

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

©2024 СЕМЕНЧУК Т. Б., КУШНІР А. В.

УДК 330.3
JEL: L19; L20; P41

Семенчук Т. Б., Кушнір А. В. Трансформаційні процеси в менеджменті підприємств в умовах війни

У статті розглянуто трансформаційні процеси, що відбулися в менеджменті підприємств у надзвичайно мінливих умовах життєдіяльності, якими є війна. Для стійкості та розвитку ці процеси вимагають, зокрема, швидкої адаптації, перегляду: парадигм управління, безпеки, кадрової політики, потоків інформації, бізнес-процесів та бізнес-моделей; реалізації принципів інклюзивності та безбар'єрності, оптимізації витрат; упровадження сучасних цифрових технологій; нарощення продуктивності. Метою статті є обґрунтування та систематизація трансформаційних процесів управління підприємств під час війни. Для досягнення поставленої мети виконано такі завдання: систематизовано та надано характеристику основних проблем в управлінні підприємствами, що заважають їх розвитку у воєнний час; виділено основні блоки, що об'єднують трансформаційні процеси в менеджменті підприємств у воєнний час на основі аналізу досвіду різних українських і міжнародних компаній, що дозволять їм іншим економічним суб'єктам вести свої підприємства до стійкості, успіху та ефективності. У результаті дослідження авторами було визначено, що основним викликом в управлінні в мирний та воєнний час є швидка мінливість факторів зовнішнього впливу, що призводить до надризикованих управлінських рішень. Під час війни важко передбачити всі джерела ризиків в управлінських рішеннях, що впливають на бізнес-процеси підприємства. При цьому, виклики з'являються швидко через мінливість зовнішніх факторів, що приводить до швидкої адаптації управлінських рішень та необхідності термінового їх вирішення. Втрата здатності планування прямо позначається на зменшенні ефективності функціонування підприємства. Тому підприємства намагаються сформувати певні закономірності для стабілізації діяльності в надзвичайно мінливих умовах життєдіяльності. Очевидно, що ключовим інструментом у цьому став менеджмент. Здатність швидко приймати управлінські рішення, адаптуватися до мінливих зовнішніх факторів та реалізовувати якісну комунікацію з командою є критично важливими для успіху. Незважаючи на відсутність універсального підходу, дотримання цих основних принципів допомагає керівникам орієнтуватися у воєнний час і вести свої підприємства до стійкості, успіху та ефективності.

Ключові слова: управління підприємством, менеджмент підприємства, управлінські процеси, трансформаційні процеси, розвиток, воєнний стан, війна, мінливе середовище, модель управлінських процесів підприємства.

Рис.: 3. Бібл.: 11.

Семенчук Тетяна Борисівна – кандидат економічних наук, доцент, виконуюча обов'язки завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: semenchyktb81@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAE-1581-2022>

Кушнір Андрій Васильович – аспірант, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна), заступник директора департаменту супроводження контрактів ЗЕД, ТОВ «ТД «Світ-Агро» (вул. Мрії, 23, Київ, 04128, Україна)

E-mail: Andrew.Kushnircv@ukr.net

UDC 330.3
JEL: L19; L20; P41

Semenchuk T. B., Kushnir A. V. Transformational Processes in the Management of Enterprises in Terms of Wartime

