

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

УДК 330.3

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

TRANSFORMATION OF MODERN MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR

Копчак Юрій Степанович

кандидат економічних наук, доцент,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0560-4204>

Матвеев Микола Едуардович

кандидат економічних наук, доцент,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>

Пугачов Володимир Миколайович

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5456-5862>

Kopchak Yuriy

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Matveyev Mykola

Ukrainian National Forestry University

Pugachov Volodymyr

National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics»

В умовах війни менеджмент піддається трансформації, оскільки воєнні конфлікти створюють унікальні виклики та обмеження для управлінських процесів. Метою дослідження є вивчення процесу трансформації менеджменту в умовах війни та визначення набору навичок, методів та стратегій, які є вирішальними для успішного управління в цих умовах. Дослідження базується на аналізі літератури та досвіду, що стосується управління в умовах війни. Використовуються методи аналізу, порівняння та синтезу для розуміння та визначення основних аспектів трансформації менеджменту. Дослідження підтверджує, що управління у воєнний час вимагає унікального набору навичок та підходів, відмінних від звичайного антикризового менеджменту. Висвітлені завдання, які включають управління перебоями, реструктуризацію ієрархічних моделей, управління перервами у виробництві та потребу у реформуванні організаційних структур. Виявлено значення чітких математичних моделей та розробки стратегій пом'якшення наслідків для підтримки операційної стабільності. Ключовими факторами успіху є швидке прийняття рішень, адаптація до змінюваних обставин та збереження ефективних комунікаційних зв'язків з командою. Хоча не існує універсального рішення, дотримання основних принципів дозволяє керівникам успішно орієнтуватися в умовах війни та спрямовувати свої організації на досягнення стійкості та успіху. Дослідження здійснює практичний внесок у розуміння трансформації менеджменту в умовах війни. Результати дослідження можуть бути використані керівниками організацій для орієнтації в умовах війни, розробки стратегій та практичних підходів для досягнення стійкості та успіху.

Ключові слова: менеджмент, криза, команда, адаптивність, війна.

Management is subject to transformation in wartime, as military conflicts create unique challenges and limitations for management processes. The purpose of the study is to examine the process of management transformation in wartime and to identify a set of skills, methods and strategies that are crucial for successful management in these conditions. The research is based on the analysis of literature and experience related to management in wartime. The methods of analysis, comparison and synthesis are used to understand and identify the main aspects of management transformation. The study confirms that wartime management requires a unique set of skills and approaches that differ from conventional crisis management. The tasks that are highlighted include

disruption management, restructuring of hierarchical models, business interruption management, and the need to reform organizational structures. The importance of clear mathematical models and the development of mitigation strategies to maintain operational stability is revealed. Key success factors are quick decision-making, adaptation to changing circumstances, and maintaining effective communication with the team. Although there is no one-size-fits-all solution, following the basic principles allows leaders to successfully navigate the war and guide their organizations to resilience and success. Wartime management requires a unique set of skills and approaches that differ from conventional crisis management. The ability to make quick decisions, adapt to changing circumstances and maintain transparent communication channels with the team are critical to success. While there is no one-size-fits-all solution, following the fundamental principles allows leaders to navigate the war and steer their organizations toward resilience and success. The study will make a practical contribution to understanding the transformation of management in wartime. The results of the study can be used by managers of organizations to navigate through war, develop strategies and practical approaches to achieve resilience and success.

Keywords: management, crisis, team, adaptability, war.

Постановка проблеми. Управління під час війни – це складна і відповідальна справа, яка ставить перед нами унікальні виклики. Традиційні управлінські принципи і практики, які наголошують на довгостроковому плануванні та зваженому управлінні ризиками, погано пристосовані до непередбачуваного характеру військових дій. У воєнний час менеджери стикаються з непростим завданням приймати швидкі рішення в умовах обмеженої інформації, орієнтуватися в постійно мінливому ландшафті й надавати підтримку своїй команді в умовах воєнної невизначеності.

На відміну від передбачуваних криз або форс-мажорних обставин, з якими стикається бізнес, війна не піддається прогнозуванню і руйнує саму структуру суспільства. Плинність фронтів бойових дій, мінливі альянси та динамічна геополітична ситуація роблять довгострокове планування практично неможливим. Натомість менеджери повинні бути гнучкими та адаптивними, приймати швидкі рішення та коригувати стратегії на льоту, щоб йти в ногу з обставинами, що швидко змінюються.

