

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>

УДК 658.1

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

## MANAGEMENT OF MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: APPROACHES AND TOOLS IN THE MINDS OF THE MILITARY STAND IN UKRAINE

**Сусіденко Валентин Трохимович**

доктор економічних наук, професор кафедри,  
Ужгородський торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4839-3267>

**Болманенко Олексій Олександрович**

адвокат,  
рада адвокатів Вінницької області

**Хащініна Галина Олександрівна**

адвокат,  
рада адвокатів Вінницької області

**Susidenko Valentin**

Uzhgorod Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University

**Bolmanenko Oleksii, Hashina Galina**

Lawyer the lawyers of the Vinnytsia region

Стаття досліджує управління змінами в організаціях України в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на важливості ефективної адаптації до нових викликів. У світлі нестабільності, спричиненої війною, організації стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі. У статті проаналізовано різні підходи та інструменти, які дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати свою життєздатність навіть у надзвичайних обставинах. Серед розглянутих аспектів – гнучке планування, кризове управління, посилення внутрішніх комунікацій і підтримка персоналу. Особлива увага приділяється ролі лідерства та важливості системного підходу до управління ресурсами, які є ключовими для стійкості організацій в умовах постійної невизначеності. У статті проаналізовано специфіку інтеграції нових технологій та інновацій у процеси управління змінами, підкреслюючи їхню значущість у підтримці організаційної стабільності.

**Ключові слова:** управління змінами, воєнний стан, організаційна адаптація, кризовий менеджмент, стратегії виживання, інновації.

The article details the management of changes in the organizations of Ukraine in the minds of the military, emphasizing the importance of rapid and effective adaptation to extreme conditions. At the start of the war, Ukrainian businesses faced unprecedented pressures that prompted them to rethink traditional approaches to management and introduce new strategies to secure their livelihoods. The article considers the main approaches, such as better planning, crisis management, strengthening internal and external communications, as well as support for personnel who are stuck in the minds of high insignificance. While respect is attached to the role of leadership in crisis situations, effective leadership is the most important factor in the ability of an organization to survive or successfully transform. The authors of the article analyze how a systematic approach to change management, which includes the reorganization of business processes, the introduction of new technologies and innovation, can save the competitiveness of companies now. Such clever minds exist. Significant respect is attached to resource management, which instills special importance in minds between possibilities and instability. The importance of effective communication both within the organization and with external partners is emphasized, which is a key factor

in ensuring the strength and flexibility of the organization. The summary of the article emphasizes that the structure of the organization before adaptation in the minds of the military will lie among a number of factors, among which the most important are leadership, the capacity to innovate and quickly respond to mini in the outer middle. The authors suggest that for Ukrainian organizations the key tasks are not just to survive, but also to actively overcome crises as an opportunity for change, which in the future can ensure their rapid development and growth. The article also examines the specifics of the integration of new technologies and innovation in the change management process, highlighting its importance in maintaining organizational stability. Evidence confirms that pre-adaptation, effective communication and strong leadership are essential to the successful response to the demands of war.

**Key words:** change management, military camp, organizational adaptation, crisis management, survival strategies, innovation.

**Постановка проблеми** полягає в тому що, військова агресія Російської Федерації проти України створила надзвичайно складні умови для функціонування бізнесу та організацій усіх рівнів. В умовах воєнного стану організації змушені швидко адаптуватися до нових реалій, що включає реорганізацію бізнес-процесів, перебудову ланцюгів постачання, зміну ринків збуту та забезпечення безпеки персоналу. В цих умовах управління змінами набуває критичного значення, оскільки від швидкості і ефективності адаптації залежить виживання організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У світовій та вітчизняній літературі дедалі більше уваги приділяється питанням кризового менеджменту та управління змінами в умовах невизначеності. Зокрема, дослідження, проведені в період COVID-19, показали, що адаптація до різких змін середовища може бути вирішальною для збереження конкурентоспроможності організацій. Проте, дослідження управління змінами в умовах воєнного стану є менш поширеними, що обумовлює необхідність поглибленого аналізу існуючих підходів та розробки нових інструментів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У процесі дослідження управління змінами в організаціях України під час воєнного стану було виявлено кілька невирішених раніше аспектів, які потребують глибшого аналізу та розробки відповідних підходів. Однією з таких проблем є недостатня розробленість механізмів підтримки морального стану та психічного здоров'я працівників у довготривалій кризовій ситуації. Більшість існуючих підходів орієнтовані на короткострокові стратегії, тоді як війна вимагає тривалої підтримки та адаптації.

