

УДК 005.95/96:005.334

Фединець Н. І.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ

Анотація. У статті досліджуються теоретичні та практичні аспекти управління командою в системі організаційних змін. Розкрито роль команди як одного з ключових чинників успішного впровадження організаційних трансформацій. Визначено основні етапи формування команди в умовах змін, охарактеризовано її функції та значення для досягнення стратегічних цілей організації. Метою статті є обґрунтування сучасних підходів і методів управління командами в системі організаційних змін, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності командної взаємодії. Встановлено, що результативність змін значною мірою залежить від рівня командної взаємодії, ефективності комунікацій, лідерства та довіри між учасниками. Визначено основні проблеми формування команд, серед яких нечітко визначені цілі, проблеми комунікації, недостатня мотивація персоналу, конфлікти, опір змінам та обмеженість ресурсів. За результатами дослідження виявлено відмінності у рівні прояву зазначених проблем у різних сферах діяльності. Обґрунтовано важливість довіри як ключової передумови ефективної командної роботи. Запропоновано модель оцінювання рівня довіри в організації, що враховує вплив комунікації, відповідальності, компетентності працівників, лідерства, взаємної підтримки, мотивації та організаційної культури. Систематизовано сучасні інструменти та методи управління командами в процесі змін, зокрема Agile, Scrum, Kanban, Lean Management, цифрові засоби комунікації, інструменти мотивації персоналу, методи оцінювання результативності та аналітичні системи підтримки управлінських рішень. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для формування ефективних команд, підвищення рівня довіри, удосконалення комунікаційних процесів, а також зниження опору персоналу під час реалізації організаційних змін.

Ключові слова: менеджмент, управління, персонал, команда, організаційні зміни, методи, підходи.

Fedynets N. I.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

TEAM MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL CHANGE: MODERN APPROACHES AND METHODS

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of team management within the system of organizational change. The role of the team as one of the key factors ensuring the successful implementation of organizational transformations is revealed. The main stages of team formation under conditions of change are identified, and its functions and significance for achieving the strategic goals of an organization are characterized. The aim of the article is to substantiate modern approaches and methods of team management within the system of organizational change, as well as to develop recommendations for improving the effectiveness of team interaction. It is determined that the effectiveness of organizational change largely depends on the level of team interaction, communication efficiency, leadership, and trust among participants. The main problems of team formation are identified, including unclear goal setting, communication issues, insufficient employee motivation, conflicts, resistance to change, and resource constraints. The study reveals differences in the manifestation of these problems across various fields of activity. The importance of trust as a key prerequisite for effective teamwork is substantiated. A model for assessing the level of trust in an organization is proposed, taking into account the influence of communication, responsibility, employee competence, leadership, mutual support, motivation, and organizational culture. Modern tools and methods of team management in the process of change are systematized, including Agile, Scrum, Kanban, Lean Management, digital communication tools, employee



motivation instruments, performance evaluation methods, and analytical decision-support systems. The practical significance of the results lies in their potential application for forming effective teams, increasing the level of trust, improving communication processes, and reducing employee resistance during the implementation of organizational change.

Keywords: management, team management, personnel, team, organizational change, methods, approaches.

JEL Classification: M10, M12, M14, D23, L20

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-12>

Постановка проблеми. У сучасних умовах організації функціонують у середовищі постійних змін, які охоплюють технологічні, соціальні, економічні та управлінські аспекти їхньої діяльності. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, зростання конкуренції, військові конфлікти, розвиток інновацій та швидка зміна потреб споживачів змушують переглядати традиційні підходи до організації праці та управління персоналом. За таких обставин організаційні зміни стають необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку, підвищення ефективності діяльності та збереження конкурентних переваг.

Успішність впровадження змін значною мірою визначається людським фактором, оскільки саме працівники виступають основними учасниками процесів трансформації. Незалежно від масштабу та характеру змін, їх реалізація потребує узгоджених дій, ефективної взаємодії та координації зусиль усіх учасників організації. У цьому контексті особливого значення набуває управління командою, яка виступає основою реалізації стратегічних рішень та забезпечує досягнення поставлених цілей в процесі змін. Команди дозволяють ефективніше реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов діяльності та швидше впроваджувати необхідні зміни. Водночас процес організаційних перетворень часто супроводжується виникненням невизначеності, психологічного напруження, опору персоналу, порушенням усталених комунікаційних зв'язків і необхідністю освоєння нових компетентностей. Це створює додаткові вимоги до керівників та менеджерів, відповідальних за управління командами.

