

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БАСАРАБА Зоряна Володимирівна

Застосування моделей лідерства для згуртованості команди у кризовий
період. / Application of leadership models for team cohesion during a crisis period

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУП-41
З. В. Басараба

Науковий керівник:
д.е.н., професор, С. А. Надвиничний

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА ЗГУРТОВАНOSTІ КОМАНДИ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗГУРТОВАНOSTІ КОМАНДИ ТА СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Загальна характеристика організації та аналіз кадрової політики	19
2.2. Оцінка рівня згуртованості команди	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЗГУРТОВАНOSTІ КОМАНДИ	30
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування організацій питання ефективного управління персоналом набуває особливої ваги, що зумовлено високим рівнем невизначеності, нестабільності зовнішнього середовища та постійними кризовими викликами. Для України ці фактори значно посилюються внаслідок тривалих соціально-економічних трансформацій, наслідків пандемії, а також умов воєнного стану, що суттєво впливають на діяльність підприємств і психологічний стан працівників.

У таких обставинах забезпечення згуртованості команди стає одним із ключових чинників стабільного функціонування організації, її адаптивності та конкурентоспроможності. Згуртований колектив здатний ефективніше реагувати на кризові ситуації, швидше приймати управлінські рішення та підтримувати високий рівень продуктивності навіть за умов підвищеного стресу та невизначеності.

Вирішальну роль у формуванні згуртованості команди відіграє лідер, який визначає стиль управління, рівень довіри в колективі, ефективність комунікацій і мотивацію працівників. Саме від обраної моделі лідерства залежить здатність керівника забезпечити підтримку персоналу, знизити рівень конфліктності, сформувати спільні цінності та спрямувати зусилля команди на досягнення стратегічних цілей організації.

Особливої актуальності набуває питання застосування різних моделей лідерства у кризовий період, оскільки традиційні підходи до управління часто виявляються недостатньо ефективними. У таких умовах зростає значення гнучких, адаптивних і людиноцентричних моделей лідерства, зокрема трансформаційного, ситуаційного та емоційного лідерства, які дозволяють не лише забезпечити стабільність роботи організації, але й підтримати психологічну стійкість працівників.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері лідерства, питання його практичного застосування для підвищення згуртованості команди саме в умовах кризи залишається недостатньо розкритим, особливо з

урахуванням сучасних українських реалій. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження даної проблематики та розробки ефективних управлінських рішень.

Таким чином, актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей лідерства, здатних забезпечити згуртованість команди, підвищити стійкість організації до кризових викликів та сприяти її успішному функціонуванню в умовах невизначеності.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів застосування моделей лідерства для забезпечення згуртованості команди в умовах кризи та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття лідерства та охарактеризувати основні моделі лідерства;
- дослідити теоретичні підходи до формування згуртованості команди;
- визначити особливості управління персоналом у кризових умовах;
- проаналізувати стиль лідерства та систему управління персоналом на підприємстві;
- оцінити рівень згуртованості команди в досліджуваній організації;
- виявити основні проблеми, що впливають на ефективність командної взаємодії в умовах кризи;
- обґрунтувати напрями вдосконалення лідерства для підвищення згуртованості команди;
- розробити практичні рекомендації щодо застосування ефективних моделей лідерства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації в умовах кризових змін.

Предметом дослідження є застосування моделей лідерства як інструменту підвищення згуртованості команди в кризовий період.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили комплексне вивчення проблеми застосування моделей лідерства для підвищення згуртованості команди в умовах кризи.

Теоретичною основою дослідження стали методи узагальнення, систематизації та порівняння, які використовувалися для розкриття сутності понять «лідерство», «моделі лідерства» та «згуртованість команди», а також для аналізу наукових підходів до їх трактування.

Метод аналізу та синтезу застосовано для дослідження сучасних моделей лідерства, їх класифікації та визначення особливостей використання в умовах кризових змін. За допомогою логічного узагальнення було сформовано теоретичні висновки щодо ролі лідерства у забезпеченні ефективної командної взаємодії.

У практичній частині роботи використано методи економічного та управлінського аналізу для оцінки кадрової політики організації, стилю керівництва та рівня згуртованості команди. Також застосовано методи соціологічного дослідження, зокрема анкетування та опитування працівників, що дозволило виявити рівень довіри в колективі, ефективність комунікацій та ступінь задоволеності умовами праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення згуртованості команди в умовах кризових викликів.

Розроблені в роботі рекомендації щодо застосування моделей лідерства можуть бути використані керівниками підприємств і організацій для вдосконалення стилю управління, підвищення рівня довіри в колективі, покращення внутрішніх комунікацій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА ЗГУРТОВАНOSTІ КОМАНДИ

Дослідження ролі лідера у забезпеченні результативності діяльності команди доцільно розпочинати з уточнення понятійного апарату, що є базовим етапом будь-якого наукового аналізу. Як свідчить опрацювання наукових джерел, вітчизняні та зарубіжні дослідники інтерпретують поняття лідерства з різних позицій, що зумовлено специфікою галузі дослідження та поставленими науковими цілями. Водночас, попри різноманітність підходів, більшість авторів сходяться на двох ключових аспектах: лідерство передбачає вплив на інших людей і спрямоване на досягнення певних цілей. Таким чином, лідерство можна визначити як процес цілеспрямованого впливу на учасників групи задля реалізації спільних завдань. Узагальнення підходів до трактування поняття лідерства доцільно представити у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення лідерства [2, с. 18]

Підхід	Сутність	Ключовий акцент
Психологічний	Лідерство як міжособистісний вплив	Вплив і авторитет
Управлінський	Координація діяльності групи	Досягнення цілей
Соціальний	Взаємодія в групі	Відносини та довіра
Інтеграційний	Поєднання особистості, процесу і команди	Системність

Зокрема, окремі науковці розглядають лідерство як результат неформальних взаємин, що виникають у колективі стихійно та базуються на психологічних перевагах і міжособистісній привабливості. Інші дослідники акцентують увагу на здатності лідера впливати на індивідів і групи, координуючи їхню діяльність та спрямовуючи її на досягнення цілей організації, що передбачає ефективну взаємодію між членами колективу. У цьому контексті лідерство також розглядається як сукупність процесів впливу, підпорядкування та взаємодії у системі міжособистісних відносин.

Водночас існують підходи, які трактують лідерство як багатокомпонентне явище, що охоплює особистість лідера, команду та сам процес лідерства як форму взаємодії. Деякі автори підкреслюють, що лідерство є взаємовпливом між керівником і членами групи, спрямованим на досягнення змін і спільних результатів, які відповідають загальним цілям. Інші визначають його як процес реалізації впливу лідера на групу в ході досягнення поставлених завдань.

Лідерство виступає одним із ключових чинників ефективності командної роботи, яка проявляється у здатності колективу досягати визначених цілей у встановлені терміни з раціональним використанням ресурсів. Ефективна команда характеризується високим рівнем довіри між її членами, налагодженими комунікаціями, здатністю до співпраці та конструктивного вирішення конфліктів. У формуванні таких характеристик визначальна роль належить лідеру. Роль лідера в системі командної взаємодії можна узагальнити у вигляді схеми на рис.1.1. Як показано на рисунку, лідер виступає центральною ланкою, що об'єднує всі ключові елементи ефективної командної роботи.

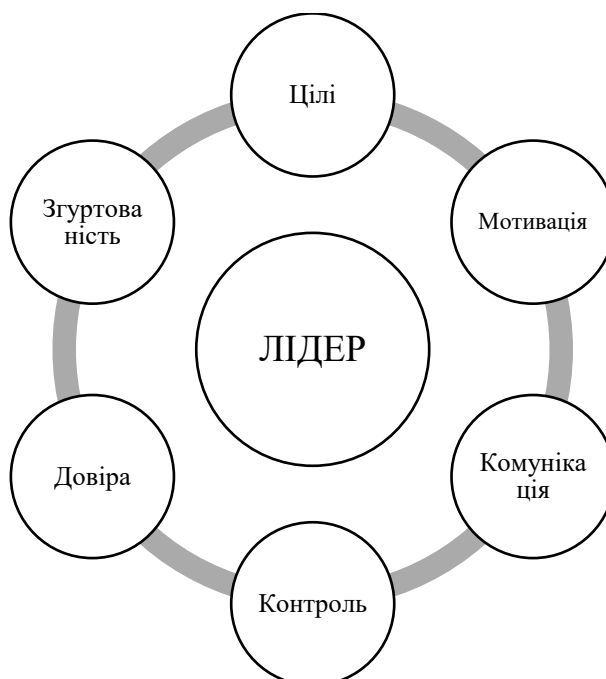


Рис. 1.1. Роль лідера у забезпеченні ефективності команди [7, с. 22]

Лідер розглядається як член групи, який займає провідну позицію та виконує функції координації, спрямування, контролю та коригування діяльності інших учасників колективу в процесі досягнення спільних цілей. Саме йому група делегує право прийняття важливих рішень і визнає його авторитет у значущих ситуаціях. Лідер є центральною фігурою в організації спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин у колективі, оскільки володіє необхідними якостями та здатністю обирати оптимальні шляхи досягнення цілей.

