

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Напора Аліса Олегівна

**Сучасні методи командної роботи під керівництвом лідера у воєнний
період / Contemporary Methods of Teamwork Under Leadership in Wartime
Conditions**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНУП-41
Напора Аліса Олегівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дяків Ольга Петрівна

Випускню кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___» _____ 2026 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Р.Р.Августин _____

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	..
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	7
РОЗДІЛ 2	..
МОНІТОРИНГ МЕТОДІВ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД (НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «БСК ТРЕЙДІНГ»).....	20
2.1 Роль лідера у формуванні довіри в команді як фундамент виживання бізнесу	20
2.2 Інклюзивні підходи до командної роботи у воєнний період.....	28
РОЗДІЛ 3	..
ПРОГРАМА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМАНДИ В УМОВАХ.....	..
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ	35
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що діяльність українських підприємств у період війни відбувається в умовах підвищеної нестабільності та супроводжується глибокими економічними, організаційними й соціальними труднощами. Умови повномасштабної війни істотно ускладнили ведення бізнесу, зумовивши логістичні перебої, дефіцит кадрів, зміни організації праці та зростання емоційного навантаження на персонал. Під час нестабільності саме налагоджена командна робота та лідерський вплив визначають можливість підприємства зберігати стабільність і успішно реагувати на нові реалії.

Одночасно усталені підходи до управління персоналом втрачають свою ефективність у нових реаліях, що спонукає до пошуку альтернативних моделей командної взаємодії, орієнтованих на адаптивність, відкритість у спілкуванні та взаємну довіру. Визначальне значення тут має лідер, адже саме він координує роботу команди, стимулює мотивацію персоналу та забезпечує сприятливий психологічний клімат у команді.

Особливо актуальним є дослідження організації роботи команд на підприємствах, що функціонують у сфері логістики та залежать від сезонних коливань. В таких умовах ефективна взаємодія працівників є ключовим чинником, що визначає успішність діяльності, оперативність постачання та ступінь задоволеності клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку персоналу розглядаються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, що свідчить про актуальність проблематики в умовах трансформаційних процесів в економіці. У західній науковій традиції значний внесок у формування концепції стратегічного управління людськими ресурсами зробили такі дослідники, як Д. Улріх (англ. D. Ulrich), Б. Біссель (англ. B. Becker), Р. Барон (англ. R. Baron), М. Армстронг (англ. M. Armstrong). Вони акцентують увагу на інтеграції HR-стратегії в загальну стратегію організації, важливості розвитку талантів, побудові ефективної організаційної культури та управлінні

змiнами. Окремо варто зазначити дослідження концепції “управління талантами” (англ. talent management), “навчання впродовж життя” (англ. lifelong learning), “управління знаннями” (англ. knowledge management), залученості працівників (англ. employee engagement) та організаційної гнучкості (англ. “organizational agility”), які розглядаються як інструменти стратегічного розвитку персоналу у працях таких авторів, як П. Капеллі (англ. P. Cappelli), Л. Граттон (англ. L. Gratton), Д. Гест (англ. D. Guest) та Дж. Сторі (англ. J. Storey). В українській науковій літературі проблематика стратегічного управління персоналом активно розробляється такими дослідниками, як О. Амоша, О. Гамалій, І. Дячук, Н. Іванова, Л. Шкода, Л. Ткаченко, С. Лукінов, О. Дяків, С. Прохоровська, В. Островерхов, А. Коцур, які вивчають кадрову політику в умовах діджиталізації, воєнного стану, нестачі кваліфікованих кадрів, впливу емоційного вигорання та трудової міграції. У їхніх працях наголошується на необхідності стратегічного планування розвитку персоналу, побудови гнучких моделей адаптації до змін та запровадження інноваційних форм навчання й мотивації. Разом із тим, в умовах сучасних викликів, таких як війна, діджиталізація, економічна нестабільність, зміна поколінь працівників, існує потреба у більш глибокому дослідженні стратегічних механізмів розвитку персоналу на рівні конкретних організацій, що і зумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних підходів до організації командної діяльності під керівництвом лідера в умовах воєнного часу та розробка прикладних рекомендацій щодо підвищення результативності діяльності персоналу.

Для досягнення мети роботи визначено перелік завдань, серед яких:

- вивчити теоретичні засади трансформації організації командної діяльності у кризових і воєнних умовах;

- визначити характерні риси організації співпраці працівників у ситуаціях невизначеності;

- проаналізувати значення лідерства у забезпеченні довірливих відносин і єдності команди;
- проаналізувати існуючі моделі організації діяльності команди на основі кейсу підприємства;
- розглянути актуальні підходи до побудови ефективної взаємодії між членами команди;
- сформулювати рекомендації щодо покращення розвитку команди в умовах підвищеного ризику.

Об'єктом дослідження є процеси командної роботи на підприємстві. Предметом дослідження виступають механізми організації роботи команди під керівництвом лідера в умовах воєнного та нестабільного середовища.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів; метод аналізу – для вивчення практики управління персоналом; порівняльний метод – для зіставлення різних підходів до організації роботи команди; емпіричні методи (спостереження, аналіз діяльності підприємства) – для дослідження реальних процесів; метод синтезу – для формування узагальнених висновків.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до організації командної діяльності в умовах воєнної нестабільності, а також у обґрунтуванні ролі лідерства як визначального чинника координації дій працівників.

У роботі враховано специфіку діяльності підприємства, зокрема сезонність та логістичні особливості.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності ТОВ «БСК ТРЕЙДІНГ» для покращення командної взаємодії працівників, підвищення рівня організованості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Апробація роботи. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей та на тему «Сучасні методи командної роботи під керівництвом лідера у воєнний період».

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

Загальний обсяг основного тексту складає 46 сторінок, серед яких представлено 7 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні організації все частіше працюють в умовах невизначеності, нестабільності та зовнішніх загроз. Однією з найгостріших форм такої нестабільності є воєнні умови, які призводять до фундаментальної трансформації функціонування економічних інститутів, організаційних структур, і систем управління персоналом. За таких обставин лідерство перетворюється з суто управлінської функції на стратегічний механізм забезпечення організаційної стійкості, збереження мотивації працівників і підтримання безперервності операційних процесів. Пітер Г. Нортхаус визначає лідерство як процес впливу на інших, спрямований на досягнення колективних цілей, зокрема в складних і мінливих умовах [22].

Воєнні умови породжують численні виклики для функціонування організацій. Ці виклики включають перебої в ланцюгах поставок, вимушене переміщення працівників, мобілізацію частини персоналу до лав збройних сил, зростання психологічного стресу серед працівників та посилення невизначеності щодо майбутнього економічного середовища. У подібних умовах лідерство відіграє ключову роль у координації командної роботи та забезпеченні стабільності функціонування організації. Згідно з підходом Юкла, ефективне лідерство в умовах кризи передбачає поєднання стратегічного мислення з операційною гнучкістю, що дозволяє адекватно реагувати на швидкозмінні обставини [24]. Ця вимога набуває особливої актуальності під час збройних конфліктів, коли організації повинні адаптувати свої операційні моделі, одночасно забезпечуючи належний рівень безпеки та добробуту працівників.

Повномасштабна війна в Україні продемонструвала, наскільки суттєво зовнішні потрясіння можуть вплинути на системи управління організацією. Багато підприємств були змушені переїхати, реструктурувати свої команди або

запровадити дистанційні форми роботи. Разом із тим рівень психологічного тиску на працівників значно підвищився внаслідок постійних загроз безпеці, переміщення населення та економічної нестабільності. Дослідники, які аналізують український ринок праці під час війни, наголошують, що лідери повинні виконувати важливу функцію у забезпеченні як професійної, так і емоційної підтримки працівників [8]. За таких умов лідерство перестає обмежуватися лише традиційними управлінськими функціями і тісно пов'язується з психологічною підтримкою та соціальною відповідальністю.

Однією з визначальних характеристик лідерства воєнного часу є необхідність оперативного прийняття рішень в умовах інформаційної обмеженості. Під час криз лідери часто стикаються з ситуаціями, коли повні дані недоступні, однак рішення необхідно приймати негайно для захисту працівників, стабільності виробничих процесів і безперервності надання послуг. У науковій літературі це явище визначається як адаптивне лідерство, яке передбачає здатність швидко коригувати стратегії та управлінські практики залежно від змін зовнішнього середовища [20]. У воєнних умовах адаптивне лідерство набуває особливої значущості, оскільки організації змушені оперативно змінювати операційні процеси, логістичні системи та засоби комунікації.

Іншим критично важливим аспектом лідерства під час війни є здатність забезпечувати згуртованість команди. Умови збройних конфліктів часто створюють ситуації, у яких працівники переживають страх, стрес і невпевненість щодо майбутнього. За подібних обставин керівники повинні сприяти підтриманню єдності команди та її концентрації на виконанні робочих завдань, незважаючи на зовнішні виклики. Ефективне керівництво командою в кризових ситуаціях вимагає чіткої комунікації, відкритого процесу прийняття рішень та формування у працівників спільного усвідомлення мети. Розуміння працівниками ширшого значення власної діяльності сприяє підтриманню їхньої мотивації навіть за складних обставин.

Поряд з організаційними викликами, воєнні умови створюють суттєве психологічне навантаження на працівників. Дослідження в галузі організаційної психології показують, що тривалий вплив стресу може знизити продуктивність, посилити вигорання та призвести до конфліктів у командах [19]. Тому лідери мають мати розвинений емоційний інтелект, щоб своєчасно розпізнавати ознаки психологічного дистресу серед працівників і відповідно реагувати. Емоційний інтелект допомагає керівникам регулювати власні емоції та водночас проявляти підтримку й емпатію до інших.

В умовах війни традиційні моделі лідерства в організаціях зазнають значних змін. У стабільному середовищі лідерство зазвичай ґрунтується на ієрархічних організаційних структурах, чітко визначених процедурах планування та ухваленні довгострокових стратегічних рішень. Проте в умовах збройних конфліктів традиційні підходи до лідерства часто втрачають свою ефективність, оскільки організації змушені оперативно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Як наслідок, моделі лідерства зазвичай еволюціонують у бік більш гнучких систем управління, що акцентують увагу на адаптивності, децентралізованому прийнятті рішень та оперативному реагуванні.

Однією з найбільш суттєвих змін є перехід від жорстко ієрархічного стилю керівництва до більш адаптивних структур управління. Традиційні ієрархічні моделі управління базуються на чітко структурованих ланцюгах командування та централізованих процесах прийняття рішень. Попри те, що такі структури сприяють підтриманню організаційного порядку, у кризових умовах вони здатні сповільнювати оперативне реагування. Адаптивне лідерство сприяє здатності організацій реагувати на складні та невизначені ситуації шляхом заохочення експериментування, організаційного навчання та безперервного вдосконалення стратегій у відповідь на нові виклики [20].

Ще одна трансформація передбачає перерозподіл управлінських повноважень та відповідальності в організаціях. В умовах війни керівники нерідко передають частину управлінських повноважень нижчим організаційним

рівням для прискорення процесу ухвалення рішень. Децентралізовані моделі керівництва дозволяють командам оперативніше реагувати на операційні порушення, такі як нестача поставок, руйнування інфраструктури чи переміщення робочої сили. Згідно з дослідженнями у сфері кризового управління, організації демонструють більшу стійкість тоді, коли керівні функції розподіляються між різними рівнями управління, а не концентруються в одному центрі прийняття рішень [18].

Крім того, воєнні умови зумовлюють необхідність розробки та впровадження спеціалізованих структур кризового менеджменту. Подібні структури часто складаються з підрозділів координації дій у надзвичайних ситуаціях, груп кризового реагування та каналів оперативного зв'язку, спрямованих на забезпечення безперервності операційної діяльності. Організації, які здатні оперативно створювати такі структури, як правило, мають вищий рівень готовності до забезпечення операційної стабільності в умовах надзвичайної невизначеності. Гнучкі системи управління сприяють ефективній координації ресурсів, оперативному обміну інформацією та своєчасному прийняттю управлінських рішень керівними командами в процесі реагування на кризові події.

