

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.8>

УДК 338.24

**Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

**Марта Олегівна ДАВИДЧАК**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7948-7207>

e-mail: [marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua](mailto:marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua)

## АНТИКРИЗОВІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ

У статті досліджено антикризові методи менеджменту, які застосовуються підприємствами в умовах постпандемії та воєнного стану. Детально охарактеризовано сучасний ринок праці для визначення основних тенденцій стосовно персоналу та діяльності підприємств в умовах війни. Зокрема, виокремлено проблеми, з якими стикаються підприємства в управлінні своїми ресурсами, та запропоновано вирішення цих проблем шляхом зміни стратегії управління та застосування нових методів менеджменту, адаптованих під сучасні умови праці. Для керівництва наведено чіткі рекомендації з ефективного управління підприємством та його розвитком.

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, методи управління, воєнний стан, постпандемія, релокація, стратегічні рішення

### ВСТУП

Останні роки були досить складними для української економіки та для вітчизняного бізнесу загалом. Пандемія та війна значно вплинули та досі продовжують впливати на діяльність підприємств, їх прибутковість та результативність.

Робота у таких кризових умовах вимагає від менеджерів проявляти високий рівень професіоналізму, адаптивність та гнучкість під час прийняття управлінських рішень. Деякі підприємства ще до війни змогли інтегрувати ризик-менеджмент у свої системи управління та активно застосовували інструменти кризового управління під час пандемії. Як наслідок такі фахівці сьогодні можуть швидше реагувати на виклики війни та ефективніше керувати процесами.

Застосування методів менеджменту є ключовим чинником успіху будь-якої організації, і цей аспект набуває ще більшого значення під час кризового стану. У ситуації повномасштабної війни та підвищених ризиків для безпеки, ефективне управління підприємством стає основною умовою для забезпечення життєздатності бізнесу, успішного виконання його завдань та досягнення визначених цілей. Крім того, застосування методів управління сприяє забезпеченню максимальної ефективності роботи колективу, навіть під дією тривалого стресу, зниженню втрат та ризиків, а також підвищенню продуктивності та професійного рівня працівників.

Діяльність підприємства в умовах кризи досліджували багато вітчизняних дослідників, серед них: М.В. Тимошенко [1], В.Ю. Онісіфорова [2], А.С. Нігуренко [3], О.О. Пшик-Ковальська [4] та багато інших.

Та попри велику кількість досліджень, ця тема є актуальною та проблемною й сьогодні, адже з кожним днем з'являється все більше нових викликів, з якими підприємство зустрічається у своїй роботі та які потребують ефективних управлінських рішень.

**МЕТА** роботи – дослідити особливості застосування антикризових методів управління в умовах постпандемії та воєнного стану та розробити пропозиції з пок-

ращення управління підприємством в умовах сьогодення.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи: економічний та структурний аналіз, порівняння, синтез, узагальнення, методи графічного моделювання тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Після пандемії у 2020 р. багато підприємств так і не змогли оговтатись та відновити свою діяльність, хоч і серед них є такі, що пройшли через цей виклик з мінімальними втратами для бізнесу. Проте повномасштабна війна стала новим випробуванням для підприємців, з наслідками якого дуже складно боротись. Робота в нових умовах невизначеності, відсутності стабільності та небезпеки для життя потребує нових підходів, методів та інструментів управління.

Від початку 2022 р. багато підприємств почали втрачати свій персонал внаслідок воєнних дій, мобілізації та міграції за кордон чи в інші регіони України. Деякі компанії сьогодні досі мають потребу у робочій силі, яку дуже складно закрити через нестабільність ринку, нестачу кадрів, відсутність відповідної кваліфікації тощо.

Також психологічний стан працівників пов'язано зі страхом загрози життю, тривожністю, втратами близьких людей, загалом впливає на результати діяльності підприємства та атмосферу роботи, цілеспрямованість команди.

