

УДК
330.3

Кирич Н.Б.

доктор економічних наук, професор,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-7728-9787>

Мосій О.Б.

кандидат економічних наук, доцент,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=0000-0002-5131-761X>

Машлій Г.Б.

кандидат економічних наук, доцент,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5989-5270>

Горбатюк В.В.

аспірант,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Kyrych Nanaliia, Mosiy Olha, Mashlij Halyna, Horbatiuk Vasyl
Ternopil Ivan Puluj National Technical University

ЗМІНИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ, ВИКЛИКАНІ ВІЙНОЮ В УКРАЇНІ

Війна в Україні вплинула на всі сфери діяльності та всі індустрії. Зазнали трансформації також і управлінські процеси в організаціях. В цілому, під час війни бізнес-організації змінюють часові горизонти планування і переходять від стратегічного до тактичного та оперативного планування. Все частіше організації практикують часткове або повне перенесення діяльності з фізичного простору в онлайн-середовище. Ключовим для збереження мотивації є збереження можливостей для розвитку кар'єри та професійного зростання працівників, збільшення заробітної плати, надання фінансових бонусів або компенсацій за ризик для працівників, що знаходяться у зоні воєнних дій, надання соціальних пакетів, медичного страхування для родин.

Можливими аспектами змін у контролі є впровадження нових заходів безпеки, моніторингу та контролю, а також співпраці з владою та безпековими органами.

Ключові слова: менеджмент організацій, управлінські процеси, функції менеджменту, війна в Україні, адаптація організацій.

CHANGES IN THE MANAGEMENT PROCESSES OF ORGANIZATIONS ARE CAUSED BY WAR IN UKRAINE

The article is devoted to the study of the changes in management process at enterprises in Ukraine. The war in Ukraine influenced all areas of activity and all industries. Transformations in management processes in organizations have also undergone. The study is based on the analysis of literature and experience in war. Methods of analysis, synthesis, comparison and generalization are used to understand and identify the main aspects of management transformation. Management processes in organizations during the war have their own characteristics. The main changes in the management process relate to four management functions – planning, organizing, motivation and control are defined. It is revealed that during the war business organizations change the time horizons of planning and move from strategic to tactical and operational planning. When it becomes dangerous to work, there are interruptions of electro-, heat, water supply, prices for raw materials, materials, goods are increasing, there is not enough labor, lack of fuel, strategic plans become inappropriate. Increasingly, organizations are practicing partial or complete transfer of physical space to online environment. The key aspects of business transition into virtual format are identified: communication, remote work, online sales and customer service, cybersecurity, process optimization, data restoration and backup, training and staff development, accessibility, adaptation of marketing strategies, process and project management, data analysis and tracking indicators, adaptation of company culture. The key to maintaining motivation is to preserve the opportunities for career development and professional growth of workers, increase wages, provide financial bonuses or

compensation for risk for workers in the area of hostilities, providing social packages, health insurance for families. Possible aspects of changes in control are the introduction of new security, monitoring and control measures, as well as cooperation with the authorities and security authorities. The results of the study can be used by the managers of organizations for development of strategies and practical approaches to achieve sustainability and success in time of war.

Keywords: management of organizations, management processes, management functions, war in Ukraine, adaptation of organizations.

JEL classification: D20, D29, L29, M12

Постановка проблеми. З 2022 року Україна веде відкриту боротьбу за свою незалежність у війні з Росією. За перший рік війни ВВП України знизився на 29,1% [2], економіка тримається на масштабній зовнішній фінансовій підтримці. Ліквідовані та релоковані підприємства, міграція кваліфікованого персоналу, втрачені можливості – все це сьогодення українського бізнесу. Пожвавлення національної економіки значною мірою залежить від здатності компаній до адаптації та трансформації управлінських процесів. Управлінські процеси в організаціях в умовах воєнного стану мають свої характерні особливості, які необхідно адекватно оцінити, що і складає актуальність матеріалу публікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Війна створює нові виклики в управлінні організаціями. Вітчизняні вчені досліджують проблематику управління організаціями під час війни і роблять важливі висновки та пропозиції подолання цих викликів. Зокрема, слід відзначити праці Ватченко Б., Шаранов Р. [1], які розглядають питання антикризового управління у час війни. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. [3] досліджують трансформацію сучасного менеджменту, викликану війною. Смирнов Є.В. [5] – управління малим і середнім бізнесом в умовах війни. Водночас, віддаючи належне ґрунтовним напрацюванням дослідників, зауважимо, що потребує подальших

наукових пошуків питання трансформації управлінських процесів в організаціях, зокрема те, як змінилась реалізація функцій менеджменту – планування, організації взаємодії, мотивації та контролю.