Іншою значущою зміною стає перехід до більш колективних моделей лідерства. Такий підхід сприяє прискоренню обміну інформацією та зменшенню ризику затримок у процесі ухвалення управлінських рішень. Умови воєнного часу зумовлюють необхідність тіснішої взаємодії між різними підрозділами організації, зовнішніми партнерами та державними інституціями. У зв'язку з цим лідери повинні застосовувати більш колективний підхід до управління, який сприяє обміну інформацією та спільному вирішенню проблем. Така співпраця сприяє об'єднанню ресурсів, досвіду та стратегічних знань організацій, що підвищує їхню здатність ефективно реагувати на складні виклики воєнного часу.

В умовах озброєного конфлікту командна робота перетворюється з допоміжного організаційного інструменту на важливу структурну умову

забезпечення безперервності діяльності. У стабільному середовищі робочі процеси, як правило, базуються на чітко визначених процедурах. Натомість воєнні умови часто вимагають від команд реорганізації завдань, перерозподілу обов'язків та швидкої адаптації до нових викликів. У результаті, організації все частіше використовують гнучкі структури команд, які забезпечують ефективну координацію зусиль працівників навіть за кризових умов.

Важливою характеристикою командної роботи в умовах воєнного часу є диверсифікація функціональних ролей у межах команди. У результативних командах члени колективу виконують різні, але взаємодоповнювальні ролі, які сприяють ефективному досягненню спільних цілей. У межах командної роботи окремі працівники відповідають за виконання операційних завдань, інші здійснюють координацію комунікаційних процесів, тоді як частина членів команди виконує функції розв'язання проблем або стратегічного планування. Теорія командних ролей Мередіт Белбін підкреслює, що успішні команди формуються з учасників, які виконують різні функціональні ролі, забезпечуючи баланс між творчим підходом, організацією роботи та ефективним виконанням завдань [17].

У воєнних організаційних середовищах команди також, як правило, стають більш багатофункціональними. Традиційні організаційні структури зазвичай передбачають поділ працівників на окремі функціональні підрозділи, такі як логістика, фінанси або адміністрація. Проте в умовах кризових ситуацій ці межі часто послаблюються, і робітники змушені співпрацювати між різними функціональними напрямками. Міжфункціональна командна робота дає змогу організаціям залучати різноманітний досвід та більш ефективно реагувати на порушення в операційній діяльності, спричинені конфліктом.

Важливою характеристикою командної роботи в умовах воєнного часу також є формування тимчасових команд, орієнтованих на виконання конкретних завдань. Ці команди часто створюються для вирішення чітко визначених завдань, зокрема координації логістики в надзвичайних ситуаціях, реорганізації виробничих процесів, впровадження нових систем комунікації. Тимчасові

команди дають змогу організаціям оперативно реагувати на нагальні виклики без необхідності здійснювати постійну реструктуризацію всієї організаційної структури. Після виконання поставленого завдання такі команди можуть бути розформовані або включені до складу інших підрозділів.

В умовах війни особливо зростає значення комунікації всередині команд. Результативність взаємодії команди значною мірою визначається швидкістю обміну інформацією між членами команди та їхньою змогою координувати дії в режимі реального часу. Команди з ефективно організованими каналами комунікації мають кращу здатність своєчасно ідентифікувати проблеми, обмінюватися інформацією про зміни зовнішніх обставин та розробляти скоординовані управлінські рішення для реагування на нові виклики. Налагоджені комунікаційні механізми дозволяють уникати непорозумінь і знижувати ризик операційних затримок у ситуаціях, що потребують оперативного ухвалення рішень.

Крім того, умови воєнного часу часто підвищують важливість довіри та взаємної підтримки в командах. Працівники, що працюють у стресових умовах, мають покладатися один на одного для точного та ефективного виконання завдань. Ефективні команди формуються завдяки спільним цінностям, та наявності високого рівня міжособистісної довіри між членами команди [4]. Коли члени команди довіряють один одному та поділяють спільну відповідальність за досягнення колективних цілей, організації мають більшу здатність зберігати продуктивність навіть у кризових умовах.

Умови воєнного часу істотно впливають на психологічний клімат організацій і створюють додаткові виклики для процесів лідерства та управління командами. Збройні конфлікти зазвичай характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, психологічної напруги та нестабільності, що негативно впливає на емоційний стан працівників і їхню здатність до якісного виконання професійних завдань. За таких обставин лідерство повинно виходити за межі суто адміністративної координації та передбачати надання

психологічної підтримки, збереження емоційної стабільності колективу й підтримання конструктивних міжособистісних відносин у командах.

Однією з ключових компетенцій лідера в таких умовах є здатність до емоційного лідерства. Емоційне лідерство передбачає навичку лідерів впливати на емоційний клімат команди та допомагати співробітникам долати емоційно напружені ситуації. Дієвість лідерства дедалі більше залежить від спроможності керівника здійснювати емоційний вплив на співробітників та формувати позитивне психологічне середовище в організації. Лідери впливають на команди не лише через формальну владу, а й через емоційну взаємодію, мотивацію та особистий приклад [10].

Емоційне лідерство безпосередньо пов'язане з поняттям емоційного інтелекту. Емоційний інтелект визначається як здатність індивіда розпізнавати, усвідомлювати та регулювати власні емоції, а також розуміти емоції інших. Розвинений емоційний інтелект дає змогу менеджерам спрямовувати колективні емоції у напрямі конструктивної взаємодії та мінімізувати ризик виникнення конфліктів у командах. Лідери, які вміють управляти емоційною динамікою в організації, сприяють зміцненню згуртованості колективу та покращенню комунікаційних процесів між співробітниками.

Важливим компонентом ефективного лідерства також виступає емоційна компетентність, яка передбачає здатність зберігати емоційну рівновагу в стресових ситуаціях та забезпечувати психологічну підтримку працівників. У науковій літературі емоційна компетентність визначається як ключова основа формування резонансного лідерства в системах управління [9]. Резонансне лідерство формується тоді, коли керівники використовують емоційну усвідомленість та емпатію з метою створення позитивних міжособистісних взаємин та підтримання сприятливого організаційного клімату.

Згідно з цим підходом, емоційне лідерство сприяє формуванню конструктивної організаційної культури, що ґрунтується на довірі, співпраці та спільних цінностях у колективі. Керівники з високим рівнем емоційної компетентності мають більшу спроможність формувати ефективні взаємини зі

співробітниками, сприяти розвитку командної співпраці та підтримувати організаційну стабільність навіть у періоди кризи. Таким чином, емоційна компетентність виступає ключовим чинником забезпечення ефективного управління та сталого функціонування організації [9].

У воєнних умовах роль емоційного лідерства посилюється ще більше. Працівники, які тривалий час перебувають під впливом стресових факторів, можуть переживати психологічне виснаження, тривожність та зниження мотивації. У зв'язку з цим керівники мають систематично оцінювати емоційний стан членів команди та підтримувати співробітників шляхом відкритої комунікації, емпатійного ставлення та заохочення. Подібна модель лідерської поведінки сприяє підтриманню морально-психологічного стану колективу та забезпечує збереження зосередженості команд на досягненні організаційних цілей, попри наявність зовнішніх викликів.

Крім того, емоційне лідерство відіграє важливу роль у зміцненні довіри та взаємної підтримки між членами команди. Коли працівники сприймають лідерів як емоційно чутливих і підтримуючих, вони з більшою ймовірністю демонструють ефективну співпрацю та підтримують позитивні міжособистісні взаємини в організації. Ця довіра посилює командну співпрацю та підвищує організаційну стійкість у відповідь на виклики, пов'язані з воєнними умовами.

В умовах війни організації змушені розробляти адаптивні стратегії, що забезпечують безперервність їхньої діяльності та дозволяють швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Тому організаційна стійкість набуває ключового значення як чинник забезпечення виживання та довгострокового розвитку організацій.

Важливим компонентом адаптації організацій до умов збройного конфлікту є організаційна гнучкість. Гнучкі організації здатні модифікувати свої внутрішні структури, перерозподіляти ресурси та адаптувати операційні процеси залежно від потреб ситуації. Канадський професор Генрі Мінцберг зазначає, що організації, які спроможні адаптувати механізми координації та процеси ухвалення рішень, є краще підготовленими до реагування на кризові

ситуації та нестабільність зовнішнього середовища [21]. Наявність гнучких організаційних структур надає менеджерам можливість швидко адаптуватися до нових викликів та забезпечувати належну координацію між різними підрозділами організації.

Одним із ключових аспектів організаційної адаптації у воєнний період є забезпечення стабільного функціонування операційних процесів попри вплив зовнішніх порушень. Воєнні дії супроводжуються руйнуванням інфраструктури, дестабілізацією логістичних систем та обмеженням доступу до необхідних ресурсів. У відповідь на подібні виклики організації повинні розробляти нові операційні підходи, які забезпечують можливість продовження роботи в складних обставинах. Такі стратегії можуть передбачати використання дистанційних форматів роботи, цифрових систем комунікації та децентралізацію операційного прийняття рішень.

У національному контексті воєнний стан продемонстрував важливість швидкої організаційної трансформації. Сучасні організації мають розробляти адаптивні стратегії управління персоналом, що дозволяють працівникам реагувати на кризові ситуації, зберігаючи при цьому продуктивність та організаційну стабільність [1]. У межах цього підходу організаційна стійкість розглядається як така, що значною мірою залежить від спроможності керівників розбудовувати гнучкі управлінські системи та сприяти адаптації працівників до нових умов діяльності.

Додатковим чинником, який суттєво впливає на організаційну стійкість, є забезпечення ефективної комунікації та узгодженості дій усередині команд. В умовах війни зростає потреба у швидкому прийнятті управлінських рішень та постійному обміну інформацією між різними рівнями управління. Організації з добре організованими каналами комунікації мають змогу ефективніше координувати свою діяльність. Ефективна комунікація сприяє зменшенню рівня невизначеності та допомагає співробітникам розуміти свої ролі й обов'язки в періоди криз.

Також стійкі організації сприяють розвитку інноваційної активності та творчого підходу до розв’язання проблем серед працівників. В умовах війни традиційні підходи до управління можуть бути недостатніми для вирішення складних операційних завдань. У зв’язку з цим працівників заохочують висувати нові ідеї та розробляти рішення, спрямованих на подолання логістичних, технологічних чи фінансових труднощів. Використання інноваційних підходів підвищує здатність організацій до адаптації та створює передумови для їхньої довгострокової стійкості.

