УДК 331.108
https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10

ДУДНЄВА ЮЛІЯ
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна
ORCIDiD: https://orcid.org/0000-0002-4786-7213

СОБОЛЄВ ТИМУР
здобувач І курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна
ORCIDiD: https://orcid.org/0009-0001-1659-8372

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням трансформації організаційної культури вітчизняних підприємств під впливом деструктивних факторів зовнішнього середовища воєнного періоду. Авторами визначено, що організаційна культура формує сприятливі умови для адаптації, розвитку, мотивації персоналу, і, як наслідок, створює передумови для подолання кризи та подальшого розвитку підприємства навіть за складних умов воєнного стану. Проаналізовані трансформаційні зміни у реалізації інтеграційної та адаптаційної функцій організаційної культури у сучасних умовах. Доведено, що під впливом ризикоутворюючих чинників, які генеруються небезпеками воєнного періоду, підвищуються вимоги до внутрішньої інтеграції через необхідність високого рівня згуртованості персоналу підприємства та створення єдиної спрямованості для продовження функціонування. Надважливою стає підтримка та мотивація співробітників щодо досягнення загальних цілей. Також зростають вимоги до реалізації адаптивної функції організаційної культури адже підприємство повинне швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та, по можливості, адаптуватись до них. Це може включати зміни у стратегії бізнесу, перегляд виробничих процесів, реорганізація організаційних структур, а також переформатування комунікаційних зв'язків з партнерами та клієнтами, що у сукупності генерує серйозні виклики для організаційного середовища. Авторами обґрунтовано актуальність оцінки рівня реалізації функцій організаційної культури із

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

використанням різноманітних індикаторів. У статті пропонується до індикаторів результативності інтегративної функції організаційної культури, віднести лояльність персоналу, замученість працівників, задоволеність персоналу, конфліктність, рівень комунікаційної взаємодії. У якості індикаторів адаптивної функції організаційної культури пропонується використовувати показники оцінки лояльності клієнтів та партнерів та HR-бренд компанії.

Ключові слова: організаційна культура, воєнний стан, підприємство, мотивація, ефективність, індикатор.

Вступ. Одним із ключових аспектів, що впливає на успішність функціонування підприємств, є їхній організаційний культурний контекст. Трансформація організаційної культури у кризових умовах стає надзвичайно важливою для забезпечення стійкості та ефективності підприємств. Широкомасштабне вторгнення росії на територію України, бомбардування та обстріли, руйнування цивільної та промислової інфраструктура, пряма загроза життю та здоров'ю призвели до кардинальних змін у системі цінностей багатьох працівників в бік меншої вагомості матеріальних складових та зростання значущості нематеріальних аспектів, пов'язаних із взаємовідносинами у колективі, потребою у безпеці та стабільності, соціальною підтримкою, причетністю до спільнот, підтримкою армії тощо. Багато суб'єктів господарювання, особливо з території, де відбуваються бойові дії та близьких до них, стикаються з реальної проблемою браку коштів для матеріальної мотивації працівників. Робітники, в свою чергу, шукають для працевлаштування підприємства у більш безпечних регіонах України та навіть виїжджають за кордон. Перед менеджментом підприємств постає завдання забезпечення виживання підприємства за умов гострої кризи, утримання працівників, удосконалення мотивації персоналу в умовах дефіциту матеріальних ресурсів, тенденцій зростання плинності кадрів та можливого браку працівників. У такий ситуації актуальність організаційної культури як складової системи управління персоналом та підвищення мотивації працівників значно зростає. При належній увазі з боку керівництва організаційна культура

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

формує сприятливі умови для адаптації, розвитку, мотивації персоналу, і, як наслідок, створює передумови для подолання кризи та подальшого розвитку підприємства навіть за складних умов воєнного стану.

У сучасних умовах служби управління персоналом активно розширюють арсенал методів та інструментів управлінського впливу, звертаючи увагу не лише на очевидні, «видимі» компетенції співробітників, а й на такі аспекти, як організаційна культура, командна взаємодія, комунікаційна ефективність, розвиток персоналу. Ці складові можуть стати ключовими конкурентними перевагами підприємства. Менеджери підприємств стикаються з необхідністю адаптації існуючої організаційної культури компанії до нових реалій, цінностей, які змінюються, та особливостей функціонування бізнесу в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія організаційної культури отримала розвиток у наукових дослідження таких вітчизняних та закордонних вчених, як Д. Денісон, Г. Захарчин [3], К. Камерон, З. Куїнн, У. Шейн [1] та інших. Вплив організаційної культури на розвиток людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності організації розглядають у своїх роботах науковці О. Ареф'єва, С. Ареф'єв [2], А. Воронков, М. Дороніна, А. Доронін, Н. Гавкалова, В. Ковальов, Т. Лепейко, К. Баркова [7], О. Миронова, О. Мазоренко [8], В. Прохорова та С. Мушникова [10], О. Харчишина [12] та інші автори. У той же час, враховуючи комплексний вплив організаційної культури на результативність діяльності суб'єкті господарювання та їх конкурентоспроможність в кризових умовах, зокрема, пов'язаних із широкомасштабною війною в Україні, зростає актуальність дослідження проблематики трансформації організаційної культури у сучасному контексті та розробки відповідних методичних рекомендації щодо її оцінки та удосконалення.