The article discusses the transformation processes that have taken place in the management of enterprises in extremely changing conditions of their functioning, which is war. For sustainability and development, these processes require, in particular, rapid adaptation, revision of the following: paradigms of management, security, personnel policy, information flows, business processes and business models; implementation of the principles of inclusiveness and accessibility, cost optimization; introduction of modern digital technologies; increase of productivity. The aim of the article is to substantiate and systematize the transformation processes of enterprise management during the wartime. To achieve this goal, the following tasks have been performed: the main problems in the management of enterprises that hinder their development in wartime have been systematized and characterized; the main blocks that unite the transformation processes in the management of enterprises during wartime are allocated on the basis of an analysis of the experience of various Ukrainian and international companies, this will allow other economic entities to lead their enterprises to sustainability, success, and efficiency. As result of the study, the authors determined that the main challenge in management in peacetime and in wartime is the rapid variability of factors of external influence, which leads to ultra-risky managerial decisions. During the war, it is difficult to foresee all sources of risks in management decisions that affect the business processes of the enterprise. At that, challenges appear quickly due to the variability of external factors, which leads to the rapid adaptation of managerial decisions and the need for their urgent solution. The loss of planning ability directly affects the decrease in the efficiency of the enterprise. Therefore, enterprises are trying to form certain patterns to stabilize their activities in extremely changing conditions of their functioning. Obviously, management has become the key instrument in this. The ability to make management decisions quickly, adapt to changing external factors, and implement high-quality communication with the team are crucial for success. Despite the lack of a one-size-fits-all approach, adhering to these core principles helps leaders navigate wartime and lead their businesses to sustainability, success, and efficiency.

Keywords: enterprise governance, enterprise management, managerial processes, transformation processes, development, martial law, war, changing environment, model of enterprise management processes.

Fig.: 3. Bibl.: 11.

Semenchuk Tetiana B. – PhD (Economics), Associate Professor, Acting Head of the Department of Management, Public Management and Administration, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

E-mail: semenchyktb81@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAE-1581-2022>

Kushnir Andrii V. – Postgraduate Student, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine), Deputy Director of the Foreign Economic Activity Contracts Support Department, Trade House "Svit-Agro" LTD (23 Mrii Str., Kyiv, 04128, Ukraine)

E-mail: Andrew.Kushnircv@ukr.net

Повномасштабна війна в Україні поставила всі вітчизняні підприємства перед викликом виживання через постійні обстріли, блекаути, складнощі в логістиці, кадровий дефіцит, непрогнозованість і непередбачуваність подальшого розвитку ситуації. Подолати наявні виклики, які спричинили кризу в розвитку вітчизняних підприємств, зможуть лише ті, які вчасно адаптують свої управлінські процеси, обернуть наявні резерви у спроможності, використовують всі можливі досягнення науково-технічного прогресу, трансформують ефективні зв'язки та структуру управління для стійкості та розвитку підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти менеджменту підприємств у воєнний час активно досліджуються в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме, Я. Леві, А. Нігуренко, Ю. Копчака, М. Матвеева, В. Пугачова, К. Кошеленко, Б. Ватченко, Р. Шаранова та багатьох інших. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, у наукових працях авторів не повною мірою систематизовано та надано характеристику основним проблемам в управлінні підприємствами, що заважають їх розвитку у воєнний час, та в не повною мірою виділено основні блоки, що об'єднують трансформаційні процеси в менеджменті підприємств у воєнний час з урахуванням досвіду різних українських і міжнародних компаній.

Варто підкреслити, що, незважаючи на велику кількість різних досліджень науковців щодо зміни управлінських процесів та менеджменту на підприємстві під час швидкої зміни зовнішнього середовища, чим і є сьогодні повномасштабна війна росії проти України, вивчення та практична адаптація залишається актуальним і відкритим питанням.

З огляду на це, існує потреба в більш глибокому та системному дослідженні вищевказаних проблем і трансформаційних процесів у менеджменті підприємств у воєнний час.

Метою статті є обґрунтування та систематизація трансформаційних процесів управління підприємств під час війни. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: систематизація та характеристика основних проблем, що спонукають до трансформаційних процесів в управлін-

ні підприємствами, перешкоджають їх розвитку у воєнний час; формування основних блоків цілісної системи, що об'єднують трансформаційні процеси в менеджменті підприємств у воєнний час для стійкості та розвитку.