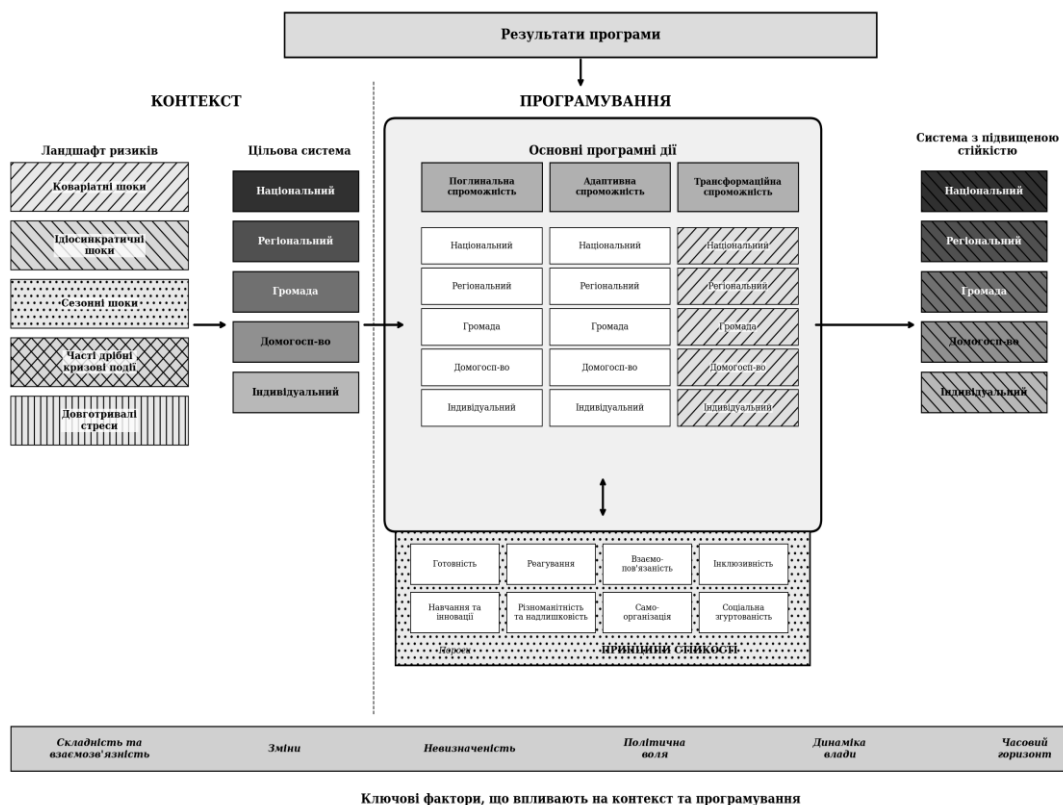


Рис. 1.1. Концептуальна модель аналізу системної стійкості в умовах ризиків та криз
Примітка. Складено на основі [23, с.4].

Як відображено на рис. 1.1, стійкість трактується як результат динамічної взаємодії між ризиковим зовнішнім середовищем, елементами системи та її здатністю до адаптації. Ліва частина моделі ілюструє ризикове середовище, що охоплює різноманітні шоки та довготривалі стресові чинники, які впливають на систему на різних рівнях — від індивідуального до національного. Центральний елемент моделі представлений основними програмними діями, які

формують три ключові типи спроможностей: поглинальну, адаптивну та трансформаційну. Ці спроможності дозволяють системі не лише реагувати на кризові явища, а й трансформувати власну структуру відповідно до нових умов. У нижній частині моделі окреслено ключові принципи стійкості, зокрема готовність, здатність до реагування, взаємопов'язаність, інклюзивність, навчання та інновації, які формують основу ефективного функціонування системи в умовах невизначеності. Права частина моделі відображає результат впровадження цих підходів, а саме становлення системи з підвищеним рівнем стійкості. Таким чином, модель наголошує, що стійкість не є статичною характеристикою, а постає як безперервний процес, що передбачає здатність систем поглинати шоки, адаптуватися до змін і трансформувати свої структури відповідно до нових умов.

В умовах війни ця концепція набуває особливої актуальності, адже організації змушені водночас реагувати на безпосередні загрози та здійснювати внутрішні трансформації задля забезпечення довгострокової стабільності. Крім того, ефективне управління в умовах збройного конфлікту передбачає не лише оперативне реагування на кризові ситуації, а й здатність прогнозувати майбутні ризики та формувати адаптивний потенціал на різних рівнях організаційної структури.

Аналіз, проведений у цьому розділі, демонструє, що воєнний контекст суттєво трансформує традиційні моделі лідерства та управління організаціями. Збройні конфлікти створюють середовище, яке відзначається нестабільністю, невизначеністю та підвищеним навантаженням на організації і працівників. За таких умов організації повинні формувати адаптивні системи управління, спроможні ефективно реагувати на швидкоплинні зміни зовнішнього середовища.

Лідерство в умовах воєнного часу виходить за рамки традиційних управлінських функцій. Керівники мають не тільки координувати організаційні процеси, але й сприяти згуртованості команди, надавати психологічну підтримку працівникам та вести організацію через кризові та невизначені

періоди. Отже, ефективне лідерство стає важливим інструментом підтримання організаційної стабільності та безперервності функціонування.

Додатковим важливим аспектом, проаналізованим у цьому розділі, є трансформація моделей лідерства та управлінських структур. В умовах війни організації нерідко змушені переходити до гнучкіших і більш децентралізованих моделей лідерства, які дозволяють оперативніше ухвалювати рішення та ефективніше реагувати на операційні збої. Застосування адаптивних управлінських структур створює передумови для гнучкого перерозподілу відповідальності та ефективної координації діяльності організації у швидкозмінному середовищі.

У цьому розділі також підкреслюється зростаюче значення командної взаємодії та чіткого розподілу функціональних ролей в організаціях, що функціонують у воєнних умовах. Наявність гнучких командних структур і міжфункціональної взаємодії підвищує спроможність співробітників оперативно та ефективно реагувати на нові виклики. Розподіл різних функціональних ролей у команді та ефективна комунікація між її учасниками сприяють підтриманню продуктивності та координації дій у складних обставинах.

Також психологічні фактори набувають вирішального значення в організаційному середовищі, яке формується в умовах воєнного стану. Тривалий стрес, невизначеність і підвищений емоційний тиск можуть знижувати рівень мотивації, ускладнювати комунікацію та впливати на загальну продуктивність працівників. З огляду на це керівники повинні приділяти особливу увагу емоційному благополуччю працівників та формуванню сприятливого робочого середовища, що заохочує співпрацю, довіру та взаємну підтримку в командах.

Зрештою, проведений аналіз акцентує увагу на значенні організаційної адаптивності та стійкості. Організації, які функціонують у воєнному середовищі, повинні мати здатність адаптувати свої структури, процеси та управлінські підходи у відповідь на зовнішні збої. Спроможність швидко

адаптуватися до змін, забезпечувати ефективну комунікацію та стимулювати інноваційне розв'язання проблем дозволяє організаціям продовжувати свою діяльність, попри значні ускладнення.

Узагальнюючи, теоретичні підходи, представлені в цьому розділі, формують основу для розуміння того, як лідерство, командна робота та організаційні структури змінюються в умовах воєнного часу. Ці теоретичні висновки формують підґрунтя для подальшого аналізу практичних механізмів і стратегій, що дозволяють організаціям підтримувати ефективну командну роботу та операційну стабільність під час війни.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ МЕТОДІВ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД (НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»)

2.1 Роль лідера у формуванні довіри в команді як фундамент виживання бізнесу

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, розпочате у лютому 2022 року, поставило перед вітчизняними підприємствами безпрецедентні управлінські виклики.

Руйнувалися логістичні ланцюги, зникали звичні ринки збуту, а працівники переживали шок, який торкнувся і їхнього особистого життя. За таких обставин стало очевидним, що класичні адміністративні важелі управління втрачають ефективність, натомість вирішальне значення набуває особистість керівника та його здатність сформувати навколо себе атмосферу довіри. Дослідники підкреслюють, що лідерство в умовах воєнних та посткризових економік відіграє системоутворюючу роль у стабілізації економічної поведінки [13].

Довіра в команді не є чимось абстрактним: це конкретний організаційний ресурс, який безпосередньо впливає на швидкість прийняття рішень, якість комунікації та готовність людей працювати в умовах невизначеності. У контексті дослідження цей феномен розглядається крізь призму чотирьох складових: компетентнісної довіри (впевненість у професійних якостях керівника), афективної довіри (переконаність у тому, що керівник щиро піклується про підлеглих), структурної довіри (розуміння, що організаційні домовленості дотримуватимуться) та комунікативної довіри (впевненість у прозорості інформації від керівництва).

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» — підприємство оптової торгівлі будівельними матеріалами, засноване у 2019 році та розташоване у Тернопільській області. Компанія обслуговує регіональний ринок у радіусі приблизно 200 км від Тернополя. Попри воєнні реалії, підприємство демонструє стабільне зростання: вартість активів зросла з 22

309,3 тис. грн на початок 2025 року до 40 656,8 тис. грн на кінець року, чистий прибуток за 2025 рік склав 3 074,8 тис. грн, а чистий дохід від реалізації продукції становив 121 905,1 тис. грн [11].

Перш ніж переходити до аналізу лідерської моделі, доцільно розглянути кількісний та якісний склад персоналу підприємства, оскільки саме він визначає контекст, у якому лідер здійснює управлінську діяльність. Штатний розклад ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» передбачає 6,5 штатних одиниць, фактична чисельність працівників становить 8 осіб. Структуру штатного розпису та рівень посадових окладів подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Штатний розпис ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний ФОП, грн
Директор	1	59 750	59 750
Головний бухгалтер	1	52 350	52 350
Бухгалтер	1	39 650	39 650
Менеджер із збуту	1	35 100	35 100
Менеджер з логістики	1	37 050	37 050
Юрисконсульт	1	34 350	34 350
Комірник	0,5	39 900	19 950
Разом	6,5	—	278 200

Примітка. Складено автором на основі штатного розпису ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» [15].

З табл. 2.1 видно, що підприємство має компактну штатну структуру, яка повністю відповідає масштабам його діяльності. Загальний місячний фонд оплати праці за штатним розписом становить 278 200 грн. Середня заробітна плата, розрахована на основі фактичного ФОП за 2025 рік (3 427 844,69 грн), становить приблизно 31 739 грн на місяць, що перевищує середній показник по регіону. Рівень посадових окладів працівників відображено на рис. 2.1.

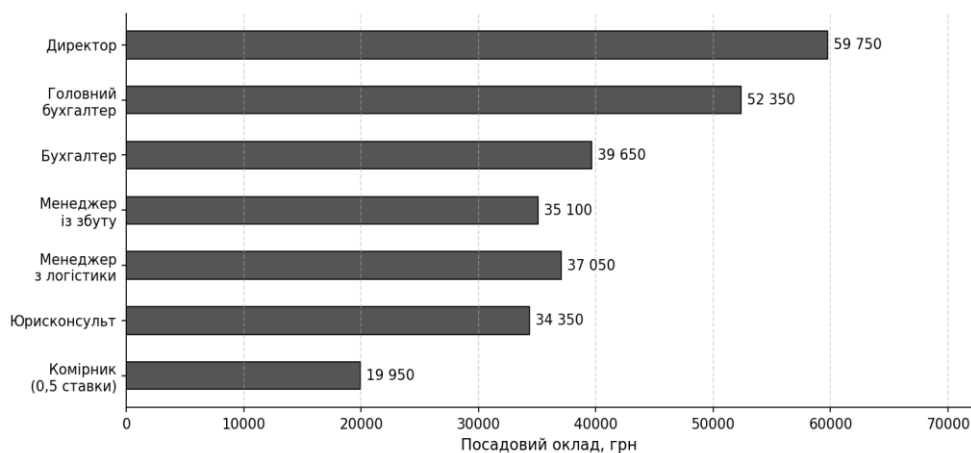


Рис. 2.1. Посадові оклади працівників ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ», грн
Примітка. Складено автором на основі штатного розпису ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» [15].

Рис. 2.1 наочно ілюструє диференціацію оплати праці: найвищий оклад має директор (59 750 грн), що відповідає обсягу його управлінської відповідальності. Головний бухгалтер з окладом 52 350 грн посідає друге місце, що зумовлено його функціями з ведення бухгалтерського обліку, податкової звітності та часткового виконання ролі фінансового директора. Оклади решти працівників перебувають у вузькому діапазоні 34 350–39 900 грн, що свідчить про відносну однорідність функціональних вимог.

В організаційній структурі підприємства виокремлюються три функціональні блоки: управлінський (директор), фінансовий (головний бухгалтер та бухгалтер) і комерційно-операційний (менеджер із збуту, менеджер з логістики, юрисконсульт, комірник). Розподіл місячного фонду оплати праці за цими блоками відображено на рис. 2.2.