Європейська Бізнес Асоціація здійснила дослідження ринку праці за 2023 р. для визначення основних змін під час воєнного стану щодо персоналу, зростання та спаду заробітної плати, ефективності діяльності підприємств в умовах війни тощо.

Серед опитуваних компаній 79% свідчили про зростання рівня заробітної плати, 46% зазначили про найм нових працівників та розширення персоналу, 36% повідомили про збільшення бюджету підприємств на розвиток та навчання персоналу, 10% вказали на скорочення персоналу та 27% – на підвищення бонусів та премій [5].

Тенденцію цих змін можна побачити на рис. 1.

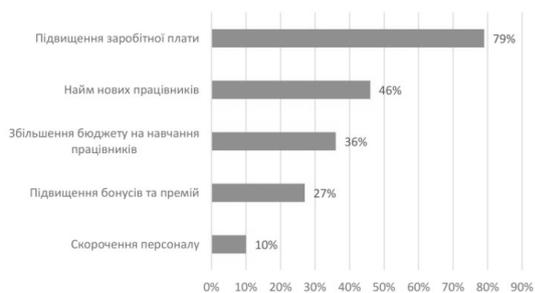


Рис. 1. Результати опитування підприємств щодо стану ринку праці у 2023 р. [5]

За даними з експертного опитування за 2024 р., проведеного Європейською бізнес асоціацією, багато підприємств зазначали основні проблеми на ринку праці, які включали мобілізацію, високу плінність кваліфікованих кадрів за кордон, вигорання та втому співробітників, перерозподіл робочої сили всередині країни, мало ініціатив із залучення людей з інвалідністю та обмеженнями тощо.

У таких умовах роботи ключовим завданням антикризового менеджменту під час війни є збереження професійного персоналу, а також підтримка його фізичного та психологічного стану. Війна створює особливі виклики для керівників, оскільки їхній спокій, впевненість у власних можливостях і в майбутньому компанії впливають на підлеглих, допомагаючи їм відновити емоційну стабільність, підвищити рівень довіри та сприяти формуванню культури прозорості й відкритості в організації.

Під час воєнного стану керівник несе ще більше відповідальності за загальний напрям роботи компанії, розроблення стратегій, управління ресурсами та вирішення актуальних проблем. З урахуванням специфіки таких умов, дуже важливо застосовувати відповідні методи менеджменту, які можуть забезпечити ефективну діяльність підприємства та наближати до поставлених цілей.

Одним із найважливіших методів, який потрібно застосовувати підприємствам – це якісна та постійна комунікація з підлеглими. Це допомагає менеджерам знизити стрес, отримати необхідну підтримку та відчувати себе важливим. Деякі компанії створили окремі вебсайти та канали, де працівники можуть ділитись думками та отримувати актуальну інформацію.

Окрім психологічної підтримки, багато бізнесів надають матеріальну підтримку працівникам та їх сім'ям, які частково або повністю втратили житло внаслідок воєнних дій.

Ще одним поширеним методом антикризового менеджменту є релокація компаній або окремих груп працівників. Наприклад, підприємство може повністю переміститись в інший куточок України, звідки йому буде безпечніше працювати, або перемістити співробітників з територій, де відбуваються активні бойові дії. Також є випадки, коли великі фірми відправляли своїх працівників закордон та надавали їм роботу у своїх філіях в інших країнах [6].

В умовах сьогодення є також велика ймовірність втратити свій бізнес через руйнування та знищення інфраструктури, нестачу кадрів через міграцію та загрозу загибелі тощо. Тому, якщо підприємство не є прив'язаним до території, то доцільним рішенням є переміщення під-

приємства у більш безпечні регіони країни. За експертними оцінками у 2023 р. 11% вітчизняних підприємств перемістились закордон, 17% частково перевезли бізнес у західні та центральні регіони України [7].

