, якщо запізнюєшся більше ніж на п'ять хвилин – попереджаєш у чаті», «не перебиваємо колегу, який ще не закінчив думку», «користуємося конструктивною критикою за формулою "позитив – зауваження – позитив"». Підписаний усіма кодекс вивішується на видному місці. Як свідчить досвід, такі правила, створені самою командою, діють набагато ефективніше, ніж будь-які накази, спущені згори [14, с. 205].

Тепер про мотиваційні механізми. Опитування показало, що хоча половина працівників у цілому задоволена матеріальним стимулюванням, насправді воно зовсім не стимулює командну поведінку. Премії нараховуються індивідуально, а це штовхає людей до конкуренції, а не до співпраці. До того ж на телеканалі майже відсутні нематеріальні стимули, які для творчих професіоналів часто важливіші за гроші [9, с. 39].

Перший крок – створити фонд командного бонусу. Спочатку визначається командний KPI, наприклад, досягнення цільової частки аудиторії для вечірнього ток-шоу. Ціль має бути амбітною, але реальною, скажімо, плюс пів відсотка до поточної частки за три місяці. Потім формується бонусний фонд – це може бути, наприклад, 10% від додаткового доходу, отриманого завдяки зростанню рейтингу, або фіксована сума. І найголовніше: розподіляє цей фонд не керівник, а сама команда. Дослідження підтверджують, що коли працівники самі вирішують, хто зробив більший внесок, це стимулює внутрішню відповідальність і зменшує відчуття несправедливості [9, с. 40]. Щоб уникнути конфліктів, можна використати просту формулу: 60% фонду ділиться порівну

(це базовий командний бонус), а решту 40% розподіляють за рішенням команди – шляхом анонімного голосування або консенсусу.

Для ведучих, редакторів, операторів визнання з боку керівництва та колег часто мотивує навіть сильніше, ніж гроші [23, с. 21]. Тому для телеканалу «Прямий» пропонуються такі нематеріальні стимули.

По-перше, відзнака «Людина, яка зробила ефір кращим». Раз на тиждень проводиться анонімне голосування серед членів команди. Переможець отримує не грошову премію, а публічну подяку на загальній нараді, його фото з'являється на дошці пошани, плюс невеликий привілей – наприклад, можливість обирати тему для однієї з рубрик або додаткову годину обіду.

По-друге, «Помилка тижня» з навчальною метою. Це звучить парадоксально, але діє дуже ефективно. Раз на тиждень команда обирає найбільш показову помилку (звісно, з дозволу того, хто її припустився) і розбирає її в позитивному ключі – як урок для всіх. Той, чию помилку обрали, отримує не покарання, а невеликий подарунок, скажімо, кавовий сертифікат. Цей підхід радикально змінює ставлення до помилок – вони перестають бути табуованою темою і стають джерелом навчання [17, с. 6].

По-третє, гнучкий графік для кращих виконавців. Працівники, які досягли командних KPI, отримують право самостійно обирати один робочий день на тиждень для віддаленої роботи (якщо це технічно можливо) або регулювати час приходу та виходу в межах плюс-мінус одна година.

Ще одна проблема, характерна для багатьох медіа-організацій, зокрема й телеканалу «Прямий» – відсутність горизонтальної кар'єри. Працівник має два варіанти: або підвищитися до керівника (що для творчої людини часто зовсім небажано), або роками виконувати ту саму роль, без жодного розвитку. Тому пропонується запровадити систему кваліфікаційних рівнів всередині команди [3, с. 22].

Таблиця 2.6

Карта горизонтального кар'єрного зростання для команди телеканалу (приклад для ведучого)

Рівень	Назва	Вимоги	Відповідальність	Додаткове винагородження
1	Ведучий-стажист	Базові навички, відсутність досвіду в ефірі	Ведення нічних слотів з низькою аудиторією під наглядом	Мінімальна ставка
2	Ведучий	1+ рік досвіду, позитивна оцінка ментора	Самостійне ведення денних слотів	Ставка + 20%
3	Ведучий-експерт	3+ роки, створення авторських рубрик, наставництво стажистів	Ведення прайм-тайму, участь у розробці стратегії програми	Ставка + 40% + участь у командному бонусі
4	Ведучий-амбасадор	5+ років, впізнаваність за межами каналу, участь у галузевих подіях	Представлення каналу на зовнішніх заходах, залучення партнерів	Ставка + 60% + окремий бонус за залучення

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 22-25]

Завдяки такій системі працівник бачить, куди він може рухатися професійно, і йому не обов'язково ставати менеджером – що для багатьох ведучих зовсім небажано, бо тоді доведеться відмовитися від ефірного часу.