Водночас підкреслюється, що лідером може стати лише особистість, яка здатна ефективно впливати на групу, спрямовувати її діяльність на досягнення поставлених завдань і розв'язання проблем, а також поділяє цінності колективу. До ключових якостей лідера належать як загальні характеристики (компетентність, організованість, ініціативність, відповідальність, комунікабельність, наполегливість, самостійність), так і специфічні здібності, зокрема організаторські навички, здатність до психологічного впливу, вміння брати на себе відповідальність і приймати управлінські рішення.

На думку дослідників, сучасний лідер повинен здійснювати комплексні трансформації як на особистісному, так і на організаційному рівнях. Зокрема, важливим є розвиток власного мислення та поведінкових моделей, здатність змінювати підходи до роботи команди, а також сприяти оновленню організації в цілому. Це передбачає формування різноманітних за складом команд, розвиток компетенцій працівників шляхом навчання і перекваліфікації, ефективне залучення та утримання талантів, орієнтацію на потреби людини та зміцнення корпоративної культури підприємства.

У межах групи лідер виконує низку важливих функцій, серед яких визначення цілей, планування діяльності, ухвалення управлінських рішень, мотивація персоналу, організація комунікацій, а також контроль і оцінювання результатів роботи. Сучасні підходи до лідерства акцентують увагу на значущості емоційного інтелекту, інноваційного мислення та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Виникнення концепції лідерства служіння (Servant Leadership) пов'язують із діяльністю американського консультанта з управління Р. Грінліфа, який у 1970 році оприлюднив есе «The Servant as Leader». У цій праці він запропонував нове бачення лідерства, відповідно до якого справжній лідер передусім прагне служити іншим, а вже потім здійснює керівний вплив. Джерелом натхнення для цієї ідеї став персонаж Лео з твору Подорож Герман Гессе - слуга, який виявився духовним центром групи та забезпечував її єдність. Такий підхід започаткував гуманістичну концепцію лідерства, що базується на емпатії, підтримці, розвитку особистості та формуванні спільноти [9, с. 86].

Ідеї Р. Грінліфа виникли як реакція на зниження рівня довіри до керівників у корпоративному середовищі США та поступово набули поширення у різних сферах діяльності — від бізнесу до соціальних організацій. Сьогодні інтерес до цієї концепції знову зростає, що пов'язано з її етичним спрямуванням і здатністю відповідати сучасним викликам управління.

Науковці відзначають, що лідерство служіння ґрунтується на високому рівні усвідомленості, зрілості мислення та орієнтації на нематеріальні цінності. У центрі такого підходу — не влада чи ресурси, а здатність впливати через переконання, об'єднувати людей навколо спільної мети та формувати довіру в команді. Це означає перехід від примусу до партнерства та взаєморозуміння.

Основною характеристикою лідерства служіння є фокус на потребах інших, сприяння розвитку членів команди та дотримання етичних принципів управління. Такий лідер не домінує, а виступає як наставник і партнер, який допомагає працівникам реалізувати свій потенціал. У сучасних умовах це передбачає зміну традиційного уявлення про керівника: він має не лише організовувати робочі процеси, але й надихати, підтримувати та сприяти професійному і особистісному зростанню працівників.

Важливим елементом цієї концепції є її етична складова. Лідерство служіння розглядається як управлінський підхід, що ставить у центр моральні цінності, добробут працівників і досягнення спільного блага. Його витoki частково пов'язують із ідеями, викладеними у філософському трактаті Дао де цзін, які були адаптовані до сучасного управлінського контексту.

Відповідно до цієї теорії, лідер насамперед дбає про задоволення потреб своїх послідовників і не ставить себе вище за інших. Він виступає «першим серед рівних», активно сприяє розвитку команди та створює умови для максимальної реалізації потенціалу кожного її члена. Замість авторитарних методів управління та наказів, такий керівник використовує підтримку, делегування та довіру, орієнтуючись на сильні сторони працівників.

Завдяки цьому члени команди отримують можливість розвиватися, брати участь у досягненні спільних цілей і проявляти власні лідерські якості. Таким чином, формується середовище, у якому кожен може не лише ефективно працювати, а й розкривати свій потенціал.

Для більш глибокого розуміння специфіки лідерства служіння доцільно порівняти його з іншими стилями управління, які широко застосовуються в організаціях. Такий аналіз дозволяє виокремити його унікальні характеристики, особливо в контексті управління змінами та трансформаційними процесами.

Порівняльний аналіз стилів лідерства та їхнього ставлення до змін свідчить про зростаючу значущість концепції лідерства служіння (*servant leadership*), яка акцентує увагу на емпатійному підході, підтримці розвитку особистості, формуванні довірливого середовища та етичних засадах впливу.

У сучасній практиці управління дедалі більшої ваги набувають гуманістичні підходи, серед яких особливе місце посідає саме лідерство служіння. Цей стиль демонструє високу результативність у процесах організаційних трансформацій, що підтверджується численними прикладами його впровадження. Дослідження практичного досвіду різних організацій дозволяє стверджувати, що найбільш ефективно цей підхід реалізується у

сферах, де критично важливими є довіра, взаємопідтримка та командна взаємодія — зокрема у соціальних проєктах, освітніх установах і неприбуткових організаціях. Водночас успішні кейси його застосування спостерігаються і в бізнес-середовищі [11, с. 546].

Зокрема, під час фінансової кризи 2008 року компанія Starbucks під керівництвом Говард Шульц реалізувала комплексні зміни корпоративної культури. Основний акцент було зроблено на підтримці працівників, яких розглядали як партнерів, а також на відновленні довіри клієнтів. Було впроваджено програми навчання, переглянуто стандарти обслуговування та забезпечено відкриту комунікацію щодо викликів, з якими зіткнулася компанія. Такий підхід дозволив стабілізувати діяльність і зміцнити позиції бренду.

У сфері охорони здоров'я, яка характеризується нестабільністю фінансування та зниженням рівня довіри пацієнтів, особливої актуальності набувають моделі управління, орієнтовані на довгострокову цінність і етичність. Дослідження показують, що саме лідерство служіння є ефективним інструментом вирішення таких викликів, оскільки базується на пріоритеті потреб пацієнта, розвитку командної взаємодії та формуванні довіри. Приклад Mayo Clinic демонструє успішне впровадження цієї концепції, що сприяє підвищенню якості медичних послуг та зміцненню репутації закладу.

Клініка системно реалізує принципи лідерства служіння, формуючи організаційну культуру, у центрі якої перебувають як пацієнти, так і персонал. Це передбачає впровадження інноваційних практик лікування, розвиток міждисциплінарних команд і підтримку професійного зростання працівників. У результаті досягається високий рівень довіри, якості обслуговування та позитивного іміджу організації.

Ще одним прикладом є компанія TDIndustries, яка ще з 1970-х років інтегрує принципи лідерства служіння у свою корпоративну культуру. Основні зміни включали перехід до моделі спільного управління, інвестування в розвиток персоналу та створення відкритої системи зворотного зв'язку.

Такий підхід забезпечив високу залученість працівників, низький рівень плинності кадрів і стабільний розвиток бізнесу.

Серед українських прикладів варто відзначити Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, де лідерство служіння є важливою складовою управлінської моделі. Реалізація цього підходу сприяла покращенню освітніх і наукових показників, модернізації матеріально-технічної бази, впровадженню інноваційних освітніх програм та формуванню партнерських відносин між викладачами і студентами. Даний приклад ілюструє, що зміни, засновані на принципах служіння, мають поступовий, комплексний і стійкий характер.

Наведені приклади підтверджують, що лідерство служіння не лише гуманізує управління, але й забезпечує ефективне та збалансоване впровадження змін. Такий підхід сприяє підвищенню довіри, мотивації персоналу та загальної стійкості організації. На відміну від традиційних стилів управління, він дозволяє колективам легше адаптуватися до нових умов завдяки відкритості, підтримці та залученості [13, с. 176].

У межах цього підходу організаційні зміни сприймаються не як загроза, а як природний етап розвитку. Водночас знижується рівень стресу серед працівників, оскільки вони відчують підтримку та можливість бути почутими. Важливим аспектом ефективного управління персоналом є також створення сприятливих умов праці, що передбачає баланс між професійним і особистим життям, а також врахування різних життєвих обставин працівників.

Ключовими інструментами реалізації змін у межах лідерства служіння виступають делегування повноважень, розвиток персоналу, формування довіри та відкритості у взаємодії. Надання працівникам більшої автономії має ґрунтуватися на взаємній повазі та довірі. Сучасні дослідження підкреслюють, що лідери, які дотримуються принципів служіння, відзначаються скромністю, чесністю, відповідальністю та здатністю створювати психологічно безпечне середовище для роботи.

Таким чином, гуманістична спрямованість лідерства служіння відкриває нові можливості для переосмислення ролі керівника та підвищення ефективності управління в умовах змін.

