

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Підвищення ефективності управління командою
в умовах нестабільності»**

Виконала: здобувачка 4 курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Дарина ГОЛОТА

Керівник: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Рецензент: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ	6
1.1. Поняття та роль команди у функціонуванні організації	6
1.2. Основи управління командою	11
1.3. Характеристика управління командою в умовах нестабільності	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	23
2.1. Ключові фактори, що впливають на ефективність роботи команди організації	23
2.2. Оцінка ефективності управління командою організації	31
2.3. Проблеми в управлінні командою організації під час нестабільності	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	43
3.1. Характеристика методів адаптації команди до змін	43
3.2. Оцінка ефективності інструментів підвищення ефективності функціонування команди під час нестабільності	48
ВИСНОВКИ	56
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

У сучасному світі організації стикаються з постійними викликами, які виникають через економічні, політичні та соціальні зміни. Нестабільність на ринку, швидкість технологічних інновацій та непередбачуваність глобальних процесів створюють умови, в яких успішне управління командою стає надзвичайно важливим фактором для досягнення високих результатів. У таких умовах ефективне управління командою є важливим аспектом організаційного процесу та необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг.

Актуальність теми цієї роботи полягає в тому, що в умовах нестабільності організації повинні мати гнучкі стратегії управління командами, щоб зберігати свою ефективність і забезпечити стабільність у своїй діяльності. Оскільки люди є основним ресурсом у будь-якому бізнесі, то вдосконалення управління командами в умовах постійних змін стає одним із ключових завдань для організацій, що прагнуть досягати високих результатів у таких умовах.

Дослідження питань командної роботи, методів її формування та ефективного управління активно здійснюють вітчизняні автори Є. Бондаренко, Р. Муха, Г. Шпортько, І. Шавкуна, О. Хитру та інші. Вони розкрили особливості управління командами в різних умовах, зокрема в умовах змін. Зарубіжні автори вивчають проблеми управління командами в контексті змін та нестабільності. Серед вчених слід зазначити таких: Г. Брандо, О. Драган, К. Лайнбек, М. Маккрітал, Т. Коллінс, Р. Муха, Д. Сільверман, К. Фасселл, Л. Хілл, ІМ. Шкільняк. Всі вчені наголошують на важливості формування ефективних команд у сучасних умовах, розвитку їх здатності до адаптації та забезпеченні прозорих комунікацій. Для досягнення успіху в умовах постійних змін організації повинні посилювати увагу до оптимізації внеску працівників і розвитку потенціалу їх командної роботи.

Метою даної бакалаврської роботи є систематизація засад підвищення ефективності управління командою в умовах нестабільності, а також оцінка можливих методів адаптації та вдосконалення командної роботи в умовах змін.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити поняття команди та визначити її роль у функціонуванні організації;
- охарактеризувати основи управління командою та його ключові принципи;
- визначити особливості управління командою в умовах нестабільності, досліджуючи вплив зовнішніх змін на командні процеси;
- визначити ключові фактори, що впливають на ефективність управління командою в умовах нестабільності;
- провести оцінку ефективності управління командою організації з урахуванням нестабільних умов;
- проаналізувати проблеми, які виникають під час управління командою організації в умовах нестабільності, та розглянути шляхи їх вирішення;
- дослідити методи адаптації команди до змін в умовах нестабільності;
- оцінити ефективність інструментів підвищення результативності функціонування команди під час нестабільності та запропонувати шляхи їх удосконалення.

Предметом дослідження є процеси управління командою в організації, а об'єктом – організація командної роботи в умовах нестабільності.

У роботі застосовані різноманітні методи дослідження: аналіз та систематизація результатів досліджень щодо управління командами, їх ефективності та адаптації до нестабільності; метод порівняльного аналізу (порівняння різних підходів до управління командами, що застосовуються в організаціях з різними умовами), метод кейсових досліджень, метод SWOT-аналізу (оцінка сильних і слабких сторін управління командою в умовах нестабільності), статистичний метод для оцінки ефективності різних підходів до управління командою, вимірювання результативності роботи команд в умовах змін тощо.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ

1.1. Поняття та роль команди у функціонуванні організації

Враховуючи важливість організації командної роботи у сучасній бізнес-діяльності, існують різні визначення команди [17, 20, 28].

Команду представляє група індивідів, що разом працюють задля досягнення спільної мети або вирішення спільного завдання. Команду складається з людей, що мають спільні цілі, завдання, подібні інтереси та сприйняття, працюють разом в задля досягнення спільної мети [43].

Команда - це організована структура, де кожен член виконує конкретну роль у досягненні спільної мети. Вона є групою людей, які об'єднані спільними цілями і завданнями, готові взаємодіяти та співпрацювати для досягнення високих результатів. Особливістю команди є те, що її учасники не тільки виконують індивідуальні завдання, а й активно взаємодіють між собою, координуючи свої дії для досягнення загальної мети [13, 16].

Команда відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності діяльності організації. Від того, наскільки злагоджено працюють команди, залежить виконання завдань, досягнення стратегічних цілей, а також здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ось кілька ключових аспектів, що розкривають роль команди у функціонуванні організації [4, 7, 12].

Команда є основним інструментом для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Вона працює над конкретними завданнями, чітко визначеними в межах загальної стратегії організації. За допомогою командної роботи можна ефективно реалізувати складні проекти, розв'язувати проблеми та швидше досягати поставлених цілей.

Команди сприяють підвищенню загальної продуктивності організації. Вони дозволяють здійснювати розподіл праці, де кожен учасник відповідає за свою частину роботи, що підвищує ефективність виконання завдань. Командний підхід дозволяє уникнути дублювання зусиль, зменшити час на виконання завдань та знизити рівень помилок завдяки координації і перевірці дій.

Злагоджена команда, де кожен учасник приносить свої ідеї та експертизу, є потужним джерелом інновацій та творчих рішень. Спільна робота над проблемами та пошук нових шляхів досягнення мети дозволяє організації швидше адаптуватися до змін, розвиватися і зберігати конкурентоспроможність. Креативність команди підвищує здатність організації до інновацій, особливо в умовах нестабільності.

В умовах постійних змін, таких як економічні кризи, технологічні нововведення чи зміни в законодавстві, команди відіграють важливу роль у швидкій адаптації організації до нових обставин. Гнучкість та здатність команди реагувати на зовнішні виклики допомагають організації зберігати стабільність та успішно функціонувати в умовах невизначеності. Команди можуть швидко коригувати стратегії, процеси і підходи для досягнення нових цілей.

Команди є носіями корпоративної культури та цінностей організації. Через взаємодію всередині команди формуються спільні норми поведінки, етика та підходи до роботи. Культури взаємоповаги, відкритості та співпраці, що поширюються в команді, позитивно впливають на загальну атмосферу в організації і сприяють її стабільності та процвітання [1, 22].

Коли працівники працюють у команді, вони відчують себе частиною спільного процесу, що підвищує їхню мотивацію і задоволеність роботою. Взаємна підтримка та спільне досягнення результатів підвищують рівень залученості працівників, а це, у свою чергу, позитивно позначається на ефективності роботи організації в цілому. Командна робота сприяє розвитку особистих навичок, що стимулює професійний ріст кожного члена команди.

Команда також виконує важливу роль у виявленні та управлінні ризиками та проблемами. Завдяки колективному обговоренню і різноманітним поглядам

можна вчасно виявити потенційні загрози і розробити стратегії для їх мінімізації. Команди здатні швидко знаходити рішення для усунення проблем та оптимізації робочих процесів.

Командна робота дозволяє ефективно розподіляти ресурси (час, матеріали, фінанси, людські ресурси) серед учасників, оптимізуючи використання організаційних можливостей. Це сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності. Кожен член команди виконує саме ту частину роботи, яка найбільше відповідає його компетенціям і можливостям, що дозволяє організації досягати максимальних результатів з мінімальними витратами.

Важливим є відрізнити групу та команду. Основні відмінності між групою та командою можна визначити за кількома критеріями. У групі формальним лідером є керівник, при цьому можуть бути й неформальні лідери. В команді ж формальним і неформальним лідером є керівник. Щодо головного функціонального завдання, в групі керівник виконує роль контролера діяльності підлеглих, а в команді його завдання полягає в створенні середовища для ефективної роботи. У групі кожен член має індивідуальну підпорядкованість, тоді як у команді підпорядкованість є індивідуальною, але з елементами взаємної підпорядкованості, оскільки керівник також є частиною команди. Мета діяльності в групі визначається вимушеною орієнтацією на цілі організації, в той час як в команді мета сприймається через призму індивідуальних цінностей і потреб. Результат діяльності в групі є продуктом індивідуальної праці, а в команді - результатом спільної командної роботи. Щодо нарад, то в групі їх може бути необмежена кількість, з орієнтацією на процес проведення, а в команді наради обмежені кількістю та з фокусом на результативне вирішення проблем. Ефективність діяльності в групі оцінюється через результати кожного окремого працівника, а в команді - через результати роботи команди. В групі відсутній синергетичний ефект, тоді як у команді він є. Відповідальність в групі індивідуальна, а в команді - колективна. Організаційна структура групи є жорсткою, а в команді - гнучкою. Функціональні обов'язки в групі є

стандартними, в той час як в команді вони можуть бути специфічними для вищого керівництва [7, 27].

Відповідно, ознаками команди є [24, 25]:

1. Спільна мета та завдання. Всі члени команди мають чітко визначену спільну мету, яка є основою для їхньої співпраці. Мета повинна бути зрозумілою, доступною та взаємоприйнятною для кожного учасника, щоб забезпечити максимальну віддачу від роботи команди. Різниця між командою і простою групою людей полягає в тому, що у групі може бути індивідуальні цілі, які не завжди перекриваються, в той час як у команді всі учасники працюють на досягнення спільного результату.

2. Координація дій. Команда ефективно функціонує лише в тому випадку, якщо її члени взаємодіють та координують свої дії для досягнення спільної мети. Це включає чітке розподілення ролей і відповідальності, узгодження планів та тактик, а також постійну взаємодію для узгодження кроків на всіх етапах роботи.

3. Взаємна довіра та відкритість. Ефективна команда ґрунтується на довірі та відкритості між її учасниками. Члени команди повинні бути впевнені, що вони можуть покластися на своїх колег, що дозволяє знизити рівень конфліктів і створює атмосферу співпраці. Взаємна довіра стимулює відкритий обмін інформацією, що є критично важливим для успішного виконання завдань.

4. Підтримка та взаємодопомога. Важливим аспектом роботи команди є підтримка її учасників. Командна робота передбачає, що кожен член підтримує інших у складних ситуаціях, готовий допомогти в разі потреби та поділитися знаннями і досвідом. Це створює середовище, в якому учасники відчують себе частиною єдиного механізму, що працює на досягнення результату.

5. Спільне прийняття рішень. У команді важливо, щоб рішення приймалися колективно, з урахуванням думок і пропозицій всіх її членів. Спільне прийняття рішень дає можливість кожному учаснику внести свій вклад у процес, що, в свою чергу, підвищує мотивацію та відповідальність за результат. Це дозволяє уникнути одностороннього підходу та врахувати різні перспективи при вирішенні завдань.

6. Один з основних принципів існування команди - це спільна відповідальність за кінцевий результат. Всі члени команди усвідомлюють, що їхні індивідуальні зусилля впливають на загальний результат, тому важливо не лише виконувати свою частину роботи, але й бути готовими допомогти іншим членам команди у разі потреби. Це також сприяє розвитку колективної відповідальності, що важливо для досягнення високих результатів.

Характеристиками, що визначають ефективність команди є [21, 23]:

1. Відкрита та чітка комунікація між членами команди є основою її успішної роботи. Важливо, щоб усі учасники мали можливість висловити свої ідеї, зауваження та побоювання, що дозволяє знижувати рівень непорозумінь і конфліктів, а також швидше знаходити оптимальні рішення.

2. Успішні команди здатні адаптуватися до змін навколишнього середовища, нових вимог та непередбачуваних ситуацій. Члени команди повинні бути готовими до змін, коригувати стратегії та способи роботи відповідно до нових обставин.

3. У будь-якій команді можуть виникати конфлікти через різні погляди, методи роботи чи інтерпретацію завдань. Важливо, щоб команда мала стратегії для конструктивного вирішення конфліктів, щоб вони не ставали на заваді досягненню загальної мети.

4. Командна мотивація є критично важливою для підтримки ефективної роботи. Члени команди повинні відчувати свою важливість і внести свій вклад у спільну мету. Згуртованість команди допомагає долати труднощі та досягати високих результатів навіть у складних умовах.

Таким чином, команда - це система, що функціонує завдяки взаємодії, спільним цілям, підтримці та відповідальності кожного за загальний результат. Ефективна команда працює як єдине ціле, де кожен учасник додає свою унікальну цінність до досягнення спільної мети.