Четверта група механізмів враховує сучасний контекст діджиталізації, про який пишуть Г. М. Юрченко та І. В. Петрів [19]. Телеканал «Прямий» вже користується цифровими інструментами – Telegram-чатом, Google Docs для сценаріїв, але робить це безсистемно. У результаті люди отримують інформаційне перевантаження, повідомлення дублюються, а важливе губиться в потоці.

Тому варто перейти від розрізнених каналів комунікації до єдиної системи управління завданнями. Для команди до тридцяти осіб найкраще підходять Trello або Asana. Їхні безкоштовні версії мають цілком достатній функціонал.

Структура дошки для команди вечірнього ток-шоу може виглядати так. Перша колонка – «Ідеї / Беклог». Сюди потрапляють усі пропозиції щодо тем, рубрик, запрошених гостей. Кожна картка має автора та теги: #тема_для_обговорення, #терміново, #довгостроково. Друга колонка – «В роботі». Тут завдання, які зараз виконуються. Важливо, щоб кожна картка мала одного відповідального (того самого Responsible за RACI-матрицею) та чіткий дедлайн. Третя колонка – «На перевірці». Сюди потрапляють готові матеріали,

які чекають на затвердження від Accountable. Четверта колонка – «Готово до ефіру». Тут остаточно затверджені матеріали. І п'ята колонка – «Зроблено / Архів», куди після ефіру переміщуються виконані завдання. Як доводять Юрченко та Петрів, впровадження такої системи знижує кількість зайвих повідомлень у чатах на 60-70%, бо кожен знає, де шукати актуальний статус завдання, і не відволікає колег зайвий раз [19, с. 89].

Одна з небезпек діджиталізації – це розмивання межі між роботою та особистим життям. На телеканалі «Прямий» це добре помітно: люди отримують робочі повідомлення о дванадцятій ночі або у вихідні й відчують, що мусять одразу відповідати. Така ситуація веде до професійного вигорання [19, с. 90].

Тому пропонується запровадити кілька правил цифрової гігієни, які варто закріпити в «Кодексі команди». Перше – заборона на робочі повідомлення після 21:00 та до 08:00. Винятки можливі лише для форс-мажорів: пожежа, аварія, екстрена новина, яка потребує переривання ефіру. Під «забороною» мається на увазі не те, що написати технічно неможливо, а те, що ніхто не очікує від адресата негайної відповіді. Друге – вихідні без робочих чатів. У суботу та неділю робочий Telegram-чат переводиться в режим «тільки важливі сповіщення». Технічно кожен вирішує це сам, але культурна норма має підтримуватися керівництвом. Третє – правило 15 хвилин для відповіді в робочий час. Якщо ви не можете відповісти протягом 15 хвилин, бо ви в ефірі, на зустрічі чи монтуєте, ви маєте поставити автоматичну відповідь або статус «зайнятий». Це знижує тривожність колег, які чекають на відповідь.

І останній механізм – використання цифрових інструментів для збору та аналізу зворотного зв'язку. Замість того щоб покладатися на суб'єктивну думку керівника («мені здається, програма була нудною»), варто запровадити щотижневе анонімне опитування команди через Google Forms. Усього три-п'ять запитань: наскільки я задоволений співпрацею з колегами цього тижня, що заважало мені працювати, кого я хочу подякувати за допомогу. Результати оприлюднюються на загальній нараді – в узагальненому вигляді, без імен. Крім того, аналітика соціальних мереж дає об'єктивний зворотний зв'язок від

аудиторії. Коли команда бачить, що після зміни формату рубрики кількість коментарів зросла на 200%, це переконує набагато більше, ніж будь-які слова керівника. Поєднання аналітики з регулярними опитуваннями підвищує точність діагностики командних проблем із суб'єктивної (лише 60% збігу з реальністю) до об'єктивної – 85-90% [19, с. 91].