У цьому контексті доцільно звернутися до моделі РАЕІ, запропонованої Іцхак Адізес, яка виокремлює чотири ключові управлінські ролі: Producer (P), Administrator (A), Entrepreneur (E) та Integrator (I). Дана модель дозволяє систематизувати функціональні аспекти управлінської діяльності та забезпечити баланс у команді. Відповідно до підходу Адізеса, для характеристики стилю управління використовується спеціальний код РАЕІ, який відображає рівень розвитку кожної з ролей у діяльності керівника, вказуючи на його сильні та слабкі сторони. Це дає можливість не лише оцінити управлінську поведінку, але й визначити потенціал для впровадження гуманістичних підходів у процес організаційних змін.

Кожна з ролей має свої особливості. Так, роль P (Producer) орієнтована передусім на результат і виконання завдань, при цьому процес і форма можуть залишатися поза увагою. Представник ролі A (Administrator) зосереджується на дотриманні правил і процедур, інколи приділяючи більше уваги правильності виконання дій, ніж їхній доцільності. Роль E (Entrepreneur) пов'язана з інноваційністю та стратегічним баченням майбутнього, спрямованістю на зміни та пошук нових можливостей, хоча ідеї такого лідера можуть випереджати реальні можливості організації. Натомість роль I (Integrator) акцентує увагу на міжособистісних відносинах, згуртованості колективу та якості взаємодії між його членами.

Разом із тим, дослідження Адізеса доводять, що в реальній управлінській практиці домінування лише однієї ролі зустрічається рідко. Ефективне управління передбачає поєднання всіх ролей, причому їхня комбінація може змінюватися залежно від етапу розвитку організації. Особливо важливим є виконання щонайменше трьох ролей, серед яких ключове значення має роль I. Автор порівнює цю модель із функціонуванням руки: хоча вона є єдиним цілим, кожен палець виконує свою унікальну функцію, і лише у взаємодії вони

забезпечують повноцінну діяльність. Аналогічно і в менеджменті — ефективність досягається завдяки поєднанню різних стилів та їх взаємному доповненню.

На нашу думку, саме роль Integrator має найбільшу спорідненість із принципами лідерства служіння, оскільки обидва підходи ґрунтуються на гуманістичних засадах. Зокрема, функції інтегратора, пов'язані з формуванням довіри, згуртованості та психологічної безпеки в колективі, відповідають таким характеристикам лідерства служіння, як емпатія, активне слухання, підтримка розвитку членів команди та створення спільноти.

Порівняльний аналіз ролей моделі PAEI і принципів лідерства служіння показує, що найбільший внесок у процес змін забезпечує саме роль І, яка сприяє зниженню опору змінам, формує довіру та підтримує командну взаємодію. Водночас окремі аспекти лідерства служіння корелюють і з іншими ролями: роль Е відповідає за формування бачення майбутнього та напрямів розвитку, а роль А забезпечує етичні засади та структурну впорядкованість управління [21, с. 24].

Таким чином, лідерство служіння можна трактувати як розширений гуманістичний прояв ролі інтегратора в моделі PAEI. Воно сприяє ефективному впровадженню змін через розвиток довіри, моральної відповідальності, емоційної залученості працівників та формування сильної командної культури. Важливою умовою успішних трансформацій є наявність довіри в колективі, адже саме вона створює підґрунтя для прийняття рішень і забезпечує їх гнучкість у часі. Лідер, який користується повагою та довірою, здатний проводити зміни без руйнівних наслідків для організації.

Для глибшого розуміння взаємозв'язку між лідерством служіння та процесами організаційних змін доцільно звернутися до моделі трансформацій, розробленої Джон Коттер, яка є одним із найбільш авторитетних підходів у сфері управління змінами. Дана концепція передбачає поетапну реалізацію трансформацій через восьми кроковий алгоритм, що активно використовується в сучасній управлінській практиці.

Відповідно до цієї моделі, процес змін включає такі ключові етапи [24, с. 19]:

1. Формування відчуття невідкладності змін;
2. Створення команди лідерів, здатних очолити трансформацію;
3. Розроблення стратегічного бачення та напрямів розвитку;
4. Ефективне донесення цього бачення до працівників;
5. Усунення перешкод і розширення можливостей для дій;
6. Досягнення перших швидких результатів;
7. Закріплення досягнень і подальше розгортання змін;
8. Інтеграція нововведень у корпоративну культуру організації.

Особливістю цієї моделі є те, що вона приділяє значну увагу не лише організаційно-структурним аспектам, але й комунікаційній складовій процесу змін. Підкреслюється, що без належного рівня інформування та переконання працівників неможливо забезпечити їхню підтримку та залученість до трансформаційних процесів.

У цьому контексті лідерство служіння може розглядатися як важливий поведінковий інструмент, який доповнює модель змін, забезпечуючи її гуманістичний вимір. Воно сприяє підвищенню довіри до керівництва, формує етичну основу змін і підтримує активну участь персоналу. Поєднання алгоритмічної логіки моделі змін із цінностями лідерства служіння дозволяє досягти більш стійких і результативних трансформацій, оскільки враховує як раціональні, так і соціально-психологічні аспекти управління.

Аналізуючи підходи різних науковців та узагальнюючи практичний досвід, можна зробити висновок, що лідерство служіння природно поєднується з процесами організаційних змін, підсилює управлінські механізми та сприяє досягненню високих результатів діяльності.

Для більш глибокого дослідження цієї концепції в контексті трансформацій у роботі застосовано порівняльно-аналітичний підхід, що базується на поєднанні трьох ключових концептуальних моделей. Зокрема, здійснено структурне зіставлення етапів моделі змін Дж. Коттера, принципів

лідерства служіння та управлінських ролей моделі PAEI І. Адізеса. Це дозволило не лише встановити функціональні відповідності між ними, а й виокремити гуманістичні та етичні чинники, які підвищують ефективність реалізації змін. Структуру ролей у моделі PAEI доцільно відобразити графічно. Баланс між ролями є основою ефективного управління.

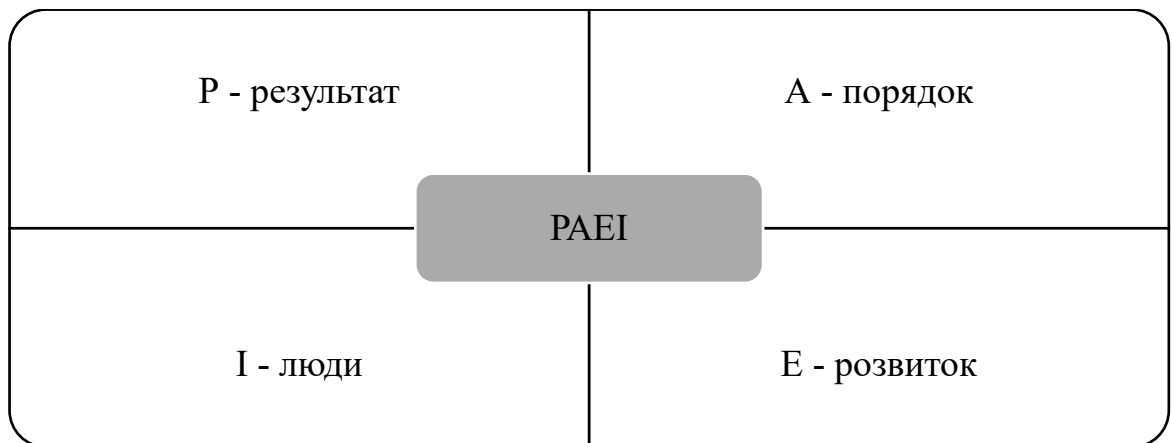


Рис. 1.2. Модель управлінських ролей PAEI [26, с. 245]

Результати аналізу свідчать, що роль інтегратора (І) у моделі PAEI, а також такі цінності лідерства служіння, як емпатія, підтримка розвитку працівників і формування спільноти, мають вирішальне значення для успішного впровадження змін. Особливо це проявляється на етапах комунікації, делегування повноважень і закріплення нових організаційних практик. Поєднання структурного підходу PAEI з гуманістичними орієнтирами забезпечує більш стійкий характер трансформацій, де ключову роль відіграє довіра між членами команди.

Отримані результати підтверджують наявність тісного концептуального взаємозв'язку між моделлю змін Коттера, лідерством служіння та ролями PAEI. У цьому контексті лідер, який дотримується принципів служіння, виступає своєрідним каталізатором змін, поєднуючи стратегічне бачення, організаційну впорядкованість та орієнтацію на людей.

Таким чином, формується інтегрований підхід до управління змінами, який враховує як структурні, так і соціально-психологічні аспекти. На основі

проведеного дослідження розроблено практичну модель лідерства служіння в управлінні змінами, у межах якої особлива увага приділяється ролі інтегратора, що реалізується на всіх рівнях управління — стратегічному, операційному та культурному.

