

УДК 316.453:005.591.6]:658.589

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2024.34.317638](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.317638)

ОКСАНА БОЛЬШАЯ

ORCID: 0000-0003-0543-5196

ІРИНА БАБЕНКО

ORCID: 0000-0001-6481-014X

ГРИГОРІЙ КУЗЬМЕНКО

ORCID: 0000-0002-7985-146X

ОЛЕКСАНДР ГАЛАГУЗА

Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

ВПЛИВ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

Командний менеджмент є дієвим інструментом, що не лише підвищує продуктивність працівників, але й стимулює інноваційні процеси в компанії. Інновації стають вирішальним фактором успіху у сучасному динамічному світі, де швидкий технологічний прогрес, загострення конкуренції та підвищені вимоги клієнтів змушують компанії бути гнучкими, творчими й адаптивними.

Команди, сформовані для виконання певних завдань, значно підвищують ефективність у розробці та реалізації нових ідей, створюючи синергію між різними знаннями, навичками й досвідом учасників, що дає простір для креативності та нестандартних рішень. Управління командою сприяє горизонтальній комунікації, що полегшує обмін ідеями, знижує рівень конфліктів і посилює взаєморозуміння в колективі. Водночас, щоб команда ефективно функціонувала, потрібно ретельно підібрати її склад, враховуючи професійні компетенції, особистісні риси й стилі роботи. Важливою складовою успіху є й лідерство: ефективний лідер здатен мотивувати, координувати дії та швидко вирішувати конфлікти.

Ще одним ключовим фактором є створення середовища, яке підтримує інновації. Це включає забезпечення необхідних ресурсів, таких як час, технології та фінанси, а також формування культури, де кожен працівник відчуває свою значущість і може вільно висловлювати свої ідеї.

Дослідження впливу командного менеджменту на інноваційний розвиток організації є критично важливим як для наукових досліджень, так і для управлінської практики. Це допомагає зрозуміти, як здійснювати управління командами для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах постійних змін.

***Ключові слова:** командний менеджмент, інноваційний розвиток, інновації, підприємство, економіка*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Актуальність дослідження впливу командного менеджменту на інноваційний розвиток пояснюється тим, що сучасні організації потребують швидко впроваджувати нововведення та зберігати конкурентоспроможність. Проте ефективність таких впроваджень залежить не лише від технічних ресурсів чи фінансів, а й від людського капіталу, який є головним джерелом ідей та рушійною силою змін. Саме через це грамотне управління командами стає основою успіху інноваційних проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведення аналізу науково-методологічної літератури, показує, що окремі питання впливу командного менеджменту на інноваційного розвиток організації досліджували такі відомі вчені: О. Біла, Н. Доценко, Л. Сабадош, І. Чумаченко, В. Петюх, О. Кравчук, Н. Рудь, М. Мохнар, Д. Карстенс, Г. Річардсон та Р. Сміт, Р. Пурванова ті інші.

Тож наша **мета** – дослідити вплив командного менеджменту на інноваційний розвиток організації, визначити ключові фактори успішності командної роботи та запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності управління командами в умовах динамічного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні керівники та власники підприємств переконані, що досягнення значного економічного успіху можливе завдяки впровадженню інноваційних методів управління. Одним із таких підходів є застосування командного менеджменту, що передбачає формування високоефективних управлінських команд для оптимізації управління організацією (підприємством).

Термін «команда» можна визначити як групу творчих та ініціативних людей (співробітників), об'єднаних спільною діяльністю під керівництвом лідера. Ці люди демонструють високий рівень

мотивації, узгоджують свої особисті цілі із загальними цілями групи та спрямовують свої зусилля на досягнення якісного кінцевого результату.