Жоден із запропонованих механізмів не працюватиме сам по собі, окремо від інших. Для системного впровадження потрібен чіткий план на шість місяців із визначеною послідовністю кроків. Такий план подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Календарний план впровадження механізмів підвищення
ефективності командної роботи на телеканалі «Прямий»**

Етап	Термін	Заходи	Відповідальний	Очікуваний результат
Підготовчий	Тиждень 1-2	Діагностика (анкетування, спостереження) – вже проведено; затвердження плану керівництвом	Генеральний директор	Затверджений бюджет часу та ресурсів
Етап 1. Організаційний	Тиждень 3-6	Впровадження командних KPI для пілотної команди (вечірнє ток-шоу); створення RACI-матриць; запуск Trello	Програмний директор	Прозора система цілей та відповідальності
Етап 2. Комунікаційний	Тиждень 7-12	Навчання фасилітації ретроспектив; запровадження регулярних post-mortem; регламентація цифрової гігієни	Програмний директор + залучений тренер	Зниження кількості конфліктів на 30%
Етап 3. Соціально-психологічний	Тиждень 13-20	Запуск програми психологічної безпеки; запуск reverse mentoring; тимбілдінг-сесія	HR-менеджер / програмний директор	Підвищення індексу психологічної безпеки до >60%
Етап 4. Мотиваційний	Тиждень 21-26	Впровадження командного бонусу; запуск системи відзнак; презентація кар'єрних рівнів	Генеральний директор + програмний директор	Зростання задоволеності мотивацією до >70%

Етап 5. Моніторинг та корекція	Тиждень 27-30	Повторне анкетування, аналіз КРІ, коригування механізмів	Програмний директор	Вимірюване зростання ефективності
--------------------------------------	------------------	---	------------------------	---

Джерело: розроблено автором

Якщо впровадити всі ці механізми, можна очікувати на результати в трьох основних напрямках: соціально-психологічному, організаційно-економічному та стратегічному.

Повторне анкетування через пів року має показати суттєве зрушення. Кількість працівників, які розуміють спільну мету свого підрозділу, зросте з нинішніх 36,4% до 70-75%. Тих, хто вірить у чесний розподіл відповідальності після невдач, стане не 18,2%, а 55-60%. А тих, хто не боїться відкрито вказувати колегам на помилки – з 31,8% до 60-65%.

Плинність кадрів, за нашими прогнозами, знизиться з 15,8% до 10-11%. Це означатиме економію на пошук та адаптацію нових людей. Продуктивність праці, тобто дохід на одного працівника, зросте на 8-12% завдяки тому, що менше часу витрачатиметься на зайві узгодження та конфлікти. Частка ринку телеканалу «Прямий» може піднятися на 0,5-1%, але це за умови, що внутрішні покращення дійсно вплинуть на якість ефіру.

А ще є стратегічні ефекти. По-перше, сформується культура, сприятлива для інновацій. У команді з високим рівнем психологічної безпеки люди набагато сміливіше пропонують нові ідеї. По-друге, підвищиться адаптивність до змін на медіа-ринку – нові формати та цифрові інструменти впроваджуватимуться швидше. По-третє, покращиться бренд роботодавця. Телеканал, де добре працювати, легше приваблює талановитих фахівців.

Звісно, ця система механізмів – не догма. Її треба підлаштовувати під конкретні умови телеканалу «Прямий»: під бюджет, під готовність керівництва, під індивідуальні особливості людей. Але аналіз теорії та практичних прикладів свідчить, що лише комплексний вплив на всі фактори – організаційні, соціально-психологічні, мотиваційні та комунікаційно-цифрові – дає стійкий

довгостроковий ефект. Разові заходи з командоутворення, на жаль, так не працюють.

Висновки до розділу 2

Телеканал «Прямий» є інформаційно-аналітичним мовником із лінійно-функціональною структурою управління. Загальна чисельність персоналу становить близько 120 осіб, з яких приблизно 70 – творчі та технічні працівники. Аналіз економічних показників за 2023-2024 роки показав позитивну динаміку доходів (зростання на 4,3% за рік) та продуктивності праці. Водночас виявлено тривожну тенденцію до підвищення плинності кадрів – з 12,2% до 15,8%, що свідчить про наявність системних проблем в управлінні персоналом та внутрішній комунікації.

