

УДК 338.24: 005.3:355.01-027.21(477)
JEL: D81; G32; L23; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-594-603>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

©2026 СМАЧИЛО І. І.

УДК 338.24: 005.3:355.01-027.21(477)
JEL: D81; G32; L23; M12

Смачило І. І. Сучасні виклики менеджменту в умовах війни

У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація зовнішнього середовища внаслідок повномасштабної війни в Україні змусила підприємства змінити управлінські пріоритети: першочергового значення набули фізична безпека працівників, організаційна стійкість, збереження активів, оперативність прийняття рішень та здатність функціонувати в умовах постійної невизначеності. Метою статті є аналіз ключових викликів менеджменту в умовах війни та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємств в Україні для обґрунтування практичних рекомендацій щодо реагування на ці виклики. Методологічну основу дослідження становлять системний і ситуаційний підходи, а також методи компаративного аналізу, узагальнення та логічного моделювання. Обґрунтовано, що ключовими викликами сучасного менеджменту є надзвичайно високий рівень невизначеності, безпекові загрози для персоналу та підприємств, фінансова нестабільність, порушення логістики та необхідність впровадження адаптивного лідерства. Доведено, що їхня ідентифікація є не лише фіксацією кризових факторів, а й визначенням ключових джерел впливу, що зумовлюють потребу в нових підходах до управлінської гнучкості, стійкості й адаптивності. На основі компаративного аналізу встановлено, що порівняно з довоєнним періодом зазначені виклики істотно підвищують вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень, гнучкості системи управління та здатності підприємств оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Запропоновано методичний підхід до інтегральної оцінки впливу ключових викликів на управлінську діяльність, організаційну стійкість і конкурентоспроможність підприємств, що дозволяє визначати інтенсивність їхнього впливу та пріоритети управлінського реагування. З урахуванням результатів оцінювання запропоновано практичні рекомендації, що передбачають впровадження сценарного та короткострокового адаптивного планування, розвиток людиноцентричного безпекового менеджменту, підвищення фінансової гнучкості на основі управління грошовими потоками, диверсифікацію та стійкість логістичних ланцюгів, а також формування моделі децентралізованого та адаптивного лідерства. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню організаційної стійкості, ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств у воєнних умовах. Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення управлінських підходів, моніторингу ризиків та розроблення заходів реагування на невизначеність зовнішнього середовища.

Ключові слова: складні умови; невизначеність; виклики менеджменту; безпекові загрози; фінансова нестабільність; адаптивність.

Табл.: 4. Формул.: 1. Бібл.: 16.

Смачило Ірина Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

E-mail: sm_iryana@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1976-7768>

UDC 338.24: 005.3:355.01-027.21(477)
JEL: D81; G32; L23; M12

Smachylo I. I. Modern Challenges of Management in the Conditions of War

The study found that the transformation of the external environment caused by the full-scale war in Ukraine has forced enterprises to reconsider their managerial priorities. The highest priorities have become employee safety, organizational resilience, preservation of assets, prompt decision-making, and the ability to operate under conditions of persistent uncertainty. The aim of the article is to analyze the key management challenges under wartime conditions and assess their impact on the activities of Ukrainian enterprises in order to substantiate practical recommendations for responding to these challenges. The methodological framework of the study is based on the combination of the system and situational approaches, as well as the methods of comparative analysis, generalization, and logical modeling. The study substantiates that the key challenges of contemporary management under wartime conditions include an extremely high level of uncertainty, security threats to employees and enterprises, financial instability, supply chain disruptions, and the need to implement adaptive leadership. It is proved that the identification of these challenges is not merely a description of crisis factors but also the determination of the main sources of negative impact that necessitate new approaches to managerial flexibility, organizational resilience, and adaptability. Based on a comparative analysis, it has been found that, compared with the pre-war period, these challenges significantly increase the requirements for the speed of managerial decision-making, the flexibility of management systems, and the ability of enterprises to adapt rapidly to changes in the external environment. A methodological approach to the integrated assessment of the impact of key management challenges on managerial performance, organizational resilience, and enterprise competitiveness is proposed, enabling the determination of the intensity of their impact and the prioritization of managerial responses. Based on the assessment results, practical recommendations are proposed, including the implementation of scenario-based and short-term adaptive planning, the development of human-centered security management, enhancement of financial flexibility through cash flow management, diversification and strengthening of supply chain resilience, as well as the adoption of a decentralized and adaptive leadership model. The implementation of these measures will contribute to improving organizational resilience, management efficiency, and the competitiveness of enterprises under wartime conditions. The practical significance of the results lies in their applicability for improving managerial approaches, monitoring risks, and developing response measures to address uncertainty in the external environment.

Keywords: challenging conditions; uncertainty; management challenges; security threats; financial instability; adaptability.

Tabl.: 4. Formulae: 1. Bibl.: 16.