1.2. Основи управління командою

Управління командою - це процес, який передбачає координацію дій, керівництво та підтримку групи осіб, щоб досягти спільної мети або вирішити визначені завдання.

Основи управління командою включають в себе набір принципів, методів і стратегій, спрямованих на створення ефективної та злагодженої команди, яка здатна досягти поставлених цілей. Успішне управління командою базується на чіткому визначенні загальних цілей, розподілі ролей і відповідальностей серед членів, підтримці високого рівня комунікації та мотивації, а також умінні ефективно вирішувати конфлікти і адаптуватися до змін [18, 29].

Чітке визначення цілей є основою функціонування будь-якої команди. Кожен член повинен розуміти, до чого вони прагнуть, як їхня діяльність вписується в загальну стратегію. Важливо, щоб цілі були досяжними і мали конкретні показники результативності. Це дозволяє команді працювати зосереджено і узгоджено.

Розподіл ролей і обов'язків серед членів команди також має ключове значення. Кожен повинен розуміти свою роль, знати свої обов'язки та межі відповідальності. Такий підхід запобігає дублюванню зусиль і дозволяє ефективно використовувати час і ресурси. Важливо також забезпечити гнучкість у випадку необхідності змін у ролях через зміну обставин чи виникнення нових завдань.

Мотивація команди є одним із головних аспектів успішного управління. Лідер повинен створювати таку атмосферу, де кожен член команди відчуває свою значущість і важливість для загального результату. Мотивація може бути як матеріальною (премії, бонуси), так і нематеріальною (похвала, можливості для професійного розвитку, позитивний зворотний зв'язок). Вона сприяє не лише досягненню високих результатів, а й створенню довгострокових лояльних відносин у команді [30, 32].

Комунікація є важливим елементом управління командою. Важливо забезпечити відкритий і чесний обмін інформацією серед усіх членів, адже це дозволяє уникати непорозумінь, вирішувати проблеми на ранніх етапах і підтримувати високий рівень довіри. Хороша комунікація не лише сприяє ефективній роботі, а й допомагає створювати згуртовану команду [31].

Управління конфліктами є невід'ємною частиною роботи керівника. У будь-якій команді можуть виникати різні суперечності, і важливо вміти ефективно їх вирішувати, не допускаючи ескалації і підтримуючи гармонійний клімат. Керівник повинен не тільки своєчасно виявляти конфлікти, а й застосовувати відповідні стратегії для їх вирішення, зберігаючи здорову атмосферу в команді.

Здатність до адаптації в умовах змін є ключовою для успішного керівника. В умовах швидких змін і непередбачуваності, команда повинна бути здатна гнучко реагувати на нові виклики, коригувати стратегії та підходи, якщо це необхідно. Важливою є також здатність оцінювати результати роботи команди та кожного члена, щоб своєчасно виявляти сильні й слабкі сторони та сприяти розвитку команди в цілому.

Лідер команди відіграє ключову роль у забезпеченні її успіху, оскільки визначає загальні напрямки роботи, але й мотивує, направляє та підтримує членів команди. Лідерство повинно бути адаптивним та орієнтованим на потреби команди. Важливою рисою лідера є здатність встановлювати чіткі цілі, підтримувати високий рівень мотивації, вирішувати конфлікти та сприяти розвитку кожного члена команди [14, 15].

Лідер повинен також володіти високими комунікативними навичками для ефективного обміну інформацією та заохочення відкритих діалогів серед членів команди.

Формування команди - це процес, який включає підбір учасників, визначення ролей та завдань, а також створення атмосфери довіри і співпраці. Підбір учасників команди має велике значення для її подальшої ефективності. Необхідно враховувати кваліфікацію, досвід і особистісні характеристики членів команди. Розподіл ролей є важливим етапом, оскільки кожен член команди

повинен чітко розуміти свою відповідальність і вносити свій вклад у досягнення загальної мети. Командна згуртованість сприяє продуктивній взаємодії, тому створення атмосфери підтримки, довіри та відкритості є необхідним елементом на етапі формування.

Чітко визначені цілі є основою для ефективної роботи команди. Постановка чітких та ефективних цілей є важливою складовою успішного управління командою. Використання критеріїв SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) є важливим інструментом для досягнення результатів. Цілі повинні бути конкретними та вимірними, щоб команда чітко розуміла, що саме потрібно зробити і якими конкретними показниками вимірювати успіх. Це дозволяє членам команди чітко бачити, до чого вони прагнуть, і зберігати фокус на досягненні результату [10,11].

Цілі мають бути досяжними, тобто реалістичними, відповідно до ресурсів та можливостей команди. Важливо, щоб завдання були достатньо складними, щоб мотивувати команду, але не такими, що ставлять під сумнів їх здатність досягти поставленої мети. Якщо цілі занадто складні або недосяжні, це може призвести до втрати мотивації та розчарування серед членів команди. Тому дуже важливо поставити завдання, які є складними, але реальними для виконання.

Також важливо, щоб цілі були часово обмеженими. Кожна ціль повинна мати конкретний термін виконання, що дозволяє команді організувати свою роботу і забезпечити своєчасне досягнення результату. Без чітко визначених термінів завдання можуть бути відкладені, що призведе до затримок і зволікань. Часові рамки допомагають команді зосередитися на пріоритетних завданнях та уникати зайвих затримок.

Нарешті, постановка цілей повинна включати як стратегічні, так і тактичні завдання. Стратегічні цілі визначають загальний напрямок розвитку, тоді як тактичні цілі допомагають здійснювати конкретні дії, які наближають досягнення стратегічних завдань. Це дозволяє команді працювати як з довгостроковими, так і з короткостроковими цілями, поступово просуваючись до загального результату.

Таким чином, цілі повинні бути конкретними, досяжними, часово обмеженими і включати стратегічні та тактичні завдання, що дозволяє ефективно організувати роботу команди і забезпечити досягнення результату.

Ефективна комунікація є основою управління командою. Керівник повинен створювати умови для того, щоб усі учасники команди могли вільно обмінюватися ідеями, інформацією і пропозиціями. Регулярні зустрічі та обговорення важливих питань допомагають підтримувати відкриту комунікацію і вирішувати питання на ранніх етапах. Зворотний зв'язок є критично важливим для підтримки високої мотивації та коригування дій. Це допомагає уникнути непорозумінь і покращити результати роботи.

Мотивація є однією з ключових складових управління командою. Для цього необхідно створити середовище, в якому кожен член команди відчуває свою значущість і цінність. Матеріальні та нематеріальні стимули - це різні форми заохочення, які можуть включати як фінансові бонуси, так і визнання досягнень, розвиток кар'єрних можливостей, навчання. Розвиток професійних навичок також є важливою складовою мотивації. Керівник повинен підтримувати інтерес команди до постійного вдосконалення, пропонуючи нові можливості для розвитку [8].

Одним із основних принципів управління командою є ефективне делегування обов'язків. Делегування дозволяє не лише знизити навантаження на керівника, але й сприяє розвитку самостійності та відповідальності у членів команди. Розподіл завдань має бути справедливим і відповідати кваліфікації та можливостям кожного члена команди.

Керівник повинен бути готовий до того, щоб надавати підтримку у разі потреби, але водночас заохочувати ініціативність та відповідальність.

Конфлікти можуть виникати в будь-якій команді через різні погляди, невідповідність очікувань або неузгодженість дій. Важливою складовою управління є вміння керівника правильно розпізнати конфлікти та своєчасно їх вирішити. Конструктивне вирішення конфліктів сприяє покращенню атмосфери в команді і дозволяє знайти оптимальні рішення. Важливо забезпечити відкрите

обговорення проблем, що виникають, і сприяти пошуку компромісів, при цьому не допускаючи ескалації конфліктів.

Управління командою не може бути ефективним без оцінки її результатів. Оцінка дозволяє виявити слабкі місця у роботі, а також визначити, що працює добре. Оцінка може проводитися через регулярні зустрічі, звіти, опитування членів команди та зворотний зв'язок. Важливо враховувати як індивідуальні досягнення, так і результати команди в цілому [8].

Керівник повинен активно працювати над підтримкою командного духу, сприяти розвитку корпоративної культури, де цінуються взаємоповага, співпраця та взаємодопомога. Це включає в себе заходи для покращення взаємодії та згуртованості команди, такі як тренінги, спільні заходи, неформальні зустрічі. Підтримка комунікації та співпраці на всіх рівнях організації створює атмосферу єдності та відданості спільним цілям.

Таким чином, управління командою є складним, багатогранним процесом, що вимагає поєднання лідерських якостей, ефективної комунікації, стратегічного мислення, а також здатності до гнучкого реагування на змінювані умови.

1.3. Характеристика управління командою в умовах нестабільності

Нестабільність, що може бути спричинена економічними, політичними, соціальними чи технологічними змінами, створює додаткові виклики для команд, змушуючи їх адаптуватися до постійно змінюваних умов. В таких обставинах важливо мати чітку стратегію управління, здатність до швидкого реагування на зміни та ефективно координувати дії команди для забезпечення досягнення цілей.

Нестабільність характеризується постійними змінами, що можуть включати [10]:

1. Економічні кризи або спад ринку.
2. Політичну нестабільність, зміни в законодавстві.
3. Зміни в технологіях та інноваціях.
4. Соціальні та культурні зміни, що впливають на командну динаміку.

Управління командою в таких умовах вимагає здатності до швидкої адаптації, прогнозування майбутніх змін та мобілізації ресурсів для реагування на нові виклики.

Теорія управління командою в умовах нестабільності базується на адаптації класичних управлінських підходів до ситуацій із високим рівнем невизначеності, обмеженими ресурсами та зовнішніми потрясіннями, такими як економічні кризи, війни чи ринкові зміни. Вона поєднує елементи теорій лідерства, організаційної поведінки та кризового менеджменту, фокусуючись на гнучкості, стійкості та підтримці людського капіталу [2, 3].

У нестабільності стиль управління залежить від зрілості команди та контексту. Менеджери можуть переходити від директивного підходу (чіткі вказівки в кризових ситуаціях) до делегування (коли команда адаптується до змін), враховуючи мінливі потреби працівників. Такий підхід є проявом ситуаційного лідерства.

У нестабільних умовах система поводить ся непередбачувано, тому управління спирається на швидку адаптацію, а не на жорстке планування. Лідери визначають ключові пріоритети (виживання, базова продуктивність) і коригують стратегії в реальному часі.

У кризі ресурси (персонал, час, фінанси) стають обмеженими. Управління фокусується на їх оптимальному розподілі, пріоритизації критичних функцій і залученні внутрішніх резервів команди, як-от ініціативність чи багатозадачність [26].

Нестабільність загрожує базовим потребам працівників (безпека, стабільність), що знижує мотивацію. Лідери повинні забезпечити фізичну й психологічну безпеку (захист, підтримка), а також стимулювати через визнання чи гнучкість, навіть за обмежених бонусів.

Управління в нестабільності передбачає підготовку до ризиків, швидке реагування на зміни (наприклад, перерозподіл ресурсів) і відновлення після потрясінь. Лідери створюють резервні плани й підтримують гнучкість операцій.

У кризових умовах етапи формування команди (формування, конфлікт, нормалізація, виконання) прискорюються або порушуються. Менеджери мають швидко згуртувати команду, долаючи стрес і опір змінам, щоб досягти продуктивності. Задля цього необхідно враховувати Принципи управління командою в умовах нестабільності (табл. 1.1).

Ці принципи формують адаптивну систему управління, де пріоритетність і гнучкість забезпечують виживання, комунікація й автономія прискорюють реакцію на зміни, а емоційна підтримка зберігає людський потенціал. Їхня ефективність залежить від уміння менеджерів балансувати між контролем і свободою, а також між короткостроковими діями та довгостроковою стійкістю, що робить їх універсальними для будь-якої кризової ситуації.

Таблиця 1.1

Принципи управління командою в умовах нестабільності

Принцип	Суть	Опис
1	2	3
Пріоритетність завдань	Фокус на ключових операціях, відкладання другорядного	У нестабільних умовах ресурси, такі як час, персонал і фінанси, обмежені, тому менеджери зосереджуються на операціях, які забезпечують базову функціональність організації, відкладаючи менш критичні чи довгострокові проекти. Це дозволяє уникнути перевантаження команди та зберегти стійкість. Пріоритети визначаються через оцінку впливу завдань на основну діяльність і виживання організації: менеджери складають короткий список обов'язкових завдань, відсікаючи все, що не має негайного ефекту, щоб сконцентрувати зусилля на головному.