Запропонована модель передбачає, що на стратегічному рівні ключовим є формування бачення змін і розробка відповідної стратегії. На операційному рівні акцент робиться на організації процесів, забезпеченні ресурсами, делегуванні повноважень і досягненні проміжних результатів. Культурний рівень орієнтований на формування довіри, ефективної комунікації, закріплення змін у корпоративній культурі та підтримку їх подальшого розвитку.

Наступним етапом дослідження стала розробка механізму впровадження цієї моделі, який передбачає послідовне виконання низки управлінських дій. Зокрема, спочатку здійснюється оцінка ролей РАЕІ у команді з метою виявлення домінуючих і недостатньо представлених функцій, особливо ролі інтегратора. Далі формується група лідерів, які поділяють принципи служіння та здатні забезпечити довіру і підтримку в колективі. Важливим етапом є комунікація змін через систему цінностей, що дозволяє пояснити не лише зміст трансформацій, але й їхню доцільність. Наступні кроки передбачають розширення повноважень працівників через розвиток їхніх компетенцій та закріплення змін шляхом інтеграції принципів служіння у повсякденну практику управління.

Для організацій, які прагнуть ефективно реалізовувати зміни, доцільно застосовувати комплекс заходів, зокрема інтегрувати принципи лідерства служіння у корпоративну культуру, створювати атмосферу довіри через відкриту комунікацію, використовувати діагностику управлінських ролей, оцінювати стиль лідерства при призначенні керівників, розвивати механізми зворотного зв'язку та приділяти особливу увагу професійному розвитку персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що лідерство служіння має значний потенціал у контексті управління змінами. Його інтеграція з моделлю РАЕІ та підходом Коттера дозволяє сформувати цілісну систему управління, яка поєднує стратегічне бачення, організаційну стабільність і гуманістичні цінності. Це сприяє підвищенню рівня довіри, залученості працівників і ефективності трансформаційних процесів.

Отже, отримані результати підтверджують, що використання принципів лідерства служіння в управлінні змінами сприяє формуванню згуртованого колективу, розвитку етичної культури взаємодії та забезпеченню стійкого розвитку організації в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗГУРТОВАНOSTІ КОМАНДИ ТА СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика організації та аналіз кадрової політики

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є приватне підприємство «ДІОНІС», яке здійснює свою діяльність на території України. Підприємство було зареєстроване 13 травня 2003 року та функціонує у формі приватного підприємства.

Основним видом діяльності підприємства є складське господарство (КВЕД 52.10), а також додатково здійснюється діяльність у сфері вирощування сільськогосподарських культур та оптової торгівлі зерновою продукцією.

Юридична адреса підприємства: Тернопільська область, Борщівський район, смт Скала-Подільська. Структура власності є простою — підприємство має одного кінцевого бенефіціарного власника, що здійснює прямий вирішальний вплив.

Станом на кінець 2025 року чисельність персоналу підприємства становить 38 осіб, що свідчить про віднесення організації до категорії малих підприємств. При цьому спостерігається позитивна динаміка зростання чисельності працівників, оскільки раніше їх кількість становила 30–36 осіб.

Основні характеристики підприємства доцільно узагальнити у вигляді таблиці 2.1.

Аналіз балансу ПП «ДІОНІС» за 2021–2025 рр. показує, що підприємство суттєво наростило масштаби діяльності, однак у 2025 році зіткнулося з ознаками фінансової напруги.

За досліджуваний період валюта балансу зросла з 43 689,5 тис. грн у 2021 році до 136 068,4 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж утричі. Найбільше зростання відбулося у 2022 році, коли баланс збільшився на 184,8%, що було пов'язано насамперед зі значним збільшенням необоротних активів. У 2023–

2025 роках темпи приросту активів стали помірнішими: 2,9% у 2023 році, 5,0% у 2024 році та лише 1,2% у 2025 році. Динаміку загального обсягу активів підприємства доцільно узагальнити в таблиці 2.2.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПП «ДІОНІС» [28]

Форма власності	Приватне підприємство
Рік заснування	2003
Місцезнаходження	Тернопільська область
Основний вид діяльності	Складське господарство
Додаткові види діяльності	Сільське господарство, торгівля
Чисельність персоналу	38 осіб
Статутний капітал	55 724 200 грн
Форма власності	Приватне підприємство

Таблиця 2.2

Динаміка валюти балансу ПП «ДІОНІС» у 2021–2025 рр.*

Рік	Валюта балансу, тис. грн	Темп приросту, %
2021	43 689,5	15,8
2022	124 412,2	184,8
2023	127 976,8	2,9
2024	134 400,3	5,0
2025	136 068,4	1,2

* Складено автором за даними [28]

Дані таблиці 2.2 свідчать про найбільш інтенсивне зростання активів у 2022 році, тоді як у 2023–2025 рр. темпи приросту істотно сповільнилися.

У структурі активів домінують необоротні активи (табл. 2.3). Їх вартість зросла з 33 468,4 тис. грн у 2021 році до 132 331,4 тис. грн у 2025 році. Основу необоротних активів становлять основні засоби, які у 2025 році досягли 132 199,3 тис. грн, що свідчить про значну матеріально-технічну базу підприємства. Водночас оборотні активи у 2025 році різко скоротилися — з 18 296,4 тис. грн на початок року до 3 737,0 тис. грн на кінець року, тобто на 79,6%. Це є негативною тенденцією, оскільки зменшення оборотних активів обмежує фінансову гнучкість підприємства.

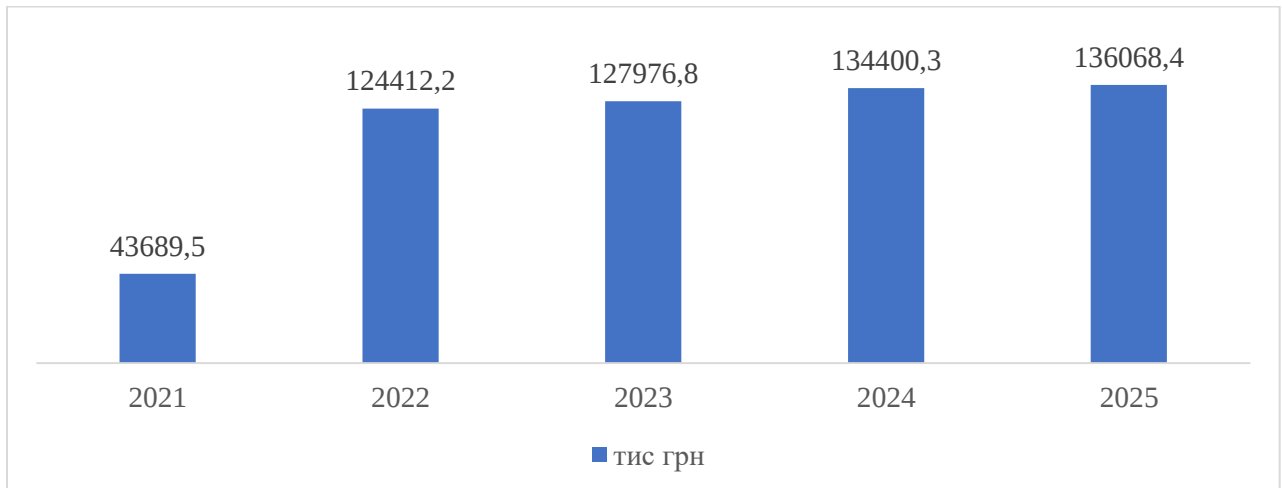


Рис. 2.1. Динаміка валюти балансу ПП «ДІОНІС» у 2021–2025 рр.*

* Складено автором за даними [28]

Таблиця 2.3

Структура активів ПП «ДІОНІС» у 2021–2025 рр., тис. грн*

Рік	Необоротні активи	Оборотні активи	Валюта балансу
2021	33 468,4	10 221,1	43 689,5
2022	116 369,6	8 042,6	124 412,2
2023	119 864,4	8 112,4	127 976,8
2024	116 103,9	18 296,4	134 400,3
2025	132 331,4	3 737,0	136 068,4

* Складено автором за даними [28]

Особливо проблемним є зменшення грошових коштів. У 2025 році їх обсяг скоротився з 325,9 тис. грн до 37,9 тис. грн, тобто на 88,4%. Таке зниження свідчить про погіршення поточної платоспроможності. Крім того, у 2025 році дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги зросла з 36,1 тис. грн до 767,8 тис. грн, що може свідчити про затримки розрахунків із боку покупців або контрагентів.

У пасиві підприємства переважає власний капітал, який у 2025 році становив 96 799,6 тис. грн. Це позитивно характеризує фінансову незалежність підприємства. Однак слід звернути увагу на різке погіршення показника

нерозподіленого прибутку: у 2024 році він становив 296,1 тис. грн, а у 2025 році перетворився на непокритий збиток у розмірі 14 192,5 тис. грн. Це свідчить про погіршення фінансових результатів та зростання кризових явищ у діяльності підприємства.