Smachylo Iryna I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., Ternopil, 46009, Ukraine)

E-mail: sm_iryana@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1976-7768>

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила все те, що стосується діяльності підприємств, економіки та загалом суспільства. Воєнна агресія призвела до масштабних руйнувань як виробничої, так і транспортної інфраструктури, порушення логістики, зростання економічної невизначеності та ризиків функціонування підприємств, дефіциту трудових ресурсів унаслідок мобілізації та міграції населення, а також посилення кіберзагроз. В умовах такого складного, непрогнозованого суспільно-політичного явища, як війна, класичні управлінські підходи часто стають неефективними, оскільки не враховують екстремальних чинників кризового середовища.

Менеджмент постає перед необхідністю одночасного розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань. Особливого значення набувають: антикризове управління, мінімізація ризиків, забезпечення безперервної діяльності, цифрова модернізація, трансформація корпоративного лідерства, ефективна комунікація, управління персоналом. Водночас висока нестабільність середовища вимагає побудови гнучких управлінських моделей. Вони мають бути орієнтовані на швидке прийняття рішень, забезпечення безперервності діяльності, підтримку та безпеку персоналу, переорієнтацію логістичних потоків, а також гарантування фінансової стійкості та кібербезпеки.

Для трансформації (а не адаптації) підходів до управління, вдосконалення антикризового менеджменту, підвищення гнучкості підприємств і впровадження новітніх засобів прийняття управлінських рішень, дослідження сучасних викликів менеджменту в умовах війни має надзвичайно важливе теоретичне та практичне значення. Їхній аналіз сприяє створенню ефективних стратегій виживання та розробленню ефективних механізмів управління підприємством в умовах війни. Проблема дослідження полягає у виокремленні ключових викликів менеджменту в умовах війни, компаративному аналізі їхніх проявів у довоєнний і воєнний періоди, а також в оцінці їхнього впливу на діяльність підприємств з метою обґрунтування практичних рекомендацій щодо адаптації системи менеджменту до цих викликів для забезпечення організаційної стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі особливостям менеджменту в умовах війни присвячена значна кількість досліджень. Так, Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. розглядають проблеми менеджменту в умовах війни, аналізуючи трансформацію сучасного менеджменту під впливом викликів війни, наголошуючи

на необхідності адаптації до мінливих ситуацій, швидкого прийняття рішень, збереження ефективних комунікаційних зв'язків з командою та забезпечення організаційної стійкості [5]. Ватченко Б. і Шаранов Р. розглядають антикризове управління підприємством в умовах війни, зосереджуючи увагу на необхідності впровадження механізмів антикризового менеджменту для забезпечення безперервної діяльності та збереження економічної стійкості підприємств, мінімізації ризиків в умовах воєнних дій [1]. Кучер Д. звертає увагу на стратегії, принципи, управлінські практики подолання воєнних викликів [7]. Виклики сучасного менеджменту розглядаються у працях Дріка І., Белозерцева В. [2], які наголошують, що цифровізація змінює підходи до управління підприємствами, та Друкера П., який стверджує, що здатність швидко адаптуватися до змін, оптимально використовувати знання, впроваджувати інновації та розвивати людський потенціал визначають ефективність менеджменту [3].

Крім того, сучасні виклики менеджменту в умовах війни з позицій різних наукових підходів досліджували Смолінська С. [11], Кошеленко К. [6], Мосій О., Никитюк Г., Горбатюк В. [9], Рубай О., Синявська Л., Агрес О. [10], Марова С. [8], Sobolieva T., Danko T., Trąpczyński P., Steger T. [16] та ін.

Але, незважаючи на наявність у дослідженнях важливого розуміння впливу війни на менеджмент і практичних рекомендацій для вирішення проблем, дискусійність багатьох теоретичних положень і практичного значення обумовлює необхідність подальшого дослідження ключових викликів менеджменту в умовах війни. Недостатньо вирішеним залишається питання оцінки впливу сучасних ключових викликів менеджменту в умовах війни на діяльність підприємства. Проте, не применшуючи внеску зазначених авторів, слід зауважити, що динамічні зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств постійно формують нові виклики до менеджменту, що зумовлює необхідність подальшого дослідження їхнього впливу та вдосконалення управлінських підходів.

Метою статті є аналіз актуальних викликів менеджменту в умовах війни та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємств в Україні для обґрунтування практичних рекомендацій щодо реагування на ці виклики.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- ✦ уточнити сутність менеджменту в умовах війни;
- ✦ визначити ключові виклики, що чинять безпосередній вплив на управління підприємством під час війни;

- ✦ здійснити компаративний аналіз чинників впливу на систему управління підприємством у довоєнний і воєнний періоди;
- ✦ обґрунтувати практичні рекомендації щодо мінімізації впливу ключових викликів менеджменту в умовах війни на управлінську діяльність, організаційну стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