Під час війни комунікація в команді зазнає глибокої трансформації. Кожен член команди переживає реалії кризи по-своєму, стикаючись з фізичними та емоційними викликами, які можуть вплинути на їхню продуктивність і благополуччя. Ефективні менеджери повинні бути налаштовані на індивідуальні потреби своєї команди, пропонуючи підтримку та створюючи середовище, яке заохочує відкритий діалог.

Прийняття рішень під час війни стає справою з високими ставками, оскільки менеджери працюють в умовах обмеженої інформації та величезного тиску. Наслідки їхнього вибору можуть мати далекосяжні наслідки для організації та її працівників. Швидка оцінка ризиків, аналіз наявних варіантів і прийняття обґрунтованих рішень стають важливими навичками для ефективного управління у воєнний час.

Більше того, туман війни ускладнює виклики, з якими стикаються менеджери. Інформаційна асиметрія, дезінформація та обмежений доступ до розвідувальних даних в режимі реального часу створюють середовище невизначеності та плутанини. Керівники повинні покладатися на свої здібності до критичного мислення, спиратися на свій досвід і знання, а також звертатися за порадою до перевірених радників, щоб приймати правильні рішення в умовах воєнного туману.

Щоб орієнтуватися в складнощах війни, менеджери також повинні бути готові адаптувати процеси і стратегії. Традиційні управлінські структури можуть виявитися неадекватними вимогам ситуації, що вимагає гнучкого підходу. Це може включати переоцінку ланцюгів постачання, коригування виробничих потужностей або диверсифікацію бізнес-операцій для забезпечення безперервності та стійкості перед лицем несприятливих обставин.

Огляд останніх наукових досліджень і публікацій. Умови війни та післявоєнної відбудови України створюють актуальні проблеми для менеджменту та публічного управління. Дослідження з цієї теми надають важливі висновки та рекомендації щодо подолання цих викликів та забезпечення стійкого розвитку. Впродовж останніх двох років з'явилося чимало досліджень, які присвячені особливостям менеджменту в умовах війни. Варто відзначити дослідників Ватченко Б. і Шаранов Р. [2], які досліджують питання антикризового управління підприємством під час воєнних умов [2]. Кучер Д. [3] розробляє стратегії управління для подолання викликів, пов'язаних з війною [3]. Нігуренко А. [5] розглядає питання кризового управління в умовах війни [5]. Окрім цього, Смирнов досліджує функціональний аспект менеджменту МСБ в умовах війни [7].

Ці дослідження та джерела надають важливі інсайти щодо впливу війни на менеджмент та публічне управління в Україні, а також розробляють практичні рекомендації для вирішення цих проблем. Недостатньо вирішеним залишається питання трансформацій менеджменту, з зазначенням ключовим проблем, які виникають у системі управління бізнесом під час війни.

Мета статті – показати ключові трансформаційні напрями менеджменту в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. У воєнний час трансформаційні управлінські заходи зосереджуються насамперед на вирішенні ключових проблем, які можуть виникати в сучасних підприємства. За результатами опитування підприємців та представників бізнесу України, визначено що до ключових проблем організації бізнесу в умовах війни слід віднести проблеми логістики, безпеки роботи, забезпечення безперервності поставок, проблеми із робочою силою.

В умовах війни менеджмент організації повинен бути готовий до зовнішніх викликів, які досить часто неможливо передбачити. Але практика показала, що бізнес в умовах війни стикається з основними проблемами менеджменту. Розглянемо їх.

– *Затримка у реагуванні та прийнятті рішень.* У разі раптової ескалації до повномасштабної війни керівництво може відчувати тимчасову інертність через шок або інформаційне перевантаження. Така затримка з реагуванням може створити середовище невизначеності, що негативно вплине на моральний дух і ефективність роботи команди, а також,

можливо, перешкоджатиме процесам прийняття критично важливих рішень.