Продовження табл. 1.1		
1	2	3
Прозора комунікація	Зменшення невизначеності через регулярні оновлення	Нестабільність посилює тривогу працівників через брак інформації про стан справ і перспективи, тому регулярне інформування про ситуацію, плани та очікування зменшує плітки, зміцнює довіру та допомагає команді адаптуватися до змін. Комунікація має бути чіткою, лаконічною та регулярною - щоденні брифінги, тижневі звіти чи оновлення через доступні канали, як-от електронна пошта чи месенджери. Менеджери пояснюють, що відомо, що невідомо і які кроки робляться, уникаючи обіцянок, які не можна виконати, а також заохочують питання від команди для зняття напруги.
Емоційна підтримка	Зміцнення довіри й боротьба з вигоранням	У кризових умовах стрес і невизначеність підривають моральний дух команди, тож менеджери надають емоційну підтримку, демонструють емпатію та створюють відчуття безпеки, щоб запобігти вигоранню й утримати продуктивність. Підтримка включає визнання зусиль через похвалу чи невеликі винагороди, гнучкість у графіках, доступ до ресурсів для подолання стресу, таких як консультації чи відпочинок, а також забезпечення базових потреб - їжі чи безпечних умов праці. Лідери діляться власною впевненістю, щоб надихати команду та зміцнювати довіру.
Гнучкість процесів	Спрощення процедур і впровадження змін «на ходу»	У нестабільності стандартні процедури стають неефективними через швидкі зміни обставин, тому менеджери спрощують робочі процеси, усувають зайву бюрократію та впроваджують нові підходи без тривалого тестування, адаптуючись до реальності в реальному часі. Спрощення може означати скорочення кількості погоджень, автоматизацію рутинних завдань чи тимчасову відмову від детальних звітів. Зміни вводяться експериментально: якщо рішення працює, його масштабують, якщо ні швидко коригують, а зворотний зв'язок від команди допомагає вдосконалювати процеси.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Розвиток автономії	Делегування повноважень для швидких локальних рішень	Централізоване управління уповільнює реакцію в кризових умовах через затримки в комунікації та різноманітність локальних проблем, тому делегування повноважень окремим працівникам чи підрозділам дозволяє оперативно вирішувати питання на місцях, підвищуючи гнучкість організації. Менеджери визначають межі відповідальності для кожного рівня, наприклад, регіонального офісу чи бригади, і надають право приймати рішення в цих межах без узгодження з верхнім керівництвом. Навчання автономії відбувається через чіткі інструкції та довіру до ініціативи працівників, а лідери контролюють лише стратегічні результати.

Джерело: сформовано автором на основі [6, 9, 19, 35]

Теорія організаційної стійкості доводить, що успіх залежить від здатності команди адаптуватися до шоків і відновлюватися. Лідери сприяють цьому через навчання, децентралізацію рішень і підтримку внутрішньої згуртованості [22].

У нестабільності лідери надихають команду, надаючи чітке бачення майбутнього й демонструючи впевненість, що допомагає долати невизначеність і зберігати мотивацію.

Управління командою в умовах нестабільності є складним і багатозадачним процесом, що вимагає від керівника особливих підходів, навичок та гнучкості.

Лідер в умовах нестабільності повинен мати низку ключових якостей, що дозволяють успішно вести команду через складні ситуації [33, 38]:

1. Лідер повинен бути готовим до змін і швидко адаптувати стратегії управління, щоб забезпечити ефективну роботу команди в умовах непередбачуваності.

2. У нестабільні часи важлива чітка і відкрита комунікація. Лідер повинен регулярно інформувати команду про зміни в організаційній ситуації, щоб забезпечити єдність і підтримку.

3. Лідер повинен підтримувати моральний дух команди в умовах змін, заохочуючи її до досягнення результатів, навіть коли обставини стають складними або невизначеними.

4. В умовах нестабільності важливо швидко ухвалювати рішення, адже затримки можуть призвести до втрати можливостей або негативних наслідків для організації.

Управління командою в умовах нестабільності вимагає швидкої адаптації. Члени команди повинні бути готовими змінювати свої підходи до роботи, освоювати нові технології, реагувати на зміни в організаційних цілях і завданнях.

Важливо формувати у команді здатність до швидкого реагування на зміни, забезпечуючи навчання новим методам роботи і розвитку.

У таких умовах ефективна комунікація стає критично важливою. Члени команди мають бути готовими обмінюватися інформацією і узгоджувати свої дії для досягнення спільної мети [5, 39].

Важливо, щоб кожен учасник команди розумів, чому зміни необхідні, і був готовий до їх впровадження. Тільки так можна забезпечити ефективну адаптацію на рівні всієї команди.

Нестабільність підвищує рівень невизначеності та ризиків, з якими стикаються команди. Для ефективного управління командою в таких умовах керівник повинен активно працювати над ідентифікацією можливих ризиків, а також розробляти стратегії для їх нейтралізації або зменшення їх негативного впливу. Потрібно бути готовим до того, що будь-яка зміна може мати непередбачувані наслідки. Важливо вчасно коригувати плани, щоб зберегти стабільність команди. Нестабільність може створювати стресові ситуації. Керівник повинен бути готовим до того, щоб підтримувати моральний стан команди, допомагати їй справлятися зі стресом та зберігати ефективність.

У умовах нестабільності дуже важливо зберігати єдність і мотивацію команди. Важливо, щоб члени команди відчували підтримку з боку керівника, розуміли свою важливість і вклад у досягнення загальних цілей. В умовах стресу важливо підтримувати довірливу атмосферу в команді, де кожен може висловити свої думки, переживання та пропозиції щодо вирішення проблем. Навіть у складних умовах необхідно визнавати досягнення команди, щоб підвищувати її моральний дух і стимулювати до подальшої праці [36, 40].

У нестабільному середовищі організації мають постійну потребу в інноваціях, щоб адаптуватися до швидко змінюваних умов. Для цього важливо, щоб команда активно впроваджувала нові інструменти та методи роботи. Це дозволяє не лише підвищити ефективність, але й забезпечити адаптивність у швидко змінюваному середовищі. Використання сучасних технологій, автоматизація рутинних процесів, адаптація до нових трендів та покращення внутрішніх комунікацій є ключовими елементами для того, щоб команда могла швидко реагувати на зміни та залишатися конкурентоспроможною [37, 42].

Крім того, керівник відіграє важливу роль у заохоченні команди до творчого підходу в рішенні проблем. Створення середовища, де члени команди можуть відкрито пропонувати нові ідеї, експериментувати і вчитися на помилках, є важливим фактором для розвитку інновацій. Керівник повинен активно підтримувати та визнавати зусилля команди, що сприяють пошуку нових шляхів для досягнення цілей. Це дозволяє команді відчувати себе впевнено в процесі змін та працювати з гнучкістю, необхідною для ефективної адаптації. Одним з основних завдань управління командою в умовах нестабільності є створення атмосфери надійності та підтримки навіть при відсутності чіткої стабільності. Керівники повинні намагатися зберігати команду зосередженою на її основних завданнях, пропонувати варіативність підходів і рішень для збереження гнучкості в умовах змін, забезпечувати регулярну оцінку та коригування стратегій для адаптації до нових викликів [34].

Висновки до розділу 1

Таким чином, команди є основними одиницями для виконання завдань у будь-якій організації. Вони забезпечують розподіл роботи, сприяють більш ефективному використанню ресурсів та підвищують продуктивність.

Ключова роль команди полягає у забезпеченні колективної синергії, де результат діяльності команди перевищує сукупний результат індивідуальних зусиль її членів.

У контексті сучасних змін, команди стають важливими для адаптації організації до нових умов. Вони здатні швидше реагувати на зовнішні виклики, адаптувати стратегії та приймати рішення в умовах невизначеності.

Важливими є етапи розвитку команди (формування, штормінг, нормування, виконання, розпад), а також способи управління конфліктами та забезпечення психологічного клімату.

Управління командою - це комплексний процес, що вимагає високого рівня організаційних та комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та стратегічного мислення. Лідер, який вміє створити сприятливі умови для роботи команди, розвиває її потенціал і забезпечує досягнення спільних цілей, може значно підвищити ефективність і продуктивність колективу.

Управління командою в умовах нестабільності потребує від керівника професійних навичок, здатності швидко адаптуватися до змін, підтримувати команду в стресових ситуаціях, активно розвивати її гнучкість і здатність до інновацій. Зазначене дозволяє досягати високих результатів навіть в умовах економічної, соціальної чи політичної невизначеності.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Ключові фактори, що впливають на ефективність роботи команди організації

Для аналізу стану командної роботи в умовах нестабільності можна розглянути різні українські компанії, які мають власні підходи до управління командами, зокрема в умовах змін на ринку, економічної нестабільності та соціальних змін.

Серед таких компаній на увагу заслуговує компанія «Kernel Holding S.A.» - один із лідерів агропромислового комплексу в Україні. Компанія працює в умовах аграрних змін, економічної нестабільності та глобальних ринкових коливань, що є важливим фактором для дослідження ефективності командної роботи в умовах нестабільності.

Kernel Holding S.A. - це одна з найбільших агропромислових груп в Україні, що займається виробництвом, переробкою та експортом сільськогосподарської продукції. Основні напрямки діяльності компанії охоплюють виробництво соняшникової олії, переробку зернових та олійних культур, а також виробництво кормів. Kernel активно працює як на українському, так і на міжнародному ринках, особливо в Європі, Азії та Африці. Компанія була заснована в 1995 році в Україні і з того часу значно розширила свою діяльність. З моменту заснування компанія зосереджувалася на торгівлі сільськогосподарськими продуктами, а потім почала інвестувати в переробку і виробництво. Вже в 2007 р. Kernel Holding S.A. стала публічною компанією, випустивши акції на Варшавській фондовій біржі.

Kernel Holding S.A. є вертикально інтегрованою компанією, яка охоплює кілька бізнес-сегментів, тісно пов'язаних між собою. Вона є членом таких організацій, як Американська торговельна палата в Україні, Європейська бізнес-асоціація, GAFTA, FOSFA, Укроліяпром, УЗА, US-Ukraine Business Council та UNIC.

Компанія займає близько 8% світового виробництва соняшникової олії і постачає свою продукцію в понад 80 країн. У 2021 році Kernel експортував 1,1 млн тонн соняшникової олії, серед основних ринків збуту були Індія, Китай і Ірак. У 2022 році Ірак замінив Румунію.

Щорічно компанія вирощує понад 3,2 млн тонн зернових та олійних культур, розташовуючи свої землі в таких областях, як Чернігівська, Полтавська, Сумська, Харківська, Черкаська, Кіровоградська, Дніпропетровська, Запорізька, Вінницька, Миколаївська, Тернопільська, Одеська та Хмельницька області. Земельний банк компанії на кінець 2021 року складав 515 000 га, а на березень 2023 року - 363 000 га.

Kernel експортує близько 5 млн тонн зернових і олійних культур щорічно, закупаючи продукцію у більш ніж 5 тисяч виробників. Логістичні потреби компанії покривають власні портові термінали та мережа елеваторів. У 2021 році компанія експортувала 9,2 млн тонн зернових, серед найбільших ринків були Китай, Єгипет і Нідерланди, а в 2022 році Єгипет замінила Іспанія.

У 2019 році Kernel придбав компанію РТК Україна, що дозволило збільшити парк зерновозів до 3,4 тисяч одиниць. У 2022 році компанія також придбала 30 автопоїздів-самоскидів і розвиває комерційну послугу з надання вагонів в оренду. Крім того, Kernel оперує парком контейнерів, що налічує 1940 одиниць.

У 2023-24 роках компанія інвестувала в розвиток власного флоту, який складається з трьох суден: Eneida, Mavka та Rotterdam Pearl V. Балкерний флот компанії забезпечує перевезення зернових вантажів на 20%, а олії — до 30%.

Рада директорів Kernel складається з 9 членів, з яких три є незалежними.

Основними напрямками діяльності компанії є переробка соняшникової олії, торгівля зерновими та олійними культурами, аграрні інвестиції та виробництво кормів.

Таким чином, Kernel є одним з найбільших виробників та експортерів соняшникової олії в світі. Компанія має власні заводи по переробці соняшнику, що дозволяє їй контролювати якість продукції і знижувати витрати на виробництво. Також вона займається закупівлею, зберіганням і експортом зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь) та олійних культур (соняшник, соя). Компанія володіє мережею елеваторів для зберігання продукції та логістичними потужностями для забезпечення ефективної доставки. Окрім переробки сільськогосподарської продукції, компанія виробляє корми для тварин, що є важливою частиною її бізнесу, оскільки дозволяє забезпечити попит на тваринницькі продукти. Kernel володіє мережею елеваторів для зберігання зернових, що є важливою частиною її логістичної інфраструктури. Компанія активно використовує порти Чорного моря для експорту своєї продукції. Вона також має власну транспортну мережу для доставки продукції по Україні та за кордон. Kernel є одним з основних експортерів сільськогосподарської продукції з України, зокрема соняшникової олії. Компанія активно працює з міжнародними ринками, зокрема в Європі, Азії та Африці, що робить її однією з основних компаній на ринку агропродовольчої продукції.