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

Мета статті полягає у вивченні процесів та механізмів трансформації організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану, а також підходів до оцінки рівня реалізації її функцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна культура представляє собою систему цінностей, норм і моделей поведінки, які приймаються і поділяються членами організації та створює унікальне соціально-психологічне середовище, притаманне цій організації. У результаті поєднання різних цінностей та норм формується унікальність організації, яка дозволяє їй адаптуватися до зовнішнього середовища і може стати її конкурентною перевагою.

Згідно з підходом, який висвітлив у своїх роботах відомий американський дослідник організаційної культури Е.Шейн (E.Shein), основними проблемами, з якими стикаються колективи, незалежно від їх розмірів є: по-перше, проблеми адаптації та пристосування до умов зовнішньої невизначеності, а по-друге, проблеми внутрішньої інтеграції, яка забезпечує рутинне функціонування та ту ж саму здатність до адаптації [1]. Тому двома основними функціями організаційної культури прийнято вважати внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію.

Внутрішня інтеграція в контексті організаційної діяльності може бути розглянута як процес соціалізації нових працівників, встановлення граничних рамок функціонування підприємства, формування внутрішньої ідентичності та почуття відданості серед персоналу. У сучасній ситуації під впливом ризикоутворюючих чинників, які генеруються небезпеками воєнного періоду підвищуються вимоги до внутрішньої інтеграції через необхідність високого рівня згуртованості персоналу підприємства та створення єдиної спрямованості для продовження функціонування. Надважливою стає підтримка та мотивація співробітників, спрямовані на досягнення загальних цілей. Під впливом руйнівних наслідків воєнного часу колектив може зазнавати значних змін. Стресові ситуації викликають нестабільність серед працівників та розлад у

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

внутрішніх взаєминах. Це, у свою чергу, може призвести до необхідності перегляду цінностей, які декларує організаційна культура, встановлення нових норм та зміни структури організації для забезпечення її ефективності та виживання. Досвід багатьох компаній періоду початку війни підтверджував тезу про актуалізацію ролі вищого керівництва у процесах швидкої адаптації до кризових умов. Стан організаційної культури залежить від загального прояву стресу у працівників підприємства і рівня резильєнтності ключових керівників [6]. Високий рівень стресу та тривожності вкрай негативно впливають на життя людей, та відповідно, на виконання ними своїх робочих обов'язків.

Реакція організаційної культури на виклики залежить від її сили. В разі міцної культури вона оперативно реагує на сигнали про проблеми та надає підтримку працівникам шляхом налагодження правильної комунікації та включення їх у планування та процеси, починаючи з найпростіших, рутинних завдань. У випадку слабкої культури, коли керівництво мало присутнє або взаємодіє з підлеглими лише за допомогою загальних лозунгів, може спостерігатися ще більше поглиблення стресу серед працівників. Це може призвести до ускладнення або навіть неможливості виконання навіть найбільш простих операційних завдань.

У воєнний час також зростають вимоги до реалізації адаптивної функції організаційної культури адже підприємство повинне швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовище та, по можливості, адаптуватись до них. Це може включати зміни у стратегії бізнесу, перегляд виробничих процесів, реорганізація організаційних структур, а також переформатування комунікаційних зв'язків з партнерами та клієнтами, що у сукупності генерує серйозні виклики для організаційного середовища. Зміни в економічному та соціальному контексті можуть вимагати швидкої адаптації з боку бізнесу.

Для підвищення якості менеджменту необхідно розуміти, наскільки організаційна культура результативно реалізує свої загальні функції. Вирішення цього завдання можливо шляхом використання сукупності

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

різноманітних індикаторів, що відображають різні аспекти впливу організаційної культури на функціонування підприємства.

До індикаторів, що свідчать про результативності інтегративної функції організаційної культури, можна віднести лояльність персоналу, замученість працівників, задоволеність персоналу, конфліктність, рівень комунікаційної взаємодії.