– *Невідповідна організаційна структура та відсутність чітких цілей.* Різні моделі управління, від жорстких ієрархічних структур до більш децентралізованих систем, таких як холакратія, можуть бути вразливими, якщо їх не доповнити чітко визначеним набором цілей. Відсутність ясності може призвести до плутанини в команді, неефективної роботи та втрати цінних клієнтів або контрактів.

– *Реактивне прийняття рішень і надмірна залежність від попередньо встановлених норм.* Типовою реакцією на гострі стресові фактори, такі як війна, може бути інстинктивна прихильність до підходу «бізнес як завжди». Керівництво може повернутися до попередньо встановлених норм, вимагаючи від працівників регулярного робочого часу або зменшуючи заробітну плату через зменшення фізичної присутності на робочому місці. Таке реактивне прийняття рішень може поглибити існуючі проблеми, а не вирішити їх.

– *Надмірна залежність від зовнішніх порад і жорстке дотримання особистих принципів.* Керівництво може бути схильне значною мірою покладатися на зовнішні поради, наприклад, на ідеї з бізнес-літератури, без належного врахування унікального ситуаційного контексту. З іншого боку, вперте дотримання особистих принципів також може призвести до помилок у прийнятті рішень, які можуть дорого коштувати.

В умовах війни підприємства втрачають здатність до ефективного планування, а тому повинні бути більш гнучкими, що відображається на менеджменті. Основні зусилля в

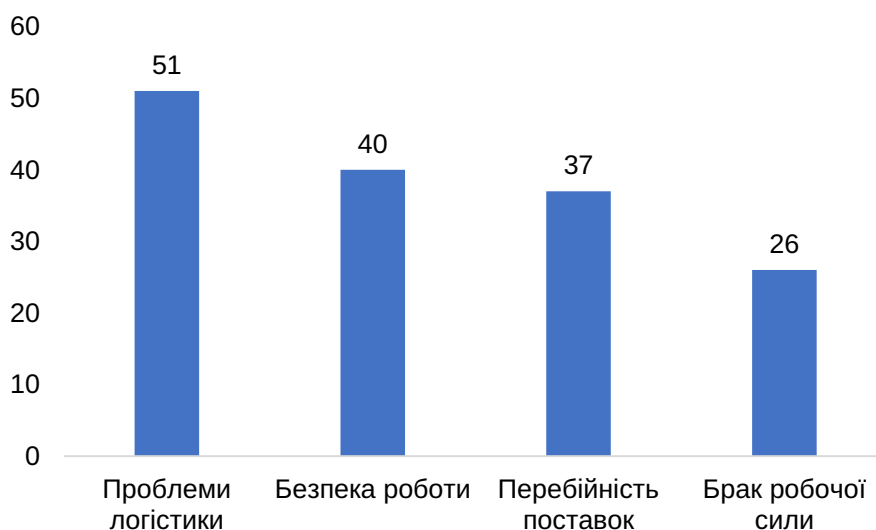


Рис. 1. Основні проблеми менеджменту в умовах війни [1]

менеджерів направляються на формування ефективної командної роботи, що характеризується гнучкістю, злагоженістю, та здатністю до адаптації.

Аналіз експертних досліджень та дослідження прикладів ефективного менеджменту показали, що ключові напрями трансформації здійснюються на командній роботі, реорганізації взаємодії, побудові чітких бізнес-моделей (рис. 2).

Розглянемо кожен із напрямів трансформацій менеджменту більш детально.

Зміни підходів до командної роботи. Робоче середовище формується під впливом зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура та економічні тенденції, а також внутрішніх процесів, таких як віддалена робота та мінливі запити клієнтів. Під час війни управління компанією передбачає коригування пріоритетів та зосередження на інтересах команди, партнерів і клієнтів. Дуже важливо трансформувати менеджмент компанії в сторону безпеки, репутації та підтримки персоналу.

Безпека персоналу. Під час війни безпека виробничих процесів компанії часто залежить від певних ключових практик. Зазвичай вони передбачають розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій, щоб компенсувати збої, спричинені зовнішніми факторами. Ланцюги поставок часто зміцнюються шляхом визначення альтернативних ресурсів і маршрутів. Фізичній безпеці виробничих потужностей і персоналу зазвичай приділя-

ється підвищена увага, включаючи посилені протоколи безпеки. Доцільно організувати службу екстреної навігації, яка пропонуватиме безпечні маршрути для працівників, що їздять на роботу на автомобілі. Крім того, можна забезпечити автобусне сполучення та надання житла, зокрема безкоштовні готелі, для забезпечення добробуту та безпеки членів команди.