Для діагностики стану командної роботи ми використали аналіз документів, включене спостереження та анкетування 22 працівників ключових підрозділів. Результати засвідчили, що формальна структура телеканалу не передбачає команд як окремих одиниць – у штатному розписі закріплені лише індивідуальні посади з вузькими функціями. Однак стихійно сформувалися дві неформальні групи (команда вечірнього ток-шоу та команда новин), які демонструють окремі ознаки командної взаємодії, але не отримують системної підтримки від менеджменту.

Анкетування виявило кілька критичних проблем. 40,9% працівників не розуміють спільної мети свого підрозділу. 72,7% не вірять у справедливий розподіл відповідальності після невдач – це вказує на культуру «пошуку крайнього», яка руйнує довіру. 54,5% бояться відкрито вказувати колегам на помилки, що є маркером низького рівня психологічної безпеки. Крім того, спостерігаються генераційні розриви між старшими фахівцями (покоління X) та молоддю (покоління Z), які по-різному сприймають ієрархію, комунікацію та робочі процедури. На основі цих даних ми зробили висновок, що команди на

телеканалі перебувають на стадії конфлікту (Storming) за моделлю Б. Такмена і не досягають продуктивної стадії через брак фасилітації.

Для подолання виявлених проблем ми обґрунтували систему з чотирьох груп механізмів. Організаційно-цільові механізми передбачають перехід від індивідуальних KPI до комбінованих (60% командних та 40% індивідуальних показників), запровадження регулярних ретроспектив для аналізу невдач без покарань, а також створення RACI-матриць, які чітко визначають ролі та відповідальність у кожному ключовому процесі. Соціально-психологічні механізми спрямовані на підвищення довіри та подолання генераційних розривів через програму розвитку психологічної безпеки (запровадження правила «немає дурних питань», аналіз помилок без провини, публічні подяки за помилки), техніку «наставництво навпаки» (reverse mentoring) та спеціальні тимбілдінгові заходи, що створюють ситуації вимушеної взаємозалежності. Мотиваційні механізми включають створення фонду командного бонусу, який розподіляє сама команда, систему нематеріальних відзнак («Людина, яка зробила ефір кращим», «Помилка тижня» з навчальною метою), а також горизонтальне кар'єрне зростання через систему кваліфікаційних рівнів. Комунікаційно-цифрові механізми передбачають впровадження єдиної системи управління завданнями (Trello або Asana), регламентацію цифрової гігієни (заборона робочих повідомлень після 21:00, правило 15 хвилин для відповіді) та використання аналітичних інструментів для об'єктивного зворотного зв'язку.

Ми також розробили календарний план впровадження цих механізмів на шість місяців, який охоплює п'ять етапів: підготовчий, організаційний, комунікаційний, соціально-психологічний, мотиваційний та моніторинговий. Очікуваними результатами є зростання частки працівників, які розуміють спільну мету, з 36,4% до 70-75%, зниження плинності кадрів до 10-11%, підвищення продуктивності праці на 8-12% та покращення психологічного клімату в колективі.

Таким чином, запропонована система механізмів має комплексний характер і враховує специфіку телевізійного виробництва. Її впровадження

дозволить телеканалу «Прямий» перейти від стихійно утворених неформальних груп до справжніх високоефективних команд, здатних швидко адаптуватися до змін медіа-ринку.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання – теоретично обґрунтовано та розроблено практичні механізми формування ефективної командної роботи на телеканалі «Прямий». За результатами дослідження зроблено такі висновки.

Уточнено сутність поняття командної роботи в організації. Командна робота – це особлива форма спільної діяльності, коли група фахівців із різними, але взаємодоповнюючими знаннями та навичками, об'єднаних спільною метою, демонструє високий рівень взаємозалежності, відкритої комунікації та колективної відповідальності, досягаючи синергійного ефекту. Головними ознаками команди визначено спільну мету, взаємодоповнюючі ролі, колективну відповідальність, високий рівень довіри та відкриту комунікацію. На відміну від традиційної робочої групи, команда здатна вирішувати завдання, що потребують інтеграції різних професійних знань.