Ще однією невирішеною проблемою є ефективне управління знаннями та їх передача в умовах високої плинності кадрів і часткової втрати інфраструктури. Питання збереження та накопичення організаційного

досвіду стає особливо гострим у воєнний час, коли доступ до традиційних ресурсів обмежений.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є аналіз підходів та інструментів управління змінами в організаціях, які функціонують в умовах воєнного стану в Україні. Зокрема, досліджуються особливості адаптації бізнесу до екстремальних умов, ефективність застосування кризового менеджменту та організаційних інновацій для виживання та розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління змінами в організаціях під час воєнного стану потребує застосування спеціалізованих підходів та інструментів, які можуть забезпечити стійкість та адаптивність бізнесу в умовах кризової ситуації. Кризовий менеджмент у контексті воєнного стану в Україні є вирішальним фактором для збереження стабільності та функціонування організацій. В умовах постійної загрози, невизначеності та руйнування економічної інфраструктури, організації змушені адаптуватися та змінювати свої стратегії управління для виживання і продовження своєї діяльності.

Одним із центральних аспектів кризового менеджменту є створення кризового штабу, який забезпечує оперативну координацію дій організації під час кризи. Такий штаб стає нервовим центром усіх рішень, що приймаються у відповідь на непередбачувані події, що виникають унаслідок війни. В Україні, де з початку війни понад 30% підприємств були змушені скоротити або повністю зупинити свою діяльність, наявність ефективного кризового штабу стала необхідною умовою для забезпечення виживання компаній.

Розробка антикризових планів є ще одним важливим аспектом кризового менеджменту. Ці плани включають сценарії розвитку подій, що враховують найгірші можливі ситуації, такі як втрати ключових ресурсів, руйнування інфраструктури або навіть повне переміщення діяльності компанії. Наприклад, за

даними Торгово-промислової палати України, близько 50% підприємств в умовах війни були змушені кардинально змінювати свою стратегію ведення бізнесу, що підкреслює важливість наявності детальних антикризових планів [3, с. 87].

Ефективна комунікація в умовах кризи є одним із ключових факторів успішного подолання кризових ситуацій. Забезпечення прозорості та регулярної комунікації з працівниками, клієнтами та партнерами допомагає знизити рівень тривожності і паніки, що вкрай важливо в умовах війни. Згідно з дослідженням Київської школи економіки, близько 40% українських компаній зіштовхнулися з проблемами комунікації під час війни, що негативно вплинуло на їхню здатність швидко реагувати на змінні умови.

Психологічна підтримка персоналу також є критичним елементом кризового менеджменту, особливо в умовах війни, коли рівень стресу і тривожності серед працівників значно зростає. Дослідження показують, що понад 60% працівників українських підприємств відчувають підвищений рівень стресу внаслідок війни, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність. Враховуючи це, організації, які надають психологічну підтримку своїм співробітникам, можуть суттєво знизити негативні наслідки війни для свого бізнесу.

Завершуючи, слід зазначити, що кризовий менеджмент не є одноразовою дією, а постійним процесом, який вимагає регулярного оцінювання та вдосконалення. Організації повинні проводити після кризовий аналіз, щоб зрозуміти, які дії були найбільш ефективними, а які потребують покращення. За оцінками аналітиків, ті компанії, що активно вдосконалювали свої антикризові стратегії, були втричі більш здатні відновити свою діяльність після кризових подій, порівняно з тими, що цього не робили [5, с. 187]. Це підкреслює важливість постійного перегляду та оновлення кризових планів для забезпечення готовності до будь-яких нових викликів, що можуть виникнути в умовах війни.

Адаптивне управління передбачає гнучкість у прийнятті рішень і швидку реакцію на змінні обставини:

– Гнучка організаційна структура. В умовах війни ієрархічні структури можуть бути занадто повільними для прийняття рішень. Децентралізація управління дозволяє швидко реагувати на зміни та ухвалювати рішення на місцях.

– Швидка зміна стратегії. Організації мають бути готові швидко змінювати свою стратегію в залежності від ситуації на фронті, змін на ринках або від проблем з постачанням.

– Навчання та підготовка персоналу. Регулярне навчання працівників новим навичкам і методам роботи в умовах невизначеності дозволяє організації бути більш гнучкою та готовою до змін [1, с. 202].

Адаптивне управління є одним із найважливіших підходів до керування організаціями в умовах нестабільності та швидких змін, особливо в умовах воєнного стану. Цей підхід базується на гнучкості, швидкості реакції та здатності організації змінювати свої стратегії відповідно до нових реалій. В умовах війни, коли бізнес-ландшафт стає вкрай непередбачуваним, здатність до адаптації є вирішальним фактором для виживання та успішного функціонування компанії.