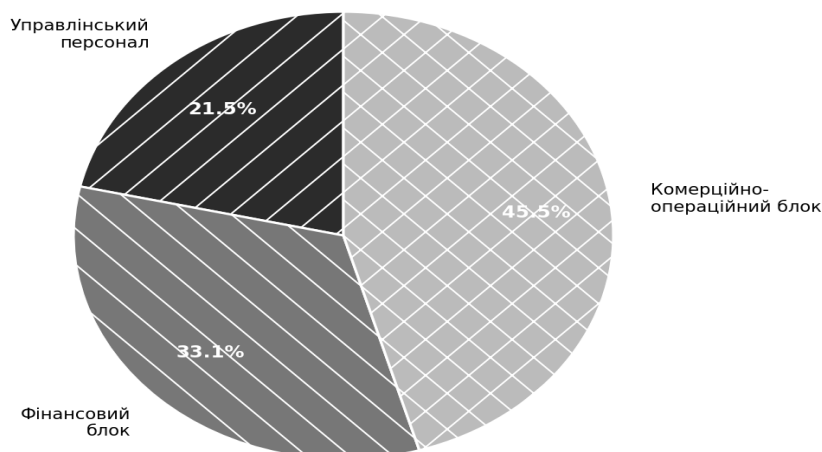


Рис. 2.2. Розподіл місячного ФОП ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» за функціональними блоками

Примітка. Складено автором на основі штатного розпису ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» [15].

Найбільша частка фонду оплати праці (45,5%) припадає на комерційно-операційний блок із чотирма посадами. Фінансовий блок із двома посадами отримує 33,1% ФОП, а управлінський – 21,5%. Такий розподіл є типовим для торговельних підприємств, де основне навантаження зосереджене на комерційних та логістичних операціях.

Якісний склад персоналу характеризується тим, що всі працівники мають вищу освіту, а стаж роботи кожного перевищує десять років. Керівництво не надає надмірного значення формальним дипломам; основним критерієм є реальна кваліфікація та досвід у суміжних галузях будівельної торгівлі. Принципово важливою характеристикою колективу є висока взаємозамінність: кожен здатний частково виконувати обов'язки суміжних посад, що забезпечує безперервність роботи навіть під час відсутності окремих працівників. За оцінкою керівництва, перехід до вузької спеціалізації потребував би збільшення штату на 25–30%.

Тепер, маючи цілісне уявлення про кадровий потенціал підприємства, перейдемо до аналізу ролі лідера у формуванні довіри. Оцінка рівня сформованості компонентів довіри до директора проводилась на основі аналізу конкретних управлінських рішень та кадрової політики. Для кожного

компонента автором визначено перелік ключових індикаторів (3–5 позицій), кожен з яких оцінювався за 100-бальною шкалою; підсумкове значення є середнім арифметичним оцінок усіх індикаторів відповідного компонента. Результати подано на рис. 2.3.

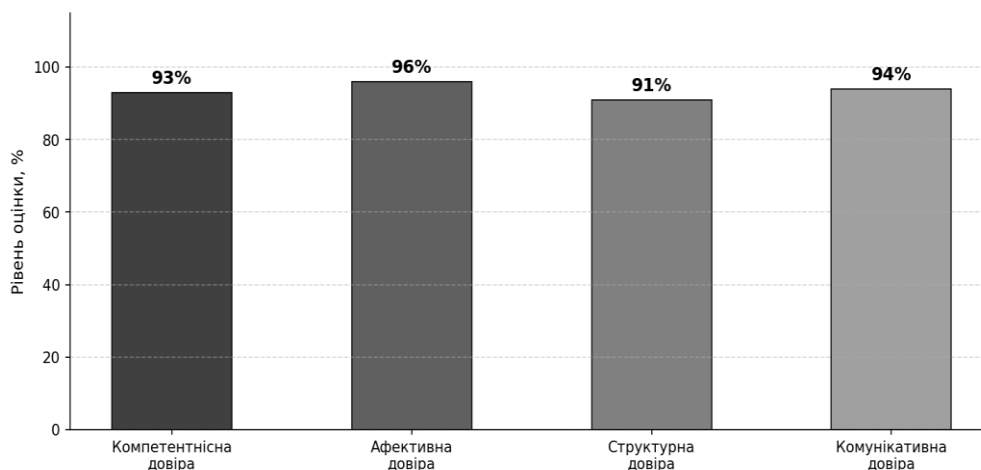


Рис. 2.3. Оцінка рівня сформованості компонентів довіри до лідера у ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Усі компоненти довіри сформовані на рівні 91–96%. Найвищий показник — афективна довіра (96%) пояснюється конкретними діями директора: на початку повномасштабного вторгнення він виплатив працівникам зарплату та авансом нарахував відпускні, забезпечивши фінансову стабільність колективу в умовах повної невизначеності. Комунікативна довіра (94%) підтримується системою горизонтальної комунікації через спільний робочий чат. Компетентнісна довіра (93%) формується через безпосередню участь директора у ключових угодах на суму понад мільйон гривень. Структурна довіра (91%) забезпечується тим, що внутрішні положення про оплату праці та преміювання продовжують діяти без змін.

Узагальнені дані щодо індикаторів довіри до лідера подано в табл. 2.2.

Індикатори довіри до лідера у ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» у воєнний час

Компонент довіри	Конкретний прояв у практиці підприємства	Управлінський ефект
Компетентнісна (93%)	Особиста участь директора у веденні угод понад 1 млн грн; чітка координація закупівель і логістики	Зниження тривожності команди щодо операційних ризиків
Афективна (96%)	Авансова виплата зарплати та відпускних на початку повномасштабного вторгнення	Формування відданості та відсутність плинності кадрів
Структурна (91%)	Функціонування внутрішніх положень про оплату праці та преміювання без змін у воєнний час	Передбачуваність поведінки організації, стабільність трудових відносин
Комунікативна (94%)	Спільний робочий чат для оперативного обміну інформацією між усіма членами команди	Прозорість прийняття рішень, відчуття включеності кожного

Примітка. Складено автором на основі матеріалів ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що найвищий рівень довіри сформовано в афективному та комунікативному компонентах. Це є закономірним наслідком управлінського підходу, за якого добробут колективу ставиться вище короткострокової фінансової вигоди, а інформаційні потоки залишаються максимально відкритими для кожного члена команди.

Принципово важливим є те, що директор ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» реалізує модель розподіленого контролю: кожен співробітник має широке коло відповідальності та відповідну автономію у прийнятті рішень у межах своїх компетенцій. Цей підхід підвищує операційну гнучкість організації та водночас формує взаємну довіру між керівником і командою.

Для системного розуміння лідерської поведінки застосовано модель трансформаційного лідерства, яка передбачає персоналізовану увагу до кожного, інтелектуальне стимулювання, надихаючу мотивацію та харизматичний вплив лідера [3]. В умовах цифровізації трансформаційне лідерство еволюціонує у бік цифрового лідерства, яке передбачає не лише здатність застосовувати цифрові інструменти, але й формувати цифрову культуру організації та мотивувати команду до освоєння нових технологій [6]. Розподіл цих елементів у практиці підприємства відображено на рис. 2.4. Відсотки відображають відносну питому вагу кожного елемента в загальній структурі трансформаційного лідерства відповідно до авторської оцінки їх прояву в управлінській практиці підприємства (у сумі 100%).

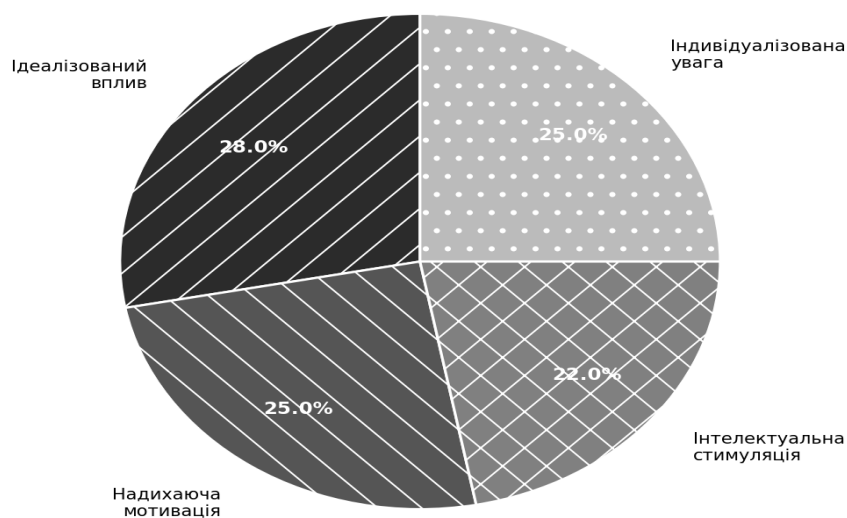


Рис. 2.4. Розподіл елементів трансформаційного лідерства у практиці управління ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Розподіл є відносно рівномірним, що свідчить про збалансованість управлінського підходу. Ідеалізований вплив (28%) реалізується через відповідальні рішення у критичні моменти, зокрема, фінансову підтримку команди на початку повномасштабного вторгнення. Надихаюча мотивація (25%) — у тому, що директор навіть під час війни послідовно формулює перспективи

зростання: будівництво складів, вихід на нові ринки, диверсифікація асортименту. Інтелектуальна стимуляція (22%) проявляється у заохоченні працівників до самостійного пошуку клієнтів та участі у тендерних закупівлях. Індивідуалізована увага (25%) — у тому, що для кожного визначаються індивідуальні умови роботи з урахуванням особистих обставин.

Важливим аспектом лідерської функції є управління ризиком мобілізації. В умовах воєнного часу підприємство зіткнулося з кадровою нестабільністю: будь-який член команди може бути призваний до Збройних сил або вимушений переїхати. Саме дефіцит кадрів через мобілізацію фахівців є одним із головних викликів, з яким стикаються українські підприємства МСБ у воєнний час [12]. ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» відповіло на цей виклик системним підходом — відповідальність за ведення військового обліку розподілена між кількома посадовими особами: директором, юристом, бухгалтером та менеджером з продажу.

Окремим аспектом лідерської функції є управління знаннями колективу. У невеликих підприємствах, де кожен співробітник є незамінним носієм специфічних компетенцій, відтік кадрів несе непропорційно великі операційні ризики. Відповіддю директора ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» стало формування культури обміну знаннями: систематичне інформування через спільний робочий чат, взаємне навчання суміжним функціям, колективне обговорення умов нових угод.

Узагальнюючи аналіз підрозділу 2.1, слід зазначити, що довіра до лідера у ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» функціонує як системний ресурс, що забезпечує виживання підприємства у тих сферах, де формальні процедури та інструкції не можуть замінити людського чинника. Вона формується через послідовну, прозору та командно-орієнтовану поведінку директора і виступає фундаментом для реалізації інклюзивних методів командної роботи.

2.2 Інклюзивні підходи до командної роботи у воєнний період

Поняття «інклюзивності» у контексті воєнного часу означає значно більше, ніж прийнято вважати у мирний період. Це не просто рівні можливості для різних соціальних груп, а здатність організації утримувати ефективну команду з людей, які перебувають у принципово різних життєвих ситуаціях: хтось має близьких на фронті, хтось пережив вимушений переїзд, хтось суміщає роботу з волонтерством. Ігнорування цих відмінностей веде до поступового руйнування колективу; натомість їхнє свідоме врахування відкриває приховані резерви людського потенціалу. Дослідники інклюзивного менеджменту наголошують на важливості врахування різноманітних особистих обставин працівників як чинника, що підвищує організаційну стійкість [5]. Командна взаємодія також визначається типом та функціями команди: виокремлюють функціональні, крос-функціональні, самокеровані та проектні команди, кожна з яких по-своєму реагує на кризові умови [26]. Дослідження мотивації командної роботи в умовах кризи та війни засвідчують, що нематеріальні чинники, такі як відчуття причетності, взаємна підтримка, спільна мета, набувають пріоритетного значення [25].

ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» реалізує інклюзивний підхід через кілька практичних механізмів, які склалися як органічна відповідь на реальні виклики, а не як результат теоретичного проектування. Оцінку ефективності кожного з цих механізмів було здійснено на основі аналізу операційних результатів підприємства. Результати подано на рис. 2.5. Оцінювання здійснювалося за 100-бальною шкалою: 0 балів – практика повністю відсутня або не дає ефекту, 100 балів – практика реалізована повністю і демонструє максимальний результат. Значення отримано шляхом аналізу операційних результатів підприємства та спостереження за наслідками кожної практики.

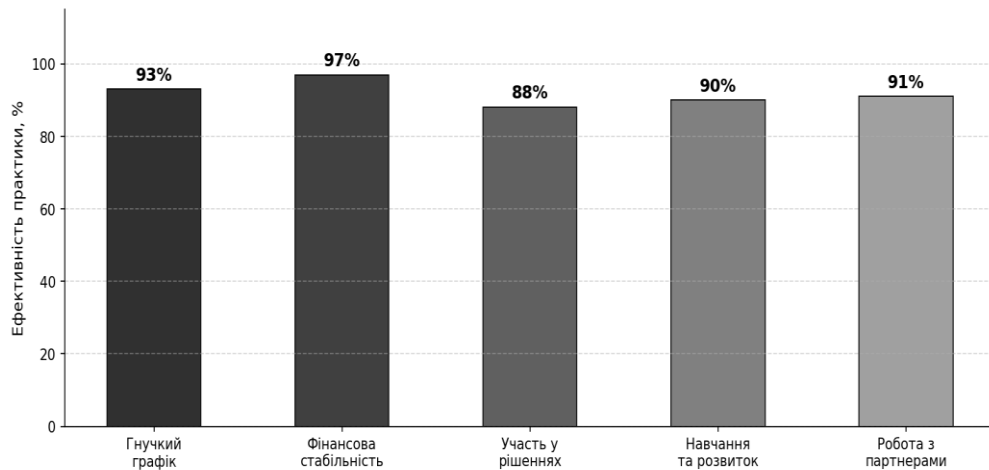


Рис. 2.5. Порівняльна оцінка ефективності інклюзивних практик командної роботи у ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Найвищу ефективність (97%) демонструє практика забезпечення фінансової стабільності. Підприємство формує резервний фонд оплати праці на депозитному рахунку, що дозволяє виплачувати зарплати навіть у разі тимчасових труднощів. У тихий зимовий сезон робочий день може бути скорочений до 15:00, проте рівень оплати зберігається. Ця система працює на основі негласного «соціального контракту»: підприємство гарантує стабільність зимою, а команда відповідає підвищеною віддачою влітку та восени.

Гнучкість організації робочого часу та місця (93%) є другим за ефективністю інструментом. Хоча формально діє п'ятиденний тиждень з 9:00 до 17:00, на практиці кожен працівник узгоджує з директором індивідуальний графік. Єдина ключова умова залишається незмінною — безперервна присутність хоча б одного фахівця для обслуговування клієнтів. Це проста операційна вимога, яка водночас є інклюзивним принципом: важливий результат, а не форма присутності.

Показовим прикладом є запровадження часткової дистанційної роботи для двох менеджерів підприємства. За оцінкою керівництва, перехід на дистанційний формат навіть підвищив їхню продуктивність, що свідчить про готовність організації адаптувати умови праці до потреб конкретних працівників.

Залучення співробітників до прийняття рішень (88%) реалізується через безпосередню участь колективу в обговоренні ключових питань — від оцінки кандидатів при наймі до обговорення умов нових угод у спільному робочому чаті. Завдяки цьому кожен учасник може оперативно отримувати інформацію та пропонувати власні варіанти вирішення поточних завдань, тобто комунікаційна відкритість сама по собі є формою залучення.

Узагальнену характеристику інклюзивних практик подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Інклюзивні практики управління командою у ТОВ «БСК
ТРЕЙДИНГ»**

Напрямок інклюзивності	Конкретні заходи підприємства	Кому адресовано	Досягнутий ефект
Гнучкість часу та місця роботи (93%)	Індивідуальні графіки; дистанційна робота для окремих менеджерів; гнучкі обідні перерви	Всі співробітники	Збереження продуктивності при різних особистих обставинах
Фінансова стабільність (97%)	Резервний фонд зарплати; авансові виплати; збереження оплати у тихий сезон	Всі співробітники	Зниження тривожності; фокус на роботі
Залучення до прийняття рішень (88%)	Обговорення нових угод та кадрових питань у спільному чаті; врахування думки команди при наймі	Всі співробітники	Відчуття причетності та відповідальності
Розвиток та навчання (90%)	Оплата курсів підвищення кваліфікації; неформальний обмін	Бухгалтери, юрист, менеджер з держзакупівель	Підвищення компетентності та лояльності

	знаннями		
<i>Продовження табл. 2.3</i>			
Увага до партнерів (91%)	Персоналізована комунікація з перевізниками; врахування стану здоров'я та сімейних обставин водіїв; допомога в оформленні бухгалтерської документації	Перевізники-партнери	Стабільність ланцюга постачання

Примітка. Складено автором на основі матеріалів ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що інклюзивні практики охоплюють усі категорії учасників виробничого процесу — від штатних співробітників до зовнішніх партнерів. Показники ефективності коливаються в діапазоні 88–97%, що підтверджує їхню доцільність в умовах воєнного часу.

Особливого аналітичного значення набуває підхід до роботи з перевізниками-партнерами. Формально це не наймані працівники, проте підприємство здійснює щодо них систематичну роботу: враховує вік і стан здоров'я водіїв, їхні сімейні обставини, бажаний графік поїздок та психологічний стан. В умовах воєнного часу суттєво зріс відсоток водіїв старше 50 років, а також осіб з бойовим досвідом. Менеджери та логіст підприємства свідомо виділяють значний час на особисте спілкування з цими партнерами, розуміючи, що для них матеріальна мотивація часто поступається місцем повазі та відчуттю причетності до спільної справи. Підприємство укладає довгострокові (не менше одного року) договори з перевізниками, що само по собі є сигналом організаційної надійності.

Ще одним практичним виявом партнерського підходу до перевізників є допомога в оформленні бухгалтерської документації. Багато дрібних

перевізників не мають власної бухгалтерії та стикаються з труднощами при підготовці первинних документів. Бухгалтери ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» беруть цю роботу на себе: самостійно готують необхідну документацію, а перевізнику залишається лише завірити підготовлений документ. Такий підхід суттєво спрощує взаємодію, знижує кількість помилок у документообігу та зміцнює довіру партнерів до підприємства.

Суттєвим елементом інклюзивного управління є функціональна взаємозамінність персоналу. У ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» всі співробітники знайомі з функціями одне одного та здатні частково перейняти обов'язки відсутнього колеги. За оцінкою керівництва, у разі переходу до вузької спеціалізації чисельність персоналу мала б зрости на 25–30%, що у воєнних умовах є нереалістичним. При цьому взаємозамінність не означає стирання унікальності кожного: кожен має визначене провідне коло відповідальності та автономію в межах своїх компетенцій.

Для критичної оцінки інклюзивних практик ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» проведено порівняльний аналіз із загальними тенденціями серед малих і середніх підприємств України у воєнний час. Результати відображено на рис. 2.6.

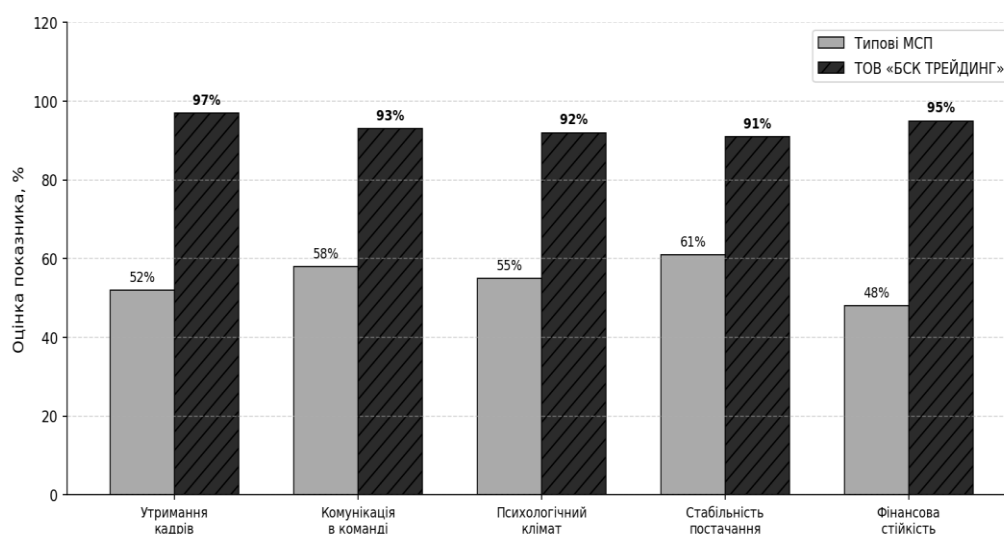


Рис. 2.6. Порівняльна характеристика показників командної роботи ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» та типових МСП

Примітка. Складено автором на основі матеріалів ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» та аналітичного звіту Фонду «Демократичні ініціативи» [12].

За всіма п'ятьма показниками підприємство суттєво перевищує середні значення для МСП. Найбільший розрив — у сфері утримання кадрів (97% проти 52%) та фінансової стійкості (95% проти 48%). Це особливо показово з огляду на те, що дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію є одним із найгостріших викликів для українського малого бізнесу [12]. Детальне порівняння за окремими критеріями подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Порівняльна оцінка методів командної роботи ТОВ «БСК
ТРЕЙДИНГ» та типових МСП у воєнний час**

Критерій	Типова практика МСП	Практика ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»	Оцінка ефективності
Управління режимом праці	Жорсткий графік або хаотична гнучкість	Індивідуальні графіки; єдина вимога — безперервність обслуговування	Висока — збережено операційність і лояльність
Комунікація в команді	Вертикальна: інформація лише від керівника	Горизонтальна через спільний чат; кожен інформований про угоди	Висока — скорочено час реакції
Утримання кадрів	Затримки зарплат або їх зниження у кризу	Авансові виплати; стабільна зарплата у тихий сезон	Дуже висока — нульова плинність
Робота з партнерами	Формальні відносини за договорами	Персоналізована комунікація; увага до стану здоров'я водіїв	Висока — стабільний ланцюг постачання
Розвиток персоналу	Заморожування витрат на навчання	Збережено оплату курсів; планування навчання на зимовий період	Середня-висока

Примітка. Складено автором на основі матеріалів ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» та аналітичного звіту Фонду «Демократичні ініціативи» [12].

Разом із досягненнями, практика підприємства має очевидні точки зростання. Найсуттєвішою є відсутність централізованої системи зберігання корпоративних знань: процедурна інформація існує або в голові конкретного працівника, або у вигляді розрізнених повідомлень у чаті. Впровадження хмарного сховища зробило б команду стійкішою до кадрових змін.

Друга прогалина — відсутність формалізованих механізмів психологічної підтримки. Дослідники відзначають, що мотиваційні акценти під час війни зміщуються у бік забезпечення психологічно-комфортної роботи та програм ментального здоров'я [14]. У ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» ця потреба поки закривається за рахунок тісних особистих стосунків у невеликому колективі, проте в довгостроковій перспективі цього може бути недостатньо.

Третій напрям — розширення каналів пошуку нових кадрів. Підприємство покладається переважно на особисті рекомендації. Керівництво вже фіксує потребу у додатковому бухгалтері та працівнику відділу збуту, тож налагодження співпраці з університетами було б доречним кроком.