Про лояльність співробітника говорять тоді, коли йому подобається працювати саме на даному підприємстві і він має намір продовжити тут свою роботу. Але при цьому співробітник не готовий зробити більше, ніж від нього вимагають. Його поведінка відповідає вимогам підприємства, він не буде діяти йому у шкоду. Його готовність порекомендувати роботу саме на цьому підприємстві своїм друзям або знайомим покладено в основу такого методу оцінки лояльності, як eNPS (employee Net Promoter Score – індекс чистої лояльності співробітників) [4]. Для вимірювання рівня лояльності також використовуються методи оцінки лояльності Л. Портера ті деякі інші. Зокрема, опосередкованим показником лояльності співробітника можна вважати і кількість стягнень за порушення норм поведінки на підприємстві у динаміці.

Рівень лояльності співробітників має важливий вплив на показник плинності кадрів. Нелояльні працівники часто швидко покидають підприємств в пошуках кращих умов працевлаштування. Особливо важлива стабільність кадрів у період адаптації, коли найнятий співробітник стикається з незвичними для себе цінностями та нормами. Також важлива плинність персоналу протягом першого року роботи, оскільки протягом цього періоду працівник зазвичай визначає, наскільки його власні цінності узгоджуються з цінностями компанії.

Індикаторами стану підсистеми управління персоналом на підприємстві та її ефективності є і такі показники, як середній стаж роботи співробітників у компанії, утримання ключових співробітників, кількість випадків порушення дисципліни (запізнення, абсентеїзм, порушення правил поведінки).

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

Залученість – це стан емоційної та інтелектуальної відданості організації, який спонукає працівників робити більше, ніж вимагають їх трудові обов'язки. Підвищення рівня залученості персоналу зазвичай співвідноситься із зростанням задоволеності клієнтів, підвищенням продуктивності праці, зменшенням плинності кадрів, а також зниженням рівня травматизму на виробництві та виробничого браку. Відповідно рівень залученості впливає на показники продуктивності праці, розмір прибутку у розрахунку на одного працівника, якість виконання робіт та відсоток виробничого браку, оскільки бажання працювати більше та ефективніше, як правило, відображається у значному зростанні результативності.

Для оцінки рівня залученості працівників рекомендується використовувати анкетування, групові обговорення, інтерв'ю, спостереження, методики кількісної оцінки (наприклад, Д.Денісона [12]) та HR-метрики, які можуть бути опосередковано ілюструвати рівень та динаміку залученості персоналу на підприємстві.

При високому рівні залученості співробітників, але відсутності задоволеності, може виникати явище емоційного вигоряння. Задоволеність співробітника своєю роботою передбачає суб'єктивну оцінку відповідності умов функціонування на підприємстві наявним у нього потребам. При цьому враховуються умови праці, характеристики робочих обов'язків, можливості професійного розвитку, а також соціально-психологічна атмосфера в колективі. Соціально-психологічний клімат, що визначається переважаючим психологічним станом колективу, є результатом взаємодії типу організаційної культури, зокрема відповідності цінностей компанії та персоналу, ступеня їх згуртованості, а також характеру комунікації у вертикальному та горизонтальному напрямках. Залученість є своєрідним індикатором результативності реалізації інтегративної функції організаційної культури.

Задоволеність, у якості звичайного показника, переважно вимірюється за допомогою опитувальників. Для проведення оцінки соціально-психологічного

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

клімату може бути застосована методика, розроблена А. Фідлером, а також метод соціометрії, розроблений Дж. Морено [12]. Під впливом рівня задоволеності працівників, включаючи соціально-психологічну атмосферу, можуть спостерігатися зміни в показниках плинності персоналу, продуктивності праці, якості виконання робіт та відсотку браку на виробництві.

Конфліктність у колективі, що проявляється у взаємодії між співробітниками або між підлеглими та керівниками, представляє собою один з проявів соціально-психологічного клімату в групі. Явище конфліктності у колективі може бути обумовлене низьким рівнем згуртованості персоналу, відмовою від прийняття окремими співробітниками корпоративних цінностей і норм, а також недосконалістю комунікативних процесів. Для аналізу конфліктів у групі широко використовується традиційний метод соціометрії, розроблений Дж. Морено, який дозволяє виявити членів колективу та особи, між якими спостерігаються негативні взаємини або які мають низький статус у групі. Конфліктність у колективі спричиняє зростання показників плинності персоналу, перешкоджає повноцінному виконанню службових обов'язків, що в свою чергу призводить до порушень трудової дисципліни, зменшення продуктивності праці, погіршення якості робіт та послуг.