Довгострокові зобов'язання у 2025 році суттєво зросли — з 1 943,7 тис. грн до 17 559,7 тис. грн, тобто на 803,4%. Це може свідчити про залучення додаткового фінансування або зростання боргового навантаження. Поточні зобов'язання, навпаки, зменшилися з 40 626,5 тис. грн до 21 709,1 тис. грн, тобто на 46,6%. Водночас окремі статті поточної кредиторської заборгованості зросли: за товари, роботи і послуги — до 2 880,1 тис. грн, за розрахунками з бюджетом — до 790,5 тис. грн, а за довгостроковими зобов'язаннями — до 5 848,5 тис. грн.

Таблиця 2.4

Структура пасиву ПП «ДІОНІС» у 2021–2025 рр., тис. грн*

Рік	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання	Поточні зобов'язання	Баланс
2021	32 574,1	351,2	10 764,2	43 689,5
2022	91 528,8	1 145,5	31 737,9	124 412,2
2023	96 180,5	2 801,6	28 994,7	127 976,8
2024	91 830,1	1 943,7	40 626,5	134 400,3
2025	96 799,6	17 559,7	21 709,1	136 068,4

* Складено автором за даними [28]

Позитивним моментом є майже повне погашення заборгованості з оплати праці: у 2025 році вона скоротилася з 232,7 тис. грн до 1,1 тис. грн. Це свідчить про прагнення підприємства виконувати соціальні зобов'язання перед працівниками, що є важливим чинником підтримання довіри персоналу в умовах кризи.

Отже, фінансовий стан ПП «ДІОНІС» характеризується поєднанням позитивних і проблемних тенденцій. До позитивних можна віднести зростання активів, значну частку власного капіталу, розвиток матеріально-технічної бази та зменшення заборгованості з оплати праці. Водночас негативними тенденціями є різке скорочення оборотних активів і грошових коштів,

збільшення непокритого збитку, зростання довгострокових зобов'язань та погіршення ліквідності.

У контексті теми кваліфікаційної роботи ці результати свідчать, що підприємство функціонує в умовах фінансової нестабільності, а тому потребує ефективного лідерства, здатного забезпечити згуртованість команди, підтримати мотивацію працівників і знизити негативний вплив кризових факторів на персонал.

Кадрова політика підприємства формується з урахуванням його масштабів діяльності та галузевої специфіки. Оскільки підприємство належить до малих, управління персоналом має спрощений характер і значною мірою залежить від керівника.

Відсутність заборгованості із заробітної плати свідчить про дотримання базових соціальних гарантій для працівників, що є позитивним аспектом кадрової політики.

Разом із тим, аналіз дозволяє виділити ряд проблемних аспектів:

- відсутність формалізованої системи мотивації;
- недостатній рівень розвитку персоналу;
- обмежені можливості кар'єрного зростання;
- висока залежність від управлінських рішень керівника.

Основні сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства наведено у таблиці.

Таблиця 2.5

Аналіз кадрової політики ПП «ДІОНІС»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відсутність боргів по зарплаті	Відсутність HR-стратегії
Невеликий колектив (гнучкість)	Обмежене навчання персоналу
Стабільний керівник	Слабка мотивація
Простота управління	Низький рівень згуртованості

* Складено автором за даними [28]

Таким чином, кадрова політика підприємства потребує вдосконалення, особливо в умовах кризових змін.

Отже, проведений аналіз показав, що ПП «ДІОНІС» є малим підприємством із простою організаційною структурою та стабільною діяльністю, однак у сучасних умовах воно стикається з фінансовими труднощами, що свідчить про наявність кризових явищ.

Кадрова політика підприємства має як позитивні, так і проблемні аспекти, що впливають на рівень згуртованості колективу та ефективність управління. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження стилю лідерства та його впливу на командну взаємодію.

Аналіз кадрової політики підприємства свідчить, що в умовах фінансової нестабільності особливої актуальності набуває питання ефективної роботи з персоналом. На ПП «ДІОНІС» кадрова політика має переважно реактивний характер, тобто формується як відповідь на поточні проблеми, а не на основі довгострокового стратегічного планування.

Зокрема, відсутність чітко визначеної HR-стратегії ускладнює процес управління людськими ресурсами, що проявляється у недостатньому рівні системності в підборі, адаптації та розвитку персоналу. Це може призводити до зниження ефективності використання трудового потенціалу та уповільнення процесів організаційного розвитку.

Важливим аспектом є також те, що в умовах малого підприємства значну роль відіграють неформальні відносини в колективі. З одного боку, це сприяє більш швидкій комунікації та гнучкості управління, проте з іншого — створює ризики суб'єктивізму в прийнятті управлінських рішень і може негативно впливати на рівень довіри між працівниками.

Особливої уваги потребує система мотивації персоналу. На підприємстві переважає матеріальна форма стимулювання, при цьому нематеріальні методи мотивації (визнання, розвиток, участь у прийнятті рішень) використовуються обмежено. Це знижує рівень залученості працівників, їхню ініціативність та відповідальність за результати роботи.

Крім того, недостатній розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу обмежує можливості професійного зростання

працівників і адаптації до змін. У сучасних умовах це є критичним фактором, оскільки здатність персоналу швидко реагувати на нові виклики безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Окремо слід відзначити проблему згуртованості колективу. Відсутність системної роботи з формування командної взаємодії, розвитку корпоративної культури та внутрішніх комунікацій може призводити до зниження ефективності спільної діяльності, виникнення конфліктів та зменшення продуктивності праці.

У цьому контексті ключову роль відіграє стиль лідерства керівника, оскільки саме він визначає рівень довіри, психологічний клімат у колективі та ступінь залученості працівників до спільної діяльності. В умовах кризи особливо важливим є перехід від авторитарних або формальних підходів до більш гнучких і людиноцентричних моделей управління, які здатні забезпечити підтримку персоналу та підвищити рівень згуртованості команди.

Отже, проведений аналіз показав, що ПП «ДІОНІС» є малим підприємством із простою організаційною структурою та стабільною діяльністю, однак у сучасних умовах воно стикається з фінансовими труднощами, що свідчить про наявність кризових явищ.

Результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення кадрової політики ПП «ДІОНІС» шляхом впровадження сучасних підходів до управління персоналом, розвитку мотиваційних механізмів, підвищення ролі нематеріального стимулювання та формування ефективної системи внутрішніх комунікацій. Це, у свою чергу, створить передумови для підвищення рівня згуртованості колективу та ефективності діяльності підприємства в умовах кризових змін.

2.2. Оцінка рівня згуртованості команди

В умовах фінансової нестабільності та зростання зовнішніх ризиків особливої актуальності набуває оцінка внутрішнього стану колективу, зокрема рівня його згуртованості. Саме згуртованість команди є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства в кризовий період, оскільки вона визначає здатність працівників до координації дій, взаємопідтримки та досягнення спільних цілей.

З метою визначення рівня згуртованості команди на ПП «ДІОНІС» було проведено соціологічне дослідження методом анкетування. У дослідженні взяли участь усі працівники підприємства — 38 осіб, що дозволяє вважати отримані результати репрезентативними та такими, що відображають реальний стан соціально-психологічного клімату в колективі.

Анкетування проводилося в анонімній формі, що сприяло підвищенню об'єктивності відповідей. Для оцінювання було використано п'ятибальну шкалу, де значення від 1 до 5 відображали ступінь згоди з наведеними твердженнями. Запитання анкети охоплювали ключові аспекти командної взаємодії, зокрема довіру, комунікацію, взаємопідтримку, участь у прийнятті рішень та сприйняття стилю керівництва.

Зміст анкети, що використовувалася для оцінки рівня згуртованості команди, наведено у таблиці 2.6.

Представлені твердження дозволяють комплексно оцінити рівень згуртованості команди та визначити проблемні аспекти внутрішньої взаємодії.

Результати анкетування були узагальнені шляхом розрахунку середніх оцінок за кожним показником. Це дозволило не лише оцінити загальний рівень згуртованості, але й визначити найбільш проблемні зони.

Узагальнені результати опитування наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

Анкета для оцінки рівня згуртованості команди*

№ з/п	Твердження
1	У колективі панує атмосфера довіри
2	Працівники підтримують один одного
3	Я відчуваю себе частиною команди
4	Комунікація між працівниками є ефективною
5	Конфлікти вирішуються конструктивно
6	Керівник враховує думку працівників
7	Керівник підтримує працівників
8	Працівники залучені до прийняття рішень
9	Я задоволений психологічним кліматом
10	Команда ефективно працює в кризі

* Складено автором самостійно.

Таблиця 2.7

Результати оцінки згуртованості команди ІІІ «ДІОНІС»

№ з/п	Показник
1	Довіра в колективі
2	Взаємопідтримка
3	Відчуття команди
4	Комунікація
5	Вирішення конфліктів
6	Урахування думки
7	Підтримка керівника
8	Участь у рішеннях
9	Психологічний клімат
10	Робота в кризі

* Складено автором самостійно.

Середні значення свідчать про загалом середній рівень згуртованості колективу.

