

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-172>

УДК 330.3

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВІЙНИ

MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY AND WAR

Болквадзе Наталія Іванівнакандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1253-5892>**Bolkvadze Nataliia**

West Ukrainian National University

Стаття присвячена актуальним питанням менеджменту в умовах нестабільності та війни. Наведено основні проблеми менеджменту з якими стикається бізнес в умовах війни. Розглянуто важливість турботи компаній про психологічний стан працівників. Систематизовано пріоритети у забезпеченні фізичної безпеки та ментального здоров'я працівників в період війни та невизначеності. Окреслено елементи антикризової стратегії компанії, як для впровадження менеджерами під час виконання проектів, так і для підтримання функціонування компанії. Наголошено на важливості збереження кадрового потенціалу компаній в період війни та спричиненої міграційної кризи. Відображено тенденції у бажанні українських мігрантів повернутися в Україну протягом останніх трьох років. Зазначено вплив зменшення населення України на її економічний стан та можливість відновлення.

Ключові слова: менеджмент, війна, нестабільність, персонал, стратегія, міграція.

The article is devoted to the current management issues in conditions of instability and war. The primary management problems that businesses face in conditions of war are delay in responding and making decisions, inconsistency of the organizational structure and unclear strategic goals, reactive approach to decision-making and dependence on established norms, dependence on external advice, and strict adherence to personal principles. Companies' concern for the psychological state of employees is considered as necessary. The priorities in ensuring employees' physical safety and mental health during a period of war and uncertainty are systematized, such as physical safety of employees, assistance with moving, support for emotional well-being, uninterrupted work, and development of emotional resilience in teams. The elements of the company's anti-crisis strategy are outlined, which are necessary for managers to implement during project implementation and maintain the company's functioning. It is essential to focus on such elements as creating a crisis management team, implementing cybersecurity measures, transparent communication, scaling remote work, adapting supply chains, forming reserve financial plans, and forming a post-crisis recovery plan. The experience of Ukrainian businesses during the war highlights the critical importance of adaptive communication and engagement of various market participants, organizations, and communities. Today, the unpredictable nature of military conflict has highlighted the need for dynamic and flexible approaches to company management. The importance of preserving companies' human resources during the war and the resulting migration crisis is emphasized. It is noted that ignoring these actions by companies increases the risk of losing key resources that ensure their future development and growth, without which overcoming crises during the war becomes significantly more difficult. Trends in the desire of Ukrainian migrants to return to Ukraine over the past three years are reflected. The impact of population decline in Ukraine on its economic condition and recovery opportunities is noted.

Keywords: management, war, instability, personnel, strategy, migration.

Постановка проблеми. Менеджмент в умовах нестабільності та збройних конфліктів створює безпрецедентні виклики, які традиційні теоретичні підходи та управлінські практики часто не здатні ефективно вирішувати. Попри значну кількість досліджень, присвячених кризовому менеджменту та організаційній

стійкості, залишається недостатньо вивченим питання забезпечення безперервності діяльності підприємств, державних установ і гуманітарних організацій у контексті триваючих бойових дій. Висока невизначеність бізнес-середовища в період війни, зумовлена економічною дестабілізацією, розривами в ланцю-

гах постачання та політичною турбулентністю, ускладнює застосування традиційних моделей ухвалення управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методичних аспектів розвитку менеджменту підприємств в умовах війни зробили такі вітчизняні вчені, як: Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В., Терещенко А., Опатська С., Нігуренко А., Синько О., Ватченко Б., Шаранов Р. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча наукова література значною мірою зосереджується на питаннях кризової готовності, вона здебільшого не охоплює адаптивні стратегії, які можуть бути ефективно використані керівниками в реальному часі в умовах активних бойових дій. Крім того, залишається недостатньо дослідженою аспект підтримки вітчизняними компаніями ментального здоров'я працівників в період війни, роль цифрових технологій, віддаленої роботи та децентралізованого управління в контексті збройних конфліктів, що вимагає подальшого аналізу в межах управлінських досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття важливості залучення менеджерами різних аспектів управління компанією для побудови антикризових стратегій в умовах нестабільності та війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах війни та невизначеності менеджмент організації повинен бути готовий до зовнішніх викликів, які досить часто неможливо передбачити. Таким чином, науковці та практики розглядають основні проблеми менеджменту з якими стикається бізнес в умовах війни, а саме:

1) Затримка у реагуванні та прийнятті рішень. У разі раптового переходу від локальних конфліктів до повномасштабної війни керівництво може стикатися з тимчасовою інертністю, зумовленою шоківим станом або надмірним інформаційним навантаженням. Такі затримки в реакціях здатні формувати середовище підвищеної невизначеності, що негативно впливає на моральний стан колективу, знижує загальну ефективність роботи та може створити перешкоди для ухвалення стратегічно важливих рішень.

2) Невідповідність організаційної структури та нечіткість стратегічних цілей. Різні управлінські моделі, від централізованих ієрархічних структур до децентралізованих

систем, можуть мати проблеми через відсутність чітко визначених цілей. Невизначеність у стратегічному курсі може призводити до дезорганізації в команді, зниження продуктивності, а також втрати ключових клієнтів або контрактів.

3) Реактивний підхід до ухвалення рішень та залежність від усталених норм. У відповідь на гострі стресові фактори, зокрема війну, керівництво може інстинктивно дотримуватися підходу «бізнес як завжди», повертаючись до звичних процедур. Це може виражатися у вимогах до працівників дотримуватися стандартного робочого графіка або в скороченні заробітної плати через зменшення фізичної присутності на робочих місцях. Така реактивність у прийнятті рішень часто лише посилює наявні проблеми, замість їх вирішення.

4) Залежність від зовнішніх порад та жорстке дотримання особистих принципів. Керівництво може надмірно покладатися на зовнішні рекомендації, наприклад, на концепції з бізнес-літератури і тим самим ігноруючи унікальні особливості ситуації. З іншого боку, надмірна впертість у дотриманні особистих переконань також здатна призводити до стратегічних помилок, які можуть спричинити значні втрати для організації [1].

У сучасних економічних умовах, що характеризуються кризовими явищами, діяльність підприємств зазнає значних викликів. У таких ситуаціях управлінські рішення здебільшого орієнтовані на фінансові та правові механізми, тоді як питання управління персоналом часто відходять на другий план у процесі формування антикризових стратегій.

Ведення бізнесу та утримання функціонування компанії в період війни передбачає часте реагування на зміни, проте підтримка стабільності в організаціях є не менш важливою умовою для збереження компанії. Постійні зміни в період війни та кризи можуть викликати невизначеність, зменшити відчуття контролю у співробітників, порушити соціальні зв'язки та зменшити ясність їхніх ролей, що може негативно вплинути на продуктивність. Дослідження показують, що працівники процвітають у середовищі, яке пропонує передбачуваність, відчуття контролю, приналежність, послідовні ритуали та чітке визначення ролей. Тому організації повинні збалансувати зміни із зусиллями, спрямованими на збереження цих стабільних елементів, гарантуючи, що працівники почуватимуться захищеними в період нестабільності, що виникають протягом війни та у післявоєнний період [2].

Результати опитування українських компаній щодо турботи та захисту ментального здоров'я своїх працівників в період кризи та війни демонструють обізнаність роботодавців щодо важливості турботи про ментальне здоров'я команд, проте лише 68% регулярно проводять відповідні активності. Варто зазначити, що в більшості організацій це має більш ситуативний характер. В Україні все ще досить низький рівень споживання психологічних послуг, що проявляється у відмові працівників від психологічних консультацій через недовіру, страх стигми чи інші упередження [3].