Методологічну основу дослідження становить поєднання системного та ситуаційного підходів, які розглядають підприємство як відкриту динамічну систему, що функціонує в екстремальному середовищі. Для зіставлення впливу викликів менеджменту в довоєнний період і під час повномасштабної війни застосовано компаративний аналіз. Методи узагальнення та логічного моделювання використано для розробки практичних рекомендацій та формулювання висновків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Війна є однією із форм розв'язування суперечностей між державами (народами, націями, класами, соціальними групами) суспільно-політичного, економічного, національного, територіального, релігійного та іншого характеру засобами збройного насильства [1; 14]. Вона суттєво змінює практики управління, стратегії та прийняття рішень у діяльності підприємств. В умовах війни гіпердинамічне та турбулентне зовнішнє середовище стає джерелом численних загроз, формує високий рівень невизначеності та характеризується постійними змінами [15; 16]. За таких умов особливого значення набувають: здатність підприємств до швидкої адаптації, застосування гнучких управлінських стратегій, забезпечення безпеки персоналу, релокації та відновлення діяльності, концентрація управлінських зусиль на збереженні безперервності функціонування підприємства. Роль менеджменту в умовах війни полягає не лише в забезпеченні виживання підприємства, а й у формуванні його здатності ефективно реагувати на нові виклики, адаптуватися до кризових умов, відновлювати операційну діяльність і використовувати наявні можливості для збереження та зміцнення конкурентних позицій [5].

Основною метою менеджменту в таких умовах є забезпечення організаційної стійкості, безпеки персоналу, гнучкості системи управління та її адаптивності до змін. Управління підприємством має бути зорієнтоване на своєчасне реагування на воєнні ризики, захист персоналу й активів, адаптацію до змін попиту та пропозиції, подолання логістичних порушень, а також мінімізацію наслідків психологічного навантаження на працівників.

В умовах війни, яка є особливим середовищем управління, що характеризується специфічними закономірностями функціонування, довготривалими кризовими процесами, високим рівнем невизначеності та деструктивним впливом на управління, сутність менеджменту кардинально змінюється. Менеджмент в умовах війни – це своєрідний тип управління, орієнтований на безперервність функціонування підприємства в негативному середовищі шляхом оперативного перерозподілу ресурсів, децентралізації прийняття рішень та захисту персоналу.

Дослідження прикладів ефективного менеджменту показало, що його ключовими викликами під час війни є: надзвичайно високий рівень невизначеності, безпекові загрози для працівників і підприємств, фінансова нестабільність, порушення логістики, необхідність впровадження адаптивного лідерства [4; 9; 11; 13].

Розглянемо кожен із викликів менеджменту більш детально.

Надзвичайно висока невизначеність – це цілкова непередбачуваність, яка зумовлена зростанням небезпеки, постійним ризиком для життя людини, неможливістю тотального передбачення та прогнозування, інформаційним вакуумом. Через зміну середовища попередні логічні схеми перестають працювати, неможливо спрогнозувати майбутнє, відбувається психологічна трансформація. Особливостями надзвичайно високої невизначеності є порушення основних принципів логіки та об'єктивної реальності. Її ключовими аспектами є:

- ✦ небезпека фізичного та психологічного характеру (постійні загрози викликають потрясіння, нервові виснаження, хронічну тривожність);
- ✦ порушення звичного порядку (зміна умов перебування, втрата батьків/близьких і робочого місця, соціальні перешкоди);
- ✦ психоемоційні трансформації (емоційне вигорання, дестабілізуючі хвилювання, обурення, страх);
- ✦ вплив бойових дій (потребує відповідної підготовки).

Надзвичайно висока невизначеність в умовах війни – це не тільки загроза, але й сукупність можливостей для підприємства. Вона стимулює швидкі зміни та адаптацію, гнучкість та особистісне зростання, впровадження інновацій та створення стійкої структури управління.

Безпекові загрози для працівників (персоналу) (пріоритети в забезпеченні фізичної безпеки та психологічного стану працівників у період війни)

та підприємства (збереження діяльності) є ще одним із викликів для менеджменту.

Внаслідок ракетних обстрілів війна посилює небезпеку всіх регіонів країни – як тих, де відбуваються безпосередні воєнні дії та прикордонних територій, так і тих, що вважаються більш безпечними. Тому і переміщення (релокація) діяльності підприємств (організацій, установ), і функціонування в небезпечній зоні є складними для менеджменту через нестандартні умови.

Головними безпековими загрозами для працівників (персоналу) є:

- ✦ *вплив бойових дій і небезпеки фізичного характеру* (обстріли, ракетні атаки, масовані удари безпілотниками, руйнування цивільної та критичної інфраструктури, що можуть спричинити поранення або загибель);
- ✦ *мінна небезпека* (загроза натрапляння на міни, нерозірвані снаряди та інші вибухонебезпечні предмети – особливо для тих, хто працює на територіях, де велися бойові дії);
- ✦ *психологічний вплив* (залякування, страх, тривога, постійний стрес, ризик фізичного заподіяння шкоди);
- ✦ *небезпеки техногенного та екологічного характеру* (знищення критичної інфраструктури, хімічне або радіаційне забруднення);
- ✦ *виробничі небезпеки під час повітряної тривоги* (збої інфраструктури, травматизм під час розбору завалів, робота в умовах воєнного стану без відповідного знання безпечних методів роботи).

