

Аліса НАПОРА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ
Науковий керівник – Ольга ДЯКІВ, канд. екон. наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

СУЧАСНІ МЕТОДИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ПІД КЕРІВНИЦТВОМ ЛІДЕРА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Воєнний стан в Україні, що триває з лютого 2022 року, сильно змінив роботу вітчизняних організацій. Підприємства зіткнулися з масовим відтоком кадрів, мобілізацією працівників, перебоями в логістиці та постійним психологічним тиском на персонал. У таких умовах традиційні моделі управління командами виявилися неефективними, а потреба в нових, гнучких методах командної роботи різко зросла. Лідер в організації воєнного часу – це вже не лише координатор завдань, а й емоційна опора команди, посередник у конфліктах і той, хто забезпечує стабільність організації.

Сучасна управлінська наука пропонує різні методи організації командної роботи, які довели свою ефективність в умовах нестабільності. Г. Яценко зазначає, що в кризових умовах лідери-управлінці відіграють вирішальну роль завдяки вмінню генерувати інноваційні рішення та адаптувати підлеглих до швидко змінюваних ситуацій [4]. Це підтверджує потребу застосування ситуаційного лідерства – підходу, за яким стиль управління змінюється залежно від того, наскільки конкретний підлеглий готовий виконати завдання: від директивного у кризових ситуаціях до делегування за умов стабільної роботи команди.

Одним із найпоширеніших сучасних методів є гнучке управління, яке передбачає роботу короткими циклами з регулярним переглядом завдань. Цей підхід прийшов з ІТ-сфери, але зараз використовується в різних галузях, бо допомагає швидко реагувати на зміни і не втрачати головну мету. У воєнний час, коли ситуація змінюється щодня, гнучке планування має великі переваги перед жорсткими довгостроковими планами.

Не менш важливим є наставництво. Втрата досвідчених фахівців через мобілізацію чи переміщення змушує організації планомірно налагоджувати передачу знань. О. Череп, Ю. Калюжна та Л. Михайліченко підкреслюють, що одним із головних завдань управління персоналом стає збереження знань і навичок усередині організації через навчання та наставництво, адже зовнішній ринок праці суттєво скорочується [3]. Лідер, який заохочує менторські відносини в команді, одночасно вирішує кадрову проблему і зміцнює зв'язки між членами команди.

Оскільки значна частина команд перейшла повністю або частково на дистанційний режим, цифрова координація стала необхідною частиною сучасного управління командою. Вона передбачає впровадження спільної комунікаційної платформи з окремими каналами для кожного підрозділу, регулярні онлайн-наради та чіткі правила відповіді на повідомлення. Цифрові платформи дають можливість лідерам ефективно управляти командами, а також взаємодіяти з людьми на особистому рівні, обмінюючись думками в режимі реального часу і відповідати на запити [1]. Важливо, що лідер забезпечує не лише технічне впровадження таких інструментів, а й навчання членів команди різних вікових категорій, адже різниця цифрових навичок між поколіннями може викликати внутрішні конфлікти.

Окремої уваги заслуговує концепція психологічної безпеки команди. І. Когут, досліджуючи мотивацію команд в інноваційних проєктах під час кризи та війни, зазначає, що в умовах постійного стресу та змін задоволення базових потреб у безпеці й емоційній підтримці стає важливішим за традиційне планування [2]. У воєнний час, коли вигорання стало масовим явищем, лідер, здатний створити культуру відкритості та взаємної підтримки, забезпечує стабільність команди навіть в умовах нестачі ресурсів.

Важливо підкреслити, що жоден із зазначених методів не працює окремо. Їх ефективність залежить від самого лідера та його вміння поєднувати різні підходи залежно від ситуації. Г. Яценко акцентує, що сучасний лідер має поєднувати здатність до генерування рішень із вмінням адаптувати підлеглих до нових умов [4]. Ця гнучкість є особливо критичною в умовах воєнного стану, де непередбачуваність ситуації не дозволяє покладатися на один

незмінний стиль управління. Саме лідер визначає, коли доречно діяти жорстко, а коли давати команді більше свободи.

Суттєвим викликом є також управління різновіковим складом команди, що стало гострішим через масове залучення молодших працівників замість мобілізованих. Різниця у цифрових навичках, комунікаційних звичках та очікуваннях від роботи між поколіннями може спричиняти внутрішню напругу. Дієвим інструментом її подолання є регулярний зворотний зв'язок. О. Череп та співавтори підкреслюють, що відкрита та своєчасна комунікація між керівниками і підлеглими в умовах воєнного стану є необхідною умовою для того, щоб утримати персонал і зберегти його продуктивність [3].

Таблиця 1

Сучасні методи командної роботи та умови їх ефективності у воєнний час

Метод	Ключові характеристики	Умови ефективності
Гнучке управління	Ітераційні цикли (спринти), швидка адаптація, регулярний перегляд пріоритетів	Цифрові інструменти, готовність команди до гнучкості
Ситуаційне лідерство	Стиль управління варіюється залежно від рівня готовності підлеглих	Діагностика зрілості кожного члена команди
Менторинг і наставництво	Системна передача знань від досвідчених до нових працівників	Підтримка лідера, спільна мотивація учасників
Цифрова координація	Єдина платформа зі структурованими каналами, регламент реагування	Технічна грамотність команди, чіткий регламент зв'язку
Психологічна безпека	Культура відкритості, зворотний зв'язок без осуду, підтримка	Емпатія лідера, анонімні канали зворотного зв'язку

Складено автором на основі [1; 2; 3; 4].

Таким чином, сучасні методи командної роботи у воєнний час, такі як лідерство, гнучке управління, наставництво, цифрова координація та психологічна безпека, не виключають один одного, а навпаки доповнюють. Їхня цінність полягає саме в спільному застосуванні під керівництвом лідера, який поєднує стратегічне мислення з емпатією та гнучкістю. Забезпечення психологічної

безпеки, підтримка культури зворотного зв'язку та гнучкий розподіл повноважень допомагають зберегти згуртованість команди навіть при постійних змінах у її складі. Організації, що системно впроваджують ці підходи, краще адаптуються, утримують персонал і зберігають продуктивність навіть у найнестабільніших умовах. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення практичних моделей поєднання цих методів для малих і середніх підприємств, які працюють в умовах тривалого воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Дяків О., Островерхов В. Цифрове лідерство: сучасні аспекти. Матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки». Хмельницький: ХНУ, 2024. С. 161–163. URL: <https://bine.khmn.edu.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferencziya-suchasni-trendy-i-strategichni-imperatyvy-rozvytku-hr-inzhynirynghu-ekonomiky-ta-biznesu-v-umovah-turbulentnosti-j-transformacziyi-naczionalnoyi-e/>
2. Когут І. А. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>
3. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
4. Яценко Г. М. Шляхи стимулювання лідерства та інновацій у воєнний та повоєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1745>