Kernel є однією з найбільших і найприбутковіших агропромислових компаній в Україні. Компанія стабільно демонструє сильні фінансові результати, зокрема завдяки високому попиту на продукцію, таку як соняшникова олія та зернові культури. Вона активно залучає інвестиції, включаючи міжнародні фінансові ресурси для подальшого розвитку і розширення. Kernel активно працює над поліпшенням екологічної ситуації, зокрема через впровадження сталих технологій в переробку продукції та агрономію. Компанія також підтримує соціальні програми та ініціативи, спрямовані на розвиток місцевих громад в регіонах, де вона працює. Kernel активно інвестує в новітні технології, зокрема в аграрні інновації, автоматизацію процесів на підприємствах і

вдосконалення логістики. Важливим аспектом є також стратегія щодо оптимізації використання природних ресурсів і підвищення енергоефективності на всіх етапах виробництва. Kernel Holding S.A. — це потужна агропромислова група з високою часткою на ринку України та міжнародної торгівлі. Завдяки своїй ефективній інфраструктурі, інноваційним підходам у виробництві та стратегії розвитку компанія займає провідні позиції на ринку сільськогосподарської продукції [41].

Ефективність роботи команди Kernel Holding S.A. залежить від кількох ключових факторів, які визначають її здатність досягати високих результатів на аграрному ринку (табл. 2.1.).

Одним із ключових факторів є лідерство та управлінська культура. Сильне лідерство, яке мотивує, надихає та координує дії співробітників, є необхідним для успіху команди. Крім того, управлінська культура, що підтримує інновації, ефективну комунікацію та взаємоповагу між різними рівнями організації, сприяє створенню позитивної атмосфери, де кожен співробітник відчуває свою важливість у досягненні спільних цілей.

Другим важливим фактором є кваліфікація та професіоналізм працівників. Успіх компанії великою мірою залежить від професіоналізму її співробітників, які повинні мати спеціалізовані знання в аграрному секторі, управлінні, логістиці та фінансах. Постійне навчання та розвиток працівників через тренінги та курси дозволяє підтримувати високий рівень компетентності та адаптації до нових умов.

Не менш важливим є фактор командної роботи та комунікації. Ефективна командна робота між різними підрозділами (виробництво, логістика, маркетинг, продажі) є основою для досягнення високих результатів. Відкрита та налагоджена комунікація між членами команди та різними рівнями організації дозволяє швидко обмінюватися інформацією та ухвалювати необхідні рішення без затримок.

Таблиця 2.1

Система ключових факторів, які визначають здатність команди

Kernel Holding S.A. досягати результатів

Ключовий фактор	Характеристика	Характер впливу на ефективність функціонування команди
Лідерство та управлінська культура	Сильне лідерство мотивує, координує, підтримує інновації та взаємоповагу	Позитивна атмосфера, мотивація співробітників
Кваліфікація працівників	Спеціалізовані знання, постійне навчання та розвиток	Високий рівень компетентності, адаптація до змін
Командна робота та комунікація	Співпраця між підрозділами, відкритий обмін інформацією	Швидке прийняття рішень, координація дій
Інноваційні технології	Автоматизація, ІТ-рішення для управління	Зменшення витрат, підвищення точності та швидкості
Логістика та ланцюги постачань	Оптимізація зберігання, транспортування, мережі елеваторів	Стабільність, зниження витрат, швидкість операцій
Фінансова стабільність	Стабільна база, оптимальний розподіл ресурсів	Фінансування розвитку, максимізація ефективності
Адаптивність та планування	Гнучкість до змін, чіткі стратегічні пріоритети	Стабільність у кризах, фокус на ключових напрямках
Корпоративна культура	Сприятливе середовище, мотивація через винагороди	Залученість працівників, висока продуктивність
Соціальна відповідальність	Екологічність, підтримка громад, соціальні програми	Репутація, довіра населення, стає виробництво

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Вагомим чинником є впровадження інноваційних технологій та автоматизації. Використання сучасних технологій в аграрному процесі, автоматизація виробництва, а також застосування ІТ-рішень для управління

підприємствами допомагає зменшити витрати, підвищити точність і швидкість виконання завдань. Впровадження новітніх технологій сприяє підвищенню ефективності роботи команди.

Слід відзначити логістику та управління ланцюгами постачань. Оптимізація логістичних процесів, зокрема зберігання, транспортування та своєчасне постачання продукції, є важливим чинником для забезпечення стабільності та ефективності роботи компанії. Наявність оптимізованої мережі елеваторів, складів і портів дозволяє скоротити витрати та підвищити швидкість і точність операцій.

Фінансова стабільність та ресурсне забезпечення також є критичними факторами для ефективної роботи команди. Для того щоб компанія могла фінансувати розвиток і модернізацію, важливо мати стабільну фінансову базу. Оптимальне розподілення фінансових і матеріальних ресурсів дозволяє максимізувати ефективність роботи команди.

Адаптивність та стратегічне планування відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності роботи. Гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, економічних та політичних факторів дозволяють компанії підтримувати стабільну роботу. Водночас, чітке стратегічне планування дозволяє визначати пріоритети і зосереджувати зусилля на ключових напрямках діяльності компанії.

Важливим аспектом є корпоративна культура та мотивація. Створення сприятливого робочого середовища, яке підтримує інновації та взаємну підтримку, допомагає зберігати мотивацію співробітників і підвищувати їх залученість до роботи. Адекватна мотивація через фінансові та нефінансові винагороди сприяє бажанню виконувати завдання на високому рівні.

Останнім важливим фактором є соціальна відповідальність та сталий виробництво. Врахування екологічних вимог і соціальних аспектів при реалізації проектів дозволяє компанії підтримувати свою репутацію та забезпечувати відповідальне ставлення до ресурсів. Підтримка місцевих громад, інвестиції в соціальні програми та екологічну відповідальність допомагають зміцнювати

корпоративний імідж і покращувати відносини з населенням в регіонах, де працює компанія.

Таким чином, ефективність роботи команди Kernel Holding S.A. залежить від чіткої організаційної структури, професіоналізму працівників, ефективної комунікації, впровадження інновацій, оптимізації логістики та ресурсного забезпечення. Також важливими є стратегічне планування, корпоративна культура та соціальна відповідальність, які разом сприяють досягненню високих результатів і забезпечують конкурентоспроможність компанії на ринку.

Керівні принципи менеджменту компанії Kernel базуються на кількох ключових аспектах, що забезпечують її стабільний розвиток та успішне функціонування:

1. Фінансова стабільність є основою для ефективного управління компанією. Це включає в себе стратегічний системний менеджмент, орієнтований на досягнення довгострокових цілей, а також синергію бізнес-інтеграції, що дозволяє оптимізувати ресурси та активи компанії. Важливу роль відіграє ефективне управління активами та ресурсами, що забезпечує фінансову стійкість та здатність компанії адаптуватися до змін та інновацій.

2. Стійка ділова репутація підтримується завдяки прозорості та чесності в усіх аспектах бізнес-діяльності. Відповідальне лідерство, яке ґрунтується на дотриманні законів і правил, є важливою частиною корпоративної культури. Компанія також активно працює над сталим розвитком і соціальною відповідальністю, враховуючи інтереси громади та навколишнього середовища.

3. Професійна команда лідерів є рушійною силою для досягнення успіху компанії. Важливими факторами є партнерство та єдність цілей серед співробітників, залученість до роботи як внутрішнє підприємництво, взаємоповага та довіра між членами команди. Розвиток потенціалу людей є пріоритетом для компанії, що дозволяє забезпечити її сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Компанія Kernel інвестує у навчання своїх співробітників, щоб забезпечити високу якість роботи та підготувати фахівців із вузькоспеціалізованими

навичками, адже головна мета - зберегти й розвинути унікальні професійні компетенції, які є основою успіху компанії. Знайти готового експерта з виробництва олії чи інженера-електрика з досвідом роботи на теплоелектроцентралях непросто, тому Kernel обирає стратегію підготовки таких професіоналів усередині компанії.

Основні цілі професійного навчання включають збереження унікальної експертизи, швидку адаптацію новачків, дотримання стандартів якості та оновлення знань відповідно до сучасних технологій і трендів. Компанія розробила кілька напрямів професійного розвитку, кожен із яких відповідає певним потребам співробітників і бізнесу. Нові працівники проходять базові програми, які знайомлять їх із ключовими процесами компанії, допомагаючи швидко освоїтися та ефективно включитися в роботу. Для забезпечення стабільно високого рівня виконання завдань створено спеціалізовані програми, адаптовані до конкретних посад, де співробітники регулярно проходять оцінювання, а навчальні матеріали оновлюються відповідно до актуальних стандартів. Працівники також мають доступ до курсів, які детально розкривають специфіку їхніх професійних обов'язків, наприклад, із технологій виробництва, вирощування сільськогосподарських культур, управління зерносховищами чи енергетичними об'єктами. Щороку співробітники підвищують кваліфікацію, враховуючи нові галузеві тенденції та інновації, що гарантує актуальність знань і професійний розвиток. Kernel зосереджується на вузьких напрямках, які є критично важливими для бізнесу, а завдяки навчальним програмам нові знання швидко застосовуються в ключових процесах, дозволяючи навіть фахівцям із суміжних сфер опанувати необхідні навички та підтримувати високу якість роботи в умовах викликів. Kernel створив цілісну систему навчання, яка допомагає адаптувати новачків, підтримує стандарти якості та розвиває стратегічно важливі компетенції, що сприяє професійному зростанню співробітників і зміцнює позиції компанії як лідера в агротехнологічній галузі. Кожен, хто долучається до команди, отримує можливість поглиблювати свої тверді навички (Hard Skills) і досягати нових професійних висот.

2.2. Оцінка ефективності управління командою організації

Оцінка ефективності управління командою Kernel ґрунтується на кількох ключових факторах, що дозволяють визначити рівень успішності та досягнення стратегічних цілей компанії. Ось основні аспекти, що впливають на ефективність управління командою:

Оцінка ефективності управління командою в компанії Kernel розпочинається з аналізу лідерських якостей керівництва та організаційної культури. Сильне лідерство сприяє мотивації співробітників, створенню атмосфери підтримки та залученості до виконання спільних цілей. Керівники компанії активно сприяють розвитку ініціативи та відкритому обміну ідеями, що дозволяє досягати високих результатів.

Здатність Kernel адаптуватися до змін на ринку, економічних викликів та нових технологій є важливим показником ефективності управління командою. Компанія постійно інвестує в інновації, модернізацію процесів та оптимізацію ресурсів, що дозволяє покращувати управлінську ефективність.

Взаємодія між різними підрозділами компанії та налагоджена комунікація між співробітниками є важливим фактором ефективності. Відкрита комунікація дозволяє швидко вирішувати проблеми, обмінюватися знаннями та оперативно приймати рішення. У Kernel значну увагу приділяють розвитку внутрішньої команди та підтримці атмосфери взаємоповаги.

Високий рівень кваліфікації працівників є важливим індикатором ефективності управління. Компанія Kernel активно інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників, що сприяє підвищенню загального рівня професіоналізму та продуктивності. Наявність постійного розвитку для всіх членів команди дозволяє забезпечити високий рівень компетентності в усіх бізнес-галузях.

Здатність компанії Kernel ефективно управляти своїми активами та фінансовими ресурсами є ще одним важливим чинником забезпечення

ефективності. Ефективний розподіл та використання ресурсів і ефективне управління фінансами дозволяє компанії підтримувати стабільність та розширювати масштаби діяльності. Важливим аспектом є також ефективне використання логістичних та виробничих можливостей, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати прибутковість.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних показників Kernel Holding S.A., %

Показник	2022	2023
Прибуток	100,0	65,1
EBITDA	100,0	250,0
Маржа EBITDA	100,0	385,4
Власний капітал	100,0	103,0
Число працівників	100,0	105,0

Джерело: розраховано автором на основі [41]

Прибуток компанії у 2023 р. значно зменшився на 35%, що може бути результатом зниження обсягів продажу, викликаного складними економічними умовами або іншими зовнішніми факторами. Показник EBITDA зріс в 2.5 рази, що є позитивним сигналом. Це свідчить про значне покращення операційної ефективності, навіть незважаючи на зменшення доходів та прибутку. Чистий прибуток показав значний позитивний результат у 299 млн дол. у 2023 р. порівняно з -41 млн дол. у 2022 р., що є значним покращенням. Маржа EBITDA зросла на 11,6 відсоткових пунктів, що свідчить про значне підвищення ефективності компанії в управлінні витратами та збільшенні прибутковості. Показник чистий прибуток/маржа показав різке покращення на 9.4 відсоткових пункти в 2023 р., значить компанія змогла ефективніше управляти витратами і підвищити прибутковість. Прибуток на акцію показав значне покращення до 3.86 USD на акцію, що є вражаючим результатом після збитків у 2022 р.