Проведений аналіз показав, що найвищі оцінки отримали такі показники, як взаємопідтримка працівників (4,0 бала), підтримка з боку керівника (3,9 бала) та здатність команди ефективно функціонувати в умовах кризи (3,8 бала). Це свідчить про наявність базового рівня довіри в колективі та певної стабільності міжособистісних відносин.

Водночас, окремі показники виявилися значно нижчими. Зокрема, участь працівників у прийнятті рішень (3,1 бала) та врахування їхньої думки керівництвом (3,2 бала) свідчать про обмежений рівень демократичності управління. Це може негативно впливати на рівень залученості персоналу та знижувати їхню мотивацію.

Окремо варто відзначити показник ефективності вирішення конфліктів (3,4 бала), який свідчить про наявність певних труднощів у комунікації між працівниками. Це може бути наслідком відсутності чітко визначених процедур взаємодії або недостатнього рівня розвитку корпоративної культури.

Узагальнений рівень згуртованості команди можна представити у вигляді структури.

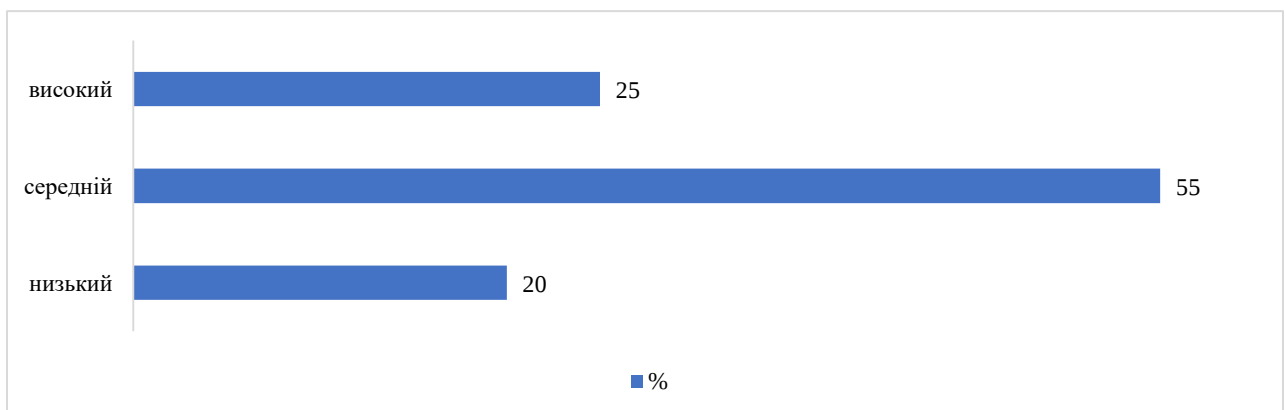


Рис. 2.6. Розподіл рівнів згуртованості команди*

* Складено автором самостійно.

Більшість працівників оцінює рівень згуртованості як середній, що свідчить про необхідність його підвищення.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що на підприємстві сформовані базові елементи командної взаємодії, однак їх рівень є недостатнім для ефективного функціонування в умовах кризи. Основними проблемами залишаються недостатня участь працівників у прийнятті управлінських рішень, обмежена комунікація та недостатній розвиток довіри.

Отримані результати підтверджують, що стиль лідерства на підприємстві має значний вплив на рівень згуртованості команди. У зв'язку з цим виникає необхідність подальшого дослідження особливостей лідерства та розробки рекомендацій щодо його вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЗГУРТОВАНOSTІ КОМАНДИ

Результати проведеного аналізу фінансового стану підприємства та оцінки рівня згуртованості команди свідчать про те, що ПП «ДІОНІС» функціонує в умовах нестабільності, що вимагає переосмислення підходів до управління персоналом. Особливу роль у цьому процесі відіграє стиль лідерства, який безпосередньо впливає на ефективність командної взаємодії, рівень довіри в колективі та здатність організації адаптуватися до змін.

У сучасних умовах кризових викликів традиційні авторитарні або формалізовані підходи до управління виявляються недостатньо ефективними. Вони не забезпечують необхідного рівня гнучкості, не сприяють формуванню довіри та не стимулюють ініціативність працівників. Натомість зростає значення людиноцентричних моделей лідерства, орієнтованих на підтримку, розвиток і залучення персоналу.

З урахуванням результатів дослідження доцільно визначити основні напрями удосконалення лідерства на підприємстві [18, с. 89]:

- перехід до більш демократичного стилю управління;
- розвиток елементів лідерства служіння;
- підвищення рівня комунікації та відкритості;
- залучення працівників до прийняття рішень;
- формування довіри та психологічної безпеки в колективі.

Основні напрями вдосконалення стилю лідерства на підприємстві доцільно узагальнити у вигляді таблиці.

Впровадження зазначених напрямів дозволить сформувати більш ефективну систему управління персоналом.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення управління є впровадження концепції лідерства служіння. Дана модель передбачає зміну ролі керівника — від контролера до наставника та партнера.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення лідерства на ПП «ДІОНІС»*

№ з/п	Напрямок	Сутність
1.	Демократизація управління	Залучення працівників до рішень
2.	Розвиток комунікацій	Відкритий діалог
3.	Підтримка персоналу	Наставництво, зворотний зв'язок
4.	Розвиток команди	Тренінги, спільні заходи

* Складено автором самостійно.

У сучасних умовах функціонування організацій, особливо в період кризових викликів, дедалі більшого значення набувають гуманістичні підходи до управління персоналом, серед яких провідне місце посідає концепція лідерства служіння. Цей підхід ґрунтується на принципово іншому розумінні ролі керівника в організації: лідер виступає не лише як суб'єкт управління, а як партнер, наставник і людина, яка створює умови для розвитку інших.

Одним із ключових принципів лідерства служіння є орієнтація на потреби працівників. Це означає, що керівник приділяє особливу увагу не лише виконанню виробничих завдань, а й добробуту, професійному та особистісному розвитку персоналу. Такий підхід передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, їхніх очікувань, мотиваційних факторів та життєвих обставин. У результаті формується середовище, у якому працівники відчують підтримку та зацікавленість з боку керівництва, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та залученості.

Не менш важливим є принцип розвитку потенціалу команди. Лідер-служитель не обмежується контролем за виконанням завдань, а активно сприяє професійному зростанню працівників, розкриттю їхніх здібностей та формуванню нових компетенцій. Це може реалізовуватися через навчання, наставництво, делегування відповідальності та створення можливостей для самореалізації. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність

роботи, але й сформувати сильну, самодостатню команду, здатну адаптуватися до змін.

Важливим елементом лідерства служіння є побудова довірливих відносин у колективі. Довіра виступає фундаментом ефективної командної взаємодії, оскільки саме вона забезпечує відкритість у комунікаціях, готовність до співпраці та взаємну підтримку. Лідер, який дотримується принципів чесності, відкритості та послідовності у своїх діях, формує атмосферу психологічної безпеки, у якій працівники не бояться висловлювати свої ідеї, брати на себе відповідальність та ініціювати зміни.

Окремої уваги заслуговує принцип етичності управління, який передбачає дотримання моральних норм і цінностей у процесі прийняття управлінських рішень. Етичний лідер орієнтується не лише на досягнення економічних результатів, але й на забезпечення справедливості, рівності та поваги до кожного працівника. Такий підхід сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, зміцненню репутації організації та підвищенню рівня довіри як всередині колективу, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином, лідерство служіння базується на системі взаємопов'язаних принципів, які спрямовані на розвиток людини як ключового ресурсу організації. Їх впровадження дозволяє створити згуртований, мотивований і ефективний колектив, здатний успішно функціонувати навіть у складних умовах нестабільності.

Концепцію лідерства служіння в контексті діяльності підприємства можна представити графічно на рис. 3.1.

У центрі запропонованої моделі лідерства перебуває працівник як ключовий елемент організації, що підкреслює людиноцентричний характер сучасного управління. Такий підхід передбачає зміщення акцентів із жорсткого контролю та формального підпорядкування на розвиток особистості, підтримку її потенціалу та створення умов для ефективної самореалізації. У цьому контексті працівник розглядається не лише як

виконавець функцій, а як активний учасник організаційних процесів, здатний впливати на результати діяльності підприємства.

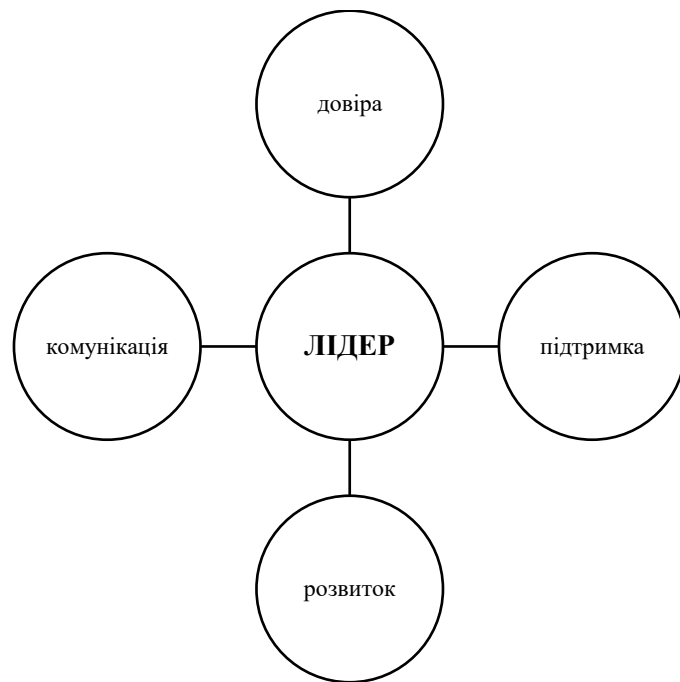


Рис. 3.1. Модель лідерства служіння на підприємстві*

* Складено автором самостійно.

