

Ефективне командування як інструмент адаптивного управління підприємством у воєнний час

Сучасні умови воєнного стану в Україні спричинили суттєві трансформації у функціонуванні підприємств та змінили пріоритети управлінської діяльності. Високий рівень невизначеності, загрози безпеці, міграційні процеси та кадрові втрати зумовили необхідність пошуку нових підходів до забезпечення стійкості бізнесу. У цих умовах особливого значення набуває адаптивне управління, здатне оперативно реагувати на зміни середовища, підтримувати ефективність та мотивацію персоналу. Одним із ключових інструментів реалізації адаптивного менеджменту є *ефективне командування*, що забезпечує швидку комунікацію, розподіл відповідальності, довіру та взаємопідтримку між працівниками. Сформовані згуртовані команди дозволяють підприємствам не лише зберігати продуктивність у кризових умовах, але й підвищувати гнучкість та інноваційний потенціал. В науковій літературі недостатньо розроблені *практичні моделі командування*, адаптовані до екстремальних умов функціонування підприємств. З огляду на це дослідження процесів ефективного командування як інструменту адаптивного управління в період воєнних викликів є надзвичайно актуальним питанням.

Повномасштабна зовнішня агресія, яка спричинила введення воєнного стану, поставила суб'єктів господарювання України в умови ринкової кризи. До найбільших викликів належать: розрив логістичних ланцюгів, брак сировинної бази та необхідних запасів, масова внутрішня міграція робочих, постійний емоційний тиск та неможливість адекватно прогнозувати ринковий стан. У цій критичній ситуації традиційні системи управління демонструють низький рівень ефективності, оскільки їхня негнучкість унеможлиблює швидке реагування та оперативну перебудову відповідно до зовнішніх змін.

Формування ефективних робочих команд (колективів) стає важливим фактором гнучкого менеджменту. Саме від цього залежить, чи зможе бізнес витримати випробування на міцність та забезпечити подальший вектор розвитку. Згуртовані команди значно зміцнюють моральний стан персоналу, допомагають утримувати ключових фахівців та генерувати нестандартні, новаторські рішення в умовах повної невизначеності. Отже, стратегічне управління ресурсами має бути сфокусоване на побудові високопродуктивних команд як основного гаранта життєздатності компанії.

Провідним інструментарієм для забезпечення стійкості функціонування бізнесу у кризовий етап є впровадження адаптивного управління. Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосадування поведінки суб'єктів діяльності на дія(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення [1]. Його головні принципи базуються на розподіленому прийнятті рішень та використанні саме самоорганізованих команд як пріоритетного методу організації робочих процесів.

В умовах нестабільності та воєнних викликів система менеджменту потребує врахування та адаптації численних організаційних і соціальних чинників. Серед найважливіших варто виокремити психологічний стан працівників, гнучкий перерозподіл функцій, оперативне планування та здатність швидко реагувати на непередбачувані зміни. Завдання антикризового управління полягає у формуванні чіткого стратегічного напрямку, визначенні ключових пріоритетів та забезпеченні постійної комунікації, навіть поза межами запланованих робочих процесів [3].

На ефективність функціонування команди впливають як чинники зовнішнього середовища – ринкові умови, особливості організації та наявні ресурси, – так і внутрішні параметри: кількісний та якісний склад працівників, рівень їх професійних компетенцій і мотивації. Важливе значення відіграє також розподіл ролей і відповідальності між учасниками, характер внутрішніх процесів (комунікація, взаємодія, наявність або відсутність конфліктів, мікроклімат у колективі) та ступінь досягнення командних цілей і результативність спільної діяльності. [6]. У період воєнних дій зовнішнє середовище перетворюється на джерело потенційної небезпеки для команди – як у фізичному, так і в інформаційному вимірах. Особливої уваги потребує психоемоційний стан працівників, тому менеджеру важливо обмежувати вплив негативних факторів. На перший план виходить психологічна стійкість і здатність працівників справлятися з емоційними перевантаженнями. Якщо співробітник перебуває у стані апатії чи депресії, робочі завдання втрачають для нього значущість, а ефективність діяльності істотно знижується.

Функціонування будь-якої команди базується на трьох ключових процесах: *комунікації, координації та співпраці*, що під час війни ці проблеми набувають критичного характеру. Керівникам потрібно бути відкритими до діалогу, не викликаючи емоційного відчуження та роздратування персоналу [6].