Особливої актуальності питання управління командами набуває в умовах цифровізації бізнес-процесів та поширення дистанційних і гібридних форматів роботи. Нові форми взаємодії потребують удосконалення механізмів координації діяльності працівників, підтримки ефективних комунікацій, формування корпоративної культури та забезпечення високого рівня залученості персоналу до процесів змін. За таких умов традиційні методи управління часто втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність використання сучасних підходів, заснованих на принципах гнучкості, адаптивності, командної взаємодії та лідерства.

Важливого значення набуває здатність керівників формувати команди, які не лише виконують поставлені завдання, а й активно підтримують процеси організаційних змін, демонструють готовність до навчання, генерування нових ідей та

прийняття нестандартних рішень. Ефективне управління командою сприяє зниженню рівня опору змінам, підвищенню мотивації працівників, зміцненню внутрішньої довіри та формуванню сприятливого середовища для реалізації трансформаційних ініціатив.

Отже, в умовах сучасних викликів та динамічного розвитку організаційного середовища управління командою виступає одним із ключових чинників успішного впровадження змін. Актуальність цієї проблематики обумовлена необхідністю пошуку та впровадження сучасних підходів і методів управління, здатних забезпечити ефективну взаємодію працівників, підвищити адаптивність організації та сприяти досягненню стратегічних цілей у процесі організаційних перетворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набувають питання управління командами в системі організаційних змін. Ефективність реалізації змін значною мірою залежить від здатності організації формувати адаптивні команди, розвивати персонал та впроваджувати сучасні управлінські підходи. Стратегічні аспекти управління розвитком підприємств в умовах кризових викликів досліджували С. Білоус та А. Трохименко [1], наголошуючи на важливості розвитку кадрового потенціалу для забезпечення стійкості організації. Питання стратегічного управління змінами та їх узгодження із цілями організації висвітлено у працях Н. Захарчук, Н. Гавловської та Є. Рудніченко [3].

Проблеми розвитку персоналу як чинника ефективного корпоративного управління розглядають Л. Федоришина та О. Гарват [9], а В. Хачатрян [10] досліджує роль людського капіталу у розвитку підприємства в умовах змін. Вплив управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства обґрунтовують І. Шевченко та С. Кубіцький [11].

Теоретичні засади управління змінами, в тому числі й змінами при управлінні командами, розкрито у роботах С. Мельника та Д. Коця [5], а систематизацію основних концепцій і моделей змін здійснив О. Тарасюк [6]. У працях О. Томчук досліджено особливості управління персоналом у процесі організаційних трансформацій, де акцентовано увагу на мотивації працівників і розвитку їх компетентностей [7; 8].

Методологічні засади гнучкого управління змінами розглядають М. Буряк та О. Маковоз [2], які визначають Agile-підхід як ефективний

інструмент організаційної трансформації та наголошують на необхідності формування культури гнучкого мислення. Практичні аспекти використання Agile-методології в управлінні командами досліджують Н. Ковальчук і К. Комарова [4], які відзначають важливість самоорганізації команд, постійного вдосконалення робочих процесів та розширення повноважень працівників.

Отже, наукові дослідження підтверджують важливість гнучких підходів, розвитку персоналу та командної взаємодії для успішного впровадження організаційних змін. Водночас потребують подальшого вивчення питання інтеграції Agile-методів, розвитку лідерських компетентностей та вдосконалення механізмів управління командами в умовах сучасних викликів.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження сучасних інструментів та методів управління командами в процесі впровадження змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження змін є складним управлінським процесом, спрямованим на адаптацію організації до нових умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Однією з ключових особливостей цього процесу є необхідність подолання опору змінам, який виникає через невизначеність, страх перед новими умовами праці або небажання виходити із зони комфорту. Тому успішне впровадження змін потребує ефективної комунікації між керівництвом та працівниками, що забезпечує розуміння цілей, переваг і наслідків запланованих трансформацій.