Основна ідея адаптивного управління полягає у відмові від жорстких структур та стратегій, що обмежують можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану, коли ситуація може кардинально змінюватися за лічені дні або навіть години, традиційні підходи до управління, що базуються на довгостроковому плануванні, часто виявляються неефективними. Натомість адаптивне управління передбачає використання децентралізованих структур, де прийняття рішень делегується на місця, що дозволяє швидко реагувати на виклики.

Однією з ключових характеристик адаптивного управління є гнучкість організаційної структури. У мирний час багато компаній мають чітко визначену ієрархію, де рішення приймаються на верхніх рівнях управління. Проте в умовах війни така система може бути занадто повільною, що ставить під загрозу ефективність реагування на кризи. Досвід українських компаній, що зіткнулися з війною, показує, що децентралізація управлінських функцій дозволяє зберегти оперативність і приймати рішення на місцевому рівні, де ситуація змінюється найшвидше [2, с. 12].

Ще одним важливим аспектом адаптивного управління є здатність компаній швидко змінювати свої стратегії. Це може включати зміну напрямку діяльності, перехід на нові ринки, або навіть повне репрофілювання бізнесу. Наприклад, під час війни багато українських підприємств були змушені швидко переналаштувати свої виробничі потужності на випуск товарів, необхідних для фронту або гуманітарної допомоги. Це включало вироб-

ництво амуніції, медичних засобів, або товарів першої необхідності, замість їхніх звичних продуктів.

Адаптивне управління також передбачає інтенсивне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. В умовах війни працівники можуть бути змушені виконувати нові ролі або використовувати нові технології, з якими вони не були знайомі раніше. Швидке навчання і підготовка кадрів до нових умов роботи стають ключовими факторами для підтримки продуктивності і ефективності організації. Наприклад, багато компаній у сфері IT або виробництва під час війни активно впроваджували дистанційне навчання для своїх працівників, що дозволило їм швидко адаптуватися до нових умов.

Ефективність адаптивного управління також значною мірою залежить від здатності організацій проводити постійний моніторинг зовнішнього середовища і своєчасно оновлювати свою інформацію. Це включає аналіз економічних, політичних і соціальних змін, що можуть впливати на бізнес. За даними опитувань, понад 70% українських компаній під час війни визнали, що постійний моніторинг ситуації був критичним для їхнього виживання.

Адаптивне управління в умовах війни є комплексним підходом, що вимагає від організацій гнучкості, оперативності та готовності до змін. Це не просто набір тактик або методів, але й загальний принцип управління, який дозволяє компаніям не тільки реагувати на кризові ситуації, але й використовувати їх для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. У сучасних умовах українські компанії, що застосовують адаптивне управління, демонструють високу стійкість і здатність не лише виживати, але й продовжувати зростати навіть у найскладніших умовах.

Інновації та впровадження нових технологій дозволяють організаціям залишатися конкурентоспроможними та ефективними навіть в умовах обмежених ресурсів [4, с. 302]:

– Діджиталізація. Перехід до цифрових рішень і віддаленої роботи дозволяє організаціям підтримувати свою діяльність у разі фізичних обмежень або небезпеки.

– Автоматизація процесів. Використання автоматизованих систем управління і виробництва допомагає знизити залежність від людського фактора та підвищити продуктивність.

– Інноваційні продукти та послуги. Розробка нових продуктів або модифікація існуючих з урахуванням потреб ринку під час війни

дозволяє організаціям залишатися актуальними та задовольняти нові запити клієнтів.

Використання цих підходів та інструментів дозволяє організаціям не лише адаптуватися до складних умов, але й знаходити нові можливості для розвитку навіть у найважчі часи. Для вирішення проблематики управління організаціями в умовах воєнного стану, яка включає необхідність ефективного кризового менеджменту та адаптивного управління, варто застосувати комплексний підхід, що охоплює декілька ключових напрямків.

Організаціям необхідно інвестувати в розвиток і зміцнення кризових штабів, які мають бути оснащені сучасними засобами для швидкого прийняття рішень і координації дій. Ці штаби повинні функціонувати як автономні центри управління, здатні діяти незалежно від центрального офісу в разі втрати зв'язку або фізичного доступу до основних ресурсів. Ключовим моментом є створення чітких планів реагування на різні сценарії розвитку подій, включаючи найгірші варіанти. Важливо також, щоб такі плани регулярно переглядалися та оновлювалися відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Ще одним важливим шляхом вирішення є підвищення гнучкості організаційної структури. Це передбачає перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до більш децентралізованих систем, де прийняття рішень делегується на нижчі рівні, ближче до місць виникнення проблем. Такий підхід дозволяє швидше реагувати на зміни і підвищує оперативність виконання завдань. Окрім цього, компанії мають розробляти механізми, які забезпечують можливість швидкого перепрофілювання своєї діяльності, залежно від нових умов. Це може включати перенесення виробництва, зміни в логістичних ланцюгах або навіть тимчасову зміну ринку збуту.