Такий індикатор, як комунікації в колективі, відображає наявність налагоджених взаємозв'язків як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках, які виникають внаслідок узгодження загальних цінностей та норм серед співробітників та формування загального коду комунікації. Для оцінки рівня комунікацій може бути використаний аналіз наступних показників: швидкість та результативність передачі інформації по вертикалі та горизонталі, ступінь інформованості персоналу про події в організації, оцінка важливості різних каналів організаційних комунікацій, а також задоволеність персоналу системою комунікацій. Ефективні комунікації сприяють підвищенню оперативності та якості взаємодії між співробітниками, що, у свою чергу,

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

позитивно впливає на продуктивність праці, зменшує кількість помилок та інцидентів, а також покращує загальний клімат в колективі.

Результативність виконання адаптивної функції організаційної культури може бути діагностовано на основі таких індикаторів, як лояльність клієнтів та партнерів, HR-бренд компанії.

Лояльність клієнтів є результатом реалізації компетенцій підприємства щодо адаптації до зовнішнього середовища, вимог конкурентного ринку та сучасних трендів розвитку бізнесу. Лояльність клієнтів може бути виміняна, наприклад, на основі методики NPS (Net Promoter Score – індекс споживчої лояльності), CSI (Customer Satisfaction Index – індекс задоволеності споживача) та CLI (Customer Loyalty Index – індекс лояльності споживача), показника утримання клієнтів CRR (Customer Retention Rate) [11], кількість скарг/рекламацій від клієнтів у динаміці, показники обсягів продажів у динаміці. Непрямими додатковими показниками є контрольована частка ринку та фінансові показники діяльності.

Під лояльністю партнерів розуміються налагоджені стосунки з організаціями-партнерами та органами влади, які є результатом здатності підприємства адаптуватися до зовнішнього середовища, зберігати довгострокове співробітництво та формувати прихильність до себе. Цей показник може бути виміряний за допомогою тих же метрик, що і в інших випадках: NPS (лише щодо партнерських організацій), кількість скарг/рекламацій від клієнтів та кількість судових розглядів у динаміці. Наявність довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин може позитивно впливати на зниження трансакційних витрат та оперативність виконання робіт, оскільки вона забезпечує надійність ресурсів з боку партнерів та можливість своєчасного виконання виробничих завдань.

HR-бренд підприємства відображає його репутацію як роботодавця на ринку праці, виражену через особливості внутрішнього іміджу, характеристики організаційної культури, що впливають на зовнішнє середовище, а також на

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

цілеспрямовану діяльність керівництва з формування бренду підприємства як привабливого місця працевлаштування кваліфікованих та талановитих працівників. Оцінка HR-бренду може бути проведена за допомогою опитувань співробітників і керівників, інтерв'ю з новими співробітниками на випробувальному терміні, а також інтерв'ю з працівниками, що залишають підприємство, оглядів у соціальних мережах та форумах (так звані «чорні» та «білі» списки роботодавців), а також аналізу даних про кількість та характер судових розглядів із власним персоналом.

HR-бренд впливає на різноманітні показники, такі як середня тривалість закриття вакансій та середня кількість заявок на вакансії, що відображається на здатності підприємства ефективно та своєчасно задовольняти свої кадрові потреби.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Організаційну культуру в сучасному розумінні розглядають як потужний каталізатор, що впливає на мотивацію персоналу, регулює його поведінку та функціонування в межах компанії. Вона становить основу ідеології управління та організаційної структури в соціально-економічній системі. Основною метою організаційної культури є підвищення робочого потенціалу системи та відтворення основних цінностей підприємства. Інтерес до вивчення організаційної культури у сучасних умовах пояснюється необхідністю розуміння її специфіки, що дозволяє оцінити рівень стабільності в організації, передбачити можливі шляхи вирішення управлінських проблем та сприяє досягненню поставлених цілей. Особливу актуальність ці питання набули з початком війни.

Потреба у підвищення ефективності функціонування українських підприємств, особливо в умовах воєнного конфлікту, вимагає вдосконалення підходів до управління, зокрема уваги до організаційної культури, із врахуванням сучасних тенденцій в управлінні персоналом. Складність та багатозначність даного завдання зумовлює необхідність розглядати його через призму детального аналізу сучасних тенденцій та їхнього впливу на

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

результативність діяльності українських підприємств. Ці питання будуть об'єктом подальших досліджень у межах даної проблематики.

Використана література

1. Shein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437 p.

2. Ареф'єва, О., Ареф'єв, С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. *Економіка та суспільство*, 2023. (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57.

