

**Олена Олексіївна Волошина,**

*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0003-3250-7183

e-mail: volosh\_olena@gmail.com;

**Роман Олександрович Бившев,**

*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-7849-7040

e-mail: byvshev.R@ukr.net;

**Лада Олексіївна Бившева,**

*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0003-2381-8836

e-mail: byvsheva\_lada@ukr.net;

**Оксана Олександрівна Кондратенко,**

*асистент,*

ORCID 0000-0001-8572-0477

e-mail: Kondratenko\_1@ukr.net

ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Краматорськ–Хуст

## МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Постановка проблеми.** З кожним роком ефективне формування команд відіграє щоразу важливішу роль при забезпеченні збільшення продуктивності у сучасному бізнесі, посилюючи інноваційність та конкурентоспроможність компаній. Сьогодні вміння створювати та ефективно управляти командами стає ключовим фактором успіху для бізнесу у сучасному динамічно змінному середовищі. Проблема розробки нових теоретичних підходів, моделей та інструментів управління командами безпосередньо пов'язана із потребою вивчення принципів командної роботи, яка є невід'ємною частиною багатьох проектів. Це зумовлює пошук способів формування, організування та управління командами. Зі зростанням різноманітності та комплексності сучасних ринків під впливом глобалізації зростає необхідність в пошуку та розробці нових ефективних методів управління командами. Це формує запит на розробку інноваційних методів та інструментів управління розвитком людського капіталу, де значну роль відіграє взаємодія різних поколінь працівників у командах. Так, поєднання різного досвіду та різноманітних цінностей членів команд створює нові виклики та загострює необхідність використання адаптивних підходів до управління командами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розвитку теоретико-методологічних основ управління персоналом, моделей та інструментів формування командами присвячені праці відомих дослідників сучасності як в Україні, так і за її межами. Серед науковців, чийі праці здійснили значний внесок у розробку нових теоретичних підходів та практичних рекомендацій для керівників компаній та їх HR-працівників слід виділити таких вчених: Армстронг М. [1], Бойа-

ціс Р. Е. [2], Бублик М. [3], Аносі М. С. [4], Завербний А., Кауфман Б. Е., Мацелюх Ю.

**Метою статті** є дослідження сутності процесу формування ефективної команди в компанії, роль менеджера в команді та створення належних умов і підтримка ефективної роботи в команді.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зазвичай перед менеджерами стоїть безліч складних завдань, реалізація яких потребує поєднання людських ресурсів, згуртованості та взаємної підтримки у команді. На сьогодні обмеження людських, фінансових, часових ресурсів посилюють один одного та створюють ілюзію неможливості вийти на вищий рівень. Більшість керівників не розуміють і не мають відповіді на питання: Як розробити дійсну ефективну фінансову стратегію? Яка команда для цього потрібна? Що саме контролювати в процесі реалізації проекту? Як відомо, основна мета бізнесу – максимізація прибутку, і для досягнення цього показника для будь-якої компанії, в першу чергу, важливо отримувати якісний результат діяльності, який безпосередньо залежить від знань, навичок і компетенцій її співробітників, які об'єднані в команду. Проблема формування та існування управлінської команди для підвищення якості і темпів прийняття управлінських і стратегічних рішень, забезпечення більшої гнучкості організаційної структури, підвищення якості та результативності функціонування є актуальною для організацій всіх видів діяльності.

Низька ефективність внутрішніх процесів – слабе місце багатьох компаній. Багато власників бізнесу не мають навіть прописаної організаційної структури, що перетворює їхню компанію на слабо керовану групу людей, де на словах хаотично розпо-



ділені обов'язки. В умовах війни така ситуація стає прямим каталізатором руйнування бізнесу. Дуже важливо створити організаційну структуру бізнесу її поточному вигляді і сформувати надійну команду. Вкрай важливо, щоб у структурі був виділено центри відповідальності за притягання клієнтів. Отже, команда стає основним інструментом ефективності роботи компанії. Сформована команда має потенціал, щоб відразу накопичувати ресурси, організовувати роботу, завершити роботу з результатом. Ко-

манда — це група людей, які поділяють види діяльності та обов'язки для досягнення конкретних результатів, мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та здібності, високий рівень взаємозалежності та загальну відповідальність за досягнення кінцевих результатів [5].

Зважаючи на розглянуті вище теоретико-методологічні підходи у створенні керованої групи персоналу, на рис. 1 показано основні ознаки команди, яка потребує мотивації на виконання спільної роботи.