Управління перебоями у виробництві. Під час війни бізнес часто стикається зі значними труднощами у забезпеченні безперервності виробничих процесів. Наприклад, компанії можуть зіткнутися з перебоями в наданні безперервних послуг і постачанні продукції клієнтам через військові дії. Для вирішення цих проблем доцільно впровадити стратегічні заходи. Вони тимчасово зупинять певні виробничі процеси і перенаправлятимуть зусилля на створення безпечного та надійного робочого середовища для співробітників.

Підтримка членів команди. Під час війни бізнес часто стикається з проблемою підтримки членів команди, які вирішили приєднатися до збройних сил або сил територіальної оборони (ТРО). Визнання їхньої відданості та жертв має вирішальне значення, і рекомендується вживати проактивних заходів для надання підтримки. Одним із важливих аспектів підтримки є забезпечення того, щоб члени команди, які вступають до лав збройних сил або сил територіальної оборони, продовжували отримувати заробітну плату. Ця фінан-

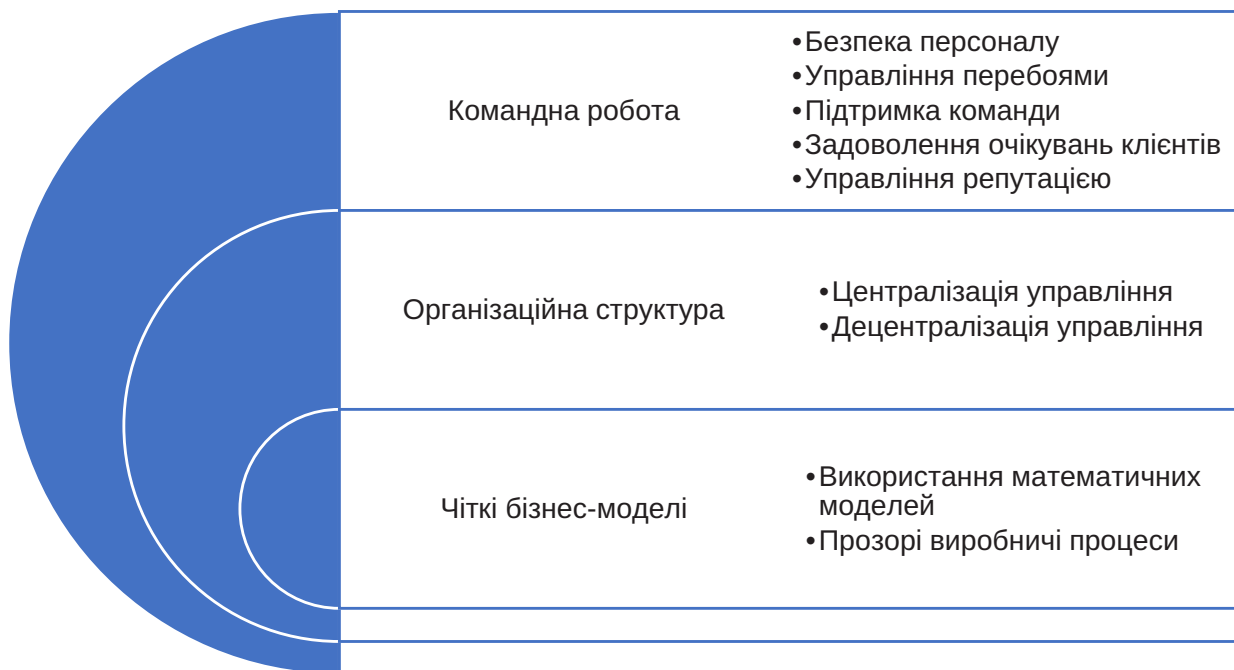


Рис. 2. Ключові напрями трансформацій менеджменту в умовах війни

сова допомога надає впевненості та стабільності цим особам та їхнім сім'ям під час служби. Визнаючи та цінуючи їхню відданість, бізнес сприяє формуванню почуття лояльності та вдячності серед членів команди.