Мета статті полягає в аналізі змін, спричинених війною, в управлінських процесах в організаціях та у визначенні найбільш прийнятних для українських підприємств способів їх адаптації до роботи у воєнний та післявоєнний час для створення конкурентних переваг.

Виклад основних результатів дослідження. Щомісячне опитування показало, що за рік повномасштабної війни з лютого 2022 р. до лютого 2023 р. 59% українських підприємств зазнали змін виробничих та управлінських процесів (див. рис. 1) [4, с. 40].

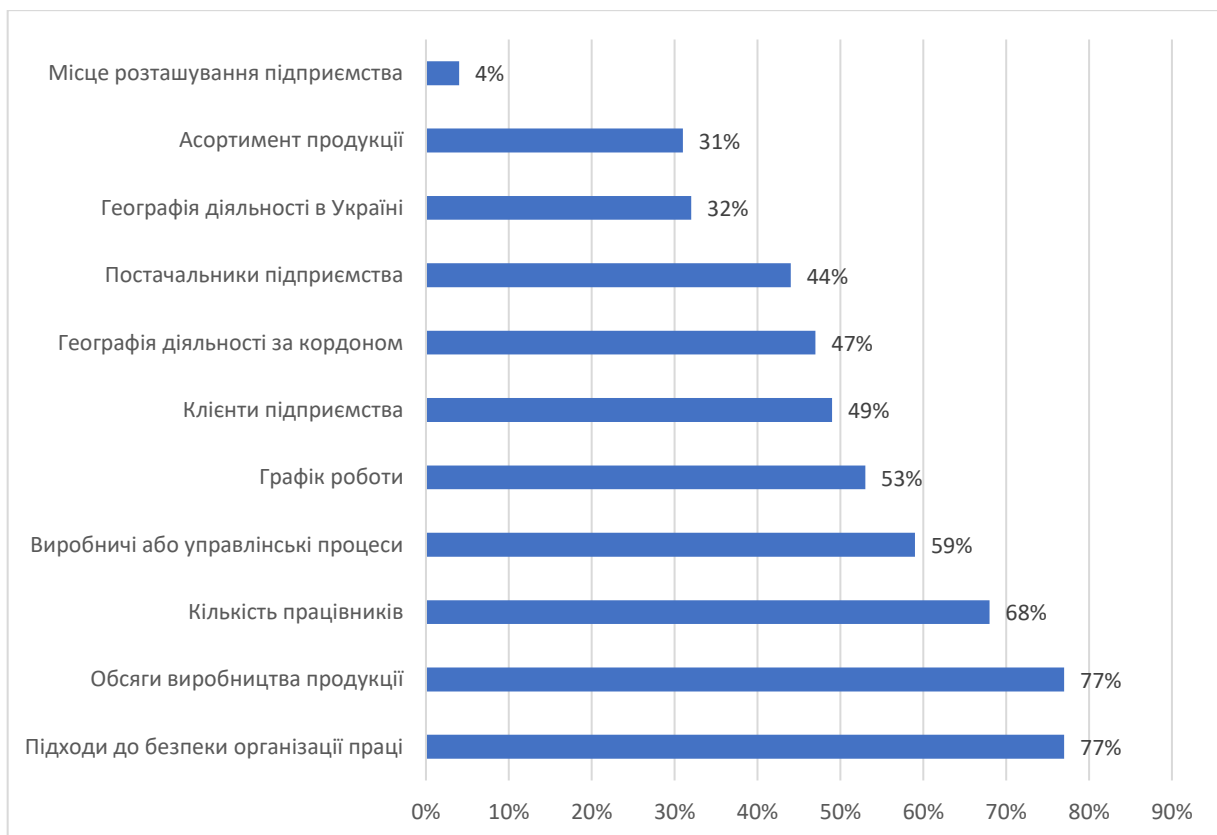


Рисунок 1. Зміни у діяльності підприємств з лютого 2022 р. до лютого 2023 р., % респондентів [4, с. 40]