У центрі запропонованої моделі лідерства перебуває працівник як ключовий елемент організації, що підкреслює людиноцентричний характер сучасного управління. Такий підхід передбачає зміщення акцентів із жорсткого контролю та формального підпорядкування на розвиток особистості, підтримку її потенціалу та створення умов для ефективної самореалізації. У цьому контексті працівник розглядається не лише як виконавець функцій, а як активний учасник організаційних процесів, здатний впливати на результати діяльності підприємства.

Впровадження моделі лідерства служіння на ПП «ДІОНІС» передбачає комплекс змін у підходах до управління персоналом, які спрямовані на формування довірливого та продуктивного середовища. Одним із ключових елементів є забезпечення регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Це передбачає не лише інформування про результати

діяльності, але й активне залучення персоналу до обговорення проблемних питань, врахування їхніх пропозицій і надання можливості висловлювати власну думку. Такий підхід сприяє підвищенню рівня відкритості, зменшенню невизначеності та формуванню довіри в колективі.

Не менш важливим напрямом є підтримка ініціативності працівників. У сучасних умовах ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності персоналу проявляти активність, пропонувати нові ідеї та брати участь у вдосконаленні робочих процесів. Лідер, який підтримує ініціативність, створює умови для творчого розвитку працівників, заохочує їх до самостійності та визнає їхній внесок у досягнення спільних цілей.

Важливу роль відіграє також розвиток корпоративної культури, яка формує спільні цінності, норми поведінки та принципи взаємодії в колективі. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню згуртованості команди, покращує комунікацію та забезпечує єдність дій у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства. У межах моделі лідерства служіння особлива увага приділяється таким цінностям, як взаємоповага, підтримка, відповідальність та довіра.

Окремим важливим елементом є створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Це передбачає забезпечення комфортних умов праці, зниження рівня стресу, запобігання конфліктам і формування атмосфери взаєморозуміння. У таких умовах працівники почуваються більш впевнено, відкрито взаємодіють один з одним і демонструють вищий рівень продуктивності.

Таким чином, впровадження моделі лідерства служіння на підприємстві створює передумови для формування згуртованого, мотивованого та ефективного колективу, що є особливо важливим у період кризових змін та нестабільності зовнішнього середовища.

Для підвищення рівня згуртованості команди необхідно впровадити комплекс організаційних заходів.

З метою підвищення рівня згуртованості команди на підприємстві доцільно впровадити комплекс взаємопов'язаних організаційних заходів, спрямованих на розвиток ефективної командної взаємодії, покращення комунікацій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Насамперед важливим інструментом є проведення командних тренінгів, які спрямовані на розвиток навичок співпраці, ефективної комунікації та вирішення конфліктів. Такі тренінги дозволяють працівникам краще розуміти один одного, формують довіру в колективі та сприяють виробленню спільних підходів до виконання завдань. Особливо актуальними є тренінги з розвитку емоційного інтелекту, управління стресом і командної роботи в умовах невизначеності, що характерно для кризового періоду.

Важливе значення має також організація спільних заходів, які сприяють налагодженню неформальних відносин між працівниками. Це можуть бути корпоративні зустрічі, тематичні заходи, святкування або спільні активності поза робочим середовищем. Такі заходи дозволяють знизити рівень напруженості в колективі, покращити взаєморозуміння між працівниками та сформувати відчуття єдності команди.

Не менш важливим напрямом є розвиток внутрішніх комунікацій, що передбачає створення ефективної системи обміну інформацією між керівництвом і працівниками. Це може включати регулярні наради, відкриті обговорення, впровадження зворотного зв'язку та використання сучасних цифрових інструментів комунікації. Відкрита та прозора комунікація сприяє підвищенню довіри до керівництва, зменшенню кількості конфліктів і підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити впровадженню системи наставництва, яка є ефективним інструментом адаптації нових працівників і передачі досвіду в колективі. Наставництво передбачає закріплення більш досвідчених працівників за новими співробітниками, що дозволяє прискорити процес їх професійного становлення, підвищити рівень компетентності та інтеграції в

команду. Крім того, така система сприяє формуванню довірливих відносин і розвитку корпоративної культури.

Таким чином, комплексне впровадження зазначених заходів створює передумови для підвищення рівня згуртованості команди, покращення внутрішньої взаємодії та забезпечення більш ефективного функціонування підприємства в умовах кризових змін.

Запропоновані заходи та їх вплив наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи підвищення згуртованості команди*

№ з/п	Захід	Сутність	Результат
1.	Тренінги	Розвиток навичок	Покращення взаємодії
2.	Командні заходи	Неформальне спілкування	Зміцнення довіри
3.	Комунікації	Обговорення проблем	Зниження напруги
4.	Наставництво	Передача досвіду	Адаптація нових працівників

* Складено автором самостійно.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів, спрямованих на підвищення рівня згуртованості команди, доцільно застосувати комплексний і системний підхід до управління змінами. Однією з найбільш визнаних і практично орієнтованих моделей у цій сфері є модель організаційних змін Дж. Коттера, яка передбачає поетапне впровадження трансформацій та враховує як структурні, так і поведінкові аспекти управління.

Застосування цієї моделі дозволяє не лише формалізувати процес змін, але й забезпечити їх підтримку з боку працівників, що є особливо важливим у контексті формування згуртованої команди. Ключовою перевагою підходу є його орієнтація на людський фактор, комунікацію та формування довіри, що безпосередньо корелює з принципами ефективного лідерства в умовах кризи.

Реалізація моделі Коттера передбачає послідовне проходження восьми етапів. На першому етапі важливим є формування у працівників усвідомлення необхідності змін. Це означає донесення до персоналу інформації про існуючі

проблеми, виклики та ризики, а також обґрунтування потреби в трансформаціях. Умовою успішності цього етапу є відкритість керівництва та прозорість комунікацій.

Другий етап передбачає створення команди змін, яка виступає рушійною силою трансформацій. До її складу мають входити не лише керівники, а й авторитетні працівники, які користуються довірою в колективі та здатні впливати на інших.

На третьому етапі здійснюється розробка чіткого бачення змін і відповідної стратегії їх реалізації. Це дозволяє сформулювати єдине розуміння цілей і напрямів розвитку, що є важливою умовою ефективної командної роботи.

Наступним кроком є активна комунікація змін, яка має бути постійною, зрозумілою та доступною для всіх працівників. Саме на цьому етапі формується довіра до керівництва та знижується опір змінам.

П'ятий етап передбачає усунення бар'єрів, які можуть перешкоджати впровадженню змін. Це можуть бути як організаційні обмеження, так і психологічні чинники, зокрема страх або невпевненість працівників.

На шостому етапі важливим є досягнення перших результатів, так званих «швидких перемог», які демонструють ефективність змін і підвищують мотивацію персоналу.

Сьомий етап полягає у закріпленні досягнутих результатів і подальшому розвитку змін. Це передбачає їх масштабування та інтеграцію в повсякденну діяльність підприємства.

Завершальним етапом є інтеграція змін у корпоративну культуру, що забезпечує їх стійкість і довгостроковий ефект. Саме на цьому етапі формується новий рівень згуртованості команди та ефективної взаємодії між працівниками.

Таким чином, використання моделі Коттера дозволяє системно впровадити запропоновані заходи та забезпечити їх результативність.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих змін є, насамперед, підвищення рівня згуртованості команди, що проявлятиметься у більш тісній взаємодії між працівниками та зростанні довіри в колективі. Крім того, покращення психологічного клімату сприятиме зниженню рівня стресу та підвищенню задоволеності працівників умовами праці.

Важливим результатом стане також підвищення ефективності роботи підприємства, оскільки згуртована команда здатна швидше реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення та досягати поставлених цілей. Одночасно очікується зниження рівня конфліктності в колективі, що позитивно вплине на загальну продуктивність праці.

Отже, впровадження запропонованих заходів на основі моделі змін Коттера створює передумови для формування ефективної системи управління персоналом, підвищення згуртованості команди та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах кризових викликів.

Таким чином, удосконалення лідерства на ПП «ДІОНІС» є ключовою умовою підвищення згуртованості команди в умовах кризи. Запропоновані заходи базуються на сучасних підходах до управління персоналом і спрямовані на формування ефективної командної взаємодії.