Управління очікуваннями клієнтів. В умовах невизначеності та руйнувань, спричинених війною, управління очікуваннями клієнтів стає критично важливим фактором у підтримці відносин і збереженні репутації бізнесу. У цей складний період доцільно підтримувати прозору комунікацію з клієнтами. Проактивна комунікація з клієнтами, інформування їх про можливі затримки в доставці продукції через війну, є надзвичайно важливою. Незважаючи на складні та хаотичні умови, клієнти часто демонструють розуміння та підтримку, коли компанії застосовують відкритий та чесний підхід. Така прозора комунікація допомагає керувати очікуваннями клієнтів, підтримувати довіру та сприяти зміцненню доброзичливості.

Управління репутацією. Під час війни репутація компанії відіграє ключову роль у подоланні викликів і підтримці відносин. Визнання важливості підтримки позитивного іміджу та захисту репутації серед співробітників і партнерів є надзвичайно важливим. Для ефективного управління репутацією доцільно визначити пріоритетом виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами, незважаючи на перебої, спричинені війною. Відкрита комунікація та прозорість є ключовими елементами стратегії управління репутацією [2].

В умовах війни досить часто бізнес мусить повністю змінити свою організаційну структуру. Такі рішення дозволяють компанії стояти на ринку міцніше, або, навпаки, ставати більш адаптивним до змінного попиту.

Жорсткі організаційні структури. У сфері управління бізнесом ефективність жорсткої ієрархічної структури залежить від характеру використовуваної бізнес-моделі. Зокрема, у сценаріях, де оптимізація та гнучкість мають першорядне значення, наприклад, у випадку з фіксованими продуктами чи послугами, ієрархічна структура часто вважається найефективнішим підходом. Така структура дозволяє організаціям оптимізувати процеси, забезпечуючи максимальну ефективність і продуктивність у межах визначених параметрів своїх пропозицій.

Децентралізоване прийняття рішень для управління можливостями. Управління потенціалом і вивчення можливостей для зростання та адаптації вимагають відходу від традиційної ієрархічної структури. Багато

компаній обирають більш децентралізований процес прийняття рішень, який пристосований до різних бізнес-моделей, особливо тих, що залежать від контексту. Надаючи командам та окремим особам можливість приймати обґрунтовані рішення та вживати відповідних заходів, виходячи з конкретних обставин, такий підхід забезпечує більшу гнучкість та оперативність у реагуванні на динаміку ринку, що змінюється [2].

Визнаючи сильні та слабкі сторони жорстких ієрархічних структур та застосовуючи більш децентралізовані підходи до управління потенціалом, організації можуть ефективно долати виклики та використовувати можливості, які надає динамічне бізнес-середовище. Такий збалансований та адаптивний підхід сприяє гнучкості, просуває інновації та позиціонує бізнес для стабільного успіху.

Чіткість виробничих процесів. У воєнний час емоції та занепокоєння серед персоналу можуть бути дуже високими. У такі часи чіткі та послідовні виробничі процеси набувають вирішального значення. Чітко визначені робочі процеси усувають плутанину, гарантуючи, що кожен розуміє свою роль. Послідовність в операціях забезпечує передбачуваність, зменшуючи когнітивне навантаження на працівників і пропонуючи відчуття нормальності серед хаосу. Ця стабільність допомагає підтримувати продуктивність, підтримує моральний дух команди та демонструє стійкість перед обличчям несприятливих обставин.

Нездатність передбачити і адаптуватися до обставин, що швидко змінюються, може стати критичною помилкою в керівництві під час війни. Намагання вчепитися в минулі практики або опір необхідним змінам може виявитися згубним. Тому лідери повинні прагнути до стратегічного передбачення та адаптивності, щоб краще орієнтуватися в мінливому ландшафті.

Зі збільшенням складності компанії, що охоплює різноманітні процеси, різноманітну клієнтську базу та численні послуги, потреба в точних даних щодо кожного операційного сектору зростає в геометричній прогресії. Відповідно, управлінські команди повинні мати у своєму розпорядженні комплексний набір метрик. Це може включати в себе:

- прибутковість кожного проекту та клієнта;
- вартість і час, пов'язані з залученням кожного клієнта, а також життєва цінність клієнта;
- кількісні показники якості наданих послуг.