Чистий грошовий потік від операційної діяльності змінився з -305 млн дол. у 2022 р. на 716 млн USD у 2023 р., що є значним поліпшенням, свідчить про збільшення грошових потоків від операцій.

Зміни в робочому капіталі також свідчать про покращення ефективності управління активами та пасивами. Чистий борг зменшився на 60%, що свідчить про значне зниження фінансового навантаження на компанію. Коригований чистий борг також знизився на 47%, що свідчить про здатність компанії зменшувати зобов'язання.

Чистий борг/EBITDA зменшився з 6.8 до 1.1, що є значним поліпшенням і свідчить про поліпшення фінансової стійкості компанії.

Число працівників зросло на 5%, що може свідчити про розширення діяльності або залучення нових талантів. Кількість нещасних випадків збільшилась, що вимагає уваги щодо безпеки праці. Соціальні витрати зменшились на 53%, що може свідчити про скорочення витрат на соціальні програми або зміни в політиці. Викиди CO₂ зменшились на 17%, що є позитивним результатом в контексті сталого розвитку та екологічної відповідальності. Загальне споживання енергії зросло на 18%, що може бути пов'язано з розширенням виробничих потужностей або підвищенням виробництва.

Таким чином, у 2023 році компанія Kernel показала значне покращення у прибутковості та ефективності. Збільшення EBITDA, позитивний чистий прибуток, зниження боргу і покращення грошових потоків свідчать про стійкість та ефективність компанії навіть у складних економічних умовах. Однак, деякі аспекти, такі як збільшення кількості нещасних випадків та зменшення соціальних витрат, потребують уваги.

Прибуток компанії формується з кількох джерел, співвідношення між якими представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура прибутку Kernel Holding S.A., %

Напрямок	2022	2023
Переробка олійних культур	31,6%	55,2%
Інфраструктура і трейдинг	85,0%	75,3%
Агробізнес	11,9%	20,1%
Коригування	-28,5%	-50,6%

Джерело: розраховано автором на основі [41]

У 2022 фрахтовому році основним джерелом прибутку була інфраструктура і трейдинг, з часткою понад 85%, хоча її частка в 2023 р. значно зменшилася до 75,3%. Переробка олійних культур за результатами 2023 р. збільшила свою частку прибутку з 31,6% у 2022 р. до 55,2% в 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності цього напрямку. Агробізнес також збільшив свою частку прибутку з 11,9% до 20,1% в 2023 р. Коригування має негативний вплив на структуру прибутку, зокрема у 2023 р., де його частка у загальному прибутку становить -50,6%.

Аналіз EBITDA (прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації) по кожному підрозділу компанії Kernel Holding S.A. за 2022 і 2023 рр. представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз EBITDA Kernel Holding S.A.

Напрямок	2022, млн грн.	2023, млн грн.	Зміна, %
Переробка олійних культур	-2870	11070	+4757-
Інфраструктура і трейдинг	9717	6314	-35%
Агробізнес	8979	9061	+1%
Коригування	-6806	-4141	-39%

Джерело: розраховано автором на основі [41]

У 2022 р. напрямок «Переробка олійних культур» зазнав збитків на 70 млн дол. У 2023 р. показав значне зростання до 270 млн дол. Це свідчить про різкий зворотний тренд, через зростання обсягів виробництва, покращення ринкових умов або ефективніші процеси в переробці. Завдяки значному позитивному зростанню, цей напрямок у 2023 р. став основним драйвером EBITDA компанії. Напрямок «Інфраструктура і трейдинг» скоротив свій результат на 35% в порівнянні з 2022 р. Це може бути результатом зниження обсягів торгових операцій або впливу економічної ситуації. Попри те, що цей сегмент все ще приносить значний прибуток, зниження EBITDA на 35% є важливим сигналом для компанії. Зниження EBITDA в цьому підрозділі негативно вплинуло на загальний результат компанії, але його частка все ще залишається суттєвою. Напрямок «Агробізнес» продемонстрував незначне зростання на 1%, що є досить стабільним результатом, зважаючи на складні умови в аграрному секторі. Збільшення EBITDA цього напрямку на 1% є незначним, але, разом із іншими напрямками, позитивно впливає на загальний результат компанії. Нерозподілені витрати зменшилися на 39%, що є позитивним знаком. Це свідчить про ефективніше управління витратами або зниженням витрат на адміністративні чи інші непевні статті. Зниження нерозподілених витрат покращило загальний результат EBITDA, оскільки це призвело до зменшення збитків у цій статті. Загальний результат EBITDA компанії зріс у 2.5 рази (з 220 млн дол. у 2022 р. до 544 млн дол. в 2023 р.), що свідчить про загальний покращений фінансовий стан компанії. Основним фактором зростання стало покращення результату переробки олійних культур, а також скорочення нерозподілених витрат.

Напрямок переробки олійних культур продемонстрував вражаючий позитивний результат у 2023 р., що стало основним фактором загального зростання EBITDA. Зниження нерозподілених витрат також сприяло покращенню результату. Інфраструктура і трейдинг показали суттєве зниження EBITDA на 35%, що стало негативним фактором для компанії. Агробізнес залишився стабільним, показавши лише незначне зростання на 1%.

Зростання загального EBITDA на 2.5 рази у 2023 р. є позитивним сигналом, але компанії необхідно звернути увагу на зниження результатів у окремих напрямках для забезпечення стійкого та збалансованого розвитку в майбутньому.

Аналіз показників маржі EBITDA компанії за фінансовий рік 2022 та фінансовий рік 2023 представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз маржі EBITDA Kernel Holding S.A.

Напрямок	2022, млн грн.	2023, млн грн.	Зміна, %
Переробка олійних культур	- 2993	9717	4146
Інфраструктура і трейдинг	1230	1722	40%
Агробізнес	18040	24969	39%

Джерело: сформовано автором на основі [41]

У 2022 р. негативна маржа EBITDA по переробці олійних культур вказує на збитковість сегмента. Це може бути пов'язано з війною, високими витратами та іншими операційними проблемами. У 2023 р. відбулося значне покращення, перехід від збитків до прибутковості.

Інфраструктура і трейдинг показали стабільне зростання, яке може бути результатом ефективної логістики, вищих обсягів торгівлі або ефективнішого використання інфраструктури.

Агробізнес показав значне зростання.

Переробка олійних культур показала найбільшу динаміку, вийшовши з негативної зони (-73) до позитивної (237). Це ключовий фактор покращення загальної прибутковості компанії. Інфраструктура і трейдинг демонстрували стабільне зростання (+40%), що свідчить про ефективність операцій у цьому сегменті. Агробізнес залишається основним джерелом маржі EBITDA (609 у 2023 році) із сильним зростанням (+39%), що підкреслює його важливість для

компанії. Загалом, усі сегменти показали позитивну динаміку, що може вказувати на ефективне управління навіть в умовах нестабільності.

Оцінка ефективності управління в Kernel також включає розгляд корпоративної культури, яка базується на принципах прозорості, чесності та соціальної відповідальності. Компанія активно працює над створенням позитивного робочого середовища, що сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників.

Згідно з фінансовими та операційними результатами, Kernel досягає значних успіхів у виробництві та експорті аграрної продукції, що свідчить про високий рівень ефективності управління, зокрема завдяки роботі команди. Постійне зростання експорту, оптимізація земельного банку та інвестиції в інфраструктуру дозволяють компанії зміцнювати свої позиції на ринку та підтримувати стабільний розвиток.

Загалом, Kernel має ефективну систему управління командою, що включає сильне лідерство, високий рівень кваліфікації співробітників, прозорість у прийнятті рішень та ефективне управління ресурсами. Це дозволяє компанії успішно адаптуватися до змін на ринку та досягати сталого росту.

2.3. Проблеми в управлінні командою організації під час нестабільності

Проблеми в управлінні командою Kernel під час нестабільності є значними викликами для компанії. Нестабільність, спричинена війною, економічними труднощами та змінами на глобальних ринках, ускладнює підтримання продуктивності, мотивації та злагодженості роботи великої кількості працівників, розподілених між численними активами - елеваторами, терміналами, заводами. Такі проблеми впливають на операційну діяльність і вимагають від управлінців швидких та ефективних рішень у складних умовах.

Однією з ключових проблем є дефіцит персоналу через мобілізацію та міграцію. Повномасштабне вторгнення призвело до того, що значна частина працівників, особливо з сільських регіонів, була мобілізована або виїхала на безпечніші території чи за кордон. Це створило прогалини в командах, ускладнивши виконання завдань, особливо під час сезонних пікових навантажень, таких як збір урожаю чи відвантаження. Управлінцям доводиться перерозподіляти обов'язки, що перевантажує наявних працівників і може знижувати якість роботи. Наприклад, на елеваторах чи терміналах, де раніше працювали повні бригади, тепер може залишатися лише половина штату, змушуючи залучати менш кваліфікованих замісників. Зміни в операційній діяльності компанії, викликані війною, призводять до перебудови структури: працівники можуть переходити між підрозділами, а обов'язки - перерозподілятися через дефіцит персоналу. Наприклад, логісти, які раніше працювали з морськими портами, тепер займаються залізничними перевезеннями, що створює плутанину щодо зон відповідальності. Така невизначеність знижує ефективність, спричиняє дублювання зусиль або недовантаження, ускладнюючи координацію між командами.

Неясність щодо стратегічного напрямку, зокрема через війну та блокаду портів, змушує компанію швидко адаптуватися до нових умов, що може призводити до зміни стратегічного фокусу - наприклад, від експорту морем до залізничної логістики. Це ускладнює підтримання чіткого розуміння членами команди, куди рухається компанія і як їхня робота сприяє загальним цілям. Така невизначеність викликає сумніви в команді, знижуючи мотивацію та ефективність, особливо коли працівники елеваторів чи терміналів не бачать зв'язку між щоденними задачами та новою стратегією.

Нестабільність змушує компанію концентруватися на короткострокових завданнях, таких як забезпечення відвантажень чи збереження активів у зонах ризику, відсуваючи на другий план довгострокові цілі, наприклад, модернізацію переробних заводів чи розширення земельного банку. Постійний акцент на виживанні - як-от перерозподіл ресурсів для підтримки ЗСУ чи переорієнтація

логістики - може призводити до занедбання інновацій і розвитку, що загрожує конкурентоспроможності компанії в майбутньому.

У період нестабільності Kernel змушений спрямовувати ресурси на збереження операцій - наприклад, ремонт пошкоджених елеваторів чи підтримку логістики, - а не на інноваційні проєкти, як-от удосконалення переробки чи розробка нових продуктів. Обмеження інвестицій у дослідження та розвиток призводить до стагнації, що може послабити позиції компанії на ринку в довгостроковій перспективі, особливо коли конкуренти адаптуються швидше.

Керівники компанії змушені приймати швидкі рішення в умовах неповної інформації - наприклад, про безпеку активів у зоні бойових дій чи доступність нових маршрутів. Високий ризик і мінливість обставин створюють сумніви в команді щодо правильності обраного курсу, особливо коли рішення, як перехід на TransitHub, впроваджуються без належної підготовки. Це підриває довіру до менеджменту та ускладнює впровадження змін.

Серйозною проблемою є психологічний стрес і зниження мотивації. Постійна загроза обстрілів, невизначеність щодо майбутнього та економічна нестабільність негативно позначаються на стані працівників, особливо в регіонах, близьких до зони бойових дій, де розташовані ключові активи Kernel. Зазначене призводить до зниження продуктивності, зростання помилок і вигорання. Навіть попри фінансову підтримку компанії, працівники можуть втрачати мотивацію через брак впевненості в стабільності робочих місць. Наприклад, співробітники терміналів у портах «Південний» чи «Чорноморськ» відчують тривогу через ризик атак, що ускладнює концентрацію на складних логістичних задачах.

Актуальна проблема пов'язана зі складнощами адаптації до нових процесів. Нестабільність змушує Kernel швидко змінювати робочі процедури - від переорієнтації логістики на нові маршрути до впровадження цифрових інструментів, таких як TransitHub чи eТТН. Однак не всі працівники здатні оперативнo освоїти нові ролі чи технології через брак часу на навчання чи недостатню кваліфікацію. Ситуація викликає опір змінам і сповільнює

реорганізацію, змушуючи управлінців балансувати між навчанням і поточними завданнями. Наприклад, перехід на залізничну логістику замість морської потребував швидкого освоєння нових процедур, але без належної підготовки це призводило до затримок у відвантаженнях.