Загалом компаніям варто розробляти стратегії ефективного управління людьми та командами під час війни. Науковці виділяють ключові моменти які необхідно враховувати менеджерам [4]. Так, крім питань фізичної безпеки варто звернути увагу також і на ментальне здоров'я працівників для формування позитивної атмосфери в команді (рис. 1).

1. Безпека працівників: лінія екстреної допомоги, системи відстеження місцезнаходження за допомогою додатків безпеки, розширене медичне страхування та ін.

2. Допомога в переїзді: переселення працівників із прифронтових зон в безпечніші райони, забезпечення витрат на евакуацію та переїзд, щоб зменшити стрес і фінансовий тягар.

3. Підтримка емоційного благополуччя: консультації, щоб допомогти співробітникам подолати стрес пов'язаний з війною та забезпечення безпечного середовища для вираження емоцій.

4. Безперебійність роботи: обладнання офісів такими необхідними речами, як аптечки першої допомоги, їжа, вода, резервне жив-

лення, безпечний зв'язок, посилені заходи безпеки і генератори електроенергії для забезпечення безперебійної роботи та безпеки даних.

5. Розвиток емоційної стійкості у командах: консультаційні послуги, тренінги стійкості та регулярні зустрічі із співробітниками.

У 2022 році на початку повномасштабного вторгнення в Україну керівники компаній ставили на перше місце безпеку та благополуччя своїх співробітників і їхніх сімей. Ця увага до персоналу була першорядною, проте потрібно й надалі дотримуватися правил фізичної безпеки та ментального благополуччя персоналу для успішної діяльності компанії в період кризи та війни.

Загалом можна розділити фокус уваги в управлінні на два блока: 1) фізична безпека і психологічний стан працівників; 2) фінансово-організаційні аспекти управління компанією для створення стратегії ефективного управління кризою під час війни.

Для побудови ефективної стратегії варто включати наступні ключові моменти в менеджмент компанії (рис. 2):

1. Створення команди управління кризовими ситуаціями: команда з різними навичками для прийняття швидких, обґрунтованих рішень під тиском; формування децентралізованого прийняття рішень, надання повноважень керівникам регіонів і департаментів діяти швидко під час екстрених подій. Розробка надійного плану забезпечення безперервності бізнесу, щоб визначити потенційні ризики та створити протоколи для надзвичайних ситуацій.

2. Впровадження заходів із кібербезпеки: впровадження передових систем безпеки,

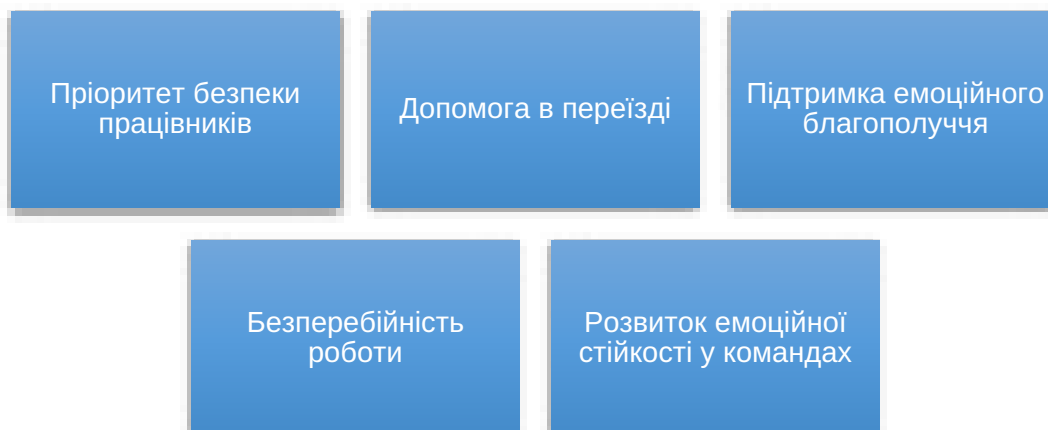


Рис. 1. Пріоритети у забезпеченні фізичної безпеки та психологічного стану працівників в період війни

Джерело: сформовано на основі [4]

проведення регулярної оцінки вразливості та навчання співробітників кібербезпеці.