Прийняття рішень на основі цифрових даних прискорює процес прийняття рішень і сприяє гнучкості. Як наслідок, компанія матиме чітко уявлення про межі своєї діяльності.

Вважається, що прозорість, яка ґрунтується на математичних принципах, включаючи структуроване документування інформації та бізнес-процесів, разом із чітко визначеними цілями компанії, призводить до більш комфортного, ефективного та зацікавлюючого робочого середовища.

Висновки. Отже, управління у воєнний час вимагає унікального набору навичок і підходів, які відрізняються від звичайного антикризового менеджменту. Здатність швидко приймати рішення, адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати прозорі канали комунікації з командою є вирішальними для успіху. Хоча універсального рішення не існує, дотримання основоположних принципів дозволяє керівникам орієнтуватися в умовах війни та спрямовувати свої організації до стійкості та успіху.

Завдання включають управління перебоями, спричиненими зовнішніми факторами, реструктуризацію ієрархічних моделей для підвищення гнучкості та впровадження математичних моделей для ефективного прийняття рішень. Управління перервами у виробництві вимагає розробки планів дій у надзвичайних ситуаціях для забезпечення безперервності роботи. Організаційні структури можуть потребувати реформування у бік більш гнучких моделей, таких як матричні структури, для швидкого реагування на виклики. Чіткі математичні моделі можуть забезпечити прийняття рішень на основі даних, підвищуючи швидкість і точність. Нарешті, керівництво повинно передбачати потенційні проблеми, розробляючи стратегії пом'якшення наслідків для підтримки операційної стабільності. Таким чином, управління у воєнний час передбачає ретельну навігацію в умовах численних змін, що вимагає адаптивності, передбачення і стратегічного планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с.
2. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
3. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. *Mind*, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>.
4. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.
5. Нігуренко А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.). Одеса, 2022. С. 157–159.
6. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. *Менеджмент*, 2022. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>.
7. Смирнов Є. В. Менеджмент МСБ в умовах війни: функціональний аспект. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2022, С. 82–86. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39070>.
8. Український бізнес під час війни. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140>.

REFERENCES:

1. Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnogo upravlinnia v umovakh viiny ta pislivoiennoi vidbudovy Ukrainy: materialy dop. Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu [Current Issues in Management and Public Administration in the Conditions of War and Post-War Reconstruction of Ukraine: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation]. (2022). Ternopil: ZUNU.
2. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Crisis Management of Enterprises in Times of War]. *Ekonomichniy prostir*, (182), 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.

3. Kucher, D. (2023). Menedzhment pid chas viiny: stratehiia upravlinnia dlia vyzhyvannia ta rozvytku [Management During War: Management Strategy for Survival and Development]. *Mind*. Available at: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>.
4. Menedzhment i bezpeka v umovakh viiny: teoretychni ta prykladni aspekty: materialy-naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (m. Lviv, 13 travnia 2022 roku) [Management and Security in Times of War: Theoretical and Applied Aspects: Proceedings of the Scientific-Practical Internet Conference (Lviv, May 13, 2022)]. (2022). Lviv: LvDUVS.
5. Nihurenko, A. S. (2022). Kryzovyi menedzhment v umovakh viiny [Crisis Management in Times of War]. Ekonomiko-pravovyi rozvytok suchasnoi Ukrainy: materialy XI Vseukrainskoi naukoi konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh, shcho prysviachena 25-yi richnytsi z dnia zasnovannia Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia" (m. Odesa, 25 lystopada 2022 r.) (pp. 157–159). Odesa.
6. Synko, O. (2022). Buty menedzherom v umovakh viiny [Being a Manager in Times of War]. *Menedzhment*. Available at: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>.
7. Smyrnov, Ye. V. (2022). Menedzhment MSB v umovakh viiny: funktsionalnyi aspekt [SME Management in Times of War: Functional Aspect]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 82–86). Kyiv: KNEU.
8. Ukrainskyi biznes pid chas viiny [Ukrainian Business in Times of War]. (2023). *Institut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii*. Available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140>.