Такі рішення з перенесення бізнесу в інші регіони чи країни є дуже складними, водночас потрібно врахувати специфіку діяльності підприємства, перспективи його розвитку на новому місці, фінансові можливості підприємства та усі можливі ризики для кожного з варіантів релокації.

Іншим методом антикризового менеджменту може бути введення додаткових премій та бонусів чи підвищення заробітної плати за високий рівень кваліфікації, високі результати роботи. Це викликає у працівників більше мотивації працювати та розвиватись, тому таке стимулювання є ефективним методом управління.

Безпека працівників на робочому місці є одним з найважливіших завдань підприємства в умовах війни. Важливим є посилення контролю доступу до приміщень роботи, до мобільного зв'язку, Інтернету та внутрішніх даних компанії. Також варто заздалегідь інформувати працівників про алгоритм дій у разі повітряної тривоги та надзвичайних ситуацій. Якщо укриття знаходиться у приміщенні місця роботи, то потрібно його облаштувати, зробити запаси питної води, забезпечити наявність аптечки першої допомоги, вогнегасників тощо.

Актуальним питанням під час війни також є репутація компанії – чи працює вона на ринку агресора або чи має партнерські зв'язки з країною агресора, чи виплачує заробітну плату своїм працівникам, чи сплачує повну вартість податків тощо. Ці всі питання є надзвичайно важливими для підтримки позитивного іміджу та визнання серед клієнтів, партнерів й співробітників. Підприємство повинне відповідати за своїм зобов'язанням перед клієнтами, партнерами та працівниками, незважаючи на будь-які обставини [8].

Отже, управління підприємством в умовах воєнного стану є викликом, що вимагає спеціального підходу та навичок. Ключовими факторами для ефективного управління є вміння швидко приймати рішення, адаптуватися до змін та забезпечувати прозорі комунікаційні процеси з підлеглими. Хоча єдиного універсального підходу немає, але застосування ефективних та дієвих у конкретній ситуації методів менеджменту допомагає керівникам впоратися з викликами війни та спрямувати управління підприємством на досягнення цілей.

## ВИСНОВКИ

Умови воєнного стану вимагають від менеджерів застосування специфічних методів управління, які повинні враховувати сучасні умови праці, економічні та соціальні зміни. Застосування антикризових методів менеджменту, таких як збільшення комунікації з працівниками, турбота про безпеку працівників, матеріальна та моральна підтримка допомагають зберегти ефективність діяльності та забезпечити безпеку працівників у робочому середовищі.

Компаніям необхідно переглянути свої плани антикризового управління, щоб забезпечити більш швидку та ефективну реакцію на нові виклики, адаптацію до змін, а також підготуватися до коригування планів у разі потреби. Метою кожної організації в таких умовах роботи має бути створення стратегій, які вирішують ці

питання в найбільш економічно доцільний спосіб. Завданням керівництва також є передбачати можливі труднощі, розробляючи дані стратегії для мінімізації негативних наслідків і забезпечення стабільності операцій. Управління в умовах війни потребує вміння ефективно керувати в середовищі постійних змін, що вимагає

гнучкості, передбачливості та стратегічного планування.

Отже, ті компанії, які застосовували антикризовий підхід до менеджменту змогли зберегти та продовжити свою роботу в умовах війни, швидко підлаштувавшись під нові реалії сьогодення.

#### Список використаних джерел

1. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф.*, 2022. С. 52–54.
2. Онисіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Збірник наукових праць "Проблеми і перспективи розвитку підприємства"*. 2020. № 2 (25). С. 137–145.
3. 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»*. 2022. С. 157–159.
4. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. С. 88–92.
5. Тенденції ринку праці у воєнний час. URL: <https://happymonday.ua/tendentsiyi-rynku-pratsi-u-voyennyj-chas>
6. Після року війни Райффайзен Банк утримує таланти та продовжує digital-трансформацію. URL: <https://forbes.ua/company/people-at-heart-z-pershikh-postriviliv-pislya-roku-viyni-rayffayzen-bank-utri-mue-talanti-ta-prodovzhue-digital-transformatsiyu-27042023-13312>
7. Статистика релокації бізнесу. URL: <https://www.bca.education/business-relocation/>
8. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38–43.