Іншою важливою особливістю є поетапність реалізації змін. Зазвичай процес охоплює підготовку до змін, впровадження та закріплення отриманих результатів. На кожному етапі необхідно здійснювати моніторинг, оцінювати ефективність заходів та за потреби коригувати дії. Крім того, впровадження змін потребує відповідних ресурсів, зокрема часу, фінансів, технологій та людського потенціалу.

Команда є одним із найважливіших чинників успішного впровадження змін. Вона представляє собою групу осіб, які мають спільну мету, розподілені ролі та взаємну відповідальність за досягнення результатів. Ефективна команда характеризується високим рівнем комунікації, довіри, співпраці та здатністю швидко реагувати на нові виклики.

Наявність команди є критично важливою під час впровадження змін, оскільки складні організаційні трансформації потребують координації зусиль різних фахівців. Команда забезпечує обмін знаннями та досвідом, що сприяє більш якісному прийняттю рішень і зменшенню ризиків. Крім того, командна робота дозволяє ефективніше розподіляти завдання, контролювати виконання заходів та підтримувати працівників у процесі адаптації до нових умов.

Важливою функцією команди є також формування позитивного ставлення до змін серед

персоналу. Члени команди можуть виступати агентами змін, демонструючи приклад підтримки нововведень та сприяючи поширенню необхідної інформації в організації. Отож команда не лише реалізує заплановані заходи, а й створює умови для довгострокового закріплення змін та підвищення ефективності діяльності організації. Саме команда є одним із чинників впровадження змін.

Формування команди при впровадженні змін є послідовним процесом, який передбачає визначення цілей, підбір кваліфікованих працівників, розподіл ролей та створення умов для ефективної взаємодії. Правильно сформована команда забезпечує успішну реалізацію змін, зменшує опір персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації (табл. 1).

Процес розпочинається з визначення цілей команди, під час якого встановлюються основні завдання та очікувані результати змін. Це дає змогу сформулювати вимоги до майбутніх учасників команди та визначити необхідні компетенції. Наступним етапом є визначення необхідних ролей, що передбачає формування переліку посад і функцій, необхідних для реалізації змін, зокрема керівника команди, консультантів, експертів та інших фахівців залежно від специфіки проекту.

Після цього здійснюється відбір кандидатів, під час якого підбираються працівники з відповідними знаннями, професійним досвідом, навичками та готовністю підтримувати зміни. На етапі формування складу команди до неї включають осіб, здатних ефективно взаємодіяти між собою, працювати на досягнення спільних цілей та адаптуватися до нових умов діяльності. Особлива увага приділяється наявності лідера та працівників, які активно підтримують процес змін.

Важливим кроком є розподіл обов'язків, відповідно до якого між членами команди визначаються функції, повноваження та сфери відповідальності з урахуванням їхніх компетенцій і ролей. Для забезпечення ефективної роботи команди здійснюється налагодження комунікації шляхом визначення каналів обміну інформацією, порядку проведення нарад, координації дій та прийняття управлінських рішень [4].

Подальший етап передбачає формування командної взаємодії, що спрямоване на розвиток довіри, співробітництва, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результати діяльності. Для успішного виконання поставлених завдань команда забезпечується необхідними фінансовими, матеріальними, інформаційними та людськими ресурсами. Завершальним етапом є оцінювання ефективності роботи команди, яка передбачає моніторинг результатів діяльності, аналіз досягнення поставлених цілей та, за потреби, внесення змін до складу команди або організації її роботи з метою підвищення результативності процесу впровадження змін.

