

КОМАНДНА РОБОТА КОМПАНІЇ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Розглядається кризовий менеджмент в умовах російсько-української війни. Проведений аналіз засвідчує, що важливе значення у забезпеченні стійкої роботи компанії мають комунікаційний і координаційний напрями. Особливе значення в роки війни має робота менеджера в команді. Роль менеджера передбачає аналіз ситуації, прийняття рішень і визначення стратегії дії. Менеджер слугує прикладом для всієї команди. Схарактеризовано фактор психологічної стійкості в команді, зроблено висновок, що працівники здатні ефективно працювати тоді, коли знаходяться у відповідному емоційному та психічному стані.

Ключові слова: кризовий менеджмент, українсько-російська війна, компанія, команда, комунікація.

Сучасні глобальні виклики, такі як економічні кризи, війни, пандемії, демографічні та екологічні зміни, суттєво впливають на діяльність компаній. У часи стрімких змін у різних сферах життя ключову роль у забезпеченні безперервної та стійкої роботи компанії на ринку, швидкому пристосуванні до змін і подоланні можливих кризових ситуацій відіграє кризовий менеджмент. Кризовий менеджмент – це інструмент забезпечення ефективності і гнучкості системи національної (регіональної, глобальної) безпеки в запобіганні та реагуванні на кризові ситуації у різноманітному і складному просторі реальних і потенційних загроз за умов високого рівня невизначеності [5].

В умовах війни, чим частіше відбувається обмін інформацією між колегами, тим швидше і згуртованіше всі реагують на зміни. На прикладі телекомунікаційної компанії «Київстар» можна побачити основні напрями роботи під час війни. Перший напрям – комунікаційний – офіційні повідомлення команді від топів «Київстар» та інструкції щодо різних ситуацій. Ці меседжі публікуються на платформі Workplace, де в компанії ще до війни обмінювалися новинами та ідеями. Другий напрям – координаційний – створили чати з інформацією про безпечні маршрути, особливості перетину кордонів та облаштування на територіях різних країн. Окремий чат запущено для фахівців, які проживають на тимчасово окупованих територіях. Там вони можуть отримати допомогу та дізнатися новини компанії [3]. У період війни комунікація набуває особливої значущості. Менеджери компаній мають забезпечувати чітку, своєчасну та прозору взаємодію як з командою, так і зацікавленими сторонами. Надання інформації щодо актуальних викликів та стратегій, які планується реалізувати для їх подолання, є ключовим елементом підтримання довіри та злагодженості. Крім того, висвітлення навіть незначних успіхів має важливе значення, оскільки це сприяє підняттю морального духу та зміцненню командної єдності. Не менш важливим аспектом є створення умов для відкритої комунікації, щоб кожен член колективу мав можливість висловлювати власні думки та пропозиції. Наприклад, HR-менеджерка «Finmar» М. Сігова рекомендує організувати роботу команди в умовах війни наступним чином:

- Передивіться пріоритети та проведіть аудит діяльності компанії, щоб скласти план дій в поточних умовах.

- Відкрито розкажіть команді, як і над чим ви плануєте працювати найближчим часом, які прогнози маєте.

- Адаптуйте звичні процеси діяльності під нову реальність, щоб у кожного була якась зрозуміла рутинна та відчуття стабільності.

- Підтримуйте неформальну комунікацію, щоб розуміти актуальний стан команди: хто і де знаходиться, в якому стані, чи потребує підтримки і допомоги.

- Також повідомляйте, які процеси відбуваються у компанії та як кожен може допомогти. Це сприятиме об'єднанню команди навколо загальної мети, генерації ідей та швидшому включенню в робочий процес [4].

Відкрита і своєчасна комунікація по вертикалі і горизонталі – запорука сталості в роботі компанії. Сьогодні більшість людей працюють із різних офісів, регіонів і навіть країн, а ситуація в державі через війну змінюється мало не щодня. Саме тому необхідно постійно тримати зв'язок між колегами, частіше обмінюватися інформацією, що дасть змогу оперативно реагувати на всі зміни. Забезпечувати гнучкість команди й вчасне реагування на непередбачувані ситуації під час війни можуть допомогти засоби для автоматизації бізнесу, онлайн-платформи, месенджери і навіть телефонний зв'язок [1].

Не менш важливим є фактор психологічної стійкості в команді. Психологічна стійкість формується на основі її довіри до керівництва, колег, а також власної духовної та фізичної готовності. Рівень довіри до

команди зумовлюється ступенем її згуртованості, усвідомленням необхідності та справедливості своїх дій, рівнем професійної підготовки, фізичним станом і розвитком важливих особистісних якостей кожного працівника. Морально-психологічну стійкість та професійну компетентність потрібно послідовно покращувати, зосереджуючись на підвищенні професійної підготовки, фізичної витривалості, ефективності керівництва та зміцненні групової єдності. Саме згуртованість, на думку психологів, є ключовою умовою підвищення психологічної стійкості людини в умовах викликів (а війна є таким викликом). Міжособистісні відносини базуються на спільному переживанні труднощів і взаємній підтримці, що сприяє кращому адаптуванню до викликів.