Базуючись на системному підході до здійснення управлінської діяльності, автори статті погоджуються, що «стійкість» є емерджентною властивістю системи, сформованою внаслідок взаємодії її окремих елементів (складових), які виконують визначене їм функціональне призначення в рамках цілісної системи [1]. Система забезпечує свою цілісність і свій розвиток завдяки відсутності втручання та зворотному зв'язку. Зворотний зв'язок у широкому сенсі – це реакція системи на збурення, тобто будь-яку дію, що призводить до відхилення системи від її нормального стану або порушує функціональні зв'язки між частинами системи [2, с. 19]. Через механізми зворотного зв'язку система пристосовується як до впливу зовнішніх чинників, так і до змін у внутрішньому середовищі, і таким чином підтримує свою життєздатність [2, с. 19].

У кризовому менеджменті сьогодні є два варіанти планів: ВСП (*Business Continuity plan*) та ERP (*Emergency Response plan*). Перший дозволяє досягти безперервності у функціонуванні компанії відповідно до її цілей, другий визначає найкращі заходи, які необхідно вжити в надзвичайних ситуаціях, і тільки 69% українських компаній мали антикризовий план на випадок ескалації [3].

Станом на листопад 2022 р. найбільша кількість стійких компаній працювали в таких галузях: ІТ – 7, паливно-енергетичний комплекс – 4, ритейл – 4, агропромисловий комплекс – 2, FMCG – 2, фінанси – 2, телеком – 2, транспорт – 2, металургія – 2, Інтернет речей – 1, фарма – 1, поштові послуги – 1. За сім місяців війни Україна втратила понад третину потужностей економіки. На початок осені лише кожне п'яте підприємство зуміло відновитися до минулорічного рівня [4]. Лідер рейтингу стійкості, компанія Ajax Systems, у 2022 р. збільшила виторг на 50%. Обсяг надходжень до благодійного фонду «Повернись живим» за сім місяців війни зріс у 580 разів [5].

Підприємства державного сектора поступово реорганізуються у звичайні організаційно-правові форми. За 2023 р. кількість казенних підприємств скоротилася на чверть. Тепер їх залишилося тільки 22 на всю країну. Державних підприємств за рік стало на 4% менше, проте їх ще понад 3300. Процес триває: реорганізація ДП «Антонов» у акціонерне товариство відбулася вже після підбиття квартальних підсумків [6].

За рік війни, що завершився 31 березня 2023 р., кількість фізичних осіб – підприємців в Україні зросла на 179 805, тобто на понад 12%. Тенденція простежується по всій країні: темпи зростання на 11–18% – у всіх регіонах, окрім охоплених бойовими діями Донецької, Запорізької, Луганської, Харківської та Херсонської областей. Найбільша кількість поданих заявок зазначають основним видом діяльності КВЕД 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет». За останній рік українці зареєстрували понад 15 000 таких ФОП, збільшивши їхню кількість у півтора разу, до майже 46 000 [6].

Частка інвестицій у ВВП України у 2023 р. становила 17%, попри те, що аналогічний показник упродовж п'яти довоєнних років становив у середньому 15%. За підрахунками економістів, після досягнення частки інвестиції у ВВП більше нормативу розширення відтворення, який становить 20%, варто очікувати на потужне зростання в майбутньому [7]. На 20 найбільших інвесторів припадає 25% усіх капітальних інвестицій, з п'ятіркою державних компаній ця частка перевищує 40% [8].

Майже 19 тисяч компаній здійснили релокацію від початку 2022 р., найпопулярнішими напрямками, куди рухається бізнес, виявилися Київська та Закарпатська області. Лідерами за переїздами стали компанії, які займаються оптовою торгівлею, – 344 релокації (29,3%) та транспортна галузь – 92 релокації (7,8%) [9].

Світові та вітчизняні науковці схиляються до думки, і автори статті з цим погоджуються, що основним викликом в управлінні в мирний та у воєнний час є швидка мінливість факторів зовнішнього впливу, що призводить до надризикованих управлінських рішень. Під час війни важко передбачити всі джерела ризиків в управлінських рішеннях, що впливають на бізнес-процеси підприємства. При цьому, виклики з'являються швидко через мінливість зовнішніх факторів, що приводить до швидкої адаптації управлінських рішень та необхідності термінового їх вирішення.