Безпекові загрози для підприємства в умовах війни є викликом фізичного існування та виживання підприємства, яке потребує переходу від класичного управління до ситуаційного антикризового. Успішне функціонування вимагає швидкої адаптації до кризових умов, мінімізації ризиків та забезпечення повсякденної діяльності. Безпекові загрози в умовах війни є системою взаємозалежних ризиків, одночасно впливаючи на різні аспекти діяльності підприємства.

Фінансова нестабільність під час війни є одним із ключових викликів менеджменту в умовах війни, оскільки характеризується зниженням платоспроможності, обмеженим доступом до фінансових ресурсів, зростанням витрат, порушенням грошових потоків, високим рівнем економічної невизначеності, значною волатильністю доходів, посиленням валютних ризиків, а також нестабільністю інвестиційного середовища та платіжної дисципліни контрагентів [10; 11]. В умовах війни фінансова нестабільність набуває системного характеру та охоплює як внутрішні, так і зовнішні

фінансові процеси підприємств. Вона посилюється через загальне погіршення макроекономічної ситуації, скорочення ділової активності та зростання невизначеності на фінансових ринках. Значний вплив на фінансовий стан підприємств також має нерівномірність відновлення економічних процесів у різних регіонах країни. Крім того, підвищується чутливість підприємств до зовнішніх шоків, що призводить до ускладнення прогнозування фінансових результатів і планування розвитку.

Ще одним критичним викликом для менеджменту в умовах війни є **порушення логістики**. Порушення ланцюгів постачання пов'язане із руйнуванням інфраструктури (пошкодження залізничних вузлів, доріг, складів, закриття портів), дефіцитом кадрів (нестача кваліфікованих водіїв), безпековими ризиками (непридатність для використання маршрутів через бойові дії та постійні обстріли), кіберризики.

Менеджмент в умовах війни повинен враховувати чимало як організаційних так і соціальних факторів. Основні з них: короткострокове планування, емоційний стан персоналу, зміна обов'язків або функцій, швидка адаптація до непередбачуваного (вміння швидко переглядати пріоритети, вносити зміни в бізнес-моделі, логістику та операційні процеси залежно від безпекової ситуації) [7]. Серед ключових викликів сучасного менеджменту особливе місце посідає потреба в упровадженні гнучкого лідерства, що ґрунтується на:

- ✦ психологічний підтримці персоналу;
- ✦ відкритій комунікації;
- ✦ ефективному розподілі обов'язків;
- ✦ стратегічній гнучкості;
- ✦ асинхронній комунікації та цифровізації [8; 9].

Війна – це екстремальний прояв нестабільного, невизначеного, складного та неоднозначного в зовнішньому середовищі. За таких умов організаційна гнучкість набуває статусу однієї з ключових компетенцій сучасного менеджера, оскільки забезпечує здатність оперативно реагувати на зміни та підтримувати стійкість підприємства. Водночас гнучкість охоплює не лише адаптацію бізнес-процесів, а й забезпечення психологічної стійкості працівників, які постійно зазнають значного емоційного навантаження, пов'язаного зі стресом, втратою майна чи близьких, вимушеною релокацією та постійною тривогою за безпеку – як власну, так і рідних. У зв'язку з цим суттєво зростає роль керівника як лідера, орієнтованого не лише на досягнення результатів, а й на підтримку персоналу [6; 12]. Зокрема, сучасний лідер має бути здатним:

- ✦ *враховувати емоційний стан працівників, які постійно перебувають під впливом*

- стресу, небезпеки та невизначеності (створювати безпечне робоче середовище, сприятливу психологічну атмосферу, виявляти толерантність до тимчасового зниження продуктивності, надавати емоційну підтримку та запобігати професійному вигоранню);
- ✦ *забезпечувати відкриту, своєчасну та постійну комунікацію щодо поточного стану справ навіть у найскладніші періоди* (сприяти зниженню рівня тривожності, збереженню довіри до керівництва, згуртованості колективу);
 - ✦ *формувати чітке бачення стратегічних цілей і здійснювати безперервний моніторинг ситуації в умовах постійних загроз, швидких змін і нестабільного або порушеного зв'язку* (делегувати частину повноважень і відповідальності працівникам для забезпечення оперативного реагування на виклики та підвищення адаптивності й стійкості підприємств).

Отже, виокремлення ключових викликів менеджменту в умовах війни дає змогу систематизувати чинники, які найбільшою мірою впливають на функціонування підприємств, і створює підґрунтя для аналізу змін у зовнішньому середовищі їх діяльності. Для виявлення цих змін проведемо компаративний аналіз ключових викликів менеджменту в довоєнний і воєнний періоди (табл. 1).