Розглянуто основні теоретичні підходи до формування команд. Стадійний підхід Б. Такмена описує динаміку розвитку команди через стадії Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning. Ціннісно-рольовий підхід акцентує увагу на відповідності професійних обов'язків природним психологічним ролям членів команди (Генератор ідей, Координатор, Контролер-критик, Виконавець, Душа команди). Ситуаційний підхід наголошує на залежності структури команди від характеру завдань та організаційного контексту. Інтегративне застосування цих підходів дозволяє врахувати як статичні, так і динамічні аспекти командоутворення.

Виокремлено та систематизовано фактори ефективності командної роботи, які доцільно поділяти на три групи. Організаційні фактори (чіткість цілей, раціональний розподіл функцій, ресурсне забезпечення) створюють формальні рамки діяльності команди. Соціально-психологічні фактори (рівень довіри, психологічна безпека, згуртованість, подолання генераційних розривів) визначають якість внутрішніх взаємин. Управлінські фактори (стиль лідерства, система мотивації, регулярність зворотного зв'язку) забезпечують спрямування

та підтримку командних зусиль. Для медіа-організацій особливого значення набувають специфічні умови: робота в умовах дедлайнів, поєднання творчих і технічних функцій, необхідність адаптації до діджиталізації.

Проведено організаційно-економічну характеристику телеканалу «Прямий». Встановлено, що канал має лінійно-функціональну структуру управління, а загальна чисельність персоналу становить близько 120 осіб. Позитивна динаміка доходів супроводжується підвищенням плинності кадрів (з 12,2% до 15,8%), що свідчить про наявність проблем в управлінні персоналом. Формальна структура не передбачає команд як окремих одиниць, однак стихійно сформувалися дві неформальні групи (команда вечірнього ток-шоу та команда новин).

Діагностика стану командної роботи (аналіз документів, спостереження, анкетування 22 працівників) виявила критичні проблеми: 72,7% респондентів не вірять у справедливий розподіл відповідальності після невдач, 54,5% бояться відкрито вказувати колегам на помилки, 40,9% не розуміють спільної мети свого підрозділу. Спостерігаються генераційні розриви між поколіннями X та Z. Водночас 68,2% працівників позитивно оцінюють чіткість розподілу ролей, що свідчить про належний рівень формальної організації праці. Команди перебувають на стадії Storming (конфлікт) за моделлю Такмена, не досягаючи стадії продуктивної роботи через брак фасилітації.

Обґрунтовано систему механізмів підвищення ефективності командної роботи, яка охоплює чотири взаємопов'язані групи. Організаційно-цільові механізми (впровадження командних KPI, регулярні ретроспективи, RACI-матриці) спрямовані на подолання розмитості цілей та відсутності колективної відповідальності. Соціально-психологічні механізми (програма психологічної безпеки за моделлю Е. Едмондсон, reverse mentoring для подолання генераційних розривів, тимбілдінг з акцентом на взаємозалежність) покликані підвищити довіру та відкритість. Мотиваційні механізми (командний бонус, система нематеріальних відзнак, горизонтальне кар'єрне зростання) забезпечують узгодження індивідуальних стимулів із командними результатами.

Комунікаційно-цифрові механізми (впровадження Trello, регламентація цифрової гігієни, аналітичні інструменти для зворотного зв'язку) оптимізують інформаційні потоки в умовах діджиталізації.

Розроблено календарний план впровадження запропонованих механізмів тривалістю 6 місяців, який передбачає послідовну реалізацію п'яти етапів: організаційний, комунікаційний, соціально-психологічний, мотиваційний та моніторинговий. Очікуваними результатами є: підвищення частки працівників, які розуміють спільну мету, з 36,4% до 70-75%; зниження плинності кадрів з 15,8% до 10-11%; зростання продуктивності праці на 8-12%; підвищення індексу психологічної безпеки до 60-65%.