Етапи формування команди при впровадженні змін

Етап	Характеристика
Визначення цілей команди	На першому етапі визначаються цілі, завдання та очікувані результати впровадження змін. Це дозволяє встановити вимоги до майбутніх членів команди та їхніх компетенцій.
Визначення необхідних ролей	Формується перелік ролей, необхідних для реалізації змін: керівник команди, консультант, експерт, учасники робочої групи та інші фахівці залежно від специфіки проєкту.
Відбір кандидатів	Здійснюється підбір працівників, які мають необхідні знання, професійний досвід, навички та позитивне ставлення до змін.
Формування складу команди	До команди включають осіб, здатних ефективно співпрацювати, підтримувати спільні цілі та працювати в умовах змін. Особлива увага приділяється наявності лідера та прихильників змін.
Розподіл обов'язків	Між членами команди розподіляються функції, відповідальність та повноваження відповідно до їхніх компетенцій і ролей.
Налагодження комунікації	Визначаються канали обміну інформацією, порядок проведення нарад, способи координації дій та прийняття рішень.
Формування командної взаємодії	Створюються умови для розвитку довіри, співпраці, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результати діяльності.
Забезпечення ресурсами	Команда забезпечується необхідними фінансовими, інформаційними, матеріальними та людськими ресурсами для виконання поставлених завдань.
Оцінювання ефективності роботи	Проводиться моніторинг діяльності команди, оцінюється досягнення поставлених цілей та за необхідності коригується склад або організація роботи команди.

Джерело: авторська розробка

Проблеми формування команди можуть виникати на різних етапах її створення та роботи. Погоджуємося із думкою Н. Ковальчук, К. Комарова, та О. Ткачука, що основні з них:

- нечітко визначені цілі (учасники не розуміють спільної мети, відсутні конкретні завдання та очікувані результати);
- неправильний підбір учасників (недостатня кваліфікація окремих членів, невідповідність особистих якостей вимогам команди, дисбаланс навичок і компетенцій);
- проблеми комунікації (непорозуміння між учасниками, відсутність зворотного зв'язку, недостатній обмін інформацією);
- конфлікти в колективі (особистісні суперечності, конкуренція між членами команди, розбіжності у поглядах на виконання завдань);
- невизначеність ролей та обов'язків (дублювання функцій, нерівномірний розподіл роботи, відсутність відповідальності за результат);
- недостатнє лідерство (слабка координація діяльності, нездатність керівника мотивувати команду, непослідовність у прийнятті рішень);
- низька мотивація учасників (відсутність заохочення, незадоволеність умовами праці, байдужість до спільного результату);
- недовіра між членами команди (приховування інформації, небажання співпрацювати, сумніви щодо компетентності колег);
- опір змінам (небажання освоювати нові методи роботи, страх перед новими обов'язками чи відповідальністю);

- обмежені ресурси (нестача часу, фінансів або матеріалів, перевантаження членів команди завданнями) [4, 6].

Актуальним, на наш погляд, є оцінювання проблем формування команди на підприємствах різних сфер діяльності. За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що найнижчий рівень проблем формування команди спостерігається в IT-сфері (4,21 бала), що пояснюється високим рівнем цифрової комунікації, гнучкими методами управління та орієнтацією на командну взаємодію (табл. 2). Оцінювання проводилося за 10-бальною шкалою, де 1 – проблема практично відсутня, 10 – проблема проявляється дуже гостро.

Найвищий показник проблемності зафіксовано у сфері торгівлі (6,97 бала), де найбільш гострим є питання мотивації персоналу, конфліктів та недостатньої довіри між працівниками. Для виробничих підприємств характерними є обмеженість ресурсів, опір змінам та труднощі комунікації.

У сфері освіти основними проблемами виступають обмежені ресурси, низька мотивація працівників, опір змінам та складнощі внутрішньої комунікації. Це може бути пов'язано з високим навантаженням педагогічних працівників, недостатнім фінансуванням та необхідністю постійної адаптації до нових освітніх вимог і технологій.

Таблиця 2

Рейтинг основних проблем формування команди за результатами опитування працівників

Проблема	Виробництво	ІТ-сфера	Торгівля	Освіта
Нечітко визначені цілі	6,8	3,5	6,4	5,7
Неправильний підбір учасників	5,9	4,1	6,8	5,4
Проблеми комунікації	7,2	4,8	7,1	6,8
Конфлікти в колективі	6,4	4,5	7,3	6,3
Невизначеність ролей та обов'язків	6,8	3,9	6,5	5,9
Недостатнє лідерство	5,7	4,2	6,9	5,8
Низька мотивація учасників	7,5	4,6	8,0	7,2
Недовіра між членами команди	6,6	3,8	7,2	5,6
Опір змінам	7,8	3,6	6,1	7,6
Обмежені ресурси	8,2	5,1	7,4	8,1
Середнє значення	6,89	4,21	6,97	6,44

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення механізмів командної взаємодії, розвитку лідерства, підвищення мотивації персоналу та покращення комунікаційних процесів у різних сферах діяльності.