Основні зміни процесу управління стосуються чотирьох функцій менеджменту – планування, організації взаємодії, мотивації та контролю. Зокрема:

1. Щодо функції «планування» – це зміна часових горизонтів планування. В цілому, під час війни бізнес-організації переходять від стратегічного до тактичного та оперативного планування. Адже за умов, коли працювати стає небезпечно, існують перебої із електро-, тепло-, водопостачанням, зростають ціни на сировину, матеріали, товари та виникають труднощі із їх доставкою всередині країни та з-за кордону, не вистачає робочої сили, бракує палива [4, с. 48] (про це зазначають підприємства різних галузей промисловості, див. табл. 1), складати стратегічні плани стає недоцільно.

Таблиця 1. Проблеми, з якими зіштовхується бізнес під час війни, % опитаних підприємств

	Виробництво металу та металообробка	Хімічна промисловість	Машино-будування	Деревообробна промисловість	Виробництво будівельних матеріалів	Харчова промисловість	Легка промисловість	Поліграфічна промисловість
Перебої з електро-, водо-, теплопостачанням	88	77	71	88	82	61	75	58
Зростання цін на сировину / матеріали / товари	36	86	51	54	64	78	77	75
Складнощі з перевезенням товарів територією України	20	50	57	21	50	68	48	50
Небезпечно працювати	48	45	43	21	21	46	27	42
Розрив ланцюгів постачання	24	55	46	17	25	35	41	33
Зменшення попиту на продукцію / послуги	28	27	46	46	50	33	39	25
Брак робочої сили	40	14	46	21	29	27	20	8
Брак обігових коштів	4	9	23	13	18	15	25	33
Державне регулювання курсу валют	12	23	6	29	11	15	16	8
Брак палива	4	9	14	8	21	12	11	8
Пошкодження майна внаслідок бойових дій	8	0	11	4	7	2	9	0
Корупція	0	5	0	8	7	6	5	0
Блокування податкових накладних	8	0	6	4	4	5	5	0

Реалії сьогодення такі, що:

– більшість підприємств з виробництва металу та металообробки

(45%), машинобудування (37%), деревообробної (50%), харчової (47%), легкої (43%), поліграфічної (58%) промисловостей забезпечені замовленнями на свою продукцію на 1-2 місяці;

– тільки невелика частка – 5% підприємств з виробництва металу та металообробки, 13% машинобудування, 13% деревообробної промисловості, 3% харчової промисловості, 7% легкої промисловості мають замовлення на свою продукцію на 12 місяців і більше, а у деяких секторах промисловості замовлення на такий термін відсутні (див. табл. 2).

Таблиця 2. Забезпечення підприємств замовленнями у лютому 2023 р., % опитаних підприємств [4, с. 51-52].

	Виробництво металу та металообробка	Хімічна промисловість	Машино-будування	Деревообробна промисловість	Виробництво будівельних матеріалів	Харчова промисловість	Легка промисловість	Поліграфічна промисловість
Менше 1 місяця	14	5	3	8	15	6	5	8
1-2 місяці	45	20	37	50	40	47	43	58
3-5 місяців	14	55	27	21	45	34	33	25
6-11 місяців	23	20	20	8	0	10	12	8
12 місяців і більше	5	0	13	13	0	3	7	0

Для забезпечення своєї життєздатності, адаптації до змінних умов і максимізації свого успіху в умовах воєнного конфлікту для організацій більш реалістичним стає застосування тактичного та оперативного планування.