3. Прозора комунікація: відкриті лінії комунікації зі співробітниками, зацікавленими сторонами та клієнтами. Прозорість зміцнює довіру та гарантує, що всі сторони поінформовані, а бізнес-операції узгоджені.

4. Масштабування віддаленої роботи: впровадження технологій та процесів, які дозволяють компаніям працювати віддалено. Хмарні сервіси, засоби безпечного спілкування та онлайн-платформи для співпраці.

5. Адаптація ланцюгів постачання: оцінка і диверсифікація ланцюгів поставок для зменшення ризиків; вивчення альтернативних постачальників і логістичних маршрутів, щоб забезпечити безперервний потік товарів і послуг.

6. Формування резервних фінансових планів: регулярний перегляд фінансових стратегій у відповідь на зміни економічних умов; скорочення витрат, перегляд контрактів і пошук альтернативного фінансування, наприклад державних, міжнародних грантів або позик.

7. Формування плану посткризового відновлення: розробка дорожньої карти для відновлення, яка може включати ребрендинг, пошук співробітників і відновлення частки ринку, залучення мережі української діаспори для доступу до нових ринків і партнерства та інше.

Впроваджуючи цих блоків в своїй стратегії, організації можуть долати виклики воєнних криз, одночасно забезпечуючи безпеку та благополуччя своїх працівників та функціональність компанії. Ці додаткові заходи, як-от кібербезпека та фінансова гнучкість є важливими для забезпечення довгострокової стійкості. Впровадження цих стратегій допоможе підприємствам ефективніше долати воєнні кризи та підготуватися до стійкого відновлення.

Досвід українського бізнесу під час війни підкреслює критичну важливість адаптивності комунікації та залучення різних учасників ринку, організацій та громад. Сьогодні непередбачуваний характер військового конфлікту підкреслив необхідність динамічних і гнучких підходів до управління компанією [5].

Компанії, які не приділяють належної уваги збереженню кадрового потенціалу, ризикують втратити ключові ресурси, що забезпечують їхній майбутній розвиток і зростання, без яких подолання кризових явищ в період війни стає значно ускладненим.

Із початком війни частина працездатного населення мобілізується на фронт, а також покидає Україну. Крім цього, 3,7 мільйона осіб є внутрішньо переміщеними особами в межах України. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців у світі нараховується близько 6,8 млн українських біженців станом на липень 2024 року [6].



Рис. 2. Елементи антикризової стратегії

Джерело: сформовано на основі [5]