Автори статті систематизували основні проблеми в управлінні підприємством у воєнний час і навели їх на *рис. 1*.

Отже, зазначені проблеми можна охарактеризувати таким чином:

- 1. Обмеженість ресурсів:** дефіцит сировини, матеріалів, обладнання та робочої сили через порушення постачання та мобілізацію працівників.
- 2. Труднощі з фінансами:** зниження прибутків, проблеми з ліквідністю, обмеження доступу до кредитів та збільшення витрат на безпеку.
- 3. Руйнування та порушення логістичних ланцюгів:** ускладнення транспортування товарів через блокади, черги на кордонах, руйнування інфраструктури та підвищені ризики на маршрутах.
- 4. Зниження попиту та купівельної спроможності:** зменшення споживчої активності та попиту на товари та послуги через економічну нестабільність, зниження купівельної спроможності населення.
- 5. Підвищення безпеки персоналу:** забезпечення фізичної безпеки працівників та збереження кадрового потенціалу в умовах воєнних дій.
- 6. Відсутність та проблеми з комунікацією:** перебої в роботі зв'язку та інтернету, що ускладнюють координацію, прийняття управлінських рішень та управління підприємством.
- 7. Стресовий і психологічний стан працівників:** підвищений стрес, тривога та невизначеність, які впливають на продуктивність та моральний стан працівників.
- 8. Мінливість правових засад роботи підприємства:** зміни в законодавстві, що регулює підприємницьку діяльність у воєнний час, включно з трудовими відносинами, оподаткуванням і контрактами.
- 9. Ризики життєдіяльності та безпеки на підприємстві:** загроза руйнування виробничих потужностей, складів та іншої інфраструктури внаслідок воєнних дій.
- 10. Адаптивне стратегічне планування:** необхідність швидкої адаптації стратегій управління до змінних умов і невизначеності ситуації.

Таким чином, управління підприємством у воєнний час вимагає гнучкості, оперативного прийняття рішень та здатності адаптуватися до постійно змінюваних умов.

Сучасні дослідження вказують, що основними викликами для управління підприємством у воєнний час є: підтримання високого рівня бойового духу та мотивації команди – 48,2%, ефективний розподіл ресурсів – 29,6%, збереження корпора-



Рис. 1. Проблеми в управлінні підприємством у воєнний час

Джерело: авторська розробка.

тивної культури та цінностей – 22,2% [10, с. 173–174], що відображено на рис. 2.

Як наслідок, аналітиками визначено, що залежно від цілей, завдань, товарів та послуг найактуальнішими стратегіями для підприємств у воєнний час є:

- 1. Гнучка стратегія:** безперервно адаптуватися до мінливих умов – 92,6%.
- 2. Агресивна стратегія:** використовувати нові можливості, спричинені кризою, – 7,4%.
- 3. Консервативна стратегія:** зберігати ресурси та чекати – 0,0% [10, с. 173–174].

При дослідженні факторів макrorівня, що заважають менеджменту підприємств у відновленні їх роботи, можна виокремити найважливіший: непередбачуваність розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (58,3%) та непередбачувані дії держави (51,7%) [11].



Рис. 2. Основні виклики для управління підприємством у воєнний час

Джерело: сформовано авторами на основі [10, с. 173–174].

Одна з найвагоміших проблем, що має найбільший вплив на менеджмент підприємств у воєнний час, це втрата здатності планування, що прямо позначається на зменшенні ефективності функціонування підприємства. Основні зусилля в менедж-

менті підприємства мають концентруватися на формуванні команди, яка має бути гнучка, адаптивна та злагоджена. Аналіз експертних досліджень і дослідження прикладів ефективного світового та вітчизняного менеджменту компаній показали, що ключові напрями трансформації, які здійснюються в команді, – це реорганізація комунікації та побудова чітких бізнес-моделей. Вказані виклики та перешкоди потребують комплексного підходу до заходів для їх подолання. Автори статті виділили основні блоки, що об'єднують трансформаційні процеси в менеджменті підприємств у воєнний час (рис. 3).