Проблемою є труднощі з комунікацією та координацією. У період нестабільності централізоване управління великою кількістю активів ускладнене через перебої зі зв'язком, зміну пріоритетів і терміновість рішень. У Kernel це проявляється в неузгодженості дій між командами логістики, виробництва та закупівель, що призводить до дублювання завдань або їхнього невиконання через брак чітких інструкцій. Наприклад, під час перерозподілу вантажів із заблокованих портів на західні термінали виникали затримки через непорозуміння між логістами та службою безпеки, яка відповідала за евакуацію ресурсів.

Важливою проблемою є нерівномірне навантаження на команду. Нестабільність створює ситуацію, коли одні підрозділи, наприклад логістика, зазнають надмірного тиску через термінові завдання, а інші, як-от переробка на небезпечних територіях, залишаються недовантаженими. У Kernel це пов'язано з географічною розподіленістю та різним впливом війни на регіони. Перевантаження частини працівників викликає вигорання, тоді як недостатнє залучення інших знижує їхню мотивацію, ускладнюючи управлінням пошук балансу. Наприклад, команди в порту «Рені» працюють у режимі 24/7, тоді як елеватори у східних областях можуть простоювати через зменшення обсягів.

Проблемою може бути повернення і адаптація ветеранів. Повернення демобілізованих працівників створює виклики для їхньої реінтеграції. Ветерани можуть мати фізичні чи психологічні травми, що ускладнює їхнє включення в змінені процеси. Управлінцям доводиться витратити ресурси на підтримку, що може сповільнювати роботу команди, а інші працівники відчують напругу через зміну динаміки. Наприклад, ветеран, який повернувся на елеватор, може потребувати часу на освоєння TransitHub, коли команда вже працює в прискореному режимі.

Проблемою є обмеженість ресурсів для навчання та мотивації. У період нестабільності Kernel спрямовує значні кошти на підтримку ЗСУ і збереження діяльності, що скорочує бюджет на тренінги, бонуси чи програми підтримки. Брак систематичного навчання ускладнює адаптацію до нових умов, а відсутність стимулів знижує лояльність. Управлінці стикаються з вибором між інвестуванням у людей і критичною інфраструктурою. Наприклад, скасування довгострокових тренінгів змушує працівників вчитися «на ходу», що знижує ефективність реорганізації.

Ще одна проблема - втрата корпоративної культури та командного духу. Тривалий період нестабільності, віддалена робота, ротація персоналу та скорочення соціальних заходів (наприклад, корпоративних конференцій, які Kernel проводив у мирний час) послаблюють відчуття єдності в команді. У компанії з сильною корпоративною культурою, як Kernel, це може призводити до втрати лояльності та зниження ініціативності працівників. Наприклад, скасування традиційних зустрічей менеджменту чи волонтерських ініціатив зменшує емоційний зв'язок між командою та компанією. Не всі члени команди готові до швидких змін, таких як освоєння цифрових інструментів (eTTH) чи перехід на нові логістичні процеси. Опір може виникати через страх перед невідомим, бажання зберегти звичні методи роботи чи брак впевненості в ефективності нововведень. Наприклад, працівники терміналів можуть чинити опір перерозподілу завдань через нестачу навчання. Керівникам доводиться долати цей бар'єр, залучаючи команду до змін і надаючи підтримку, що вимагає додаткових зусиль у кризовий період.

Зазначені проблеми посилюють одна одну: неясність стратегії ускладнює фокус на довгострокових цілях, невизначеність ролей гальмує інновації, а опір змінам підживлюється нечіткими рішеннями. Для компанії це означає необхідність балансувати між операційною стабільністю та збереженням потенціалу для розвитку, що залишається ключовим викликом в умовах триваючої нестабільності.

Висновки до розділу 2

Проблеми в управлінні командою компанії «Kernel Holding S.A.» під час нестабільності, спричиненої війною, економічними труднощами та змінами на глобальних ринках, суттєво впливають на операційну діяльність. Дефіцит персоналу через мобілізацію та міграцію перевантажує працівників і знижує якість роботи, особливо під час сезонних піків. Психологічний стрес і демотивація, викликані обстрілами та невизначеністю, сприяють вигоранню та помилкам, особливо в регіонах бойових дій. Складнощі з адаптацією до нових процесів, таких як переорієнтація логістики чи впровадження цифрових інструментів (TransitHub, eTTH), виникають через брак навчання та кваліфікації. Комунікація й координація ускладнені перебоями зв'язку та терміновістю рішень, що призводить до неузгодженості між підрозділами. Нерівномірне навантаження - перевантаження логістики й простої переробки - ускладнює балансування ресурсів. Реінтеграція ветеранів із травмами сповільнює роботу команд, а обмеженість ресурсів на навчання та мотивацію знижує ефективність і лояльність. Втрата корпоративної культури через віддалену роботу та скорочення заходів послаблює командний дух. Ці взаємопов'язані виклики вимагають від менеджменту швидких рішень - перерозподілу ресурсів, спрощення процесів, підтримки працівників - і довгострокових стратегій, як-от інвестування в персонал і культуру. Покращення EBITDA у 2023 фрахтовому році свідчить про адаптивність, але майбутній успіх залежить від розв'язання кадрових проблем і збереження стійкості.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Характеристика методів адаптації команди до змін

В агропромисловому секторі впровадження новітніх технологій та інноваційних практик у виробництво та переробку продукції є ключовим фактором для підтримки конкурентоспроможності на ринку. У сучасних умовах агробізнесу, де технології постійно вдосконалюються, важливо не лише впроваджувати нові технічні рішення, а й інвестувати в навчання персоналу для ефективного використання цих технологій. Це може включати новітні підходи в агрономії, сільському господарстві, а також автоматизації процесів на всіх етапах виробництва. Системне навчання працівників щодо таких інноваційних інструментів, як сенсори для оптимізації поливних та добривних систем, автоматизовані технології для управління фермерським господарством, дає змогу значно підвищити ефективність та продуктивність роботи.

Один із основних інструментів для досягнення цього - це спеціалізовані тренінги та курси, спрямовані на освоєння новітніх технологій, таких як використання дронів для агрономічних досліджень, сенсорних систем для моніторингу стану ґрунтів та врожаю, а також впровадження автоматизованих систем управління. Крім того, агрокомпанія може співпрацювати з аграрними університетами та науковими установами для організації навчальних програм, що дасть змогу не лише підвищити кваліфікацію співробітників, а й залучити нові ідеї для розвитку компанії. Важливим елементом цього процесу є також розробка внутрішніх курсів і навчальних модулів, що дозволяють підтримувати високий рівень знань серед працівників на всіх рівнях компанії.

Реорганізація робочих процесів спрямована на підвищення ефективності, гнучкості, полегшення адаптації команди до змін, що є критичним у контексті викликів, таких як війна, логістичні збої чи дефіцит персоналу. Метод реорганізації вже показав свою ефективність у кризових умовах, але проблема адаптації працівників до нових ролей, процесів і стресових обставин залишається ключовою. У подальшому доцільною є розробка модульної системи робочих процесів, де кожен етап (приймання зерна, переробка, логістика) матиме чіткі «модулі» з можливістю швидкої перебудови. Це не лише прискорить реорганізацію завдяки готовим шаблонам для сценаріїв (втрата активу, зміна маршрутів, скорочення штату), а й значно полегшить адаптацію працівників, адже вони матимуть зрозумілі інструкції для переходу до нових завдань, що зменшить стрес і відчуття невизначеності. У агрокомпанії це може бути реалізовано через стандартні операційні процедури (SOP), наприклад, для переключення логістики з портів на залізницю, скоротивши час адаптації з тижнів до днів і зробивши процеси більш інтуїтивними для команди.

Створення крос-функціональних команд із спеціалістів різних підрозділів (логістика, виробництво, закупівлі), які оперативно братимуть на себе реорганізацію, прискорить рішення, знизить залежність від окремих працівників і допоможе команді адаптуватися через спільну відповідальність і взаємопідтримку. У агрокомпанії «кризові групи» на елеваторах чи терміналах могли б перерозподіляти завдання в реальному часі, а регулярні тренування таких груп підвищили б впевненість працівників у своїх силах, зменшивши страх перед змінами.

Посилення цифрової інтеграції та автоматизації через розширення інструментів, як-от TransitHub і eTTH, доцільне для спрощення рутинних завдань і прогнозування потреби в реорганізації. Системи моніторингу в реальному часі (IoT на елеваторах, GPS-трекінг) автоматично сигналізуватимуть про проблеми, а штучний інтелект у TransitHub плануватиме маршрути, зменшуючи навантаження на працівників і даючи їм більше часу на адаптацію до нових умов.

Це може скоротити час реакції на 20-30%, дозволяючи команді зосередитися на освоєнні змін, а не на боротьбі з хаосом.

Розробка комплексної програми підтримки адаптації працівників включатиме інтенсивні короткострокові тренінги, фінансові стимули за гнучкість і посилену психологічну підтримку. Перед реорганізацією на елеваторах можна проводити 1-2-денні практичні заняття, де працівники відпрацьовуватимуть нові ролі в безпечному середовищі, отримуватимуть бонуси (+10-15% до зарплати за багатозадачність у кризовий період) і матимуть доступ до психологів для подолання стресу від переміщень чи змін графіків. У агрокомпанії це знизить опір змінам, підвищить мотивацію та допоможе команді швидше «влитися» в нові процеси, зберігши стабільність роботи.

Ефективними є регулярні симуляції сценаріїв реорганізації (втрата портів, дефіцит палива), щоб команда завчасно відпрацьовувала адаптацію до змін. Щоквартальні «стресові тести», наприклад, моделювання перенаправлення вантажів, дадуть працівникам практичний досвід, підвищать їхню готовність і знизять тривожність перед реальними кризами, скоротивши час адаптації на 15-20%.

Рекомендованим є налагодження активного зворотного зв'язку від команди через анонімний канал (портал чи додаток) і регулярні аналізи невдач. Збір відгуків після реорганізації (наприклад, щодо TransitHub) дозволить врахувати труднощі адаптації, які відчувають працівники - від незручних графіків до браку пояснень, - і скоригувати процеси. У агрокомпанії це підвищить залученість команди, даючи їй відчуття, що її голос почуто, і полегшить перехід до нових умов.

Кожен із методів адаптації команди до змін має свої сильні сторони та обмеження. Їх ефективність залежить від контексту, типу змін (технологічні, організаційні, зовнішні) і специфіки команди. Найкращі результати досягаються при комплексному підході, коли методи комбінуються: наприклад, навчання підкріплюється комунікацією, а реорганізація - соціальною підтримкою. Такий

підхід дозволяє команді не лише вистояти в умовах невизначеності, а й трансформувати виклики в можливості для розвитку.

Створення крос-функціональних команд із спеціалістів різних підрозділів компанії (логістика, виробництво, закупівлі) для оперативної реорганізації в умовах нестабільності здатне прискорити прийняття рішень, знизити залежність від окремих працівників, сприяти адаптації команди через спільну відповідальність і взаємопідтримку, а також зменшити страх перед змінами завдяки регулярним тренуванням. Представник логістики відповідає за координацію транспортування, вибір маршрутів (наприклад, переключення з портів на залізницю), відстеження вантажів. Представник виробництва управляє операціями на елеваторах чи заводах, коригує графіки завантаження/розвантаження, оптимізує використання потужностей. Фахівець із закупівельної діяльності забезпечує оперативний пошук постачальників, укладання договорів, аналіз ринкових умов для сировини чи матеріалів. Додатковим учасником (опціонально) може бути спеціаліст із фінансів чи ІТ для аналізу витрат або підтримки цифрових інструментів (наприклад, ERP чи TransitHub).

У нестабільному середовищі, де агрокомпанія стикається з перебоями в логістиці (наприклад, блокада портів), змінами у виробничих графіках чи коливаннями цін на сировину, швидкість реакції є критичною. Крос-функціональні команди об'єднують експертизу з логістики, виробництва та закупівель, дозволяючи оперативно аналізувати ситуацію з різних перспектив і знаходити комплексні рішення. Кризові групи є основним елементом крос-функціональних команд, створених для локального вирішення оперативних завдань на конкретних об'єктах агрокомпанії. Кожна група очолюється координатором - досвідченим менеджером із навичками кризового управління, який відповідає за синхронізацію дій, розподіл завдань і швидке прийняття рішень. Координатор також є зв'язковим із центральним офісом для узгодження стратегічних питань, якщо локальне рішення виходить за межі компетенції групи. Це усуває затримки, пов'язані з вертикальною комунікацією між

підрозділами, що підтверджується теорією кризового менеджменту Mitroff про необхідність швидкого реагування.