Важливим критерієм формування ефективної команди є довіра, оскільки саме вона створює основу для продуктивної взаємодії між її учасниками, сприяє відкритому обміну інформацією та забезпечує досягнення спільних цілей. За наявності високого рівня довіри члени команди почуваються впевнено, можуть вільно висловлювати свої думки, пропонувати ідеї та не бояться припуститися помилок.

У зазначеному аспекті можна виокремити два основні види довіри:

1. Довіра членів команди один до одного. Цей вид довіри ґрунтується на взаємній повазі, чесності, відповідальності та професійній компетентності кожного учасника. Коли члени команди довіряють один одному, вони охоче співпрацюють, діляться знаннями та досвідом, підтримують колег у складних ситуаціях і конструктивно вирішують конфлікти. Така довіра сприяє згуртованості колективу, покращує комунікацію та підвищує ефективність спільної роботи.

2. Довіра членів команди до керівника команди (лідера). Довіра до лідера формується завдяки його професіоналізму, послідовності у прийнятті рішень, справедливому ставленню до підлеглих та здатності брати на себе відповідальність за результати діяльності команди. Якщо працівники довіряють керівнику, вони краще сприймають поставлені завдання, підтримують запропоновані зміни та відчують більшу мотивацію до досягнення спільних цілей. Лідер, який користується довірою, здатний створити позитивний психологічний клімат у колективі та забезпечити ефективну координацію роботи команди.

Отож довіра між членами команди та довіра до її лідера є важливими складовими успішної командної роботи. Вони сприяють підвищенню продуктивності, зміцненню взаєморозуміння та формуванню сприятливого середовища для досягнення високих результатів.

Незважаючи на важливість довіри для ефективного функціонування команди, її формуванню

можуть перешкоджати різноманітні фактори. Проблеми довіри негативно впливають на взаємодію між членами колективу, знижують рівень співпраці та можуть призводити до конфліктів і зниження продуктивності.

До основних перешкод формування довіри в команді належать:

1. Недостатня комунікація. Відсутність відкритого та своєчасного обміну інформацією породжує непорозуміння, чутки та невизначеність серед членів команди.

2. Нечесність і невиконання зобов'язань. Якщо працівники не дотримуються своїх обіцянок або приховують важливу інформацію, рівень довіри між ними поступово знижується.

3. Несправедливе ставлення з боку керівника. Упередженість, фаворитизм або нерівномірний розподіл обов'язків можуть викликати невдоволення та втрату довіри до лідера.

4. Відсутність відповідальності. Коли окремі члени команди не виконують свої завдання належним чином і не несуть за це відповідальності, інші учасники починають сумніватися в надійності колег.

5. Конкуренція всередині команди. Надмірне суперництво між працівниками може призводити до приховування інформації, небажання допомагати один одному та погіршення командної взаємодії.

6. Попередній негативний досвід. Конфлікти, порушення домовленостей або невдалий досвід співпраці можуть створювати бар'єри для формування довірчих відносин у майбутньому.

7. Страх критики або покарання. Якщо члени команди бояться висловлювати власну думку чи повідомляти про помилки, вони стають менш відкритими, що ускладнює розвиток довіри.

8. Низький рівень компетентності окремих учасників. Сумніви щодо професійних знань і навичок колег можуть знижувати впевненість у спільній роботі та результатах діяльності команди.

Отож довіра в команді потребує постійної підтримки та розвитку. Для її зміцнення необхідно забезпечувати відкриту комунікацію, дотримання домовленостей, справедливе ставлення до всіх учасників та формування культури взаємної поваги й відповідальності.