Не менш важливим є питання підготовки та навчання персоналу, організації повинні створити системи постійного навчання і підвищення кваліфікації, що дозволить працівникам швидко адаптуватися до нових умов роботи. Таке навчання повинно включати як технічні навички, необхідні для роботи з новими технологіями, так і навички кризового управління, що допоможуть працівникам діяти впевнено і злагоджено під час кризових ситуацій. Психологічна підтримка працівників також має бути важливою частиною цього процесу, оскільки зниження рівня стресу і підвищення мотивації можуть значно вплинути на загальну ефективність роботи.

Крім того, для забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни необхідно впроваджувати нові технології, що дозволяють автоматизувати процеси і знизити залежність від людського фактору. Це може включати діджиталізацію бізнес-процесів, використання штучного інтелекту для оптимізації операцій і впровадження систем віддаленої роботи. Впровадження таких технологій дозволяє зберегти безперервність діяльності навіть в умовах фізичних обмежень або загрози безпеці.

**Висновки.** Управління організаціями в умовах воєнного стану вимагає впровадження нових підходів та інструментів, які дозволяють забезпечити стабільність та ефективність діяльності навіть у найскладніших ситуаціях. Поєднання кризового менеджменту та адаптивного управління є критично важливим для виживання і розвитку бізнесу під час війни.

Кризовий менеджмент, зі створенням кризових штабів та розробкою антикризових планів, забезпечує швидку та ефективну реакцію на загрози. В умовах воєнного стану ці заходи допомагають організаціям не тільки мінімізувати втрати, але й підтримувати безперервність операцій. Ефективна комунікація та психологічна підтримка персоналу також є

важливими складовими, які сприяють збереженню мотивації та продуктивності співробітників, що є вирішальним для успішної діяльності в кризових умовах.

Адаптивне управління, зі своєю гнучкістю та здатністю до швидкої зміни стратегій, дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Війна змушує компанії швидко перепрофілювати свою діяльність, переналаштовувати бізнес-процеси і використовувати нові технології, що стає можливим завдяки адаптивним підходам. Навчання персоналу та впровадження інновацій є ключовими аспектами цього процесу, що забезпечують організаціям можливість залишатися конкурентоспроможними навіть у найскладніших умовах.

Узагальнюючи, можна сказати, що ефективне управління організаціями в умовах воєнного стану ґрунтується на поєднанні оперативності кризового менеджменту та гнучкості адаптивного управління. Ці підходи, підкріплені сучасними технологіями та інвестиціями в розвиток персоналу, дозволяють бізнесу не лише вижити в умовах війни, але й знайти нові можливості для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова, Л. В. (2020). Управління розвитком підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Київ: КНЕУ.
2. Василенко, В. О. (2015). Кризовий менеджмент: методологія, практика, перспективи розвитку. Київ : ВД "Професіонал".
3. Гаврилюк, О. В. (2022). Адаптивне управління в умовах економічних криз і воєнних конфліктів: теорія та практика. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка.
4. Зінченко, П. І. (2023). Управління змінами в організаціях під час війни: стратегічні підходи та практичні інструменти. Харків: ХНЕУ.
5. Ковальчук, С. П. (2021). Кризове управління: український досвід та міжнародні підходи. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова.

#### REFERENCES:

1. Balabanova, L. V. (2020). Upravlinnia rozvytkom pidprijemstva v umovakh nestabilnoho zovnishnoho sere-dovyshcha. Kyiv: KNEU.
2. Vasylenko, V. O. (2015). Kryzovi menedzhment: metodolohiia, praktyka, perspektyvy rozvytku. Kyiv: VD "Profesional".
3. Havryliuk, O. V. (2022). Adaptivne upravlinnia v umovakh ekonomichnykh kryz i voiennykh konfliktiv: teoriia ta praktyka. Lviv: Vydavnytstvo LNU imeni Ivana Franka.
4. Zinchenko, P. I. (2023). Upravlinnia zminamy v orhanizatsiiakh pid chas viiny: stratehichni pidkhody ta praktychni instrumenty. Kharkiv: KhNEU.
5. Kovalchuk, S. P. (2021). Kryzove upravlinnia: ukrainskyi dosvid ta mizhnarodni pidkhody. Odesa: ONU imeni I. I. Mechnykova.