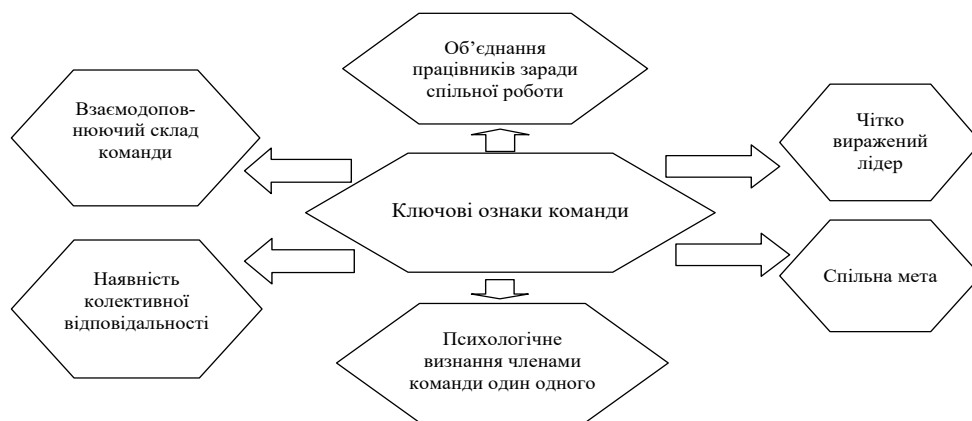


Рис. 1. Ключові ознаки ефективної команди в компанії

Джерело: складено авторами на основі [5]

У світовій практиці існують різні моделі команд:

1. Традиційна модель. Це група людей із традиційним лідером. Керівник групи також поділяє повноваження та відповідальність із членами своєї команди.

2. Модель командного духу описує групу людей, які працюють на одного менеджера. Члени команди задоволені та натхненні своєю роботою, бо в ній панує командний дух і здається, що все гаразд. Але це не зовсім команда, бо завжди є одна людина, яка про все подбає.

3. Передова команда. Описує групу людей, які керують самі собою. У цій команді, немає жодної людини, яка мала б повноваження приймати будь-які рішення, що впливають на всю групу.

4. Модель цільових завдань. Належить до команди, яка збирається лише на певний час для роботи на конкретним проектом чи завданням. Таку команду традиційно називають оперативною групою чи проектною командою.

5. Модель кіберкоманди. У цій моделі члени команди зустрічаються дуже рідко. Їх називають «віртуальними» командами. Ці команди відрізняються від інших тим, що для досягнення своєї мети команда повинна працювати разом, але члени команди можуть зустрічатися тільки на початку проекту, обмінюватися інформацією електронною поштою, телефоном або влаштовуватим відео конференції.

Основні етапи формування команди виділені та представлені на рис. 2.

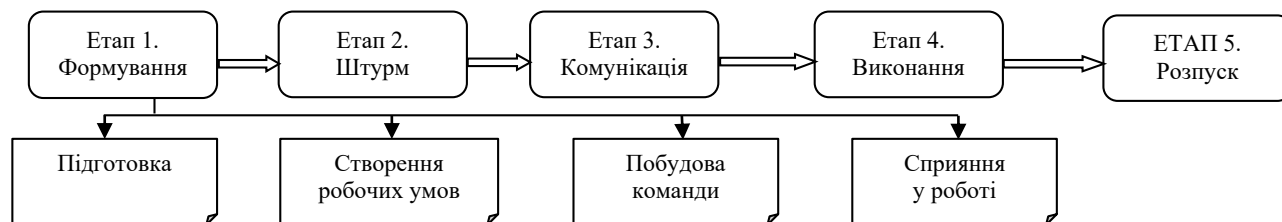


Рис. 2. Основні етапи формування команди

Джерело: складено авторами на основі [5]

Перший етап формування команди можна розділити на чотири важливі кроки:

1. Підготовка при прийнятті рішення, а саме яку роботу необхідно виконати; чи потребує за-

вдання команда; яка структура управління має бути в команді; визначення командних цілей.

2. Створення умов праці, тобто надання всіх необхідних матеріалів та обладнання для виконання

роботи, та дуже важливо переконатися, що в команді дійсно є спеціалісти, необхідні для виконання роботи. На цьому етапі керівництво встановлює умови, за яких команда виконує свою роботу.

3. Формування команди — етап, у якому визначаються ліміти людей, які утворюють команду; узгоджується хід виконання завдань; визначається система поведінки, необхідна всім членам команди.

4. Допомога у працевлаштуванні надається шляхом втручання у вирішення проблем; поповнення колективу матеріальними ресурсами; замінює тих, хто залишив групу. Таким чином, колектив із робочої групи, створеної для виконання тієї чи іншої діяльності, перетворюється на якісний колектив.