Позиція українського бізнесу полягає в тому, що здатність залишатися конкурентним і прогресувати під час військового конфлікту безпосередньо пов'язана з оперативністю змін та внутрішньою стійкістю організаційного каркасу. Внаслідок цього, топ-менеджмент переорієнтовується: замість постійного моніторингу та контролю вони фокусуються на наданні підтримки та делегуванні більших повноважень робочим колективам. В умовах воєнного стану багато українських підприємств була вимушена радикально переглянути свої операційні моделі. Яскравим прикладом є книжковий бізнес, який зазнав значних втрат через руйнування інфраструктури, міграцію робітників, що вплинуло на процеси друку та зберігання. Стратегія адаптації галузі (як приклад, видавництва «Ранок») була зосереджена на змішаній моделі управління з акцентом на цифровізацію та реалізацію соціальної місії [5]. Головні фактори командної роботи в цьому секторі були реалізовані через створення 3-х типів взаємодії (табл. 1) [5].

Фактори реалізації роботи у команді через створення трьох типів взаємодії

Тип взаємодії	Діяльність	Результат адаптації
Digital-стійкість	1. Крос-функціональна група (маркетинг, ІТ, логістика). 2. Відповідальна за перенесення продажів в онлайн. 3. Забезпечення автономної роботи цифрових каналів під час енергетичних криз та небезпеки.	1. Безперервність продажів. 2. Збереження фінансового потоку при закритті фізичних торгових точок
Кризовий контент	1. Автономний редакторський блок з правом оперативно змінювати видавничий план. 2. Зосередження на соціально та емоційно важливому контенті. 3. Співпраця з іноземними друкарнями для компенсації потужностей.	1. Оперативна реакція на попит. 2. Виконання соціальної місії. 3. Забезпечення доступу до української книги.
Психологічна взаємодія та підтримка	1. Менеджери та HR сформували віддалені міні-команди для щотижневих чек-інів. 2. Фокус – не KPI, а емоційний стан, підтримка та гнучкість графіків.	1. Збереження інтелектуального капіталу. 2. Підвищення лояльності. 3. Запобігання професійному вигоранню.

Джерело: складено та модифіковано авторами за [5]

В дослідженнях науковців присутні рекомендації щодо практики кризової комунікації в організаціях, серед яких доцільно виокремити як базові [2]:

1. Створення команди кризової комунікації, відповідальної за розробку стратегії реагування та координацію взаємодії із зацікавленими сторонами.
2. Визначення ключових повідомлень (чітких меседжів, що мають бути донесені під час кризи).
3. Використання різних каналів комунікації.
4. Забезпечення зворотного зв'язку, враховувати думку працівників, клієнтів і партнерів.
5. Підготовка представників організації до ефективного реагування у кризових ситуаціях.
6. Оновлення інформації про поточний стан справ для репутаційної стійкості організації.

У результаті дослідження встановлено, що ефективне формування команд є критично важливим для адаптивного управління, забезпечуючи: розроблення стратегії кризового управління; визначення ролей та обов'язків співробітників; розроблення процедур запобігання та реагування на кризові ситуації; навчання співробітників методам ефективного кризового управління; впровадження системи моніторингу та контролю, а також постійне оновлення та поліпшення кризового плану.

Список використаних джерел

1. Єльнікова Г.В. Технологія адаптивного управління персоналом. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/9.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
2. Кризовий менеджмент: стратегії та поради. (2024) URL: <https://ua.crp-wroclaw.com/blog/кризовий-менеджмент-стратегії-та-поради/> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind.ua. (2023) URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Миколайчук І.П. Ефективність командної моделі роботи організації. *Світ наукових досліджень*. Матеріали міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. Вип. 18. 20 квітня 2023 р. Тернопіль: ГО «Наукова спільнота». URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/4522/>
5. 730 днів повномасштабної війни: як видавництво «Ранок» працює попри всі виклики. URL: <https://www.ranok.com.ua/blog/730-dniv-povnomasstabnovi-viini-ia-vidavnictvo-ranok-praciuje-popri-vsi-vikliki-1308.html> (дата звернення: 27.10.2025).
6. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> (дата звернення: 27.10.2025).