У результаті розвитку інноваційних технологій командний менеджмент стає все більш популярним, а системі комплексного управління якістю та процесами організаційного навчання приділяється велика увага. Сучасні тенденції у розвитку організацій змінюють акценти з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд та робочих груп, що зосереджені на комплексних проблемах та задачах. Формування команди є важливим процесом, що спрямований на підвищення ефективності діяльності колективу за допомогою чинників: формування команди передбачає активне залучення працівників до управління організацією через механізми самоорганізації, самоврядування, співпраці, взаємного контролю, підтримки та взаємозамінності. Це сприяє створенню чіткої системи спільних цінностей і цілей, формуванню колективної відповідальності, зміцненню згуртованості та встановленню колегіальних відносин у трудовому колективі; колегіальні відносини та згуртованість команди позитивно впливають на продуктивність праці, що в підсумку забезпечує зростання загальної ефективності діяльності організації; командна робота сприяє підвищенню професійного рівня та кваліфікації співробітників, а також їх особистісному розвитку. Це досягається завдяки вимогам застосовувати різноманітні навички, замість обмеження виконання лише однієї чи кількох функцій (Левченко, & Горпиненко, 2022).

Успішна підготовка та реалізація проекту значною мірою залежить від професійного рівня працівників і їхньої здатності до ефективної взаємодії. Члени команди мають бути готовими підтримувати один одного у складних ситуаціях та при вирішенні проблем. Взаємопідтримка створює атмосферу довіри та взаєморозуміння між колегами, учасники команди володіють унікальним набором знань та досвіду, а обмін цими ресурсами сприяє підвищенню загального рівня компетентності всієї команди. Спільне обговорення та колективний пошук рішень дозволяють ефективно долати труднощі та виклики, залучаючи різноманітні погляди та ідеї. Кожний член команди має свої сильні сторони та експертні знання у роботі, тому розумний розподіл обов'язків дозволяє ефективно використовувати ресурси команди та максимально розкрити її потенціал. Відчуття спільної відповідальності за досягнення цілей та успіх команди мотивує учасників працювати разом та підтримувати один одного для досягнення спільної мети. Для ефективної співпраці необхідна належна комунікація, що включає відкритість до обговорення ідей, висловлення поглядів та конструктивне вирішення конфліктів (Поросінін, 2024).

Члени команди мають поважати один одного як професіоналів та особистостей, що є основою для взаємної довіри та підтримки. Відкритість у вираженні власних думок і ідей, а також чесність у передачі інформації створюють атмосферу довіри між учасниками команди. Важливо, щоб кожен виконував свої обіцянки та зобов'язання, оскільки надійність у виконанні зобов'язань сприяє зміцненню довіри у команді. Здатність співчувати, розуміти почуття та потреби інших учасників є важливою складовою побудови довіри. Емпатія допомагає розвивати міцні взаємовідносини та полегшує вирішення конфліктів. Готовність підтримувати один одного у складних ситуаціях підсилює взаємну довіру та підвищує впевненість у своїх колегах (Поросінін, 2024).

Командний менеджмент є системним підходом до управління, що передбачає організацію діяльності групи людей для досягнення визначених цілей через максимізацію спільної ефективності. Його сутність полягає у створенні синергії, яка виникає завдяки раціональній організації процесів, чіткому розподілу ролей та вдосконаленню командної продуктивності. Для забезпечення успішної командної роботи необхідно встановлювати чіткі цілі та завдання, делегувати обов'язки відповідно до компетенцій учасників, забезпечувати прозорість комунікації та формувати атмосферу взаємної довіри й підтримки. Лідер команди виконує важливу роль, координуючи дії, мотивуючи учасників та вирішуючи конфлікти, що сприяє єдності та ефективності колективу. Важливою складовою командного менеджменту є постійний розвиток знань і навичок членів команди, що дозволяє адаптуватися до змін та підвищувати якість виконуваних завдань. Регулярна оцінка результатів діяльності команди та надання конструктивного зворотного зв'язку створюють можливості для оптимізації процесів і підвищення ефективності.

Командний менеджмент забезпечує стимулювання креативності завдяки спільному генеруванню ідей, зростання рівня мотивації через участь у процесах прийняття рішень, а також підвищення адаптивності до змін у бізнес-середовищі. Водночас, його впровадження може супроводжуватися труднощами, такими як конфлікти між членами команди, проблеми комунікації, нечіткість розподілу ролей і відповідальності, а також низька мотивація окремих учасників. Попри виклики, командний менеджмент залишається ключовим елементом сучасних управлінських підходів, що дозволяє досягати високої ефективності бізнес-процесів в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Командний менеджмент відіграє важливу роль у формуванні продуктивної та результативної робочої атмосфери, яка сприяє реалізації цілей організації. Хоча кожне підприємство та організація мають свої особливості в організації роботи та оцінці ефективності діяльності команд, можна виділити спільні

виклики, що потребують термінового вирішення, а також виявити невикористані можливості, які здатні активізувати потенціал таких команд.