*Другий етап* розвитку команди — штурм. На цьому етапі члени команди розпочали роботу. конфлікти можуть виникнути, коли люди висувають різні ідеї задля досягнення мети. За цей час вони помічають відмінності, а не подібності, і деякі учасники залишають групу, якщо не відповідають виставленим вимогам або не мають відповідних компетенцій.

*Третій етап* розвитку команди — комунікація. Цей етап характеризується тим, що люди починають усвідомлювати спільні риси та стилі спілкування, спільну мету. Як правило, вони частіше спілкуються один з одним і добре проводять час у своїй атмосфері. Для зміцнення команди за необхідності в робочий процес можна включити навчання та тренін-

ги, що має стимулювати членів команди комфортно працювати один з одним. Тому на цьому етапі нормалізуються конфлікти, підвищується активність членів команди, виникає поняття «ми» та згадає почуття «я».

*Четвертий етап* — виконання. цей етап характеризується тим, що члени команди готові, компетентні та здатні самостійно приймати рішення щодо проблем, які виникають. На цьому етапі всі зусилля мають бути спрямовані на покращення команди, а не лише на спільну роботу.

*П'ятий етап* завершальний — розпуск. характеризується тим, що завдання виконано, мета досягнута, учасники команди задоволені роботою і винагородою, бо як було визначено раніше, що командна робота потребує мотивації на виконання спільної роботи.

Особливості ринку праці в кожній окремій галузі економіки накладають певні обмеження на використання тих чи інших способів формування ефективних команд, проте, слід зважати, перш за все, на рівень плінності кадрів, і на те, наскільки високим він є серед талановитих працівників.

Аналізуючи методи та інструменти виявлення, розвитку та утримання талантів у різних компаніях, що розглянуті у роботах [6, 7], згрупуємо та класифікуємо їх для кращого розуміння переваг їх застосування для управління персоналом в компаніях. Проаналізовані методи та інструменти наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Основні методи та інструменти виявлення, розвитку та утримання талантів у компаніях

| Методи та інструменти                                                      | Особливості                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Переваги застосування                                                                                                                                                                        | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методи та інструменти виявлення талантів                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Методи спостереження<br>Системи оцінки та рейтингування<br>Асесмент-центри | реалізують виявлення талантів на робочому місці, спостерігаючи їхню роботу та результати, розробляють тестові завдання та ситуаційні вправи для оцінки навичок, здібностей та особистості кандидатів, використовують різні метрики та показники для оцінки потенціалу талантів                        | дають змогу виявити найбільш перспективних працівників для подальшого їх розвитку, допомагають порівняти працівників за різними критеріями та визначити найбільш компетентних серед талантів | часто є досить витратними та часомісткими, не завжди багатосторонньо оцінюють всі переваги талантів працівників                                                                                                                                                    |
| Методи та інструменти розвитку талантів                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Навчання та тренінги<br>Менторство та коучинг<br>Ротація та мобільність    | реалізують програми розвитку навичок та компетенцій, що сприяють професійному зростанню працівників, здійснюють індивідуальне наставництво та підтримку для розвитку потенціалу працівників, надають можливості для роботи у різних відділах та проектах компанії з метою збільшення досвіду та знань | сприяють збільшенню продуктивності та ефективності працівників шляхом розвитку їх здібностей, сприяють задоволеності працівників через надання їм можливостей для кар'єрного зростання       | відсутні гарантії успіху, оскільки одних здібностей працівників недостатньо, потрібні ще бажання працівників та докладання з їх сторони зусиль, які значно впливають на їхній успіх, а також достатньо висока затратність проведення програм розвитку для компанії |
| Методи та інструменти утримання талантів                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Компенсаційні вигоди<br>Кар'єрні можливості<br>Баланс роботи та життя      | забезпечують рівень адекватної та конкурентоспроможної зарплати та відповідного пакету компенсаційних вигод, надають можливості для кар'єрного росту у межах компанії, створюють сприятливе робоче середовище та підтримують баланс роботи та особистого життя                                        | забезпечують зниження плінності талантів, сприяють утриманню талантів та збереженню досвіду та знань в компанії, забезпечують стабільність та надійність роботи компанії                     | відсутні гарантії, що через високу конкуренцію з іншими компаніями талант не перейде до іншого роботодавця, не враховують зміни з часом у потребах талантів, оскільки відсутній постійний моніторинг їхніх зацікавленостей та потреб                               |

Джерело: доповнено авторами на основі [8]

В команді, що може називатися успішною, повинні бути такі характеристики: високий ступінь уз-

годженості та довіри, самоідентифікація працівників з командою, спільне бачення мети і цілей, про-

фесійна компетентність, висока мотивація, взаємозалежність та взаємодоповнення учасників команди, невелика кількість учасників, високий ступінь участі в команді. Пропонуємо удосконалити існуючі методи

талант-менеджменту та наводимо у табл. 2 запропоновані методи, які сприяють розвитку культурних і ціннісних характеристик працівників, а також обґрунтуємо їх сутність, можливості застосування.