2. Щодо функції «організація взаємодії» – це перехід бізнесу у віртуальний формат. Перенесення діяльності з фізичного простору в онлайн-середовище, яке може бути частковим або повним залежно від типу бізнесу, його потреб та можливостей. Ключовими аспектами переходу бізнесу у віртуальний формат є:

– комунікація та зв'язок. З однієї сторони, важливо забезпечити ефективну комунікацію всередині команди та з клієнтами. Використання

електронної пошти, спільних чатів, відеоконференцій та інших онлайн-інструментів для зв'язку стає ключовим. З іншого боку, важливо забезпечити безпеку цієї комунікації, особливо якщо вона містить конфіденційну інформацію;

- віддалена робота. Запровадження систем віддаленої роботи для співробітників стає необхідним елементом віртуального бізнесу. Це включає в себе використання віддалених робочих місць, облікових записів для спільної роботи над документами, електронних систем управління завданнями та інших інструментів, що дозволяють працювати з будь-якого місця з доступом до Інтернету;

- онлайн-продажі та обслуговування клієнтів. Багато бізнесів перенаправляють свої продажі та обслуговування клієнтів в онлайн-режим. Це може включати створення веб-сайтів для продажу товарів або послуг, впровадження онлайн-платформ для підтримки клієнтів та використання соціальних медіа для просування;

- кібербезпека. Оскільки більша частина бізнес-процесів тепер відбувається в онлайн-середовищі, зростає важливість кібербезпеки. Компанії повинні вживати заходів для захисту своїх даних та інформації клієнтів від кіберзлочинців;

- оптимізація процесів. Віртуальний бізнес може надати можливість оптимізувати робочі процеси та зменшити витрати. Використання автоматизованих систем для обробки замовлень, управління відносинами з клієнтами та інших аспектів бізнесу може покращити ефективність та продуктивність;

- відновлення даних та резервне копіювання. З урахуванням того, що більша частина даних знаходиться в цифровому форматі, важливо мати системи для регулярного резервного копіювання даних та плану відновлення даних у разі випадку аварій або кібератак;

- навчання та розвиток персоналу. Перехід до віртуального формату вимагає від співробітників володіння новими навичками та

інструментами. Важливо забезпечити навчання персоналу з використання онлайн-інструментів, кібербезпеки, віддаленої роботи та інших аспектів віртуальної діяльності;

- забезпечення доступності. Віртуальний бізнес повинен бути доступним для клієнтів у будь-який час і з будь-якого місця. Це може включати створення мобільно-дружніх веб-сайтів та додатків, використання чат-ботів для автоматизованого обслуговування клієнтів та інші інструменти для забезпечення зручності користувачів;

- адаптація маркетингових стратегій. Це може включати просування реклами цифровими каналами, такими як соціальні медіа, контент-маркетинг, електронна пошта та інші онлайн-канали зв'язку з аудиторією;

- управління процесами та проєктами. Це може включати використання спеціалізованих інструментів для управління проєктами, таких як Asana, Trello або Jira, а також впровадження систем CRM для управління взаємодією з клієнтами;

- аналіз даних та відстеження показників. Онлайн-бізнеси мають доступ до великої кількості даних про своїх клієнтів, операції та інші аспекти діяльності. Важливо впроваджувати аналітичні інструменти для вивчення цих даних та використання отриманих інсайтів для вдосконалення стратегій та прийняття управлінських рішень;

- адаптація культури компанії. Віртуальний формат може змінити спосіб, яким співробітники спілкуються та взаємодіють між собою. Важливо активно працювати над підтримкою корпоративної культури у віртуальному середовищі, сприяючи спільній роботі, командній співпраці та відчуттю належності до команди.

3. Щодо функції «мотивація» – це забезпечення безпеки, фінансової стабільності та психологічної підтримки працівників у стресовому середовищі. Важливо бути чутливими до потреб працівників та адаптувати стратегії мотивації відповідно до конкретних умов війни.

Можливими аспектами таких змін є:

- безпека та благополуччя працівників. Компанії можуть вживати різноманітних заходів для забезпечення безпеки, таких як встановлення додаткових систем безпеки на робочому місці, організація евакуаційних планів та надання психологічної підтримки працівникам;
- фінансова стабільність. Компанії можуть розглядати можливість збільшення заробітної плати, надання фінансових бонусів або компенсацій за ризик для працівників, що знаходяться у зоні воєнних дій;
- підтримка сімей працівників. Це може включати надання соціальних пакетів, медичного страхування для родин та інші види підтримки;
- розвиток кар'єри та професійний розвиток. Компанії можуть зосередитися на наданні можливостей для навчання та розвитку, внутрішніх переміщень та інших способів розвитку кар'єри;
- підтримка для працівників-учасників бойових дій. Для працівників, які беруть участь у бойових діях або мають родичів, які перебувають на фронті, важливо надати додаткову підтримку та розуміння їхньої ситуації.