Ефективна команда об'єднує учасників із різним досвідом, наборами навичок і підходами до вирішення завдань. Така різноманітність сприяє генерації креативних ідей, стимулює інновації та підвищує продуктивність роботи. Завдяки унікальним перспективам кожного члена команди рішення стають оригінальними та багатогранними. Поєднання різних точок зору створює сприятливі умови для народження інновацій і творчих рішень, що значно покращує результати командної діяльності.

Менеджери визначають чітку мету створення команди, розуміють, що являє собою команда, знають принципи управління, а також усвідомлюють, як правильно розподіляти ролі та завдання серед учасників. Важливо, що формування ефективної команди потребує значних витрат часу та ресурсів. Існує безліч підходів до побудови управлінських команд, але не всі з них виявляються придатними для практичного застосування, а результативність цього інструменту залежить від поєднання різних чинників, специфіки умов та стану самої організації. Процес формування управлінської команди на підприємстві рекомендується здійснювати за спеціально розробленою методикою. Цей підхід спрямований на підвищення ефективності команди через структурований та послідовний процес, забезпечує системний характер формування команди та сприяє досягненню високої результативності. Пропонується реалізувати формування управлінської команди у шість етапів:

- визначення ролі управлінської команди в загальній системі управління підприємством.
- формування складу команди та пошук відповідних кандидатів (аналіз резюме та попередній відбір).
- проведення співбесід із кандидатами для оцінки їх компетенцій та відповідності вимогам.
- побудова команди на основі методики PAEI (врахування ролей і стилів управління).
- реалізація проекту «Developer» для інтеграції команди та підвищення її злагодженості.
- офіційне працевлаштування менеджерів та закріплення статусу команди в структурі підприємства (Шпортько, & Карабаш, 2021).

У процесі формування ефективної командної взаємодії, дедалі більшої популярності набуває сучасний підхід, заснований на Agile-філософії. Особливе значення в цьому контексті має використання Scrum-команд, які демонструють високу результативність у вирішенні різноманітних управлінських завдань компанії. Впровадження Agile, Scrum або Kanban, які дозволяють швидко адаптуватися до змін та зосереджуватися на пріоритетних завданнях. Agile, як підхід до управління командами, забезпечує гнучкість і адаптивність у роботі, дозволяючи організувати процеси таким чином, щоб команди могли швидко реагувати на зміни, ефективно співпрацювати, концентруватися на пріоритетних задачах і поступово досягати високих результатів через постійне вдосконалення та зворотний зв'язок. Scrum, як методологія управління командами, спрямована на організацію роботи через короткі ітерації (спринти), чіткий розподіл ролей (Scrum Master, Product Owner, команда розробників) і регулярні зустрічі для планування, оцінки та аналізу виконаних задач, що дозволяє командам підтримувати високу продуктивність, оперативно вирішувати проблеми та забезпечувати максимальну відповідність результатів очікуванням замовників. Kanban, як підхід до управління командами, фокусується на візуалізації робочих процесів за допомогою спеціальних дошок, оптимізації потоків задач, обмеженні обсягу незавершеної роботи та впровадженні принципу поступового вдосконалення, що дозволяє командам більш ефективно розподіляти ресурси, уникати перевантаження та забезпечувати стабільний і прозорий процес виконання завдань (Приймак, 2019).

Використання OKR (Objectives and Key Results) використовується для чіткого визначення цілей та результатів, до яких прагне команда, є сучасним інструментом управління командами, який допомагає встановлювати чіткі, амбітні цілі (Objectives) та вимірювати їх досягнення за допомогою конкретних ключових результатів (Key Results), що сприяє підвищенню фокусу, узгодженню командних зусиль із загальною стратегією організації, прозорості в процесі роботи та забезпечує можливість регулярного моніторингу прогресу і адаптації до змін (Рідкоус, 2019).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Командний менеджмент має суттєвий вплив на інноваційний розвиток організації. Завдяки об'єднанню різноманітних компетенцій і точок зору команди стають центром генерації нових ідей, які допомагають адаптуватися до динамічних змін ринку. Ефективна робота команди дозволяє об'єднати різноплановий досвід, знання та навички, сприяючи реалізації стратегічних цілей організації. Висока відповідальність кожного учасника та ефективна комунікація дозволяють швидко реалізовувати інноваційні проекти, знижуючи ризик помилок та зменшуючи час на їх виправлення.