**Таблиця 2. Удосконалені методи розвитку талантів у компаніях з врахуванням культурних та ціннісних характеристик працівників**

| Методи розвитку талантів                         | Сутність                                                                                            | Особливості врахування культурних та ціннісних характеристик працівників                                                          | Можливості застосування                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| залучення до вибору талантів                     | реалізують групи учасників програми розвитку лідерства, які виявили свої таланти на робочому місці  | дають змогу при формуванні групи учасників програми розвитку лідерства враховувати культурні та ціннісні аспекти кожного учасника | слід обирати особистості, які співпадають з цінностями компанії та демонструють готовність розвивати культуру компанії                                 |
| культурна інтеграція                             | реалізують інтегрування культурних цінностей компанії з цінностями учасників програми, адаптуючи їх | важливо включити в програму елементи, що допоможуть новим лідерам краще розуміти культурні цінності організації                   | доцільно проводити тренінги, дискусії та інші заходи, що сприяють наближення лідерів до корпоративної культури                                         |
| лідерство на основі цінностей                    | пріоритетують лідерів, які спираються на цінності компанії                                          | дають змогу при прийнятті рішень та взаємодії з співробітниками підтримувати тих лідерів, які спираються на цінності компанії     | важливо підкреслювати важливість ціннісного лідерства в програмах розвитку                                                                             |
| зворотний зв'язок на основі цінностей            | посилюють зворотний зв'язок на основі цінностей                                                     | доцільно включити ціннісний зворотний зв'язок у програми розвитку та практики талант-менеджменту                                  | слід забезпечувати зворотний зв'язок з керівництвом щодо того, наскільки учасники демонструють цінності компанії у своїй роботі                        |
| сприяння розвитку ціннісних характеристик        | сконцентровані на сприянні розвитку ціннісних характеристик працівників                             | доцільно надати працівникам можливості для особистісного розвитку, що сприяє розкриттю та зміцненню їхніх ціннісних характеристик | важливо проводити тренінги, семінари та інші заходи, що спонукають працівників до роздумів про свої цінності та розвитку                               |
| заохочення ціннісних ініціатив                   | підтримання ініціатив щодо просування корпоративних цінностей                                       | дають змогу підтримати ціннісні ініціативи працівників, спрямовані на розвиток корпоративної культури                             | важливо винагороджувати ціннісні ініціативи працівників, що сприяють покращенню культури організації та сприймаються позитивно                         |
| забезпечення ціннісного лідерства на всіх рівнях | націлені на підтримку лідерів з високими ціннісними характеристиками на всіх рівнях управління      | дають змогу залучити всіх керівників компанії на всіх рівнях управління до розвитку ціннісного лідерства                          | важливо надавати керівникам на всіх рівнях управління підтримку та ресурси для впровадження цінностей у їхній власній роботі та командному керівництві |

Джерело: доповнено авторами на основі [8]

Наведені в табл. 2 методи допоможуть створити сильну культуру та ціннісний фундамент, на якому базуються програми розвитку лідерства та талант-менеджменту. Це сприятиме створенню ефективної та згуртованої, команди, здатної до досягнення стратегічних цілей компанії.

**Висновки.** Таким чином, розвиток команди, як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для формування подальших напрямків розвитку компанії. Ефективна робота в команді потребує правильного поєднання інструментів, чіткої комунікації та добре організованих

процесів. важливо не лише впроваджувати сучасні методи управління, а й адаптувати їх до потреб конкретної команди, враховуючи її динаміку та специфіку роботи. Цінність, створювана високоефективною командою, більше сукупності індивідуальних внесків її працівників. Ефективне та результативне управління командою залежить не лише від вивчення секретів та принципів цього процесу, а й від постійної перевірки відомої інформації та пошуку нових можливостей для покращення бізнес-процесу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Boyatzis R. E., Goleman D., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. 10<sup>th</sup> Anniversary Edition. Harvard Business Review Press, 2013.
3. Бублік М., Копач Т., Линда Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Вип. 29. № 4. С. 113–120. <https://doi.org/10.35774/econa2019.04.113>
4. Annosi M.C., Brunette F. Resolving the dilemma between team autonomy and control in a post-bureaucratic era: Evidences from a telco multinational company. *Organizational Dynamics*. 2018. Vol. 47, Iss. 4. P. 250–258. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.03.002>