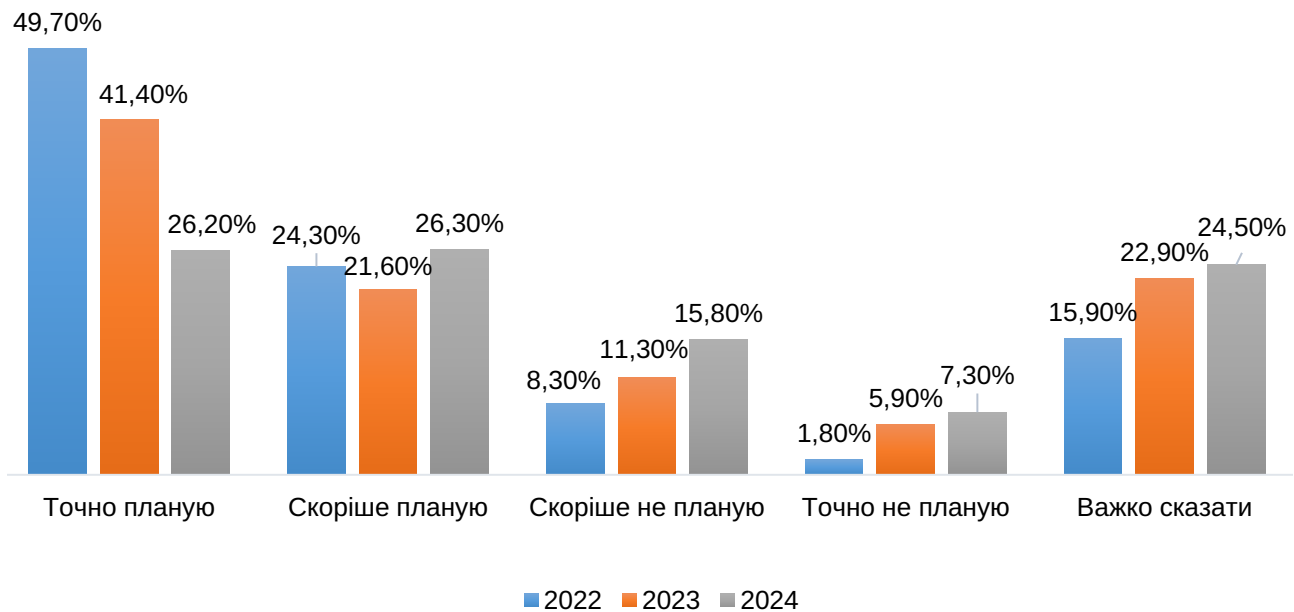


Рис. 3. Планують повернутися в Україну

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Бажання українців повернутися до України зменшується (рис. 3). У листопаді 2022 року про це думали 50% опитаних, 24% були скоріше нахильні до такого варіанту, а в січні 2024 року ці цифри знизилися до 26% [7].

Згідно з даними The Wall Street Journal, кожні 100 тис. громадян України, які емігрують за кордон спричиняють скорочення валового внутрішнього продукту (ВВП) країни на 0,5%. За оцінками Bloomberg Economics, якщо не вдасться забезпечити повернення працездатного населення, економічні втрати можуть досягти 10% від довоєнного рівня ВВП України, що еквівалентно приблизно \$20 млрд на рік. Цей показник перевищує обсяг фінансової допомоги, яку надає Європейський Союз, розмір якої становить €12,5 млрд щорічно [8].

Відповідно до аналітичних розрахунків Міністерства економіки України, для досягнення рівня зростання ВВП у 7% до 2032 року необхідно залучити від 3,1 до 4,5 млн осіб на ринок праці. Наразі ситуація залишається відносно стабільною, оскільки значна частина

громадян, які виїхали, продовжують працювати дистанційно на українських роботодавців, а деякі з них повертаються. Однак із припиненням цих трудових зв'язків дефіцит робочої сили може суттєво загостритися [9].

Висновки. Ефективне корпоративне управління в умовах війни та невизначеності вимагає стратегічного збереження людських ресурсів за допомогою поведінкових та психологічних практик, а також принципів прозорості та надійності інформації. Людський капітал є критично важливим чинником продуктивності організації, а професіоналізм співробітників забезпечує суттєву конкурентну перевагу, яка підвищує корпоративну стійкість до зовнішніх зривів. У воєнний час першочерговою метою є утримання висококваліфікованого персоналу та оптимізація продуктивності робочої сили з мінімальними витратами ресурсів. Впровадження наведених антикризових елементів менеджментом компанії є допоміжним чинником в розробці ефективної стратегії діяльності, як в період війни так і в післявоєнній відбудові.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення: 14.12.2024).
2. Goodall A. Creating Stability Is Just as Important as Managing Change. *Harvard Business Review*. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/07/creating-stability-is-just-as-important-as-managing-change> (дата звернення: 24.01.2025).

