Трансформація корпоративної культури під впливом воєнного стану

Вікторія Гнатюк
здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування»,
Донецький національний університет ім. Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна,
e-mail: hnatiuk.v@donnu.edu.ua
Оксана Таранич
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет ім. Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна,
e-mail: o.taranych@donnu.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7859-8706

Сучасні реалії функціонування українських підприємств, що обумовлені тривалим воєнним станом, вимагають не лише перегляду управлінських стратегій, але й трансформації корпоративної культури як системи базових орієнтирів, цінностей та моделей поведінки, що об'єднують працівників навколо спільної мети.

Корпоративна культура (далі КК) виступає невід'ємною частиною механізму ефективного управління підприємством, оскільки вона визначає не лише те, що роблять працівники, а й як саме вони це реалізують, формуючи єдиний ціннісний простір організації. Вона є чинником, що впливає на мотивацію, поведінкові установки, прийняття рішень та міжособистісну взаємодію в колективі. У мирний час КК формується поступово, ґрунтуючись на усталених традиціях, місії, візії, а також за рахунок ритуалів, символів та корпоративних героїв [3].

Воєнний стан змінює базові параметри існування організацій: порушується стабільність, зростає невизначеність, підвищуються ризики для безпеки працівників і бізнес-процесів. У таких умовах КК повинна оперативно адаптуватися, що вимагає її гнучкості, адаптивності та здатності до швидкої реакції на зовнішні виклики.

Трансформація корпоративної культури під час війни є ключовим аспектом культурних змін у корпораціях. Цей аспект включає:

1) перехід від переваги формальних норм до емпатії та соціальної відповідальності;

2) працівники очікують від керівництва гуманності та турботи про їхню фізичну та емоційну безпеку;

3) зміна каналів комунікації через віддалену роботу [2] та ротацію команд, що потребує внутрішньої комунікації та підтримки командного духу;

4) адаптація традиційних мотиваційних механізмів, перевага використання нематеріальних (гнучкий графік, психологічна підтримка та гарантії працевлаштування) над матеріальними стимулами;

5) посилення ролі лідера в атмосфері кризових умов;

6) підкреслення важливості активної участі керівництва у швидкій адаптації компанії до кризових ситуацій [1].

Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу є ключовим фактором адаптації КК в умовах воєнного стану, забезпечуючи гнучкість через нові комунікаційні інструменти, що змінюють способи взаємодії, обміну інформацією та підтримки зв'язку між розрізненими командами, формуючи її нові елементи [2].

Корпоративна культура впливає на всі управлінські процеси: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання [3]. Під час війни планування носить короткостроковий і гнучкий характер, організування вимагає децентралізації й самоорганізації, мотивування – емоційної підтримки, а контролювання більше ґрунтується на довірі, ніж на жорсткому нагляді.

Виходячи з цього, ми можемо визначити два основні завдання щодо ефективної трансформації КК під час війни, які мають підтримувати співробітників як єдину команду: моніторинг емоційного стану колективу, заходи з його збереження та підтримки на високому рівні, визначення шляхів розвитку корпоративного ядра компанії в середній і довгостроковій перспективі. Паралельно з вирішенням нагальних питань слід окреслити стратегічні напрямки подальшого розвитку та способи їхнього впровадження у післявоєнний період. Варто планувати інтеграцію співробітників з унікальним досвідом (зокрема ветеранів, волонтерів) через програми реінтеграції, перекваліфікації, гнучкий графік роботи та інклюзивну культуру. Не менш важливо розробити заходи для запобігання демотивації персоналу після інтенсивного періоду, відзначаючи їхній внесок та пропонуючи можливості для зростання.

Для розуміння та підтримки ефективної корпоративної культури ключове значення має її регулярна оцінка за низкою важливих індикаторів, таких як лояльність персоналу (вимірюється, зокрема, eNPS), задоволеність умовами праці та атмосферою, залученість (яка включає не лише емоційну прив'язаність працівників до компанії та їхню гордість за свою роботу, але й їхню інтелектуальну відданість, що проявляється в активному застосуванні знань, ініціативності та прагненні до вдосконалення), рівень внутрішньої конфліктності як індикатор проблем, а також ефективність комунікацій [1].

Регулярна оцінка персоналу є критично важливою в умовах війни, але важливо, щоб працівники давали в опитуваннях реальні відповіді. Тобто це не повинні бути формальні анкети, а такі, де видно, що керівництво не просто «відмітилося», а реально щось робить. Адже коли є довіра й зворотний зв’язок, проблеми вирішуються швидше, і напруга в колективі не так зростає. Це, як мінімум, знижує ризик вигорання, а як максимум — допомагає всім триматися разом у найважчі моменти.

Варто зазначити, що, якщо регулярно проводити оцінку, можна своєчасно виявити проблемні зони й оперативно на них реагувати. Здорове середовище в компанії — це опора, яка сприяє зміцненню зв’язків між співробітниками та керівництвом і підвищує загальну стійкість організації, особливо в умовах нестабільності та криз.

Воєнний стан неминуче залишить глибокий слід у КК українських

підприємств. Багато змін, започаткованих у цей період, закріпляться надовго. Наприклад, посилення емпатії та більша орієнтація на підтримку, ймовірно, стануть новими нормами у стосунках між керівництвом і співробітниками, оскільки спільний досвід криз і втрат зближує команди. Підвищена соціальна відповідальність бізнесу, яка проявляється у формах волонтерства та допомоги армії, залишиться важливою цінністю в період корпоративної реабілітації. Долаючи постійні зміни та невизначеність цього періоду, українські підприємства, безсумнівно, набули певної гнучкості та адаптивності. Ці дві риси обов'язково стануть новою нормою в організаційній культурі українських підприємств.

Висновки. Отже, воєнний стан став суттєвим рушієм змін у корпоративній культурі українських підприємств. Вона розвивається в новій формі, спрямованій на реагування на кризові ситуації, підвищення гнучкості, турботі про людей і покращення внутрішньої комунікації. Щоб бути ефективною, така культура має не лише сповідувати нові цінності, а й запроваджувати реальні механізми їх підтримки, що дозволять фірмам виживати, адаптуватися та зберігати конкурентоспроможність навіть за найскладніших обставин.

Ключові слова: корпоративний менеджмент, менеджмент, персонал, воєнний стан, адаптація, комунікація.

Список використаних джерел

1. Дуднєва Ю., Соболєв Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика. 2024. Т. 18, № 36.

2. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024. № 191. с. 211-216.

3. Стамбульська Х., Передало Х.С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. №1.