5. Крикун О. О., Медяник Ю. Г. Формування ефективної команди в управлінні бізнесом. *Крааль науки*. 2024. № 43. С. 199–205. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.023>
6. Peng C., Jia X., Zou Y. Can “splitting” be beneficial? The impact of top management team information-knowledge faultline on enterprise green transformation. *Journal of cleaner production*. 2023. Vol. 406. Art. 13935. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136935>
7. Ding Y., Chen C. Internationalization strategies and dynamic capabilities of platform companies — a case study of the game industry. *Juganization dynamics*. 2023. Vol. 52, Iss. 2. Art. 100980. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100980>
8. Бублік М. І., Копач Т. М. Формування ефективних команд в компанії як інструмент управління персоналом. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1 (23). С. 92–105. <https://doi.org/10.15276/Ej.01.2023.9>
9. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209–215. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-209-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-209-215)

Надійшла до редакції 03.06.2026

Прийнята до друку 20.07.2026

Опублікована 29.09.2026

## REFERENCES

1. Armstrong, M. (2021). *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page.
2. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (10th Anniv. ed.). Harvard Business Review Press.
3. Bublik, M., Kopach, T., & Lynda, R. (2019). The impact of human capital on enterprise development. *Ekonomichniy analiz*, 29(4), 113–120. <https://doi.org/10.35774/econa2019.04.113> [in Ukrainian].
4. Annosi, M. C., & Brunette, F. (2018). Resolving the dilemma between team autonomy and control in a post-bureaucratic era: Evidences from a telco multinational company. *Organizational Dynamics*, 47(4), 250–258. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.03.002>
5. Krykun, O. O., & Medianyuk, Yu. H. (2024). Forming an effective team in business management. *Hrail nauky*, 43, 199–205. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.023> [in Ukrainian].
6. Peng, C., Jia, X., & Zou, Y. (2023). Can “splitting” be beneficial? The impact of top management team information-knowledge faultline on enterprise green transformation. *Journal of Cleaner Production*, 406, 13935. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136935>
7. Ding, Y., & Chen, C. (2023). Internationalization strategies and dynamic capabilities of platform companies – a case study of the game industry. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100980. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100980>
8. Bublik, M. I., & Kopach, T. M. (2023). Formation of effective teams in the company as a tool of personnel management. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 1, 92–105. <https://doi.org/10.15276/Ej.01.2023.9> [in Ukrainian].
9. Biletskyi, O. V., & Doronina, O. A. (2020). Transformation of approaches to the formation of personnel policy as a component of effective defense management. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, 2, 209–215. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-209-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-209-215) [in Ukrainian].

Received: 03.06.2026

Accepted: 20.07.2026

Published: 29.09.2026

## Волошина О. О., Бившев Р. О., Бившева Л. О., Кондратенко О. О. Методи та інструменти формування ефективної команди в системі управління персоналом

У статті наведено ключові ознаки ефективної команди в компанії. проаналізовано різні моделі формування команд та визначено основні етапи формування команди. Запропоновано класифікацію методів та інструментів за етапами виявлення, розвитку та утримання талантів, яка дозволяє визначати їх відповідні особливості, переваги, застосування та недоліки. З метою врахування розвитку культурних та ціннісних характеристик працівників, було удосконалено існуючі методи талант-менеджменту та обґрунтовано сутність та можливості застосування нових методів. Ваажливим аспектом має бути розробка та підтримка програм, які допоможуть створити сильну культуру та ціннісний фундамент для розвитку лідерства та талант-менеджменту. Це сприятиме створенню ефективної та згуртованої, команди, здатної до досягнення стратегічних цілей компанії.

**Ключові слова:** ефективна команда, управління персоналом, талант-менеджмент, роль менеджера, цінність працівника, розвиток талантів.

## Voloshina O., Byvshev R., Byvsheva L., Kondratenko O. Methods and tools for forming an effective team in the personnel management system

The article presents the key features of an effective team in a company. Various models of team formation are analyzed and the main stages of team formation are identified. A classification of methods and tools is proposed according to the stages of talent identification, development and retention, which allows determining their respective features, advantages, applications and disadvantages. In order to take into account the development of cultural and value characteristics of employees, existing talent management methods were improved and the essence and possibilities of applying new methods were substantiated. An important aspect should be the development and support of programs that will help create a strong culture and value foundation for leadership development and talent management. This will contribute to the creation of an effective and cohesive team capable of achieving the strategic goals of the company.

**Keywords:** effective team, human resources management, talent management, the role of the manager, employee value, talent development.