Нестабільність у агрокомпанії призводить до дефіциту персоналу через міграцію чи мобілізацію, що робить компанію вразливою до втрати ключових спеціалістів. Крос-функціональні команди розподіляють знання та навички між учасниками: логіст може зрозуміти основи виробництва, а закупівельник - логістичні обмеження. Це знижує ризик зупинки процесів через відсутність одного працівника, адже команда здатна компенсувати прогалини. Теорія організаційної стійкості підкреслює важливість децентралізації компетенцій для підвищення гнучкості, що особливо актуально для агрокомпанії у кризових умовах.

У агрокомпанії невизначеність щодо ролей і страх перед змінами демотивують працівників, особливо коли вони змушені освоювати нові інструменти (наприклад, TransitHub) чи адаптуватися до зміненої логістики. Крос-функціональні команди створюють середовище спільної відповідальності, де учасники підтримують одне одного, обмінюються досвідом і разом долають труднощі. Це відповідає теорії командної динаміки, де згуртованість (етап «нормалізації») підвищує продуктивність. Наприклад, на терміналі працівник виробництва може допомогти логісту зрозуміти специфіку зберігання, а закупівельник - скоригувати замовлення під реальні потреби, що сприяє адаптації всієї команди.

Регулярні тренування крос-функціональних «кризових груп» у агрокомпанії у вигляді симуляції перерозподілу завдань чи роботи з новими маршрутами дозволять працівникам відпрацьовувати навички в безпечному середовищі. Це знижує опір змінам, оскільки команда набуває впевненості у своїй здатності справлятися з нестандартними ситуаціями. Розвиток компетенцій (фактор «досягнення») підвищує внутрішню мотивацію. У агрокомпанії такі тренування могли б допомогти працівникам елеваторів чи терміналів почуватися підготовленими до раптових змін, як-от зупинка відвантажень чи введення нових процедур.

У агрокомпанії крос-функціональні команди могли б діяти як «кризові групи» на ключових об'єктах - елеваторах, терміналах чи заводах. Вони оперативно перерозподіляли б завдання в реальному часі: наприклад, логісти координували б альтернативні маршрути, виробничі працівники забезпечували збереження сировини, а закупівельники адаптували контракти під поточні умови. Регулярні тренування цих груп - раз на місяць чи квартал - підвищили б готовність до непередбачуваних ситуацій, таких як обстріли чи перебої з транспортом, і зменшили залежність від центрального офісу, що узгоджується з принципом автономії в кризовому управлінні.

Створення крос-функціональних команд у агрокомпанії здатне прискорити реорганізацію, знизити вразливість до кадрових втрат, сприяти адаптації через колективну підтримку та підвищити впевненість працівників завдяки тренуванням. У підсумку, це дозволить агрокомпанії ефективніше долати нестабільність, зберігаючи операційну стійкість і потенціал для розвитку.

3.2. Оцінка ефективності інструментів підвищення ефективності функціонування команди під час нестабільності

Пропозиція зі створення крос-функціональних команд із спеціалістів різних підрозділів компанії для оперативної реорганізації в умовах нестабільності має операційні та значні економічні переваги. Такий підхід дозволяє знизити витрати, підвищити доходи та оптимізувати ресурси, що робить його економічно виправданим.

У нестабільних умовах, таких як війна, агрокомпанія стикається з перебоями в логістиці (блокада портів), дефіцитом персоналу та змінами в графіках виробництва, що призводить до простоїв елеваторів, терміналів чи заводів. Крос-функціональні команди, які оперативно перерозподіляють завдання в реальному часі, мінімізують ці затримки. Наприклад, замість

очікування вказівок від центрального офісу логіст разом із виробничником і закупівельником можуть швидко скоригувати відвантаження чи перенаправити спровину, зменшуючи час простою. Економія досягається за рахунок уникнення втрат від невикористаних потужностей: якщо простий елеватора коштує 420000 грн. на день, а команда скорочує його з 5 до 2 днів, це економить 1260000 грн. за один інцидент.

Нестабільність вимагає від агрокомпанії швидкого реагування на ринкові зміни, такі як зростання цін на зерно чи нові експортні можливості через західні кордони. Крос-функціональні команди прискорюють рішення - наприклад, оперативно переналаштовують логістику на залізницю чи коригують закупівлі під попит, дозволяючи компанії швидше виводити продукцію на ринок. Це підвищує доходи: якщо затримка відвантаження 10000 тонн зерна на тиждень коштує 2100000 грн. втраченого прибутку через зміну цін, а команда скорочує цей час удвічі, агрокомпанія додатково заробляє 1050000 грн. У масштабах року (50 тижнів) це може принести до 52,5 млн. грн.

Дефіцит працівників через мобілізацію чи міграцію змушує агрокомпанію витрачати кошти на залучення нових спеціалістів або оплату понаднормових наявним. Крос-функціональні команди знижують цю залежність, розподіляючи знання між учасниками: логіст може частково взяти на себе функції закупівельника, а виробничник - логіста. Теорія управління знаннями підкреслює важливість розподілу знань у команді для зниження ризиків, пов'язаних із втратою ключових працівників. Крос-функціональна координація дозволяє створювати «колективний інтелект», де учасники діляться навичками, підвищуючи стійкість організації. Концепція «гнучкої робочої сили» передбачає підготовку працівників до виконання кількох ролей. Це зменшує потребу в наймі тимчасового персоналу чи оплаті переpracювань. Наприклад, найм одного спеціаліста коштує 63000 грн. на місяць (з урахуванням податків), а підготовка команди з 5 осіб для заміни 2-3 найманців економить 126000–18900 щомісяця. У масштабах компанії з десятками об'єктів це може скласти значну суму на рік.

Традиційне навчання нових процесів (наприклад, TransitHub чи eTTH) у агрокомпанії вимагає значних витрат на тренерів, час і зупинку операцій -

приблизно 210000–420000 грн. на об'єкт. Регулярні тренування крос-функціональних «кризових груп» інтегрують навчання в робочий процес: працівники відпрацьовують навички спільно, без відриву від задач. Це знижує прямі витрати на зовнішні програми (економія до 50%) і підвищує ефективність впровадження змін, адже команда вже готова до них. Наприклад, підготовка 20 груп по 105000 грн замість 210000 грн.

Нестабільність створює ризики - від пошкодження активів до втрати контрактів через несвоєчасну доставку. Крос-функціональні команди зменшують ці ризики завдяки швидкій реакції та розподіленій відповідальності. Наприклад, якщо затримка відвантаження загрожує штрафом у 840000 грн. за контракт, а команда оперативно переналаштовує логістику, ці витрати уникаються. У масштабах року, за 10 таких інцидентів, економія сягає 8400000 грн. Крім того, зниження залежності від окремих працівників зменшує ризик зупинки через їхню відсутність, що також економить кошти на аварійні заходи.

Спільна відповідальність і взаємопідтримка в крос-функціональних командах підвищують продуктивність. Працівники ефективніше використовують наявні ресурси (техніку, час, сировину), уникаючи дублювання зусиль чи простоїв. Наприклад, якщо команда на терміналі скорочує час обробки вантажу з 10 до 8 годин завдяки кращій координації, це дозволяє обробити більше обсягів без додаткових витрат на енергію чи робочу силу. У масштабах компанії з обсягом переробки 3 млн тонн на рік це може додати 5–10% до продуктивності, що еквівалентно 42–84 млн. грн. додаткового прибутку.

Розрахунок результатів та витрати створення крос-функціональних команд у компанії представлено у таблиці 3.1.

Економічна ефективність крос-функціональних команд полягає в зниженні витрат на простої, навчання та ризики, оптимізації персоналу, підвищенні доходів через швидшу адаптацію та зростанні продуктивності. Навіть за консервативними оцінками, чистий економічний ефект може сягати мільйонів доларів щорічно, що перевищує початкові витрати на впровадження в десятки разів. Це робить пропозицію не лише операційно виправданою, а й фінансово

привабливою, особливо в умовах нестабільності, де кожна гривня економії чи доходу має критичне значення.

Таблиця 3.1

Результати створення крос-функціональних команд у агрокомпанії

Результат	Обґрунтування	Значення, грн
Витрати на створення команд	Формування 20 груп по 5 осіб із тренуваннями раз на квартал (зарплата тренерів, логістика).	2100000
Щорічні операційні витрати	Регулярні тренування, підтримка	1260000
Економія та додатковий дохід		
Простої	Скорочення простоїв елеваторів/терміналів (5 інцидентів по 840 тис. грн.).	4200000
Дохід від швидкості	Додатковий прибуток від швидшого виведення продукції на ринок (зменшення затримок відвантажень).	16800000
Персонал	Зменшення витрат на найм тимчасових працівників чи понаднормові для 15 об'єктів.	2100000
Навчання	Економія на зовнішніх програмах завдяки інтеграції навчання в робочий процес.	1050000
Ризики	Уникнення штрафів чи втрат від несвоєчасних поставок (3-4 штрафів по 840000 грн.).	3150000

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Економія та додатковий дохід	Сума всіх статей економії та додаткового доходу.	27300000
Чистий економічний ефект	Економія мінус операційні витрати	26040000
Період окупності	За умови поступового зростання суми економії (20% перші 3 місяці, 50% наступні 3, 100% друга половина року).	95 днів
Рентабельність (ROI)	Розраховується шляхом порівняння чистого прибутку (вигоди мінус витрати) із загальною сумою інвестицій	737.5%

Джерело: розраховано автором

Однак організаційні, кадрові, фінансові, операційні та геополітичні ризики можуть знизити цей ефект, якщо їх не контролювати (табл. 3.2).

Організаційні ризики виникають через складність координації між учасниками команд із різних підрозділів. Кадрові ризики є значними через дефіцит працівників в умовах війни, спричинений мобілізацією та міграцією. Втрата ключового спеціаліста може зірвати реорганізацію, що призведе до простоїв або штрафів (840 тис. грн/інцидент). Фінансові ризики пов'язані зі зростанням витрат на створення і підтримку команд через інфляцію чи підвищення цін на тренування.

Таблиця 3.2

Ризики створення крос-функціональних команд у агрокомпанії

Категорія	Ризик	Опис	Ймовірність	Вплив	Стратегії мінімізації	Витрати (млн грн)
Організаційні	Складність координації	Конфлікти чи затримки через різницю в компетенціях підрозділів.	Середня	Середній	Тренування, координатор, ERP-платформи.	0.3
Кадрові	Дефіцит працівників	Втрата ключових спеціалістів через мобілізацію чи міграцію.	Висока	Високий	Крос-навчання, співпраця з вишами, резервний пул.	0.7
Фінансові	Зростання витрат	Інфляція чи підвищення цін на тренування та логістику.	Висока	Середній	Фіксація цін, онлайн-тренування, моніторинг ERP.	0.3
Операційні	Помилки в реорганізації	Неправильні рішення через брак досвіду в нестандартних ситуаціях.	Середня	Середній	Симуляції, протоколи, AI-прогнозування.	0.4
Геополітичні	Воєнні дії та блокада	Пошкодження інфраструктури чи обмеження логістики.	Висока	Високий	Резервні хаби, диверсифікація маршрутів, страхування.	0.9

Джерело: сформовано автором

Операційні ризики виникають через можливі помилки в реорганізації. Причини включають недостатній досвід, складність координації, стрес і обмежені дані. Стратегії мінімізації передбачають проведення симуляційних тренувань, розробку протоколів швидкого реагування і впровадження AI-інструментів для аналізу логістичних ризиків (стан доріг, доступність вагонів, ринкові ціни), що підвищує точність рішень. AI може рекомендувати оптимальний маршрут чи постачальника, знижуючи ризик помилок. Це забезпечує операційну надійність і економічну виправданість пропозиції в умовах війни, де точність рішень є критичною. Протоколи швидкого реагування - це чітко структуровані алгоритми дій, які визначають послідовність кроків для крос-функціональних команд у типових кризових ситуаціях, таких як блокада логістичних маршрутів, дефіцит ресурсів (паливо, сировина, кадри), пошкодження інфраструктури чи раптові ринкові зміни. Кожен протокол включає опис конкретної ситуації, щоб команда точно ідентифікувала кризу. Визначаються критерії активації, тобто умови, за яких протокол застосовується. Алгоритм дій містить покроковий план для кожного учасника команди: логістика відповідає за вибір альтернативного маршруту, зв'язок із перевізниками та оцінку пропускну здатності, наприклад, перевірку наявності залізничних вагонів; виробництво коригує графіки завантаження чи розвантаження та оптимізує роботу обладнання; закупівлі займаються пошуком постачальників, укладанням договорів і аналізом цін; координатор узгоджує дії, підтримує зв'язок із центральним офісом і контролює виконання. Протокол також визначає критерії вибору рішень, включаючи пріоритети, такі як швидкість, економія чи надійність, і конкретні показники щоб забезпечити оптимальний вибір. Резервні дії передбачають альтернативні кроки на випадок ускладнень, що підвищує гнучкість. Часові рамки встановлюють максимальний час на кожен етап, щоб прискорити реагування. Документація визначає формат звітності для фіксації рішень і результатів, інтегрований з ERP-системою, що забезпечує прозорість і можливість подальшого аналізу.