З огляду на багатогранність поняття довіри, доцільним є її розгляд як результату впливу сукупності взаємопов'язаних факторів. Для оцінювання рівня довіри в організації та визначення основних напрямів її розвитку пропонується модель, яка враховує найбільш значущі складові організаційної взаємодії. У загальному вигляді рівень довіри в організації може бути представлений такою формулою:

$$T = \alpha C + \beta R + \gamma K + \delta S + \varepsilon V - \lambda P, \quad (1)$$

де T – інтегральний рівень довіри в організації;

C (Communication) – рівень відкритості та ефективності комунікації;

R (Responsibility) – рівень відповідальності працівників та керівників за виконання взятих зобов'язань;

K (Knowledge and Competence) – професійна компетентність працівників і керівництва;

L (Leadership) – рівень довіри до лідера, його авторитет, послідовність та здатність приймати обґрунтовані рішення;

S (Support) – взаємна підтримка та готовність до співпраці між членами колективу;

J (Justice) – сприйняття справедливості в розподілі ресурсів, винагород, навантаження та можливостей кар'єрного розвитку;

M (Motivation) – рівень мотивації працівників і їхня залученість до досягнення організаційних цілей;

V (Values) – спільність цінностей, норм поведінки та корпоративної культури;

P (Problems) – сукупність факторів, що руйнують довіру (конфлікти, приховування інформації, плинність кадрів, фаворитизм, порушення домовленостей, надмірний контроль тощо);

$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon, \zeta, \eta, \theta, \lambda$ – вагові коефіцієнти, які визначають ступінь впливу кожного чинника на загальний рівень довіри.

Запропонована модель демонструє, що довіра в організації формується не одним окремим фактором, а системою взаємопов'язаних елементів. Особливу роль відіграють справедливості управлінських рішень, якість лідерства, організаційна культура та рівень підтримки між працівниками. Водночас наявність конфліктів, непрозорість діяльності керівництва або порушення етичних норм можуть суттєво знижувати рівень довіри навіть за високих показників інших складових.

Отже, підвищення довіри в організації потребує комплексного підходу, спрямованого як на розвиток позитивних чинників, так і на усунення причин недовіри.

Сучасні інструменти та методи управління командами в процесі впровадження змін доцільно систематизувати за функціональними напрямками, що дозволяє комплексно оцінити їх роль у забезпеченні ефективності командної діяльності та успішності організаційних трансформацій.

Таблиця 3

Сучасні інструменти та методи управління командами в процесі впровадження змін

Група інструментів та методів	Інструменти та методи	Характеристика та призначення
Стратегічні методи управління змінами	Модель 8 кроків Коттера, модель ADKAR, модель Левіна	Забезпечення планування та поетапного впровадження змін, формування бачення, залучення працівників
Методи формування та розвитку команди	Team Building, коучинг, наставництво (mento-ring), фасилітація	Сприяння згуртованості команди, розвитку лідерських якостей, підвищенню довіри та взаємодії між учасниками
Інструменти управління проєктами	Agile, Scrum, Kanban, Lean Management	Забезпечення гнучкого планування, реагування на зміни, контролю виконання завдань та ефективний розподіл ресурсів
Інструменти комунікації та співпраці	Microsoft Teams, Slack, Zoom, Google Workspace	Забезпечення обміну інформацією, проведення онлайн-нарад, координації команди
Методи мотивації та залучення персоналу	KPI, OKR, система визнання досягнень, гейміфікація	Підвищення мотивації працівників, їхньої залученості до процесу змін та орієнтації на досягнення результатів
Методи мотивації та залучення персоналу	Balanced Score-card, Performance Management, 360° Feedback	Оцінювання результатів діяльності команди, рівень досягнення цілей, компетенції працівників та ефективність впроваджених змін
Методи управління знаннями	E-learning, корпоративні платформи, LMS	Забезпечення розвитку компетенцій працівників, поширення знань та адаптація персоналу
Цифрові аналітичні інструменти	Power BI, Tableau, HR-аналітика, People Analytics	Аналіз ефективності роботи команди, моніторинг показників та підтримки управлінських рішень на основі даних
Методи управління ризиками та опором змінам	Аналіз сторін (Stakeholder Analysis), карти ризиків	Дозволяють виявляти джерела опору змінам, оцінювати ризики та розробляти заходи щодо їх мінімізації