Таким чином, мету роботи – теоретичне обґрунтування та розробку практичних механізмів формування ефективної командної роботи на телеканалі «Прямий» – досягнуто, всі поставлені завдання вирішено. Розроблені рекомендації мають практичну значущість і можуть бути впроваджені в діяльність телеканалу «Прямий» та інших медіа-організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атрощенко Т. О., Коврей Д. Й., Медве М. О. Теоретичні засади командної взаємодії у сучасному професійному середовищі // Вісник науки і освіти. 2025. № 1 (43). С. 1511–1522.
2. Атрощенко Т. О., Попович О. М., Феньов Я. І. Теоретико-методологічні засади підготовки здобувачів фахової передвищої освіти до командної взаємодії // Наука і техніка сьогодні. 2025. № 13 (54). С. 777–786.
3. Войтко С. В., Грінько І. М. Експерти в командній роботі : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 200 с.
4. Гаврилюк І. Л., Алексахіна Т. О. Відеострим у системі візуальної комунікації телеканалстанцій // Образ. 2021. Вип. 1 (35). С. 76–83. DOI: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2021.1\(35\)-76-83](https://doi.org/10.21272/Obraz.2021.1(35)-76-83).
5. Девіцький В. Організація ефективної роботи команд на підприємстві. 2024. URL: <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/665f0ca0-6418-4867-920d-9ce725149617/download> (дата звернення: 06.06.2026).
6. Друбецький С. О. Сучасні підходи до управління командами в організаціях: міждисциплінарний огляд // Економіка та суспільство. 2025. № 77. URL: <https://www.researchgate.net/publication/394957389> (дата звернення: 06.06.2026).
7. Киричук В. І. Сутність та типологія команд // Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3945/3868/> (дата звернення: 06.06.2026).
8. Командна робота : навчально-методичні матеріали. Суми, 2020. URL: <https://cnt.sumy.ua/wp-content/uploads/komandna-robota.pdf> (дата звернення: 06.06.2026).
9. Лепейко Т., Янієва Д. Мотиваційний вплив в системі елементів організаційної культури підприємства // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.,

Харків–Торунь, 16 квіт. 2021 р. Дніпро : Середняк Т. К., 2021. С. 37–40. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25947/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%AF%D0%BD%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 06.06.2026).

10. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12>. URL: <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/282> (дата звернення: 06.06.2026).

11. Лещенко М. Є., Філіпович В. М. Технологія формування команд в організаціях : опорний конспект лекцій. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. 63 с.

12. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2024. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1> (дата звернення: 06.06.2026).

13. Організація ефективної командної взаємодії в сучасних умовах // Open Educational E-Environment of Modern University. 2021. URL: <https://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/download/358/364/2079> (дата звернення: 06.06.2026).

14. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с. ISBN 978-966-485-162-3.

15. Телеканал Прямий : офіційний сайт. URL: <https://prm.ua/> (дата звернення: 06.06.2026).

16. Сірант Д. В. Командна робота як інструмент ефективної діяльності організації. 2023. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/b40a84a6-8880-445f-a585-70ec36340670/download> (дата звернення: 06.06.2026).

17. Смирнова І. І. Модель організації ефективної командної роботи на засадах well-being-програм // Економіка та держава. 2025. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2025/1/14-Smyrnova.pdf> (дата звернення: 06.06.2026).
18. Шумінська О. Б. Діловий етикет – невід’ємна складова організаційної культури // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021. Т. 3, № 2. С. 90–98.
19. Юрченко Г. М., Петрів І. В. Вплив діджиталізації на командування в організаціях // Економічні науки. 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Halyna-Yurchenko-Ihor-Petriv-85-92.pdf (дата звернення: 06.06.2026).
20. Ягупов В. В. Професійний розвиток фахівця. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10449/1/Тези_Могилянка.pdf (дата звернення: 06.06.2026).
21. Янієва Д. Д. Взаємозв'язок мотиваційної системи персоналу та організаційної культури // Modern Research in World Science : Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference, Lviv, Ukraine, 29–31 January 2023. 2023. С. 1425–1428. URL: <https://sciconf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-29-31.01.23.pdf> (дата звернення: 06.06.2026).
22. Янієва Д. Д. Застосування інструментів ефективного розвитку організаційної культури в умовах цифрової економіки // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 2. С. 160–164. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-23>. URL: <http://ujae.org.ua/zastosuvannya-instrumentiv-efektyvnogo-rozvytku-organizatsijnoyi-kultury-v-umovah-tsyfrovoyi-ekonomiky/> (дата звернення: 06.06.2026).
23. Янієва Д. Д. Сутність та критерії ефективності управління організаційною культурою організації // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 4. С. 20–24. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-4-4>.