Реалізація розроблених рекомендацій дозволить підвищити рівень довіри, мотивації та залученості працівників, що, у свою чергу, сприятиме стабілізації діяльності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів застосування моделей лідерства для забезпечення згуртованості команди в умовах кризи. Актуальність теми зумовлена сучасними викликами, з якими стикаються організації, зокрема нестабільністю зовнішнього середовища, економічними труднощами та зростанням рівня невизначеності, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств і соціально-психологічний стан працівників.

У процесі дослідження було встановлено, що лідерство є ключовим чинником формування ефективної командної взаємодії та досягнення стратегічних цілей організації. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що лідерство являє собою процес впливу на членів групи з метою досягнення спільних результатів, який реалізується через систему міжособистісних відносин, комунікацій та управлінських рішень. Визначено, що ефективне лідерство забезпечує формування довіри, підвищення мотивації персоналу та розвиток згуртованості команди.

Особливу увагу в роботі приділено сучасним моделям лідерства, зокрема трансформаційному, ситуаційному та емоційному, а також концепції лідерства служіння. Доведено, що саме людиноцентричні підходи до управління є найбільш ефективними в умовах кризових змін, оскільки вони сприяють підтримці персоналу, зниженню рівня стресу та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Встановлено, що лідерство служіння забезпечує розвиток довірливих відносин, підвищує рівень залученості працівників та сприяє їхньому професійному і особистісному зростанню.

У теоретичній частині роботи було також проаналізовано модель управлінських ролей PAEI І. Адізеса та модель змін Дж. Коттера. Дослідження показало, що інтеграція цих підходів із принципами лідерства служіння дозволяє сформувати цілісну систему управління, яка поєднує стратегічне бачення, організаційну структурованість та гуманістичні цінності. Особливе

значення має роль інтегратора (І), яка забезпечує формування довіри, згуртованості та ефективної комунікації в колективі.

У практичній частині роботи проведено аналіз діяльності ПП «ДІОНІС», який дозволив оцінити фінансовий стан підприємства та особливості його кадрової політики. Встановлено, що підприємство протягом 2021–2025 років демонструвало зростання обсягів активів, однак у 2025 році зіткнулося з ознаками фінансової нестабільності. Зокрема, було виявлено зниження рівня ліквідності, скорочення оборотних активів, зростання довгострокових зобов'язань та формування непокритого збитку. Це свідчить про наявність кризових явищ у діяльності підприємства.

Аналіз кадрової політики показав, що вона має спрощений характер і значною мірою залежить від керівника. Серед позитивних аспектів варто відзначити відсутність заборгованості із заробітної плати та стабільність управління. Водночас виявлено ряд проблем, зокрема відсутність стратегічного підходу до управління персоналом, недостатній рівень мотивації, обмежені можливості розвитку працівників та низький рівень формалізації HR-процесів. Це негативно впливає на рівень згуртованості колективу та ефективність його роботи.

У рамках дослідження було проведено соціологічне опитування працівників підприємства, що дозволило оцінити рівень згуртованості команди. Результати показали, що загальний рівень згуртованості є середнім. Найвищі оцінки отримали показники взаємопідтримки та підтримки з боку керівника, що свідчить про наявність базового рівня довіри в колективі. Водночас низькі оцінки участі працівників у прийнятті рішень та врахування їхньої думки свідчать про недостатній рівень демократичності управління та обмежену залученість персоналу.

Встановлено, що стиль лідерства на підприємстві має суттєвий вплив на рівень згуртованості команди. Недостатня відкритість комунікацій, обмежене залучення працівників до управлінських процесів та відсутність системної

роботи з формування корпоративної культури знижують ефективність командної взаємодії.

Обґрунтовано напрями вдосконалення лідерства на підприємстві. Зокрема, запропоновано перехід до більш демократичного стилю управління, розвиток елементів лідерства служіння, підвищення рівня внутрішніх комунікацій, залучення працівників до прийняття рішень та формування довіри в колективі. Особливу увагу приділено впровадженню моделі лідерства служіння, яка передбачає зміну ролі керівника — від контролера до наставника та партнера.

Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення згуртованості команди, зокрема розвиток системи зворотного зв'язку, підтримку ініціативності працівників, впровадження наставництва, організацію командних заходів та розвиток корпоративної культури. Доведено, що реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня довіри, покращенню психологічного клімату та зростанню ефективності діяльності підприємства.

Для ефективного впровадження змін запропоновано використання моделі Дж. Коттера, яка дозволяє системно організувати процес трансформацій. Поєднання цієї моделі з принципами лідерства служіння забезпечує не лише структурну реалізацію змін, але й їх соціально-психологічну підтримку, що є критично важливим у кризових умовах.

У результаті дослідження доведено, що застосування сучасних моделей лідерства є ефективним інструментом підвищення згуртованості команди та забезпечення стабільного функціонування організації в умовах кризи. Лідерство служіння, як одна з найбільш перспективних моделей, сприяє формуванню довірливого середовища, розвитку персоналу та підвищенню рівня командної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
2. Біда О. А., Орос І.І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». Наукові записки Серія: Педагогічні науки. 2021. Випуск 197. С.17-20.
3. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
4. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. Молодий вчений. 2019. № 4(2). С. 471– 475.
5. Євтушенко Г. І., Філоненко С. М. Сутність команди проекту та особливості її управління. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України : електрон. наук. вид. 2019. № 2. С. 67–81. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html>.
6. Іванова Н.Г., Паливода О.О., Андрусишин Ю.І. та ін. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с.
7. Ковінько Т. Гобела В. Ефективне лідерство в умовах війни в Україні: компаративний аналіз. Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров'я : тези доп. І Міжнар. студ. наук. конф. (10 жовтня 2022 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. С. 21–23.
8. Когут І. В., Лучко Г. Й. Стилi лiдерства проектного менеджера в управлiннi командою проекту. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_58.
9. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип.4(92). С. 85–953.
10. Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Дудник О. В., Міненко С. І. Лідерство та ефективні інструменти управління системою формування

- команд в умовах кризи та невизначеності. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 492-501.
- 11.Кривобок К. В., Кінас І. О., Омаров Е. Ш. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі. Наукові перспективи. 2024. № 3 (45) С. 545–548. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32851>.
 - 12.Лазаренко Ю.О., Чепурко О.С. Теоретичні засади дослідження впливу стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. Збірник матеріалів VU Міжнародної науково-практичної конференції« Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, ПДАУ. 26 березня 2024 р. С. 197-201.
 - 13.Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с
 - 14.Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упоряд. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 512 с.
 - 15.Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 219 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21464>.
 - 16.Лугова В. М., Лебединська О. С., Чуркін А. О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29477>.
 - 17.Лугова В. М., Литовченко І. В., Голубєв С. М., Білоконенко Г. В. Психологія : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 298 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26057>.
 - 18.Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. №159. С.88-91.

19. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб./ Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка Тернопіль, 2021.
20. Мицик Л. Еволюція глобального лідерства США в сучасній системі міжнародних відносин. Історія і політологічні дослідження. ДНУ ім. В.Стуса. Вінниця. 2019. № 1(64). С. 29–369.
21. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства : електрон. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с. 77
22. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 222–228.
23. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 184–187.
24. Рейкін В. С. Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Л. Українки, 2022. 89 с.
25. Савельєва С., Стасюк Ю. Гнучке лідерство як ключ до ефективного управління проєктними командами. Challenges and Issues of Modern Science. 2025. Vol. 4, № 1. С. 109-114.
26. Саламаніна С. Г. Нямешук Моделі лідерства в менеджменті крос-культурних команд. Challenges and Issues of Modern Science. 2024. Vol. 3. С. 243-249.
27. Семенча І. Є., Яровенко Т. С., Куряча Н. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Місце лідерства, командоутворення та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 342-347.
28. Статистична та фінансова звітність ПП ДІОНІС.
29. Сушик І.В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 106–120.

- 30.Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
- 31.Хміляр О. Ф. Мала команда як ефективна група та осередок лідерства. Психологія і суспільство. Психологічні науки. 2024. № 1. С. 149-158.
- 32.Храпкіна В.В. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління» [редкол.: С.М. Боняр (голов. ред.) та ін.]. Київ, 2024. Вип. 55. С. 68-75.
- 33.Черчик Л. Моделі лідерства та команди проєкт. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. № 2. С. 108-116.
- 34.Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник Сумського державного університету. Економіка. 2020. № 4. С. 37–436.
- 35.Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2022. № 1. С. 64-69.
- 36.Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 37.Шпортун О. М. Індивідуально-психологічні чинники прояву лідерства. Досягнення сучасної психологічної науки та практики: Збірник містить матеріали і тези доповідей учасників ІІ Всеукраїнської науковопрактичної конференції. 2020. С. 121-126.
- 38.Ярмолюк Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 152–156.

39. Caporarello L., Magni M. Team Management: Creating and Managing Flexible and Resilient Teams. Milan : Bocconi University Press, 2022. 170 p.
40. Morriss A. Leadership and Influencing. Melbourne : Pearson, 2020. 756 p.