Оптимізація ресурсів у командній роботі сприяє впровадженню нових підходів у бізнес-процеси з меншими витратами. Водночас позитивний клімат у колективі створює умови для безперервного розвитку та вдосконалення, що підвищує конкурентоспроможність організації. Саме в команді формується синергія, яка забезпечує більш високу продуктивність, інноваційний підхід до вирішення проблем та

адаптивність до змін. Розвиток командного менеджменту стає ключовим фактором успіху в умовах динамічного ринку, де цінність знань та інтелектуальних ресурсів виступає рушійною силою економічного розвитку. Таким чином, командний менеджмент є важливим чинником, який забезпечує стійкий інноваційний прогрес і довгостроковий успіх організації.

Список використаних джерел

- Власенко, Т. О. (2024). *Командний менеджмент в організації* (Бакалавр. диплом. робота). КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Київ.
- Левченко, А. & Горпиненко, О. В. (2022). Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. В кн. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки* (Вип. 8 (41). с. 253-258). Кропивницький: Центральноукраїнський нац. тех. ун-т. Взято з <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/f83c4b24-a6c0-4a75-890c-1971ad5ea8c7/content>
- Поросінін, А. (2024). Теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві. *Агросвіт*, 15. 63-70. Взято з <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4283/4318/9929>
- Приймак, В. (2019). Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проєктів. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*, 6 (207), 21-27. Взято з <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/06/207-21-27.pdf>
- Рідкоус, О. (2019). *Agile, Scrum, Kanban i Lean: як це працює на практиці*. Взято з <https://www.management.com.ua/notes/agile-scrum-kanban-lean.html>
- Шпортко, Г., & Карабаш, А. (2021). Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*, 25. Взято з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246/234>

References

- Levchenko, A. & Horpynenko, O. V. (2022). Suchasna model komandnoho menedzhmentu v systemi stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy [Modern model of team management in the system of strategic human resources management]. In *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky [Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences]* (Vol. 8 (41). pp. 253-258). Kropyvnytskyi: Tsentrlnoukrainskyi nats. tekh. un-t. Retrieved from <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/f83c4b24-a6c0-4a75-890c-1971ad5ea8c7/content> [in Ukrainian].
- Porosinin, A. (2024). Teoretychni osnovy menedzhmentu komandnoho rozvytku na pidpriemstvi [Theoretical foundations of team development management at the enterprise]. *Ahrosvit [Agrosvit]*, 15. 63-70. Retrieved from <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4283/4318/9929> [in Ukrainian].
- Pryimak, V. (2019). Hnuchki modeli upravlinnia komandnoiu robotoiu inzhynirynhovyykh proektiv [Flexible models of teamwork management of engineering projects]. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. Ser. Ekonomika [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics]*, 6 (207), 21-27. Retrieved from <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/06/207-21-27.pdf> [in Ukrainian].
- Ridkous, O. (2019). *Agile, Scrum, Kanban i Lean: yak tse pratsiuie na praktytsi [Agile, Scrum, Kanban and Lean: how it works in practice]*. Retrieved from <https://www.management.com.ua/notes/agile-scrum-kanban-lean.html> [in Ukrainian].
- Shportko, H., & Karabash, A. (2021). Doslidzhennia formuvannia efektyvnoi upravlinskoї komandy [Research on the formation of an effective management team]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, 25. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246/234> [in Ukrainian].
- Vlasenko, T. O. (2024). *Komandnyi menedzhment v orhanizatsii [Team management in the organization]* (Bakalavr. diplom. robota). KNEU im. Vadyma Hetmana, Kyiv [in Ukrainian].

BOLSHAIA O., BABENKO I., KUZMENKO H., GALAGUZA O.

Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

THE INFLUENCE OF TEAM MANAGEMENT ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Team management is an effective tool that not only enhances employee productivity but also stimulates innovation processes within a company. Innovations have become a decisive factor for success in today's dynamic world, where rapid technological advancements, intensified competition, and increasing customer demands compel companies to be flexible, creative, and adaptive.

Teams formed to accomplish specific tasks significantly boost efficiency in developing and implementing new ideas. They create synergy by combining diverse knowledge, skills, and experiences of their members, fostering creativity and unconventional solutions. Effective team management facilitates horizontal communication, simplifying the exchange of ideas, reducing conflict levels, and strengthening mutual understanding within the group.

However, implementing team management is not without challenges. To ensure a team operates effectively, its composition must be carefully balanced, taking into account professional competencies, personal traits, and work styles.

Leadership is another critical success factor – an effective leader must motivate, coordinate actions, and resolve conflicts promptly. Poor leadership can not only diminish the team's innovation potential but also generate additional internal problems for the organization.

Another essential aspect is creating an environment that fosters innovation. This involves providing necessary resources such as time, technology, and finances, as well as cultivating a culture where every employee feels valued and encouraged to share their ideas. Without proper support from leadership, even the most talented teams may fail to successfully implement innovations.

The study of the impact of team management on an organization's innovative development is crucial for both academic research and managerial practice. It helps to understand how to manage teams effectively to enhance competitiveness and ensure sustainable growth in the face of constant changes in the modern environment.

Key words: *Team management, innovative development, innovations, enterprise, economy.*

Стаття надійшла до редакції 04.10.2024 р.

УДК 373.5.016:[821.09:7.04(477)]

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2024.34.317661](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.317661)

АЛЛА БОНДАРЕНКО

ORCID: 0000-0003-4140-4733

ЮРІЙ БОНДАРЕНКО

ORCID: 0000-0003-0938-9588

Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

ОПРАЦЮВАННЯ ОБРАЗІВ-СИМВОЛІВ НА УРОКАХ УКРАЇНСЬКОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Автори статті розгортають власні методико-літературознавчі пропозиції щодо вирішення важливої дидактичної проблеми – комплексного вивчення образів-символів, виходячи із хронологічної структури художніх джерел, їх ідейно-тематичного навантаження, словесного оформлення символічних утворень. Провідна думка статті полягає в тому, що осмислення образів-символів, їх змісту та художнього значення має впливати з усього системного аналізу літературного джерела й бути його частиною. Образи-символи слід розглядати як своєрідні «уламки» (Гадамер, 2001) художньої структури тексту, у якій вони займають органічне місце, а тому можуть бути пояснені тільки як її частина.

Викладені судження ілюструються значною кількістю літературного матеріалу, уключеного до шкільних програм. Це твори Т. Шевченка («Кавказ»), П. Куліша («Чорна рада»), І. Франка («Зів'яле листя», «Сойчине крило», «Легенда про вічне життя»), М. Коцюбинського («Intermezzo»), В. Стефаніка («Камінний хрест») та ін. На прикладі деяких із цих творів продемонстровано, що образи-символи виконують об'єднуювальну та узагальнювальну роль в організації художнього тексту, забезпечують вираження провідних думок автора. Виходячи із цього, пропонується вивчати образи-символи на заключному етапі аналізу літературного твору, коли учні засвоїли всю систему значень, закладених у текст, специфіку їх образного вираження з допомогою багатьох інших засобів, використаних письменником. У результаті опрацювання символів стає ніби кульмінаційним моментом в осягненні школярами літературного джерела, вони постають квінтесенцією художньої картини, яку учні намагаються опанувати. Для цього учасників навчального процесу слід націлювати на авторське розуміння ключових світоглядних феноменів, якими є образи космосу (природи), Бога, людини, суспільства й нації.

Ключові слова: *образ-символ, символізація, узагальнення, абстрактне, конкретне, «відсторонення», художня деталь, хронотон, ідейно-тематичний зміст.*

Постановка проблеми. Значна кількість літературних творів, передбачених для вивчення в середній школі (особливо в 9-11 класах), містять образи-символи, які допомагають концептуалізувати зображене й часто винесені в сильну позицію тексту – його заголовки, тим самим привертаючи увагу школярів від самого початку опрацювання художнього матеріалу. Зокрема, це стосується роман П. Куліша «Чорна рада»,