Геополітичні ризики, пов'язані з воєнними діями. Загалом, ризики можуть знизити економічний ефект пропозиції, але стратегії мінімізації з витратами близько 2.6 млн грн (тренування, ERP, хаби, страхування) ефективно їх контролюють. Економія від уникнення простоїв, штрафів і витрат на навчання значно перевищує ці витрати, зберігаючи високу рентабельність. Відповідно, пропозиція залишається економічно та операційно виправданою, особливо в умовах нестабільності, де швидка адаптація є критичною.

Таким чином, створення крос-функціональних команд є надзвичайно прибутковим рішенням, адже кожна гривня інвестицій генерує значний додатковий дохід, що робить проєкт привабливим для реалізації в умовах нестабільності.

Висновки до розділу 3

Інноваційне навчання і розвиток сприяють підвищенню кваліфікації працівників, забезпечують компанії здатність швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі, що є критично важливим для агробізнесу. Таким чином, інтеграція нових технологій і систематичне навчання персоналу дозволяє компанії не тільки оптимізувати виробничі процеси, але й ефективно реагувати на виклики ринку, зберігаючи високу конкурентоспроможність у галузі.

Модульна система, крос-функціональні команди, цифрова автоматизація, програма підтримки, симуляції та зворотний зв'язок оптимізують реорганізацію, поставлять адаптацію команди в центр процесу. Для Kernel це означає швидше освоєння змін працівниками, зниження стресу й опору, а також проактивну готовність до викликів, що зміцнить позиції компанії на ринку навіть у найскладніших умовах.

Створення крос-функціональних команд є доцільним як операційно, так і економічно. Воно дозволить компанії не лише вистояти в умовах нестабільності, а й зміцнити свої позиції на ринку. Впровадження цього проєкту стане важливим кроком до підвищення гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності у складний період.

ВИСНОВКИ

Економічна нестабільність, війна, ринкові коливання та соціальні зміни вимагають від компаній швидкої адаптації, гнучкості й стійкості. Команди є основою операційної діяльності, і від їхньої ефективності залежить здатність організації досягати цілей у кризових умовах. Нестабільність ускладнює координацію, мотивацію та продуктивність, що робить необхідним пошук нових підходів до управління. Дослідження цієї теми дозволяє розробити практичні рішення для підвищення результативності команд, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності бізнесу, зокрема агропромислових лідерів у період невизначеності.

Команда визначається як група людей, об'єднаних спільною метою, завданнями та цінностями, які координують свої дії для досягнення високих результатів. На відміну від простої групи, команда вирізняється взаємодією, згуртованістю та синергетичним ефектом, де спільна робота перевищує суму індивідуальних зусиль.

Команда відіграє центральну роль у діяльності організації, забезпечуючи виконання стратегічних і оперативних завдань, підвищення продуктивності та інноваційності. У сучасному бізнесі, де швидкість адаптації до змін є критично важливою, команди стають інструментом реалізації складних проєктів і джерелом творчих рішень. Вони сприяють ефективному розподілу ресурсів, зниженню витрат і мінімізації помилок завдяки чіткій координації. Крім того, командна робота підвищує мотивацію працівників через відчуття причетності та взаємопідтримку, що позитивно впливає на загальну атмосферу й корпоративну культуру організації. У нестабільних умовах команди забезпечують гнучкість і стійкість, дозволяючи швидко реагувати на зовнішні виклики, такі як економічні кризи чи технологічні зміни.

Основи управління командою базуються на чіткому визначенні цілей, розподілі ролей, ефективній комунікації та мотивації. Лідер відіграє ключову

роль, створюючи умови для злагодженої роботи, вирішення конфліктів і адаптації до змін. У нестабільному середовищі управління набуває особливої специфіки: пріоритетність завдань, прозора комунікація, емоційна підтримка, гнучкість процесів і автономія стають принципами, що забезпечують виживання та продуктивність. Теорія організаційної стійкості підкреслює важливість швидкої адаптації та згуртованості, а ситуаційне лідерство дозволяє коригувати стиль управління залежно від обставин.

Ефективна команда є основою успіху організації, а її управління в умовах нестабільності вимагає балансу між контролем і свободою, фокусом на ключових задачах і підтримкою людського потенціалу.

Аналіз стану командної роботи в «Kernel Holding S.A.» - провідній агропромисловій компанії України, яка функціонує в умовах економічної нестабільності, війни та ринкових змін, виявив низку викликів, які потребують уваги. Ефективність функціонування команд компанії базується на кількох факторах: сильне лідерство мотивує працівників і підтримує корпоративну культуру, високий професіоналізм забезпечується системою навчання, налагоджена комунікація між підрозділами сприяє швидкому реагуванню на зміни. Інновації, такі як автоматизація та ІТ-рішення, разом із оптимізацією логістики (елеватори, флот, зерновози) знижують витрати й підвищують продуктивність. Фінансова стабільність і адаптивність дозволяють компанії фокусуватися на ключових напрямках, а соціальна відповідальність зміцнює репутацію. Ці елементи забезпечують компанії конкурентну перевагу, про що свідчить зростання експорту (5 млн тонн зернових щорічно) і частки на ринку соняшникової олії (8% світового виробництва).

Проте нестабільність, спричинена війною, виявила проблеми в управлінні командами. Дефіцит персоналу через мобілізацію та міграцію призводить до перевантаження працівників і зниження якості роботи, особливо на елеваторах і терміналах. Невизначеність стратегії, викликана блокадою портів і переорієнтацією логістики, ускладнює координацію, знижуючи мотивацію. Короткостроковий фокус на виживанні (наприклад, ремонт активів) гальмує

інновації, а обмеження ресурсів для навчання й мотивації сповільнює адаптацію до нових процесів, таких як TransitHub. Психологічний стрес, опір змінам і труднощі з комунікацією між підрозділами додатково ускладнюють роботу, а втрата командного духу через скорочення соціальних ініціатив послаблює згуртованість.

Компанія демонструє ефективність командної роботи завдяки сильній базі, але нестабільність посилює слабкі місця. Для збереження лідерства компанії необхідно посилити адаптивність команд, інвестувати в навчання й підтримку, щоб збалансувати операційну стабільність із довгостроковим розвитком.

У сучасному агропромисловому секторі, де компанія займає лідерські позиції, технології та адаптивність є ключовими для конкурентоспроможності. Розглянуто реорганізацію процесів, цифрову інтеграцію, навчання та підтримку працівників, що дозволяє компанії долати виклики війни, логістичних збоїв і кадрового дефіциту.

Створення крос-функціональних команд із спеціалістів логістики, виробництва та закупівель прискорює реорганізацію, знижуючи залежність від окремих працівників і підвищуючи гнучкість. У компанії такі команди зможуть оперативно вирішувати проблеми у кризових ситуаціях, наприклад, перенаправлення вантажів чи коригування закупівель, скорочуючи простої і підвищуючи доходи від швидшого виведення продукції на ринок. Регулярні тренування цих груп зменшать страх перед змінами, сприяючи адаптації через згуртованість і впевненість працівників. Посилення цифрової інтеграції через інструменти типу TransitHub і IoT (моніторинг елеваторів, GPS-трекінг) дозволить автоматизувати рутинні задачі та прогнозувати потреби, скорочуючи час реакції на 20-30%. Це дозволить команді зосередитися на освоєнні нових ролей, а не на боротьбі з хаосом. Реорганізація процесів за модульним принципом із чіткими SOP (стандартними операційними процедурами) дозволить спростити перехід до нових умов, наприклад, із портів на залізницю, зменшуючи стрес і час адаптації.

Комплексна програма підтримки, що поєднує короткострокові тренінги, бонуси і психологічну допомогу, підвищує мотивацію та знижує опір змінам. Симуляції криз і зворотний зв'язок через анонімні канали готують команду до нестабільності, скорочуючи адаптацію на 15-20%. Крос-функціональні команди, підкріплені технологіями та підтримкою, забезпечують компанії операційну стійкість і фінансовий зиск, трансформуючи виклики нестабільності в можливості для розвитку. Формування таких команд має довгострокові переваги: зниження залежності від окремих працівників через розподіл знань, оптимізація ресурсів і підвищення продуктивності, що сприяють забезпеченню стійкості компанії у кризових умовах. Незважаючи на обмеження, такі як потреба в початковій організації та час на адаптацію, витрати на створення та функціонування таких команд є виправданими, враховуючи швидке повернення інвестицій і значний фінансовий ефект.

Сучасні команди з спільними цілями та координацією, підкріплені крос-функціональністю, підвищують ефективність управління бізнес-структурами в умовах нестабільності, забезпечуючи адаптивність, конкурентоспроможність і високий рівень прибутковості.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

2. Ващенко Н.В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис ХХІ*. 2014. № 1–2(1). С. 98–101.

3. Верхоглядова В., Ільїна С., Іваннікова Н., Лавріченко О. Управління розвитком людських ресурсів: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. 317 с.

4. Глущенко Л, Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 35. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>

5. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5–1 (05). С. 113–117.

6. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

7. Занора В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проєктної команди. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 30 (1). С. 87-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30%281%29_22.

8. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків: Фабула, 2019. 304 с.

9. Кібік О.М., Сіянюк П.В., Лазаренко С.В. Відповідальне управління проєктами в умовах невизначеності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія*

«Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2024. № 12(40). С. 257-258. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/17486/17552>

10. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навчальний посібник. Одеса: Електронне видання. 2024. 216 с.

11. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О.В., Добровольська В.В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 106 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.28717>

12. Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Управління персоналом. Тайм-менеджмент: навч.-метод. посібник [Електронне видання]; нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2024. 108 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/27829>

13. Куряча Н.В. Тимбілдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 114–118.

14. Лайнбек К., Хілл Л., Брандо Г., Трулав Е. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали. Київ: Наш формат, 2019, 328 с.

15. Лідерство в команді та етапи її розвитку. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf>

16. Ливч Д. Як створити ефективну команду. URL: <https://buduysvoe.com/publications/yak-stvoryty-efektyvnu-komandu>.

17. Маккрістал С., Фасселл К., Коллінс Т., Сільверман Д. Команда команд. Київ: Моноліт-Bizz. 2018. 416 с.

18. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.

19. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

20. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>

21. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств: монографія. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.

22. Новак В., Мостенська Т., Ільєнко О. Організаційна поведінка: підручник. Київ: Кондор, 2013. 498 с.

23. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 261 с.

24. Олійник О. Що таке ефективні команди? Навчання необхідних навичок для успішної співпраці. URL: <https://www.empatia.pro/what-makes-an-effective-team-ua/>

25. Платошкіна Л. Як побудувати бізнес-команду? URL: <https://jobs.ua/articles/yak-pobuduvati-bznes-komandu-13165>

26. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків: ІНЖЕК, 2016. 496 с.

27. Рамірес Ф. У чому різниця між групою та командою? URL: <https://www.cultural0.com/uk/яка-різниця-між-групою-та-командою/>

28. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 138-144.

29. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. № 14. 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>

30. Тарасенко В. С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібн. Одеса : «Фенікс», 2021. 38 с.

31. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2018. 234 с.

32. Хемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, в яких люди – понад усе. Київ: Лабораторія, 2021. 336 с.

33. Хитра О.В., Атаманюк Р.І. Компетентнісно-рольовий підхід до формування робочих команд. URL: http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5168/1/Khytra_Atamanyuk.PDF

34. Шавкун І.Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. *Гуманітарний вісник ЗДЛА*. 2010. Вип. 42. С. 218–226.

35. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua>.

36. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 47. С. 133-136. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf

37. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. № 3 (20). С. 152–156.

38. Bennett H., Mayers-Head I. Leaders: Get Better Business Results by Investing Time in Building Team Dynamics. URL: <https://dochangeright.com/how-to-create-a-team-dynamic-that-results-in-better-business-outcomes/>

39. Duhigg C. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. [magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html](https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html) The New York Times Magazine. 2016. URL: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/>

40. Hickman A. The 5 Tactics of Teamwork: A Blueprint for Team Management. URL: <https://www.gallup.com/workplace/275387/tactics-teamwork-blueprint-team-management.aspx>

41. Kernel. URL:<https://www.kernel.ua/ua/>

42. Kibik O., Slobodianiuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Economic Affairs*. 2024. № 69 (Special Issue). P. 139-147. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>

43. Management study guide. Understanding Team – What is a Team? URL: <https://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>