Підсумовуючи аналіз другого розділу, ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» виробило власну модель командного управління, яка стала органічною відповіддю на виклики воєнного часу. Вона сформувалася не за теоретичним шаблоном, а практично, через досвід спільного подолання кризових ситуацій та щоденну взаємодію всередині колективу. Її ключові риси — взаємна довіра між керівником і командою, гнучкість без хаосу, прозора комунікація, перехресна взаємозамінність та щира увага до кожного. Це живий доказ того, що навіть маленьке підприємство здатне залишатися стійким та зростати, коли в його основі лежать людські відносини, побудовані на довірі та повазі.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМАНДИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

Аналіз, проведений у другому розділі, засвідчив, що ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» має дієву модель командного управління, побудовану на взаємній довірі та неформальних домовленостях. Водночас ця модель тримається значною мірою на особистому ресурсі директора, що в довгостроковій перспективі створює системні вразливості. Серед найбільш помітних – відсутність єдиного сховища корпоративної інформації, залежність від нестабільного мобільного зв'язку, надмірна централізація прийняття рішень та обмежені можливості для оновлення кадрового складу. Для розробки обґрунтованих рекомендацій було проведено опитування серед усіх штатних працівників підприємства та перевізників-партнерів, загалом 20 респондентів. Результати подано на рис. 3.1.

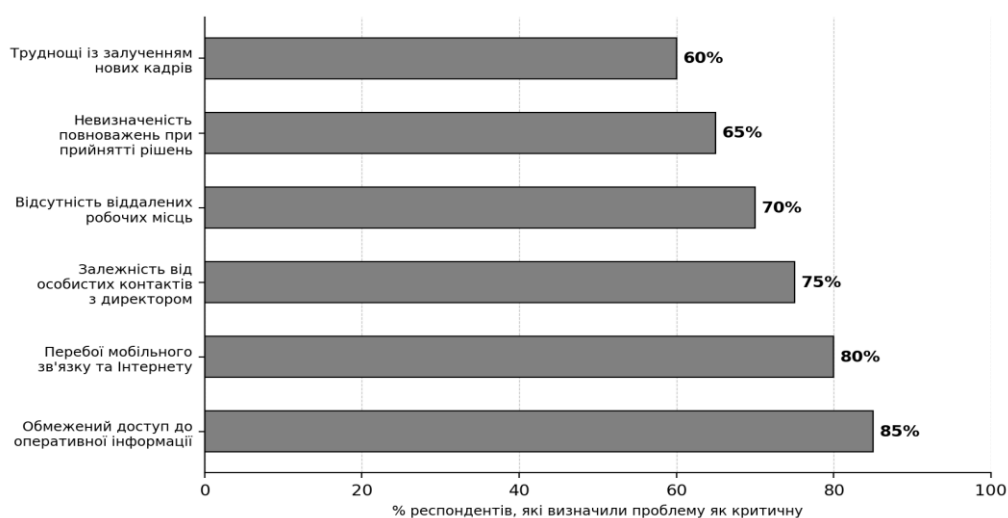


Рис. 3.1. Пріоритетні проблеми командної роботи ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» за результатами опитування (n=20)

Примітка. Складено за результатами опитування працівників та партнерів ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ».

Найгострішою проблемою визнано обмежений доступ до оперативної інформації – 17 із 20 респондентів (85%). Це означає, що працівники часто не

мають під рукою необхідних даних — умов договорів, прайсів, характеристик контрагентів — і змушені витрачати час на телефонні дзвінки колегам, які, своєю чергою, можуть бути недоступні через перебої зі зв'язком – 16 із 20 (80%). Третя за вагомістю проблема — залежність від безпосереднього контакту з директором — 15 із 20 (75%), що перетворює керівника на вузьке місце в управлінській системі. Ці три проблеми тісно пов'язані між собою і фактично виражають одну структурну слабкість: надмірну залежність операційної діяльності від особистої комунікації в реальному часі.

На основі виявлених проблем сформовано комплексну програму стратегії розвитку команди, що охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Структура програми стратегії розвитку команди ТОВ «БСК
ТРЕЙДИНГ»**

Напрямок	Суть заходів	Очікуваний результат	Термін
Хмарний корпоративний архів	Систематизація та централізація всієї робочої інформації в єдиному хмарному сховищі	Кожен працівник може самостійно знайти потрібні дані без допомоги колег	2-3 міс.
Мобільний додаток	Платформа для координації замовлень, відвантажень, перевезень між усіма учасниками процесу	Зменшення залежності від телефонного зв'язку; автоматичне формування документів	3-6 міс. (бета-версія створена)
Віддалені робочі місця	Забезпечення працівників технікою та доступом до облікових програм з будь-якого місця	Усунення прив'язки до офісу; безперервність роботи	1-2 міс.
Розширення повноважень	Делегування прав прийняття рішень бухгалтерам, менеджерам, завідувачу складу	Прискорення операційних процесів; зниження навантаження на директора	1–2 міс.
Залучення молодих кадрів	Сезонне стажування студентів; відбір кращих за	Формування кадрового резерву; приплив свіжих ідей	Постійно

	результатами практичної роботи		
Продовження табл. 3.1			

Примітка. Складено на основі матеріалів дослідження.

Перший і найбільш затребуваний напрям — створення хмарного корпоративного архіву. Його мета — зробити кожного працівника максимально автономним у повсякденній діяльності. Наразі, якщо менеджер потребує, скажімо, інформації про умови знижки конкретного постачальника або характеристики перевізника, він змушений дзвонити колезі. Якщо зв'язку немає, рішення відкладається. Хмарний архів має усунути цю залежність, зібравши в одному місці: технічну документацію (сертифікати, протоколи, фізико-хімічний склад продукції); комерційну інформацію (прайси, рівні знижок, ціни конкурентів); дані про постійних клієнтів (умови договорів, принципи ціноутворення); маркетингову політику; деталі роботи з перевізниками (включно з персональними характеристиками водіїв: вік, стан здоров'я, сімейні обставини, бажані маршрути); юридичну та контактну інформацію по кожному партнеру. Доступ до архіву повинні мати всі працівники, а його оновлення бути постійним процесом, а не разовою акцією.

Прогнозований ефект від впровадження архіву оцінювався шляхом експертного опитування працівників (рис. 3.2).

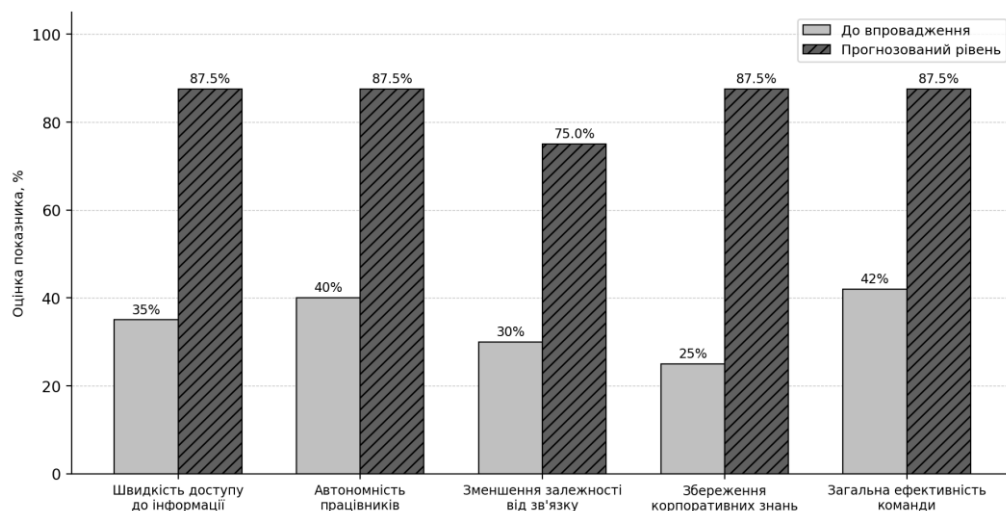


Рис. 3.2. Прогнозований ефект від впровадження хмарного корпоративного архіву (n=8)

Примітка. Складено за результатами опитування працівників ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ».

Найбільший очікуваний ефект стосується збереження корпоративних знань: 7 із 8 штатних працівників (87,5%) очікують суттєвого покращення (поточна оцінка стану – 25 зі 100 балів). Це закономірно: на підприємстві, де кожен працівник є носієм унікальних компетенцій, систематизація інформації перетворюється з бажаного поліпшення на питання організаційного виживання. Швидкість доступу до інформації також прогнозують покращити 7/8 опитаних (87,5%), порівняно з поточним рівнем у 35 балів; автономність працівників – 6/8 (75,0%), поточний рівень – 40 балів.

Другий напрям — мобільний додаток, покликаний вирішити проблему комунікації в умовах нестабільного зв'язку. Традиційні канали, такі як телефон, чати, електронна пошта, мають суттєві обмеження: телефон залежить від якості зв'язку, а соціальні мережі відволікають увагу на сторонній контент. Тому було запропоновано розробити спеціалізований додаток, який об'єднує в єдиному просторі працівників підприємства, постачальників, перевізників та споживачів. Дослідження підтверджують, що впровадження CRM-систем та цифрових платформ дозволяє суттєво знизити залежність бізнесу від традиційних каналів зв'язку та оптимізувати взаємодію з контрагентами [2; 16]. Цифрова трансформація управління персоналом відкриває широкі можливості для оптимізації командної роботи через спеціалізовані платформи та програми [7]. Класифікацію цифрових платформ, які застосовуються для управління командами відповідно до їх функціонального призначення, подано на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Класифікація цифрових платформ та програм для управління командами
Примітка. Складено автором на основі [7].

Як видно з рис. 3.5, цифрові платформи для управління командами поділяються на шість основних груп: комунікаційні платформи, CRM-системи, системи управління проектами, HR-платформи, хмарні сховища та ERP-системи. Для ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» найбільш актуальними є комунікаційні платформи, хмарні сховища та CRM-системи як базові елементи цифровізації команди [17].

Принцип роботи додатку побудовано на замкненому операційному циклі, етапи якого подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи операційного циклу в мобільному додатку ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Етап	Хто виконує	Що відбувається	Результат
Розміщення замовлення	Споживач	Вказує товар, кількість, місце та час доставки	Замовлення зафіксовано
Підтвердження наявності	Постачальник	Підтверджує наявність товару та умови відвантаження	Готовність до відправки зафіксовано
Підтвердження перевезення	Перевізник	Оцінює умови й підтверджує готовність перевезти вантаж	Логістика узгоджена
Відвантаження	Постачальник	Відмічає факт відвантаження	Товар у дорозі
Отримання	Споживач	Підтверджує отримання товару	Доставка завершена
Закриття операції	Менеджер	Перевіряє та закриває операцію; документи формуються	Операція завершена

		автоматично	
<i>Продовження табл. 3.2</i>			

Примітка. Складено на основі матеріалів дослідження.

Кожен етап фіксується на принципах блокчейну, що виключає можливість подальшого редагування та забезпечує прозорість для всіх учасників. Окрім основного циклу, додаток містить систему міні-чатів для обговорення окремих умов. Ці чати мають статус протоколу переговорів і не підлягають зміні. Менеджери та бухгалтери отримують можливість формувати деталізовані звіти за будь-який період або за конкретним контрагентом. Програма побудована на відкритій архітектурі й поєднує елементи CRM-системи, засобів управління завданнями та управлінського обліку. На момент проведення дослідження додаток вже створено у бета-версії, тривають тестування та збір пропозицій від користувачів.

Ключовою перевагою такої системи є те, що вона дозволяє ухвалювати рішення без постійного контакту між учасниками. Навіть за поганої якості зв'язку додаток функціонує надійніше, ніж звичайні месенджери, при цьому не містить жодного стороннього контенту, який міг би розсіювати увагу.