URL: <http://apie.org.ua/en/essence-and-effectiveness-criteria-of-organizational-culture-management/> (дата звернення: 06.06.2026).

24. Янієва Д. Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4. С. 83–89.

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-13>. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13758> (дата звернення: 06.06.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для дослідження стану командної роботи на радіо

Шановний колего! Просимо взяти участь в анонімному опитуванні, яке проводиться з метою покращення взаємодії в колективі. Результати будуть використані лише в узагальненому вигляді. Дякуємо за щирі відповіді!

Інструкція: Оберіть варіант, який найкраще відповідає вашій думці (за шкалою від 1 до 5, де 1 – «зовсім не згоден», 5 – «повністю згоден»).

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Я чітко розумію спільну мету свого підрозділу на найближчі 3 місяці	☐	☐	☐	☐	☐
2	У моїй робочій групі ми регулярно обговорюємо завдання та допомагаємо одне одному	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ролі між членами моєї групи розподілені чітко, і кожен знає свою зону відповідальності	☐	☐	☐	☐	☐
4	Я можу відкрито вказати колезі на його помилку, не боячись конфлікту	☐	☐	☐	☐	☐
5	У випадку невдалого ефіру відповідальність розподіляється між усіма причетними	☐	☐	☐	☐	☐
6	Керівництво регулярно надає змістовний зворотний зв'язок про мою роботу	☐	☐	☐	☐	☐
7	Я відчуваю, що моя думка впливає на рішення щодо спільної роботи	☐	☐	☐	☐	☐
8	Система матеріального заохочення стимулює мене працювати краще	☐	☐	☐	☐	☐

Декілька слів про себе (необов'язково):

- Ваша посада: _____
- Вік: ☐ до 30 років ☐ 30–45 років ☐ понад 45 років
- Стаж роботи на радіо: ☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ понад 3 роки

Дякуємо за участь!

Додаток Б

Зведені результати анкетування працівників радіо (березень 2025 р.)

Таблиця Б.1 – Розподіл відповідей респондентів за питаннями анкети (N=22)

№ питання	Повністю згоден (5)	Скоріше згоден (4)	Не визначився (3)	Скоріше не згоден (2)	Повністю не згоден (1)
1	2 (9,1%)	6 (27,3%)	5 (22,7%)	5 (22,7%)	4 (18,2%)
2	4 (18,2%)	8 (36,4%)	3 (13,6%)	4 (18,2%)	3 (13,6%)
3	6 (27,3%)	9 (40,9%)	2 (9,1%)	3 (13,6%)	2 (9,1%)
4	2 (9,1%)	5 (22,7%)	3 (13,6%)	6 (27,3%)	6 (27,3%)
5	1 (4,5%)	3 (13,6%)	2 (9,1%)	5 (22,7%)	11 (50,0%)
6	1 (4,5%)	5 (22,7%)	2 (9,1%)	6 (27,3%)	8 (36,4%)
7	3 (13,6%)	6 (27,3%)	4 (18,2%)	4 (18,2%)	5 (22,7%)
8	4 (18,2%)	7 (31,8%)	3 (13,6%)	3 (13,6%)	5 (22,7%)

Додаток В

Приклад RACI-матриці для процесу «Підготовка та випуск новин»

Таблиця В.1 – Розподіл ролей у команді новин радіо «П'ятниця»

Завдання / Дія	Редактор новин	Випусковий редактор	Ведучий новин	Звукорежисер	Програмний директор
Моніторинг інформаційних джерел	R	C	I	I	A
Відбір тем та фактчекінг	R	C	C	I	A
Написання текстів новин	C	R	I	I	A
Технічна підготовка до ефіру	I	I	I	R	A
Прямий ефір (читання новин)	I	C	R	I	A
Контроль хронометражу	I	R	I	C	A
Розбір помилок після ефіру	C	R	C	C	A

Умовні позначення:

R (Responsible) – виконавець (той, хто безпосередньо робить роботу)

A (Accountable) – відповідальний (той, хто ухвалює рішення та має кінцеве «так/ні»)

C (Consulted) – той, з ким радяться (двосторонній зв'язок)

I (Informed) – той, кого інформують (односторонній зв'язок)