Порівняльний аналіз свідчить, що в умовах війни пріоритети менеджменту суттєво змінюються: від орієнтації на забезпечення сталого розвитку підприємства до підтримання безперервності його діяльності, захисту працівників, швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного управління в умовах високого рівня невизначеності. Це зумовлює необхідність застосування гнучких управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість підприємства та його спроможність функціонувати в умовах кризи.

З метою обґрунтування впливу сучасних викликів менеджменту на функціонування підприємства проведемо їх оцінку за основними напрямками впливу на управлінську діяльність, організаційну стійкість і конкурентоспроможність (табл. 2).

Для формалізації оцінки впливу ключових викликів сучасного менеджменту було використано 5-бальну шкалу з такими критеріями: 1 – незначний, 2 – низький, 3 – середній, 4 – високий, 5 – критичний.

З метою забезпечення об'єктивності оцінювання впливу ключових викликів сучасного менеджменту в табл. 3 наведено критерії оцінювання за кожним із досліджуваних напрямів.

Обґрунтування значущості окремих напрямів впливу здійснювалося шляхом визначення вагових коефіцієнтів. Найбільшу вагу (0,40) присвоєно впливу на управлінську діяльність, оскільки саме від якості рішень залежить здатність підприємства адаптуватися до воєнних реалій. Вплив на організаційну стійкість і конкурентоспроможність оцінено як рівнозначні (по 0,30), зважаючи на їхній взаємопов'язаний характер у системі ефективного менеджменту (табл. 4).

Для комплексної оцінки впливу ключових викликів менеджменту в умовах війни на діяльність підприємств запропоновано інтегральний показник, який враховує вплив кожного виклику на управлінську діяльність, організаційну стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Розрахунок інтегральної оцінки здійснюється з використанням вагових коефіцієнтів, що відображають відносну значущість кожного напрямку впливу (1).

Формула інтегральної оцінки:

$$I_i = 0,4 \cdot U_i + 0,3 \cdot S_i + 0,3 \cdot K_i, \quad (1)$$

де: I_i – інтегральна оцінка впливу i -го виклику;
 U_i – оцінка впливу на управлінську діяльність;
 S_i – оцінка впливу на організаційну стійкість;
 K_i – оцінка впливу на конкурентоспроможність;
 0,4; 0,3; 0,3 – вагові коефіцієнти відповідних напрямів впливу.

Результати оцінювання свідчать, що найсуттєвіший вплив на діяльність підприємства в умовах війни мають високий рівень невизначеності, фінансова нестабільність і необхідність впровадження адаптивного лідерства. Водночас безпекові загрози та логістичні деструкції критично позначаються на організаційній стійкості та конкурентоспроможності, що зумовлює потребу в перегляді управлінських підходів, посиленні кризового менеджменту та розвитку адаптивних управлінських компетентностей.

Інтегральна оцінка впливу ключових викликів сучасного менеджменту дає змогу сформувати об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень щодо адаптації підприємства до умов війни. На відміну від аналізу окремих показників вона забезпечує комплексне бачення рівня критичності кожного виклику, що дозволяє визначити першочергові напрями вдосконалення системи менеджменту, підвищення організаційної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Зважаючи на виокремлені ключові виклики менеджменту в умовах війни та результати оцінки їхнього впливу на управлінську діяльність, організаційну стійкість і конкурентоспроможність, запропоновано такі практичні рекомендації:

Порівняння ключових викликів менеджменту до війни та під час війни

Ключовий виклик	Довоєнний період	Воєнний період
Рівень невизначеності	Помірний, пов'язаний із ринковою конкуренцією та економічними змінами, пріоритетом прибутковості, зрозумілими та прогнозованими ризиками, відносно стабільним / передбачуваним середовищем управління	Надзвичайно високий внаслідок ведення бойових дій, політичних та економічних ризиків, фізичних і логістичних загроз, непередбачуваності середовища управління
Безпекові загрози для працівників	Стандартні ризики виробництва: травматизм пов'язаний з виробництвом, професійні захворювання, перенапруження, небезпечні фактори в організації праці	Екстремальні зовнішні чинники, які постійно загрожують життю працівників: обстріли, нездетоновані вибухонебезпечні предмети, руйнування інфраструктури, психологічний стан, екстремальні умови роботи
Безпекові загрози для підприємства	Фінансові, конкурентні та кадрові ризики, ринкові, юридичні та корпоративні загрози, локальні інциденти: коливання курсів валют, інфляція, податковий тиск, конкуренція, плинність кадрів, недосконалість законодавства, рейдерство, локальні збої обладнання та кіберінциденти	Критичні безпекові загрози: фізичне знищення або пошкодження активів, окупація територій, небезпека для персоналу, блекаут, втрата ринків збуту, необхідність евакуації та кризового реагування, кадровий дефіцит, зупинка інвестицій, посилення кібератак і дезінформації, зміна законодавства
Фінансова нестабільність	Правила ринкової економіки: планування бюджету, інвестицій та розвитку бізнесу, циклічна (структурна) нестабільність, економічні ризики, стратегічні помилки, проблеми ефективності, затримки платежів від контрагентів, посилення конкуренції	Екстремальні шоки: форс-мажорні та воєнні ризики, фізичні руйнування, розрив логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів, інфляція, планування на тиждень/дні, виживання бізнесу, скорочення доходів, збереження платоспроможності
Порушення логістики	Відносно стабільні ланцюги постачання та прогнозовані перевезення: ринкові коливання, планові ремонти інфраструктури, дефіцит рухомого складу, митні затримки	Безпрецедентні руйнування та критичні трансформації логістичних ланцюгів: фізичне знищення інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, блекаут, дефіцит сировини, блокування транспортних шляхів, дефіцит персоналу, митні кризи
Необхідність адаптивного лідерства	Бажана управлінська компетенція в умовах глобалізації, цифровізації та швидкого розвитку технологій: інноваційність на динамічних ринках, зосередження уваги на стратегічному розвитку (коригування стратегії в реальному часі), створенні єдиної команди та формуванні її стійкості, прийнятті рішень в умовах нестабільності та невизначеності, заохоченні ініціативності, створенні корпоративної культури, орієнтації на мотивацію персоналу	Критично необхідна умова виживання підприємства, його стійкості, здатності ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності: оперативне реагування на постійні зміни, делегування повноважень на місцях, постійний перегляд пріоритетів і миттєва адаптація діяльності до нових викликів, підтримка персоналу, управління кризовими ситуаціями