4. Щодо функції «контроль» – це впровадження нових заходів безпеки, моніторингу та контролю, а також співпраці з владою та безпековими органами. Ось деякі можливі аспекти змін у контролі в організаціях під час війни:

- безпека і захист активів. В умовах війни безпека стає пріоритетом. Організації можуть змінити свої стратегії контролю, зосередившись на захисті активів, обладнання та інфраструктури від можливих загроз, включаючи фізичні, кібернетичні та інші види атак;
- моніторинг інформації та комунікацій. Організації можуть посилити контроль за інформацією та комунікаціями як внутрішніми, так і зовнішніми. Це може включати перевірку доступу до конфіденційної інформації, захист електронної пошти та інших засобів зв'язку, а також

моніторинг зовнішніх джерел для раннього виявлення потенційних загроз;

- контроль доступу і обмеження проникнення. Заходи контролю доступу можуть бути посилені для забезпечення безпеки та захисту від несанкціонованого проникнення. Це може включати встановлення додаткових шарів безпеки, біометричні системи ідентифікації, обмеження фізичного доступу та інші заходи;

- надання підтримки та заохочення співробітників. Умови війни можуть створювати стресові ситуації для співробітників. Компанії можуть змінити свої підходи до контролю, зосередившись на психологічній підтримці та заохоченні працівників у важких умовах;

- управління кризовими ситуаціями. Організації повинні бути готовими до управління кризовими ситуаціями, які можуть виникнути в умовах війни, такими як терористичні атаки, природні катастрофи, кібератаки та інші негативні події. Контроль та планування відновлення діяльності в разі кризи стає критично важливим;

- співпраця з владою і безпековими органами. Організації можуть змінити свої підходи до контролю, співпрацюючи з владою та безпековими органами для обміну інформацією, виконання вимог безпеки та забезпечення спільної безпеки.

Головні зміни, які стосуються управлінських процесів в організаціях у час війни, відображено на рисунку 2.



Рисунок 2. Зміни в управлінських процесах організації в умовах війни
Джерело: сформовано авторами

Висновки. В умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління в організаціях. Нові виклики призводять до змін. Основними змінами у реалізації функцій менеджменту стали: зміна часових горизонтів планування, перехід організаційної складової у віртуальне середовище, збереження можливостей для розвитку кар'єри та професійного зростання працівників, впровадження нових заходів безпеки, моніторингу та контролю, а також співпраці з владою та безпековими органами.

Список використаних джерел:

1. 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>.
2. Економіка України торік продемонструвала певну стійкість до війни – доповідь ООН. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3809208-ekonomika-ukraini-torik-prodemonstruvala-pevnu-stijkist-do-vijni-dopovid-onn.html>
3. Копчак Ю., Матвеєв М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск 51. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
4. Нове щомісячне опитування «Український бізнес під час війни». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2023. Випуск 10. 52 с. URL: http://www.ier.com.ua/ua/trade_facilitation/survey
5. 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>.

References:

1. Vatchenko B., Sharanov R. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. Ekonomichnyi prostir. 2022. №182. S. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
2. Ekonomika Ukrainy torik prodemonstruvala pevnu stikist do viiny – dopovid OON. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3809208-ekonomika-ukraini-torik-prodemonstruvala-pevnu-stijkist-do-vijni-dopovid-on.html>
3. Kopchak Yu., Matveiev M., Puhachov V. Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny. Ekonomika ta suspilstvo. Vypusk 51. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
4. Nove shchomisiachne opytuvannia «Ukrainskyi biznes pid chas viiny». Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. 2023. Vypusk 10. 52 s. URL: http://www.ier.com.ua/ua/trade_facilitation/survey
5. Smyrnov Ye. V. Menedzhment MSB v umovakh viiny: funktsionalnyi aspekt. Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kyiv: KNEU, 2022, S. 82–86. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39070>