Отже, основні блоки, на думку авторів статті, що об'єднують трансформаційні процеси менеджменту на підприємстві у воєнний час, – це менеджмент, безпека, персонал, бізнес-процеси та бізнес-моделі. Основні їх складові, які найбільше зазнали змін та адаптації під час управління та прийняття управлінських рішень у час війни:

- ✦ децентралізація прийняття рішень, що вирішує проблему порушення комунікацій;
- ✦ протидія вигоранню та виснаженню, що є протидією стресовості під час роботи працівників, яка впливає на продуктивність;
- ✦ урахування потреб мобілізації та реінтеграція ветеранів, що є ознакою сьогодення, і врахування її під час управління принесє підприємству швидку адаптацію;
- ✦ експансія на зовнішні ринки, що є життєвабезпеченням підприємства та використанням євроінтеграційних процесів для суспільства та економіки загалом.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведене дослідження, варто зазначити, що найбільшим викликом для менеджменту вітчизняних підприємств у воєнний час є якісна та швидка адаптація до нових умов ведення діяльності, що приводить до трансформаційних процесів у всіх процесах функціонування.



Рис. 3. Основні блоки, що об'єднують трансформаційні процеси в менеджменті підприємств у воєнний час
Джерело: авторська розробка.

Отже, підприємства намагаються сформува-ти певні закономірності для стабілізації діяльності в надзвичайно мінливих умовах життєдіяльності. Очевидно, що ключовим інструментом у цьому став менеджмент.

Здатність швидко приймати управлінські рішення, адаптуватися до мінливих зовнішніх факторів та реалізовувати якісну комунікацію з командою є критично важливими для успіху. Незважаючи на відсутність універсального підходу, дотримання цих основних принципів допомагає керівникам орієнтуватися у воєнний час і вести свої підприємства до стійкості, успіху та ефективності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Для перемоги потрібна управлінська революція: функціонально-орієнтований підхід має замінити галузевий феодалізм. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 24.06.2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/dlya-peremohy-potribna-upravlinska-revolutsiya-funktsionalno>
2. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/199f9704-c25d-4e5a-a0fb-aa85fe21dd82/content>
3. Кульбачний О. 69% українських компаній мають антикризовий план на випадок ескалації – опитування. *Forbes Ukraine*. 23.02.2022. URL: <https://forbes.ua/news/69-ukrainskikh-kompaniy-mayut-antikrizoviy-plan-na-vipadok-eskalatsii-opituvannya-23022022-3817>
4. 30 стійких приватних компаній України. *Forbes Ukraine*. 01.11.2022. URL: <https://forbes.ua/ratings/30-stiykikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-01112022-9424>
5. Дудко В. ЗСУ – найкраща компанія року, найбільші бізнес-втрати – у Ахметова і Новинського. Головні явища року за версією Forbes. *Forbes Ukraine*. 31.12.2022. URL: <https://forbes.ua/money/zsunaykrashcha-kompaniya-roku-naybilshi-biznes-vtrati-u-akhmetova-i-novinskogo-golovni-yavishcha-roku-za-versiyu-forbes-26122022-10708>
6. Блінов О. Менше фінансистів, але більше салонів краси, есомерсе і виробників дронів. Сім цікавих змін в українському бізнесі за рік. *Forbes Ukraine*. 19.04.2024. URL: <https://forbes.ua/company/menshe-finansistiv-bilshe-saloniv-kраси-ecommerce-i-virobnikiv-droniv-sim-tsikavikh-zmin-v-ukrainskomu-biznesi-za-ostanniy-rik-19042024-20648>
7. 20+5 найбільших інвесторів країни. *Forbes Ukraine*. 09.05.2024. URL: <https://forbes.ua/ratings/205-naybilshikh-investoriv-kraini-08052024-21006>
8. Давиденко Б. За що подякувати Ахметову, Геретам і Косоку. Чотири хороші і три погані новини, які ми дізналися з першого рейтингу інвесторів