Третій напрям стосується створення повноцінних віддалених робочих місць. Наразі підприємство орендує офіс і серверні потужності, що створює залежність від зовнішніх факторів. Запропоновано забезпечити працівників ноутбуками та мобільним інтернетом, а також придбати власний сервер із безперебійним живленням і забезпеченням інтернетом від кількох провайдерів. Це усуне необхідність перебувати в офісі для роботи з обліковими документами. Наради при цьому пропонується проводити виключно в онлайн-форматі з обов'язковим записом та письмовим протоколом. Дослідження свідчать, що українські компанії дедалі активніше переходять на хмарні рішення для спільної роботи, управління клієнтами та фінансової звітності.

Окремої уваги заслуговує питання втрат робочого часу, яке на сьогодні залишається одним із ключових викликів для малих підприємств. Щоденні

поїздки до офісу займають у середнього працівника від однієї до двох годин на добу — час, який міг би бути спрямований на виконання безпосередніх службових обов’язків. Цифровізація більшості операційних процесів усуває цю проблему в її основі: коли працівник має захищений дистанційний доступ до облікових систем, корпоративного архіву та комунікаційних платформ, його фізична присутність в офісі перестає бути обов’язковою умовою ефективної роботи. Для підприємства це означає не лише збереження робочого часу, але й суттєву економію коштів самих працівників на транспорт, а також зниження ризиків, пов’язаних із пересуванням у нестабільних умовах воєнного часу. Таким чином, перехід до часткового дистанційного формату роботи є не лише технологічним рішенням, а й важливим соціальним заходом, що підвищує добробут колективу й зміцнює лояльність персоналу до підприємства.

Четвертий напрям — розширення самостійності працівників у прийнятті управлінських рішень. За результатами опитування, 13 із 20 респондентів (65%) вказали на невизначеність власних повноважень як на значну перешкоду. Запропоновану систему делегування подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розширення повноважень працівників ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Посада	Нові повноваження	Обмеження та контроль
Головний бухгалтер	Самостійне проведення платежів за договорами; розробка пріоритетної схеми платежів (за фактом послуги, за фактом документів, за реєстрацією ПДВ, авансові, з відтермінуванням)	До 10 000 грн — без затвердження; понад — з погодженням директора. Інформування про кожен платіж
Бухгалтер з реалізації	Право призупинити відвантаження при порушенні споживачем умов договору	У межах регламенту; повідомлення менеджера та директора
Менеджер із збуту	Ціноутворення в межах визначеного коридору цін; коригування умов типового договору	Мінімальна рентабельність зафіксована; преміювання прив'язане до маржі
Завідувач складу	Автоматичне замовлення товару при досягненні	У межах лімітів; щотижневий звіт

	граничних залишків; рекомендації щодо довгострокових закупівель	
<i>Продовження табл. 3.3</i>		

Примітка. Складено на основі матеріалів дослідження.

Така система перетворює кожного працівника на партнера підприємства. Менеджер із збуту, наприклад, працює не лише за зарплату, а й формує власний дохід через преміювання за маржу. Це стимулює самостійно відстежувати ринкові ціни та шукати найвигідніші умови, а не перекладати відповідальність за ціноутворення на директора. Водночас система працює лише за умови актуальної облікової інформації: документообіг має здійснюватися за принципом «вчорашні документи обробляються сьогодні», а не наприкінці звітного періоду, коли дані вже перетворюються на статистику.

Для підтримки стратегічного управління пропонується також розробити систему коротких звітів: збут у розрізі вартості, кількості та географії; постачання за клієнтами; окремий блок щодо вузьких місць — наприклад, прогнозовані проблеми з Укрзалізницею влітку або зростання вартості пального. Такі звіти дають керівникові змогу оперативно коригувати посадові інструкції, надавати тимчасові додаткові повноваження та концентрувати увагу команди на критичних питаннях.

Важливим стабілізаційним заходом є створення резервного рахунку для виплати заробітної плати, відпускних та лікарняних. На ньому пропонується підтримувати кошти на рівні двомісячних витрат у сезон та тримісячних — поза сезоном. Це убезпечить підприємство від порушень трудового законодавства, а працівники отримають додаткову впевненість у стабільності оплати своєї праці, що є суттєвим нематеріальним стимулом в умовах невизначеності.

Рівень підтримки працівниками кожного із запропонованих заходів оцінено в ході опитування (рис. 3.3).

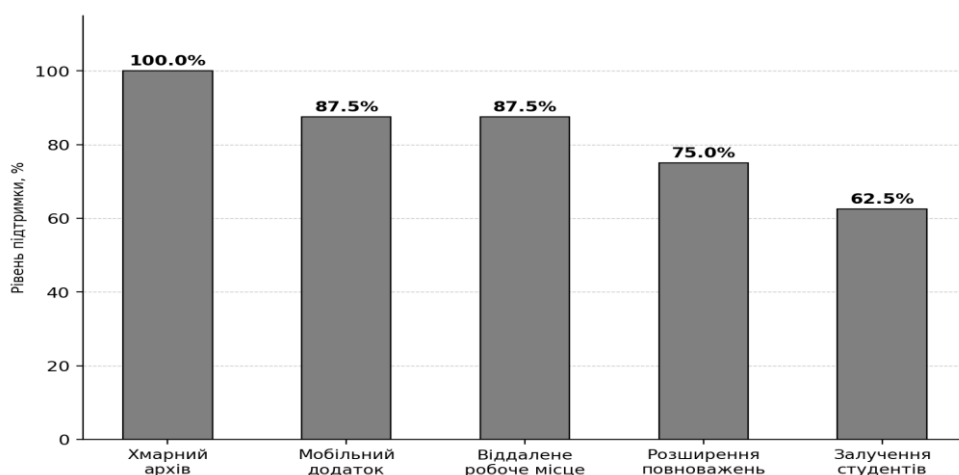


Рис. 3.3. Рівень підтримки штатними працівниками запропонованих заходів програми (n=8)

Примітка. Складено за результатами опитування працівників ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ».

Хмарний архів підтримали всі 8 опитаних (100,0%), мобільний додаток — 7 із 8 (87,5%), віддалене робоче місце — 7 із 8 (87,5%), розширення повноважень — 6 із 8 (75,0%). Нижчий показник підтримки програми залучення студентів — 5 із 8 (62,5%) є цілком прогнозованим: у невеликих стабільних колективах поява нових людей нерідко сприймається як загроза усталеному порядку. Цей бар'єр потребує уваги під час впровадження.

П'ятий, завершальний напрям програми — саме залучення молодих кадрів. Аналіз показав, що колектив ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» тривалий час залишається практично незмінним. Стабільність має безперечну цінність, проте одночасно несе ризик організаційного застою: немає припливу свіжих ідей, нових компетенцій, іншого погляду на звичні процеси. До того ж, підприємство стає вразливим у разі несподіваного вибуття будь-якого працівника, через те, що кадрового резерву фактично немає, а керівництво вже фіксує потребу у додатковому бухгалтері та менеджері зі збуту.

Запропонований механізм залучення молоді будується на чотирьох етапах: укладення угод із ЗУНУ та іншими закладами вищої освіти Тернопільщини про направлення студентів на практику; сезонне стажування 2–4 осіб у період максимального навантаження (липень–листопад); оцінка результатів та пропозиція кращим кандидатам укласти трудовий договір або договір на надання послуг; закріплення за кожним стажистом досвідченого

працівника-ментора. Перевага такого підходу полягає у тому, що відбір відбувається не за формальним резюме, а за результатами реальної роботи протягом кількох місяців. Водночас молоді фахівці привносять компетенції, яких може бракувати чинному колективу: цифровий маркетинг, аналіз даних, робота з сучасними програмними продуктами.

Орієнтовний розподіл бюджету програми подано на рис. 3.4.

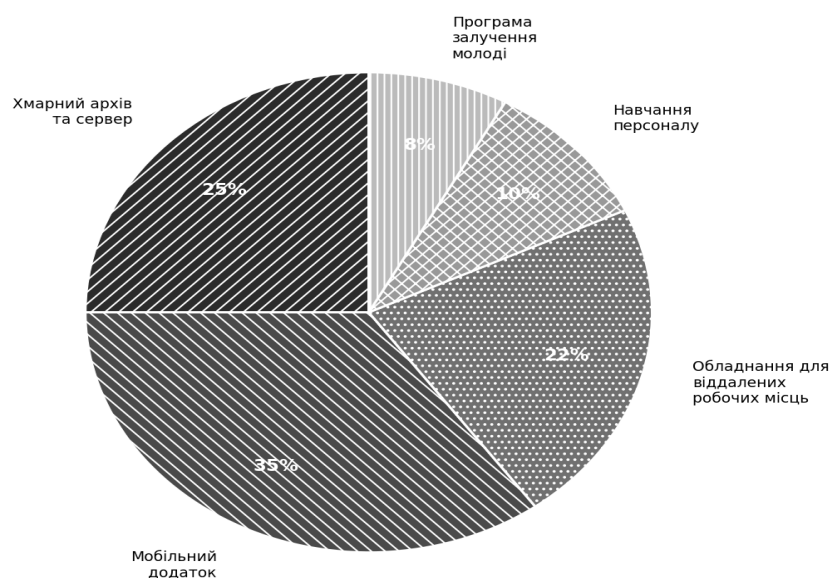


Рис. 3.4. Орієнтовний розподіл бюджету програми стратегії розвитку команди
Примітка. Складено на основі матеріалів дослідження.

Основна частка бюджету (35%) припадає на мобільний додаток як найскладніший технологічний компонент. Хмарний архів і сервер потребують 25%, обладнання для віддалених робочих місць – 22%, навчання персоналу – 10%, а програма залучення молоді – лише 8%. Загалом структура бюджету відображає пріоритет цифрової інфраструктури, що відповідає загальній тенденції до прискореної цифровізації українського бізнесу в умовах воєнного часу.

Запропонована програма не є абстрактним набором рекомендацій. Окремі її складові вже перебувають на етапі впровадження: мобільний додаток створено у бета-версії, хмарний архів наповнюється, а окремі елементи

розширення повноважень, зокрема, участь команди в кадрових рішеннях, діють як неформальна практика. Програма не руйнує те, що вже працює, а надає йому системну форму і доповнює інструментами, здатними забезпечити стійкість підприємства навіть за умов посилення невизначеності та ризиків.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено сучасні методи командної роботи під керівництвом лідера у воєнний період на матеріалах ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ». Проведений аналіз дозволив дійти низки висновків теоретичного та практичного характеру.

Теоретичне узагальнення наукових підходів засвідчило, що в умовах воєнної нестабільності традиційні ієрархічні моделі управління втрачають ефективність. На перший план виходить адаптивне лідерство, яке передбачає здатність керівника оперативно змінювати стратегії, делегувати повноваження та підтримувати психологічну стійкість колективу. Трансформаційне лідерство, що поєднує харизматичний вплив, надихаючу мотивацію, інтелектуальну стимуляцію та індивідуалізовану увагу до кожного працівника, виявляється найбільш дієвою моделлю для малих підприємств у кризових умовах. Воєнний час також суттєво змінює зміст поняття інклюзивного управління: воно охоплює не лише забезпечення рівних можливостей, а й здатність організації утримувати ефективну команду з людей, які перебувають у принципово різних життєвих ситуаціях.

Аналіз практики ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» показав, що довіра до лідера функціонує як конкретний організаційний ресурс, який безпосередньо впливає на операційну спроможність підприємства. Рівень сформованості всіх компонентів довіри перебуває на високому рівні: компетентнісна – 93%, афективна – 96%, структурна – 91%, комунікативна – 94%. Ключовим чинником формування такого рівня довіри стали конкретні управлінські рішення директора у критичні моменти, зокрема авансова виплата заробітної плати на початку повномасштабного вторгнення, збереження внутрішніх положень про оплату праці без змін та забезпечення прозорості комунікації через спільний робочий чат.