Джерело: узагальнено на основі [2; 5; 9; 11].

1. У відповідь на надзвичайно високий рівень невизначеності – *запровадження сценарного менеджменту та короткострокового адаптивного планування*. Доцільно відмовитися від жорсткого довгострокового планування на користь розроблення альтернативних сценаріїв розвитку подій

(оптимістичного, реалістичного та критичного), використання коротких циклів планування для ключових показників ефективності залежно від змін безпекової, економічної та ринкової ситуації.

2. У відповідь на безпекові загрози для працівників та підприємств – *впровадження людино-*

Таблиця 2

Оцінка впливу ключових викликів сучасного менеджменту в умовах війни на результати діяльності підприємства

Ключовий виклик	Вплив на результати діяльності			Середня оцінка
	Управління	Організаційна стійкість	Конкурентоспроможність	
Надзвичайно високий рівень невизначеності	5 (практичний вплив на всі функції менеджменту, ускладнення планування, перехід до сценарного підходу, посилення ризик-менеджменту)	5 (зниження передбачуваності функціонування, постійне зростання адаптивності, розвиток гнучких структур управління, здатності до швидкого відновлення)	5 (ускладнення реалізації стратегії, інвестиційного планування, збереження ринкових позицій, стимулювання до інновацій та гнучких моделей)	5,0
Безпекові загрози для працівників та підприємства	5 (трансформація діяльності, пріоритет безпеки, кризове управління, швидкі рішення, релокація / захист активів)	5 (ризик втрати ресурсів і персоналу, стимулювання формування кризових механізмів адаптації)	4 (зростання витрат і втрати позицій, розвиток гнучких управлінських підходів)	4,7
Фінансова нестабільність	5 (ускладнення прийняття рішень, планування бюджету, посилення фінансового контролю, оперативного перерозподілу ресурсів, дії в умовах постійного дефіциту коштів)	5 (зниження ліквідності та стійкості внаслідок дефіциту фінансових ресурсів, ризик неплатоспроможності, стимулювання формування фінансових резервів і антикризових механізмів)	5 (обмеження інвестицій, зниження здатності до розвитку, стимулювання оптимізації витрат, підвищення фінансової гнучкості)	5,0
Порушення логістики	4 (не всі управлінські функції зазнають однаково сильного впливу, перебудова ланцюгів постачання, впровадження альтернативних логістичних рішень)	5 (порушення безперервності процесів, зростання залежності від зовнішніх факторів, стимулювання розвитку альтернативних логістичних каналів, адаптивності)	5 (втрата ринкової оперативності, зростання витрат, стимулювання оптимізації ланцюгів постачання, підвищення гнучкості)	4,7
Необхідність впровадження адаптивного лідерства	5 (трансформація стилів управління: гнучке управління, швидке прийняття рішень та реагування на кризові ситуації, делегування повноважень, керівник як координатор змін)	5 (підвищення здатності швидко реагувати на зміни, ефективний розподіл ресурсів, забезпечення узгодженості дій персоналу в умовах невизначеності)	5 (підвищує інноваційність, ефективність командної роботи, швидкість реагування на ринок, здатність зберігати конкурентні позиції)	5,0

Джерело: авторське узагальнення.

центричного безпекового менеджменту та диверсифікація активів. Це передбачає створення системи безперервного управління безпекою, постійне навчання персоналу, облаштування укриттів, релокацію критично важливих виробничих потужностей або перенесення цифрової інфраструктури до хмарних сервісів, а також програм психологічної підтримки працівників.