Джерело: побудовано на основі [1, 2, 8]

У таблиці систематизовано сучасні інструменти та методи управління командами в процесі впровадження організаційних змін. Вони охоплюють стратегічні підходи до управління змінами, зокрема моделі Коттера, ADKAR та Левіна, які забезпечують планування і реалізацію трансформаційних процесів. Важливу роль відіграють методи формування та розвитку команди, такі як тимбілдинг, коучинг і наставництво, що сприяють підвищенню згуртованості та ефективності взаємодії працівників. Для організації виконання завдань широко застосовуються гнучкі методології управління проєктами Agile, Scrum, Kanban та Lean Management.

Ефективне впровадження змін також потребує використання сучасних цифрових інструментів комунікації та співпраці, які забезпечують оперативний обмін інформацією та координацію дій членів команди. Підвищенню залученості персоналу сприяють інструменти мотивації, зокрема KPI, OKR, системи визнання досягнень і гейміфікація. Для контролю результативності діяльності використовуються методи оцінювання та моніторингу, серед яких Balanced Scorecard, Performance Management і 360° Feedback. Водночас розвиток компетенцій працівників підтримується за допомогою електронного навчання, корпоративних платформ і систем управління знаннями. Окрему групу становлять цифрові аналітичні інструменти та методи управління ризиками й опорою змін. Загалом комплексне використання цих інструментів забезпечує ефективне функціонування команди та підвищує успішність реалізації організаційних змін.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, сучасне управління командами в умовах організаційних змін базується на поєднанні стратегічних моделей управління змінами, гнучких методологій управління проєктами, цифрових засобів комунікації, інструментів мотивації персоналу та аналітичних систем підтримки прийняття рішень. Водночас важливою передумовою успішного впровадження змін є формування та підтримка довіри в команді, що досягається завдяки використанню методів тимбілдингу, коучингу, наставництва, фасилітації групових процесів, прозорості комунікації та залучення працівників до прийняття рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білоус С., Трохименко А. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
2. Буряк М., Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3>.
3. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*.

2024. № 334(5). С. 452–456. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68>

4. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2102>

5. Мельник С., Коць Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.

6. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). URL: ema.ztu.edu.ua

7. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697>

8. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/888>

9. Хачатрян В. В. Підприємницький потенціал підприємства за умов інтеграційних змін: формування, управління, розвиток : монографія. Хмельницький, 2019. 325 с.

10. Шевченко І., Кубіцький С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.

REFERENCES

1. Bilous, S. and Trokhymenko, A. (2024), *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv*, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 68, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-62
2. Buriak, M. and Makovoz, O. (2023), *Metodolohiia hnuchkoho upravlinnia zminamy yak instrument orhanizatsiinoi transformatsii*, *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, № 3, s. 18–23, DOI: 10.32782/2786-765X/2023-3-3
3. Zakharchuk, N., Havlovska, N. and Rudnichenko, Ye. (2024), *Upravlinnia zminamy: stratehichni vymir*, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 334(5), s. 452–456, DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-68
4. Kovalchuk, N. and Komarova, K. (2023), *Hnuchki pidkhody v upravlinni komandamy*, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 47, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2102>
5. Melnyk, S. and Kots, D. (2023), *Kharakterystyka sutnosti upravlinnia zminamy na pidpriemstvi*, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 51, DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-29
6. Tarasiuk, O. V. (2024), *Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli*, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, available at: ema.ztu.edu.ua

7. Tomchuk, O. (2023), Suchasni pidkhody do upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu personalu kompanii, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697>

8. Fedoryshyna, L. M., Harvat, O. A. (2022), Rozvytok personalu v systemi korporatyvnoho upravlinnia, *Innovatsiina ekonomika*, No. 1., available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/888>

9. Khachatryan, V. V. (2019), Pidpriemnytskyi potentsial pidpriemstva za umov intehtatsiinykh zmin:

formuvannia, upravlinnia, rozvytok : monohrafiia. Khmelnytskyi, 325 s.

10. Shevchenko, I. and Kubitskyi, S. (2024), Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-56

Стаття надійшла: 17.06.2026

Стаття прийнята: 20.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026