Дослідження кількісного та якісного складу персоналу засвідчило, що підприємство з 6,5 штатними одиницями та 8 фактичними працівниками

забезпечує ефективне функціонування завдяки високому рівню взаємозамінності. Кожен член команди здатний частково виконувати обов'язки суміжних посад, що є критично важливим в умовах воєнного часу. Середня заробітна плата на підприємстві становить приблизно 31 739 грн, що перевищує середній регіональний показник і сприяє утриманню кадрів.

Вивчення інклюзивних підходів до командної роботи виявило, що ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» реалізує комплексну систему практик, ефективність яких коливається в діапазоні 88–97%. Найвищу ефективність демонструє практика забезпечення фінансової стабільності (97%), досягнута завдяки формуванню резервного фонду оплати праці та збереженню рівня заробітної плати у тихий сезон. Порівняння з типовими показниками малих і середніх підприємств України засвідчило суттєве перевищення за всіма критеріями, зокрема у сфері утримання кадрів (97% проти 52%) та фінансової стійкості (95% проти 48%). Окремо варто відзначити партнерський підхід до роботи з перевізниками, що включає врахування сімейних обставин водіїв та допомогу в оформленні бухгалтерської документації для дрібних перевізників.

Разом з тим виявлено низку системних проблем, що обмежують подальший розвиток підприємства. За результатами проведеного опитування серед 20 респондентів (8 штатних працівників та 12 перевізників-партнерів) найгострішими визнано обмежений доступ до оперативної інформації – 17/20 (85%), перебої мобільного зв'язку та інтернету – 16/20 (80%), залежність від особистого контакту з директором – 15/20 (75%), відсутність віддалених робочих місць – 14/20 (70%), невизначеність повноважень працівників – 13/20 (65%) та труднощі із залученням нових кадрів – 12/20 (60%). Ці проблеми тісно пов'язані між собою і фактично виражають одну структурну слабкість — надмірну залежність операційної діяльності від особистої комунікації в реальному часі.

На основі виявлених проблем розроблено комплексну програму стратегії розвитку команди, що складається з п'яти взаємопов'язаних напрямів. Перший напрям – створення хмарного корпоративного архіву з шістьма інформаційними

блоками (технічна документація, комерційна інформація, дані про клієнтів, маркетингова політика, деталі роботи з перевізниками, юридична інформація), що забезпечить інформаційну автономність кожного працівника навіть за відсутності зв'язку з колегами. Другий – розробка мобільного додатку для координації операцій між усіма учасниками процесу, побудованого на принципі замкненого операційного циклу з фіксацією кожного етапу на умовах блокчейну; на момент дослідження додаток вже створено у бета-версії. Третій – організація повноцінних віддалених робочих місць із власним сервером, що усуне прив'язку до офісу. Четвертий – розширення повноважень працівників: делегування бухгалтеру права самостійного проведення платежів до 10 000 грн, надання менеджерам коридору цін для самостійного ціноутворення з преміюванням за маржу, а завідувачу складу — права автоматичного замовлення товару при граничних залишках. П'ятий – програма залучення молодих кадрів через партнерство із ЗУНУ, що передбачає сезонне стажування з подальшим відбором кращих кандидатів.

Практична цінність запропонованих рішень підтверджується тим, що окремі складові програми вже перебувають на етапі впровадження. Рівень підтримки заходів з боку 8 штатних працівників становить від 62,5% – 5/8 (залучення студентів) до 100,0% – 8/8 (хмарний архів), що свідчить про готовність колективу до змін. Програма побудована таким чином, щоб не руйнувати вже сформовану культуру довіри та командної взаємодії, а системно оформити набутий досвід і доповнити його інструментами, здатними забезпечити стійкість підприємства навіть за умов посилення невизначеності та ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Берестецька О., Різник Н. Використання CRM-систем в Україні в умовах невизначеностей. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. № 4 (96). С. 26–31.
3. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.
4. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
5. Дяків О.П., Жуковська А.Ю. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи впровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3 (99). С. 36–46.
6. 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.
7. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С.А., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238.
8. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
9. Пашко Л. А., Красавцева Л. Ю. Емоційна освіченість як основа резонансного лідерства в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 66–71.

10. Рекун Г. П., Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 691–696.
11. ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»: внутрішня документація підприємства. Тернопіль, 2026.
12. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. Проблеми та потреби українських підприємств малого та середнього бізнесу в умовах війни: аналітичний звіт. Київ, 2023.
13. Хахула Б., Хахула Л. Лідерство в умовах воєнних та посткризових економік: соціологічний аналіз. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2025. № 3–4. С. 158–165.
14. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 104–109.
15. Штатний розпис товариства з обмеженою відповідальністю «БСК ТРЕЙДИНГ».
16. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 48.
17. Belbin M. Team Roles at Work. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.
18. Boin A., Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
19. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 2009.
20. Heifetz R., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston: Harvard Business Press, 2009.
21. Mintzberg H. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
22. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.
23. OECD. Resilience Systems Analysis. Paris: OECD Publishing, 2014.

24. Yukl G. Leadership in Organizations. 9th ed. Boston: Pearson Education, 2020.
25. Когут І.В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>
26. Киричук В. Сутність та типологія команд. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3945>

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

НАПОРА Аліса Олегівна

СУЧАСНІ МЕТОДИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ПІД КЕРІВНИЦТВОМ
ЛІДЕРА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Анкета опитування штатних працівників ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Шановний(-а) колего! Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні з метою виявлення пріоритетних проблем командної роботи та оцінки ефективності запропонованих заходів розвитку команди. Ваші відповіді будуть використані виключно в наукових цілях. Опитування охоплює 8 штатних працівників підприємства.

Блок 1. Пріоритетні проблеми командної роботи

1. Оцініть, наскільки гострою є для Вас проблема обмеженого доступу до оперативної інформації (прайси, умови договорів, дані контрагентів): ☐ дуже гострою ☐ гострою ☐ помірною ☐ не є проблемою

2. Чи стикаєтесь Ви з перебоями мобільного зв'язку та інтернету під час роботи? ☐ часто ☐ іноді ☐ рідко ☐ ніколи

3. Наскільки робочий процес залежить від особистого контакту з директором? ☐ дуже сильно ☐ суттєво ☐ помірно ☐ мінімально

4. Чи вистачає Вам можливостей для віддаленої роботи? ☐ цілком достатньо ☐ частково ☐ недостатньо ☐ зовсім не вистачає

5. Чи чітко визначені Ваші повноваження та межі прийняття самостійних рішень? ☐ так, повністю ☐ переважно так ☐ частково ☐ ні

Блок 2. Підтримка запропонованих заходів розвитку

6. Чи підтримуєте Ви впровадження хмарного корпоративного архіву? ☐ так ☐ скоріше так ☐ скоріше ні ☐ ні

7. Чи підтримуєте Ви розробку мобільного додатку для координації операцій? ☐ так ☐ скоріше так ☐ скоріше ні ☐ ні

Дякуємо за участь в опитуванні!

Анкета опитування перевізників-партнерів ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»

Шановний(-а) партнере! Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є оцінка якості співпраці з ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ» та виявлення можливостей для покращення партнерської взаємодії. Опитування охоплює 12 перевізників-партнерів підприємства.

1. Чи задоволені Ви умовами співпраці з ТОВ «БСК ТРЕЙДИНГ»? ☐ повністю задоволений(-а) ☐ переважно задоволений(-а) ☐ частково ☐ незадоволений(-а)

2. Наскільки чіткою є комунікація з менеджерами підприємства при узгодженні рейсів? ☐ дуже чіткою ☐ переважно чіткою ☐ іноді виникають непорозуміння ☐ незадовільно

3. Чи відчуваєте Ви, що підприємство враховує Ваші особисті обставини (стан здоров'я, графік)? ☐ завжди ☐ часто ☐ іноді ☐ ніколи

4. Чи зручна для Вас допомога бухгалтерії у підготовці документів? ☐ дуже зручна ☐ переважно зручна ☐ байдуже ☐ незручна

5. Чи підтримуєте Ви ідею мобільного додатку для координації замовлень та рейсів? ☐ так ☐ скоріше так ☐ скоріше ні ☐ ні

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БСК ТРЕЙДИНГ"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА		за КАТОТГГ ¹	2026 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	35069160
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням		за КВЕД	U661040110010023165
Середня кількість працівників, осіб	9			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			46.73
Адреса, телефон	вулиця Галицька, буд. 180, с. ВЕЛИКІ ГАЇ, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47722			0673836250

1.Баланс на 31 грудня 2025 р.

Актив		Код	На початок	На кінець
1		рядка	звітного року	звітного періоду
		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	-	-
Первісна вартість		1001	34,5	34,5
Накопичена амортизація		1002	(34,5)	(34,5)
Незавершені капітальні інвестиції		1005	-	431,0
Основні засоби :		1010	1 366,8	17 674,2
первісна вартість		1011	2 555,7	19 025,0
знос		1012	(1 188,9)	(1 350,8)
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом I		1095	1 366,8	18 105,2
II. Оборотні активи				
Запаси :		1100	2 088,2	1 193,8
у тому числі готова продукція		1103	2 074,0	1 161,8
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	7 276,0	10 098,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	464,8	119,8
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	7 690,2	6 747,3
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	3 277,7	4 261,7
Витрати майбутніх періодів		1170	31,2	34,6
Інші оборотні активи		1190	114,4	96,4
Усього за розділом II		1195	20 942,5	22 551,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	22 309,3	40 656,8

Продовження Додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	350,0	350,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 793,9	22 868,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	20 143,9	23 218,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	15 325,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	169,5	314,3
розрахунками з бюджетом	1620	303,4	99,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	303,4	99,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 692,5	1 698,0
Усього за розділом III	1695	2 165,4	2 112,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 309,3	40 656,8

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2025 _____ р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	121 905,1	81 238,2
Інші операційні доходи	2120	583,3	170,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	122 488,4	81 408,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(82 836,2)	(58 531,7)
Інші операційні витрати	2180	(35 531,2)	(19 325,3)
Інші витрати	2270	(370,7)	(85,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(118 738,1)	(77 942,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 750,3	3 466,0
Податок на прибуток	2300	(675,5)	(623,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 074,8	2 842,1

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП НАПОРА
ОЛЕГ
РОМАНОВИЧ
АНТОНІНА
СЕРГІЙВНА

НАПОРА ОЛЕГ РОМАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

ГРИЦИНА АНТОНІНА СЕРГІЙВНА

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

**Зведені результати опитувань працівників та партнерів ТОВ “БСК
ТРЕЙДИНГ”**

Таблиця Г.1

**Результати опитування щодо пріоритетних проблем командної роботи
(n=20: 8 штатних працівників + 12 перевізників-партнерів)**

Проблема	Кількість відповідей	Загальна вибірка	Частка, %
Обмежений доступ до оперативної інформації	17	20	85,0
Перебої мобільного зв'язку та інтернету	16	20	80,0
Залежність від особистого контакту з директором	15	20	75,0
Відсутність віддалених робочих місць	14	20	70,0
Невизначеність повноважень працівників	13	20	65,0
Труднощі із залученням нових кадрів	12	20	60,0

Примітка. Кожен відсоток відповідає цілій кількості осіб від n=20. Питання передбачало вибір одного з варіантів: “дуже гострою / часто / дуже сильно” — зараховувалися як ствердна відповідь.

Таблиця Г.2

**Результати опитування щодо підтримки заходів програми розвитку
команди (n=8, штатні працівники)**

Захід програми	Кількість “так”	Загальна вибірка	Частка, %
Хмарний корпоративний архів	8	8	100,0
Мобільний додаток для координації операцій	7	8	87,5
Організація віддалених робочих місць	7	8	87,5

Розширення повноважень працівників	6	8	75,0
Програма залучення молодих кадрів	5	8	62,5

Примітка. Зараховувалися відповіді “так” та “скоріше так”. Кожен відсоток відповідає цілій або половинній кількості осіб від $n=8$.