Управління в умовах нестабільності та воєнного стану вимагає врахування значної кількості організаційних та соціальних чинників. Серед ключових аспектів виділяються: емоційний стан команди, гнучке перерозподіл ролей, акцент на короткостроковому плануванні та здатність швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин. У цьому контексті основною функцією кризового менеджменту стає формування стратегічного напрямку, визначення пріоритетів та забезпечення регулярної комунікації, навіть за межами визначеного порядку денного. Водночас зміни в корпоративній структурі мають бути обґрунтованими конкретними бізнес-цілями. Жорстка ієрархічна структура ефективно функціонує лише в контексті певних бізнес-моделей. Такий підхід до управління виявляється оптимальним у разі роботи з фіксованим набором продуктів або послуг, де ключовим є не гнучкість, а максимальна оптимізація процесів. Проте для управління інноваціями та можливостями така модель виявляється малоефективною. Це дозволило реалізовувати різноманітні бізнес-моделі й децентралізувати процес ухвалення рішень, зокрема тих, що прив'язані до специфічного контексту. У межах такого підходу операційна та сервісна діяльність компанії структурується у вигляді окремих робочих груп, або стрімів. Кожен стрім має свого власника, учасників команди, визначені цілі та відповідні показники їхнього досягнення, а також стейкхолдерів – зацікавлених осіб, які очікують конкретних результатів. Наведемо приклад постановки мети в ІТ-компанії Р2Н. Рада директорів не може залучатися у всі процеси, та й сенсу в цьому немає. Вони відповідають за загальну візію компанії, її мету та куди вона рухається. Контекст борд отримує, обмінюючись новинами та спілкуючись із представниками й власниками стрімів. З ними ж директори обговорюють зміни та вирішують, яких цілей або їхніх аспектів можна досягти в рамках наявних або нових стрімів. Спираючись на такий відгук, рада директорів формує фінальну мету, з якою згодні всі учасники. За такого підходу рада виконує консолідуючу роль, а не спускає цілі згори вниз. Наші колеги стають співавторами цілепокладання, самі мету ставлять і таким чином більше зацікавлені її досягти [2].

Отже, від роботи менеджера в команді багато залежить. Особливо під час війни, коли менеджеру важливо не лише справлятися з власними проблемами, але й підтримувати й організовувати команду: від нього очікують прояву справжнього лідерства. Завдяки своїй турботі про команду, менеджер змушений активно взаємодіяти з людьми. У результаті комунікації він краще розуміє потреби інших. Роль менеджера передбачає аналіз ситуації, прийняття рішень і визначення стратегії дій. Менеджер слугує прикладом для своєї команди, і працівники здатні ефективно працювати лише тоді, коли знаходяться у відповідному емоційному та психічному стані. Завдання менеджера включає самодіагностику й діагностику команди для забезпечення стабільного робочого середовища. Він має робити все можливе, щоб зменшити вплив негативних зовнішніх факторів. Менеджер повинен обговорювати і аналізувати ситуацію, вести конструктивний діалог, ділитися позитивними новинами і розглядати потенційні сценарії розвитку подій. Такий підхід допомагає кожному члену команди визначити, де вони можуть бути найбільш ефективними під час війни. Важливо ставитися з розумінням до вибору кожного та цінувати його. Менеджер повинен прагнути до того, щоб команда стала опорою й джерелом безпеки у важкі часи. Він пояснює важливість поточних цілей та завдань або ж визначає нові цілі, які краще відповідають реальності. В цьому аспекті менеджер є постачальником сенсу, який дозволяє людям об'єднати зусилля для досягнення спільного результату та пройти через скрутні часи.

References

1. Antykryzove upravlinnia pid chas viiny: yak reahuvaty? [Crisis management during war: how to respond?] (2023, 7 kvit.). *Devisu.ua*. Retrieved from: <https://devisu.ua/uk/stattia/antikryzoveupravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reahuvati> [in Ukrainian].
2. Kucher, D. (2023, 10 trav.). Menedzhment pid chas viiny: stratehiia upravlinnia dlia vyzyhivannia ta rozvytku: vporatysia z vyklykamy, ne liakatysia pomylok, delehuvaty povnovazhennia ta shche kilka lafkhakiv. [Management during war: a management strategy for survival and development: cope with challenges, do not be afraid of mistakes, delegate authority and a few more laugh hacks]. *Mind.ua*. Retrieved from: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-viyni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannia-ta-rozvytku> [in Ukrainian].
3. Mironenko, T. (2022, 7 kvit.). HR pid chas viiny. Yak pidtrymuvaty ta spriamovuvaty tysiachi spivrobitnykiv pid chas kryzy. Keisy trokh velykykh ukrainskykh kompanii [HR during war. How to support and direct thousands of employees during a crisis. Cases of three large Ukrainian companies]. *Forbes.ua*. Retrieved from: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-kryzi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> [in Ukrainian].

4. Sihova, M. (2022, 4 kvit.). Yak pobuduvaty robochyi protses u komandi v umovakh viiny. [How to build a team workflow in times of war] *Happymonday.ua*. Retrieved from: <https://happymonday.ua/ru/robochij-protses-u-komandi-v-umovah-viiny> [in Ukrainian].
5. Sunhurovskyi, M. (b. d.). Perspektyvy kryzovoho menedzhmentu v Ukraini [Prospects for crisis management in Ukraine]. *Razumkov.org.ua*. Retrieved from: https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.10.19

Ilya Ryazantsev

TEAMWORK OF THE COMPANY IN THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Crisis management in the conditions of the Russian-Ukrainian war is considered. The analysis shows that communication and coordination areas are of great importance in ensuring the stable operation of the company. The work of a manager in a team is of particular importance during the war years. The role of a manager involves analyzing the situation, making decisions and determining a strategy of action. The manager serves as an example for the entire team. The factor of psychological stability in the team is characterized, and the conclusion is made that employees are able to work effectively when they are in the appropriate emotional and mental state.

Keywords: crisis management, Ukrainian-Russian war, company, team, communication.

Відомості про автора / Information about the Author

Ілля Рязанцев, аспірант спеціальності 052 Політологія кафедри соціології та політології Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: kikboxing087@gmail.com.

Ilya Ryazantsev, PhD student in Political Science of the Department of Sociology and Political Science, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: kikboxing087@gmail.com.

© I. Рязанцев
22.05.2025.

Стаття отримана редакцією

