

закладів вищої освіти є певною мірою умовною та методологічно обмеженою. У реаліях трансформаційного суспільства університет не може ефективно функціонувати в межах лише однієї домінантної місії, оскільки його роль набуває системного, багатовимірного характеру. Освітньо-дослідницька складова забезпечує генерацію нових знань, формування інтелектуального потенціалу та розвиток інновацій, що є фундаментом довгострокового соціально-економічного зростання. Водночас програмадська місія виступає механізмом інтеграції університету у суспільний простір, сприяє поширенню знань, формуванню громадянської відповідальності та підвищенню соціальної згуртованості. Таким чином, не йдеться про взаемовиключність або конкуренцію між зазначеними місіями, а про їхню взаємодоповнюваність і синергію. Сучасний заклад вищої освіти має трансформуватися у відкриту інституцію, яка одночасно продукує знання, передає їх через освітній процес та активно взаємодіє з громадою, бізнесом і державою. Отже, ключовим є не визначення «важливішої» місії, а забезпечення їх збалансованого розвитку, що дозволяє університету залишатися релевантним викликам часу, підвищувати власну конкурентоспроможність і виконувати стратегічну функцію драйвера суспільних змін.

#### **Література:**

1. Тиранське комюніке. URL: [https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/tiranacommunique\\_annex1\\_3\\_neo\\_here\\_en\\_ua.pdf](https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/tiranacommunique_annex1_3_neo_here_en_ua.pdf)

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-606-8-24>

### **УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЦІННІСНО-РОЛЬОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

**Максимчук Надія Станіславівна**

*кандидат психологічних наук,*

*доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,*

*Рівненський державний гуманітарний університет*

*м. Рівне, Україна*

У динамічному сьогоденні традиційна ієрархічна модель управління поступово поступається місцем командно-орієнтованому підходу. Успіх організації залежить не від суми докладених зусиль окремими індивідами, а від синергетичного ефекту, який виникає в результаті

професійного командоутворення. Суто функціональний підхід зміщує свої акценти до глибинного психологічного аналізу командних процесів. Ефективність команди досягається не лише через професійну компетентність, а завдяки тонкому та професійному налаштуванню ціннісно-рольової взаємодії.

Команда – це простір, де перетинаються індивідуальні ціннісні системи, професійно налагоджена ціннісна взаємодія, що втілюється в ціннісно-орієнтаційну єдність, домінує спільність фундаментальних переконань. Особливий акцент спрямовується на спільності переконань щодо:

- етики ведення бізнесу;
- критеріїв успіху та якості;
- ставлення до ризику та інновацій [2].

Головною метою створення команд є синергетичний командний ефект, де командна діяльність створює ефект позитивної синергії. В цьому процесі домінують такі командні норми, як:

- рольова доцільність та діяльнісна компетентність, де командна діяльність зосереджується на професійних компетентностях та здібностях а не виключно на посадових інструкціях. Де гнучкі способи та норми діяльності та взаємини;

- взаємно-розподілена відповідальність – це дорадче визначення загальної стратегії організації але з прийняттям індивідуальних рішень у обраній тактиці. Саме через такий вибір відповідальності, де кожен відповідає за ефективність власних дій і прийнятих рішень у загальній стратегії, при цьому, де всі несуть спільну відповідальність за результат, така відповідальність і називається взаємно-розподілена [1].

Ціннісно-рольова взаємодія команди дозволяє працювати по принципу взаємодоповнення, коли сильні сторони одного працівника підсилюють слабкі сторони іншого. І це дуже ціно, оскільки команда – це живий організм організації, де кожен працівник має можливість себе органічно реалізувати, а розуміння цінності колег дозволяє перевести міжособистісні конфлікти у конструктивну площину.

Кожна команда проходить через різні стадії розвитку, такі як:

- формування – на цьому етапі знайомляться та встановлюють межі поведінки;

- шторм, де виникають первинні конфлікти через певні розбіжності поглядів та боротьбу за лідерство;

- нормування, де розробляють спільні правила та згуртовуються навколо спільної мети;

- виконання – це етап максимальної продуктивності, автономності у прийнятті рішень;

– завершення – отримання результату від синергетичного виконання і досягнення мети [3].

Важливим для керівника на етапі «шторму», що є природним процесом, згуртувати і підсилити взаємодію, не уникаючи конфліктів, а спрямувавши працівників і їх енергію у конструктивне русло для переходу до стадії продуктивної спільної роботи.

Ефективне управління командою базується на чотирьох принципах:

1. Спільне бачення, де кожен працівник має чітко розуміти кінцеву мету та свою роль у її досягненні.

2. Довіра, яка виступає фундаментом, без якого неможливий обмін ідеями та визнання помилок.

3. Раціональний розподіл ролей, коли керівник чітко визначає «генераторів ідей», «організаторів» та «контролерів» і збалансовує їх взаємодію

4. Система комунікацій – це прозорість інформаційних потоків, що мінімізує ризики непорозумінь [4].

Ефективне командування вимагає вирішення двох типів ролей:

– функціональних (посадові обов'язки);

– та командних (психологічні особливості поведінки працівників).

Ролі виступають інструментом реалізації цінностей та втілюються через професійну ідентифікацію, мінімізацію конфліктів та взаємодоповнюваність.

Реалізацію ціннісно-рольового підходу в управлінні можна здійснювати за наступним алгоритмом:

– діагностика ціннісного профілю – під час відбору персоналу оцінюйте відповідність особистих цінностей кандидата корпоративній культурі організації;

– проєктування рольового балансу, доцільно використати тестування для аналізу поточної структури команди для виявлення "рольові діри".

– прийняття ролей, де кожен член команди усвідомлює не лише свою роль в організації, а й роль колег. Це формує повагу до різноманітності.

Професійне командування вимагає від менеджера:

1. Розвинутого емоційного інтелекту, де керівник здатен розпізнавати настрої в колективі та запобігає професійному вигоранню.

2. Чіткого делегування повноважень, де керівник надає команді свободу у виборі методів досягнення результату.

3. Генерування ідей та стимулювання інновацій, створення атмосфери "психологічної безпеки", де помилка керівником розглядається як досвід, а не привід для покарання.

Управління на основі сенсів робить організацію стійкою до криз. Командоутворення – це цілеспрямований процес формування групи професійних фахівців, які мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та високий рівень взаємної відповідальності. При досягнення позитивної синергії сукупний результат діяльності групи працівників перевищує суму результатів окремих її членів, що стає найпотужнішою конкурентною перевагою, яку неможливо скопіювати чи купити. Ті хто створює спільну справу не менше важливі один для одного ніж сама справа.

Командоутворення – це безперервний процес інвестування в людський капітал, що забезпечує сталий розвиток організації в епоху змін.

### **Література:**

1. Горбунова В.В. Психологія командоутворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім.І.Франка, 2014. 380с.

2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2018. 479 с.

3. Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції) : навч. посіб. К. : Таксон, 2009. 464 с.

4. Психологія тимблдингу: навч. посібн. / [ за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В.]. Харків : “Друкарня Мадрид”, 2017. 92 с.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-606-8-25>

## **БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ**

**Марценюк Віктор Васильович**

*викладач кафедри документальних комунікацій та менеджменту,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
м. Рівне, Україна*

**Матвійчук Тетяна Вікторівна**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
м. Рівне, Україна*

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки бренд-менеджмент набуває статусу ключового елементу системи управління підприємством, що забезпечує формування його довгострокових