- Forbes. *Forbes Ukraine*. 09.05.2024. URL: <https://forbes.ua/money/za-shcho-podyakuvati-rinatu-akhmetovu-09052024-21072>
9. Український бізнес переїжджає з міст до областей. *Опендатабот*. 15.04.2024. URL: <https://opendatobot.ua/analytics/business-relocation-2023-2>
 10. Кошеленко К. Менеджмент у час війни. Київ : Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.
 11. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 року. *Дія.Бізнес*. 29.02.2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvannya-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>

REFERENCES

- “20+5 naibilshykh investoriv krainy” [20+5 Largest Investors of the Country]. *Forbes Ukraine*. May 09, 2024. <https://forbes.ua/ratings/205-naybilshykh-investoriv-kraini-08052024-21006>
- “30 stiikykh pryvatnykh kompanii Ukrainy” [30 Sustainable Private Companies of Ukraine]. *Forbes Ukraine*. November 01, 2022. <https://forbes.ua/ratings/30-stiykikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-01112022-9424>
- Blinov, O. “Menshe finansystiv, ale bilshe saloniv kрасy, ecommerce i vyrobnykiv droniv. Sim tsikavyykh zmin v ukrainskomu biznesi za rik” [Fewer Financiers, but More Beauty Salons, Ecommerce and Drone Manufacturers. Seven Interesting Changes in Ukrainian Business During the Year]. *Forbes Ukraine*. April 19, 2024. <https://forbes.ua/company/menshe-finansistiv-bilshe-saloniv-kраси-ecommerce-i-virobnikiv-droniv-sim-tsikavikh-zmin-v-ukrainskomu-biznesi-za-ostanniy-rik-19042024-20648>
- “Dia peremohy potribna upravlinska revoliutsiia: funktsionalno-orientovanyi pidkhid maie zaminuty haluzevyi feodalizm” [Victory Requires a Management Revolution: A Functionally Oriented Approach Must Replace Industry Feudalism]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. June 24, 2022. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/dlya-peremohy-potribna-upravlinska-revolutsiya-funktsionalno>
- “Doslidzhenia stanu ta potreb biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia v hrudni 2023 – sichni 2024 roku” [Study of the State and Needs of Business in Conditions of War: Results of the Survey in December 2023 – January 2024]. *Diia.Biznes*. February 29, 2024. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvannya-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>
- Davydenko, B. “Za shcho podiakuvaty Akhmetovu, Hereham i Kosiuku. Chotyry khoroshi i try pohani novyny, yaki my diznalsia z pershoho reitynhu investoriv Forbes” [What to Thank Akhmetov, Geregts and Kosyuk for. Four Good News and Three Bad News We Learned from the First Forbes Inves-

tor Ranking]. *Forbes Ukraine*. May 09, 2024. <https://forbes.ua/money/za-shcho-podyakuvati-rinatu-akhmetovu-09052024-21072>

Dudko, V. "ZSU – naikrashcha kompaniia roku, naibilshi biznes-vtraty – u Akhmetova i Novynskoho. Holovni yavyscha roku za versiiu Forbes" [ZSU Is the Best Company of the Year, Akhmetov and Novinsky Suffered the Biggest Business Losses. The Main Phenomena of the Year According to Forbes]. *Forbes Ukraine*. December 31, 2022. <https://forbes.ua/money/zsu-naykrashcha-kompaniya-roku-naybilshi-biznes-vtraty-u-akhmetova-i-novynskogo-golovni-yavyscha-roku-za-versieyu-forbes-26122022-10708>

Koshelenko, K. *Menedzhment u chas viiny* [Management in Time of War]. Kyiv: Kintsevyi benefitsiar, 2024.