3. У відповідь на фінансову нестабільність – перехід до управління на основі грошових потоків та підвищення фінансової гнучкості підприєм-

ства. Основними заходами мають стати забезпечення достатнього рівня ліквідності, оптимізація структури витрат, використання аутсорсингу для скорочення частки постійних витрат, посилення контролю та управління дебіторською заборгованістю з метою прискорення грошових надходжень, а також формування резервного фінансового фонду для забезпечення стійкості функціонування підприємства в умовах воєнних ризиків.

4. У відповідь на порушення логістики – диверсифікація та підвищення стійкості ланцюгів

Таблиця 3

Критерії оцінювання впливу ключових викликів сучасного менеджменту в умовах війни

Бал	Вплив на результати діяльності		
	Управління	Організаційна стійкість	Конкурентоспроможність
1	Майже не впливає на процеси управління, не змінює рішення	Не впливає на стабільність діяльності підприємства	Не впливає на ринкові позиції підприємства
2	Мало впливає на окремі управлінські функції, потребує незначного коригування рішень	Викликає окремі локальні зміни, які не загрожують стабільності	Мало впливає на окремі конкурентні переваги
3	Помірно впливає на декілька функцій менеджменту, потребує часткового перегляду управлінських підходів	Знижує стійкість окремих бізнес-процесів, але підприємство здатне адаптуватися без суттєвих втрат	Послаблює конкурентні позиції на окремих ринках або сегментах
4	Значно впливає на більшість управлінських функцій, потребує комплексної адаптації системи управління	Істотно знижує організаційну стійкість, вимагає реалізації антикризових заходів	Суттєво знижує конкурентоспроможність, обмежує можливості розвитку та розширення діяльності
5	Критично впливає на систему управління, змушує кардинально змінювати управлінські рішення, структуру та методи менеджменту	Створює загрозу безперервності діяльності підприємства та потребує невідкладних управлінських заходів для забезпечення його функціонування	Критично впливає на конкурентоспроможність, створює ризик втрати ринку, клієнтів або припинення діяльності

Джерело: авторське узагальнення.

Таблиця 4

Вагова оцінка впливу ключових викликів сучасного менеджменту в умовах війни на результати діяльності підприємства

Ключовий виклик	Вплив на результати діяльності			Інтегральна оцінка
	Управління (0,4)	Організаційна стійкість (0,3)	Конкурентоспроможність (0,3)	
Надзвичайно високий рівень невизначеності	5	5	5	5,0
Безпекові загрози для працівників і підприємства	5	5	4	4,7
Фінансова нестабільність	5	5	5	5,0
Порушення логістики	4	5	5	4,6
Необхідність впровадження адаптивного лідерства	5	5	5	5,0

Джерело: авторське узагальнення.

постачання. Практичними заходами є формування стратегічних запасів матеріальних ресурсів, локалізація постачальників, використання альтернативних транспортних маршрутів, мультимодальних перевезень і резервування критично важливих логістичних вузлів.

5. У відповідь на необхідність впровадження адаптивного лідерства – *розвиток децентралізованої моделі управління та лідерських компетенцій керівників*. Доцільно розширити пов-

новаження керівників середньої та нижчої ланки щодо оперативного прийняття рішень, посилити координацію команд, розвивати емоційний інтелект керівників і трансформувати стиль управління від директивного контролю до підтримки, координації та швидкого реагування на виклики.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що війна кардинально трансформує умови

функціонування підприємств і змінює пріоритети сучасного менеджменту. З'ясовано, що ключовими викликами менеджменту в умовах війни є надзвичайно високий рівень невизначеності, безпекові загрози для працівників і підприємств, фінансова нестабільність, порушення логістики та необхідність впровадження адаптивного лідерства. На основі компаративного аналізу встановлено, що порівняно з довоєнним періодом зазначені виклики суттєво посилюють вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень, гнучкості системи управління та здатності підприємств оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Запропоновано методичний підхід до інтегральної оцінки впливу ключових викликів менеджменту на управлінську діяльність, організаційну стійкість і конкурентоспроможність підприємств, який дає змогу комплексно оцінити їхній вплив і визначити пріоритетні напрями управлінського реагування.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації ключових викликів сучасного менеджменту в умовах війни, обґрунтуванні трансформації управлінських пріоритетів підприємств і розробленні методичного підходу до інтегральної оцінки впливу цих викликів на управлінську діяльність, організаційну стійкість і конкурентоспроможність підприємства, що створює підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів управлінського реагування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованого методичного підходу та практичних рекомендацій для оцінювання впливу воєнних викликів, обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності підприємств, забезпечення безперервності їхньої діяльності та зміцнення конкурентних позицій в умовах воєнних ризиків.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з апробацією запропонованої методики на підприємствах різних галузей економіки, уточненням вагових коефіцієнтів на основі експертного оцінювання та розробленням практичних інструментів моніторингу впливу ключових викликів менеджменту в умовах війни. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
2. Дрік І. А., Белозерцев В. С. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>
3. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-Букс, 2020. 240 с.
4. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>
5. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
6. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.
7. 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>
8. Марова С. Ф. Особливості використання інструментів лідерства у воєнні та мирні часи. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. Вип. 2. С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-2-6>
9. Мосій О., Никитюк Г., Горбатюк В. Основні виклики та тренди керівництва і лідерства під час війни. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія*. Тернопіль, 2024. С. 401–410. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46664>
10. Рубай О. В., Синявська Л. В., Агрес О. Г. Фінансовий менеджмент в умовах воєнної турбулентності: адаптаційні стратегії та управління ризиками. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 83. С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-13>
11. Смолінська С. Д. Проблеми та перспективи фінансування підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2024. Вип. 3–4. С. 166–170. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.166171172](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.166171172)
12. Batryn N. Wartime leadership in the context of organizational change theories. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 96–103. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.10>
13. Economics and Management in Conditions of Military Challenges: collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 580 p.
14. Lemishko O., Lazaryshyna I., Fursa A. Crisis management of an enterprise in the context of modern challenges. *Economics and Business Management*. 2025. Vol. 16. No. 2. P. 168–184. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/2.2025.168>
15. Lumineau F., Keller A. War as a Phenomenon of Inquiry in Management Studies. *Journal of Management Studies*. 2025. Vol. 63. Iss. 6. P. 2363–2397. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.13213>