#### References

1. Tymoshenko M.V., Petrov V.A. Identification of risks and features of crisis management in wartime. *Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 5th international scientific and practical conference*. 2022. pp. 52-54. (In Ukrainian).
2. Onisiforova V.Y., Sidelnikova V.K. Actual aspects of crisis management of the enterprise. *Collection of scientific papers "Problems and prospects of enterprise development"*. 2020. No 2 (25). pp. 137-145. (In Ukrainian).
3. Crisis management in wartime. *Economic and legal development of modern Ukraine: materials of the XI All-Ukrainian scientific conference of students, graduate students and young scientists dedicated to the 25th anniversary of the founding of the National University "Odesa Law Academy"*. 2022. pp. 157-159. (In Ukrainian).
4. Pshyk-Kovalska O.O., Kovalskyi O.I. Features of personnel management under martial law. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2022. pp. 88-92. (In Ukrainian)
5. Labor market trends in wartime. URL: <https://happymonday.ua/tendentsiyi-rynku-pratsi-u-voyennyj-chas> (In Ukrainian).
6. After a year of war, Raiffeisen Bank retains talent and continues digital transformation. URL: <https://forbes.ua/company/people-at-heart-z-pershikh-postriviliv-pislya-roku-viyni-rayffayzen-bank-utri-mue-talanti-ta-prodovzhue-digital-transformatsiyu-27042023-13312> (In Ukrainian).
7. Business relocation statistics. URL: <https://www.bca.education/business-relocation/> (In Ukrainian).
8. Vatchenko B., Sharanov R. Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war. *Economic space*. 2022. No 182. pp. 38-43. (In Ukrainian).

#### **Nataliia PETRYSHYN**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

#### **Marta DAVYDCHAK**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7948-7207>

e-mail: [marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua](mailto:marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua)

### **ANTI-CRISIS MANAGEMENT METHODS IN THE POST-PANDEMIC AND MARTIAL LAW ENVIRONMENT: FEATURES OF USAGE AND STRATEGIC IMPORTANCE**

**Introduction.** Recent years have been quite challenging for the Ukrainian economy and for domestic business in general. The pandemic and the war have had a significant impact and continue to have an impact on the operations of enterprises, their profitability and efficiency. Working in such a crisis environment requires managers to demonstrate a high level of professionalism, adaptability and flexibility in making management decisions. Some companies, even before the war, were able to integrate risk management into their management systems and actively used crisis management tools during the pandemic. As a result, such specialists can now respond more quickly to the challenges of war.

**The purpose of the paper** is to explore the peculiarities of using anti-crisis management methods in the post-pandemic and martial law environment and to develop proposals for improving enterprise management in the current environment.

**Results.** Since the beginning of 2022, many companies have started losing their staff as a result of military operations, mobilization and migration abroad or to other regions of Ukraine. Some companies still have labor needs that are very difficult to fill due to market volatility, staff shortages, lack of relevant qualifications, etc. Managing an enterprise under martial law is a challenge that requires a special approach and skills. The key factors for effective management are the ability to make quick decisions, adapt to changes and ensure transparent communication processes with subordinates. Although there is no single universal approach, the use of effective and efficient management methods in a particular situation helps managers cope with the challenges of war and direct the management of the enterprise to achieve the goals.

**Conclusion.** The use of crisis management techniques, such as increased communication with employees, concern for employee safety, material and moral support, help maintain business efficiency and ensure employee safety in the work environment. Companies need to review their crisis management plans to ensure a faster and more effective response to new challenges, adapt to changes, and prepare to adjust plans if necessary.

**Keywords:** crisis management, management methods, martial law, post-pandemic, relocation, strategic decisions