Krasnokutska, N. S. et al. "Menedzhment" [Management]. Kharkiv : Drukarnia Madryd, 2019. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/199f9704-c25d-4e5a-a0fb-aa85fe21dd82/content>

Kulbachnyi, O. "69% ukrainskykh kompanii maiut antykrizovyi plan na vypadok eskalatsii – opytuvannya" [69% of Ukrainian Companies Have an Anti-crisis Plan in Case of Escalation – Survey]. *Forbes Ukraine*. February 23, 2022. <https://forbes.ua/news/69-ukrainskikh-kompaniy-mayut-antikrizoviy-plan-navypadok-eskalatsii-opituvannya-23022022-3817>

"Ukrainskyi biznes pereizhdzhaie z mist do oblastei" [Ukrainian Business Is Moving from Cities to Regions]. *Opendatabot*. April 15, 2024. <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023-2>

УДК 334.01

JEL: L29; M12; M14

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

©2024 ЛЕНДА В. М., ОГАНЕСЯН Г. С., СКІБЬСКА К. О.

УДК 334.01

JEL: L29; M12; M14

Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни

Корпоративна культура виявляється особливо важливою для компаній під час війни, коли зміни в економічному та соціальному середовищі можуть бути радикальними та швидкими. Корпоративна культура визначає цінності, норми поведінки та способи реагування працівників на стресові ситуації, що стають критичними в періоди невизначеності та кризи. Культура сприяє згуртованості колективу, допомагаючи протистояти внутрішнім конфліктам і забезпечуючи єдиний підхід до прийняття важливих рішень для компанії. Надійна та спрямована на підтримку корпоративна культура може зберегти високий рівень моралі, мотивації та продуктивності працівників навіть за складних умов. Крім того, корпоративна культура впливає на сприйняття підприємства з боку зовнішніх стейкхолдерів, включно з клієнтами, партнерами та інвесторами, що може мати величезне значення в періоди кризи. Вона формує імідж бізнесу, підвищує довіру та сприяє утриманню позитивних відносин зі стейкхолдерами, що важливо для збереження стабільності та довгострокового успіху підприємства. Важливість корпоративної культури в контексті військових конфліктів та кризового менеджменту підтверджена дослідженнями багатьох вчених і дослідників у галузі управління та психології організацій. Дослідження в галузі управління та організаційної поведінки підтверджують, що корпоративна культура під час криз і війни може піддаватися трансформації. Наприклад, під впливом стресових ситуацій цінності та норми організації можуть переорієнтуватися, акценти у спілкуванні та діяльності пересуваються залежно від обставин. Така трансформація корпоративної культури може виявити як позитивний, так і негативний вплив на організацію під час криз і війни. З одного боку, вона може стимулювати інновації, зміну стратегій та підходів до проблем, що є важливим для виживання підприємства у складних умовах. З іншого боку, зміна корпоративної культури може породжувати внутрішні конфлікти, погіршувати комунікацію та підвищувати ризики для організації. Таким чином, управління та контроль за процесом трансформації корпоративної культури є ключовим аспектом ефективного кризового менеджменту. Проте цей аспект вимагає подальшого дослідження й уточнення стратегій управління, оскільки вплив корпоративної культури під час кризи може бути різноманітним і вимагати специфічних підходів для кожної ситуації. Додаткові дослідження допоможуть розкрити потенціал корпоративної культури в управлінні кризовими ситуаціями та розробити ефективні стратегії для забезпечення стабільності та успішності організації навіть за найважчих умов.

Ключові слова: трансформація, корпоративна культура, управління компанією, криза, персонал, підприємство, менеджмент, економіка.

Бібл.: 9.

Ленда Володимир Миколайович – ДП «Шюко Україна» (вул. Лейпцизька, 15а, Київ, 01015, Україна)

E-mail: Lendavladimir@gmail.com

Оганесян Геннадій Славикович – Київ, Україна

E-mail: 1245858new@ukr.net

Скібська Катерина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: skibska.kateryna@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5261-5483>

Researcher ID: <https://researchid.co/skibskakateryna>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57972455800>