3. Результати опитування українських компаній щодо процесів захисту та турботи про ментальне здоров'я. Українська Психотерапевтична Ліга. 2024. URL: <https://upl.community/league-events/news/mental-health-survey-results> (дата звернення: 12.01.2025).
4. Tereshchenko A. Team Management in a Time of War Crisis. 2023. URL: <https://www.helpware.com/blog/team-management-in-a-time-of-war-crisis> (дата звернення: 10.01.2025).
5. Opatska S. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. 2023. URL: <https://www.ihd.ucu.edu.ua/post/business-crisis-management-in-wartime-insights-from-ukraine> (дата звернення: 20.01.2025).
6. Біженці та вимушено переміщені особи. 2024. URL: <http://nowar.nbu.gov.ua/post/0000868> (дата звернення: 20.01.2025).
7. Усе менше охочих повертатися. Як змінилися настрої українських біженців. Економічна правда. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/03/25/711576/> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Ukraine Needs Its Women Back for a Shot at Economic Recovery. The longer war refugees stay away, the less likely it is that they'll return. Bloomberg. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-07-24/ukraine-economy-women-must-return-to-help-country-s-gdp-recover?fbclid=IwAR2zz4uuHmntMkiuVjfliFCNMFe9SWDIkE-U9hD5U61senmSPZYR1v-_sa-w (дата звернення: 20.01.2025).
9. Боднар В. Відновлення ринку праці – це шлях до нашої перемоги. *Голос України*. 2023. URL: <http://www.golos.com.ua/article/372292> (дата звернення: 20.01.2025).

REFERENCES:

1. Копчак У., Матвейєв М., Пуґачов В. (2023) Transformatsiya suchasnoho menedzhmentu v umovakh viyny [Transformation of modern management in the conditions of war] *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 51. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (accessed December 14, 2024)
2. Goodall A. (2024) Creating Stability Is Just as Important as Managing Change. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2024/07/creating-stability-is-just-as-important-as-managing-change> (accessed January 24, 2025).
3. Rezultaty opytuvannya ukrainskykh kompanii shchodo protsesiv zakhystu ta turboty pro mentalne zdorovia. Ukrainaska Psykhoterapevtychna Liha [Results of a survey of Ukrainian companies on mental health protection and care processes. Ukrainian Psychotherapeutic League.] 2024. Available at: <https://upl.community/league-events/news/mental-health-survey-results> (accessed January 12, 2025).
4. Tereshchenko A. (2023) Team Management in a Time of War Crisis. Available at: <https://www.helpware.com/blog/team-management-in-a-time-of-war-crisis> (accessed January 10, 2025).
5. Opatska S. (2023) Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. Available at: <https://www.ihd.ucu.edu.ua/post/business-crisis-management-in-wartime-insights-from-ukraine> (accessed January 20, 2025).
6. Bizhentsi ta vymusheno peremishcheni osoby. [Refugees and internally displaced persons]. 2024. Available at: <http://nowar.nbu.gov.ua/post/0000868> (accessed January 20, 2025).
7. Use menshe okhochykh povertatysya. Yak zminylysya nastroyi ukrayins'kykh bizhentsiv [Fewer and fewer people want to return. How has the mood of Ukrainian refugees changed?]. *Ekonomichna pravda*. 2024. Available at: <https://epravda.com.ua/publications/2024/03/25/711576/> (accessed January 20, 2025).
8. Ukraine Needs Its Women Back for a Shot at Economic Recovery. The longer war refugees stay away, the less likely it is that they'll return. Bloomberg. Available at: https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-07-24/ukraine-economy-women-must-return-to-help-country-s-gdp-recover?fbclid=IwAR2zz4uuHmntMkiuVjfliFCNMFe9SWDIkE-U9hD5U61senmSPZYR1v-_sa-w (accessed January 20, 2025).
9. Bodnar V. (2023) Vidnovlennya rynku pratsi – tse shlyakh do nashoyi peremohy [Restoring the labor market is the path to our victory]. *Holos Ukrayiny*. Available at: <http://www.golos.com.ua/article/372292> (accessed January 20, 2025).