16. Sobolieva T., Danko T., Trąpczyński P., Steger T. Management and Organization in Times of War: Challenges and Responses. *Journal of East European Management Studies*. 2026. Vol. 31. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.31083/JEEMS51208>

REFERENCES

Baltija Publishing (2025). *Economics and Management in Conditions of Military Challenges*: collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing.

Batryn N. (2023). Wartime leadership in the context of organizational change theories. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(2), 96–103. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.10>

Drik I. A. & Bielozerov V. S. (2023). Vyklyky suchasnoho menedzhmentu. Informatsiini systemy u biznesi [Challenges of modern management. Information systems in business]. *Innovation and Sustainability*, 1, 239–245. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>

Druker P. (2020). *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia* [Challenges for management of the XXI century]. Kyiv: KM-Buks.

Kopchak Yu. S., Matveiev M. E. & Puhachov V. M. (2023). Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny [Transformation of modern management in conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

Kopchak Yu. S., Sliusarenko K. V. & Chumakov K. I. (2023). Suchasni vyklyky do menedzhmentu pidpriemstv ta orhanizatsii v Ukraini: vrakhuvannia zarubizhnoho dosvidu u vitchyzniani praktytisi [Modern challenges to the management of enterprises and organizations in Ukraine: consideration of foreign experience in domestic practice]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

Koshelenko K. (2024). *Menedzhment u chasy viiny. Liderstvo, efektyvnist ta zhyttiistyk* [Management in times of war. Leadership, efficiency and resilience]. Kyiv: Kintsevyi benefitsiar.

Kucher D. (2023). Menedzhment pid chas viiny: stratehiia upravlinnia dlia vyzhyvannia ta rozvytku [Management during the war: management strategy for survival and development]. *Mind*. <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvytku>

Lemishko O., Lazaryshyna I. & Fursa A. (2025). Crisis management of an enterprise in the context of modern challenges. *Economics and Business Management*, 2(16), 168–184. <https://doi.org/10.31548/economics/2.2025.168>

Lumineau F. & Keller A. (2025). War as a Phenomenon of Inquiry in Management Studies. *Journal of Management Studies*, 6(63), 2363–2397. <https://doi.org/10.1111/joms.13213>

Marova S. F. (2024). Osoblyvosti vykorystannia instrumentiv liderstva u voiennoi ta myrni chasy [Features of using leadership tools in wartime and peacetime]. *Tsentralkoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia*, 2, 50–58. <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-2-6>

Mosii O., Nykytiuk H. & Horbatiuk V. (2024). Osnovni vyklyky ta trendy kerivnytstva i liderstva pid chas viiny [Main challenges and trends of management and leadership during the war]. *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii*: monohrafiia [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation: monograph] (pp. 401–410). Ternopil. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46664>

Rubai O. V., Syniavska L. V. & Ahres O. H. (2025). Finansovy menedzhment v umovakh voiennoi turbulentnosti: adaptatsiini stratehii ta upravlinnia ryzykamy [Financial management in conditions of military turbulence: adaptation strategies and risk management]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, 83, 100–107. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-13>

Smolinska S. D. (2024). Problemy ta perspektyvy finansuvannia pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Problems and prospects of enterprise financing under martial law]. *Finansovyi prostir*, 3–4, 166–170. [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.166171172](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.166171172)

Sobolieva T., Danko T., Trąpczyński P. & Steger T. (2026). Management and Organization in Times of War: Challenges and Responses. *Journal of East European Management Studies*, 1(31). <https://doi.org/10.31083/JEEMS51208>

Vatchenko B. S. & Sharanov R. S. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis enterprise management in conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir*, 182, 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 08.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.07.2026

Оприлюднено / Published: 21.08.2026