3. Захарчин Г.М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Інфраструктура ринку.* 2022. № 66. С. 105-109. https://doi.org/10.32843/infrastruct66-19.

4. Індекс лояльності працівників (eNPS). URL: https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score.

5. Кір'ян О.І., Дуднєва Ю.Е. Розвиток персоналу в умовах дефіциту часу та коштів при його супротиві змінам. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. № 23. С. 410-414. URL: http://global-national.in.ua/component/content/article/31-vipusk-23-cherven-2018/4130.

6. Корпоративна культура через призму війни. URL: https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni.

7. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66-73.

8. Миронова, О., Мазоренко, О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*, 2023, (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6.

9. Обидєннова Т.С., Дуднєва Ю.Е., Васильєва М. О. Управління командою проєкта в сучасних умовах. *Науковий журнал «Економічний вісник Національного гірничого університету»*, № 2 (70), 2020, с. 168-174. https://doi.org/10.33271/ev/70.168.

10. Прохорова, В., Мушникова, С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07.

11. Успішний клієнтський досвід – ключ до прибутків бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/news/uspishnyj-kliyentskyj-dosvid-klyuch-do-prybutkiv-biznesu/.

12. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. URL: http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf.

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

13. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf

14. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка.* 2022. № 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37.

15. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Барибіна Я.О., Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник маріупольського державного університету. Серія: Економіка*, 2023, вип. 25. С. 67-76. URL: https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/25/9.pdf.

References

1. Shein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437 p.

2. Arefieva, O., Arefiev, S. Vplyv zminy pokolin personalu na orhanizatsiinu kulturu kompanii. Ekonomika ta suspilstvo, 2023. (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57.

3. Zakharchyn H.M. Chynnyk orhanizatsiinoi kultury v systemi orhanizatsiinoi povedinky. Infrastruktura rynku. 2022. № 66. S. 105-109. https://doi.org/10.32843/infrastruct66-19.

4. Indeks loialnosti pratsivnykiv (eNPS). URL: https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score.

5. Kirian O.I., Dudnieva Yu.E. Rozvytok personalu v umovakh defitsytu chasu ta koshtiv pry yoho suprotyvi zminam. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2018. № 23. S. 410-414. URL: http://global-national.in.ua/component/content/article/31-vipusk-23-cherven-2018/4130.

6. Korporatyvna kultura cherez pryzmu viiny. URL: https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni.

7. Lepeiko T. I., Barkova K. O. Obgruntuvannia teoretychnykh zasad zviazku orhanizatsiinoi kultury ta stratehii pidpryiemstva. Intelekt KhKh1. 2019. № 3. S. 66-73.

8. Myronova, O., Mazorenko, O. Orhanizatsiina kultura yak faktor motyvatsii personalu v umovakh viiskovoho stanu. Ekonomika ta suspilstvo, 2023, (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6.

9. Obydiennova T.S., Dudnieva Yu.E., Vasylieva M. O. Upravlinnia komandoiu proiekta v suchasnykh umovakh. Naukovyi zhurnal «Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu», № 2 (70), 2020, s. 168-174. https://doi.org/10.33271/ev/70.168.

10. Prokhorova, V., Mushnykova, S. Korporatyvna kultura yak dominantna skladova innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv v umovakh makroekonomichnoi

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

nestabilnosti. Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika, 2023. 16(32). https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07.

11. Uspishnyi kliientskyi dosvid – kliuch do prybutkiv biznesu. URL: https://hub.kyivstar.ua/news/uspishnyj-kliyentskyj-dosvid-klyuch-do-prybutkiv-biznesu/.

12. Kharchyshyna O.V. Porivniannia metodolohichnykh pidkhodiv do otsinky orhanizatsiinoi kultury ta perspektyvy yikh vykorystannia na pidpryiemstvakh kharchovoi promyslovosti. URL: http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Ekonomika.%20Upravlinnia.%20Innovatsii%202011.pdf.

13. Khymych I.H. Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpryiemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf.

14. Chernobai L. I., Shyron Yu. O. Orhanizatsiina kultura pidpryiemstva: sutnisna kharakterystyka ta strukturni elementy. Efektyvna ekonomika. 2022. № 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37.

15. Shymanovska-Dianych L.M., Lozova O.V., Barybina Ya.O., Shymanovska V.L. Typy ta mekhanizm rozrobky i vprovadzhennia orhanizatsiinykh kultur: dosvid multynatsionalnykh ta ukrainskykh kompanii i suchasni trendy upravlinnia personalom v umovakh viiny. Visnyk mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomika, 2023, vyp. 25. S. 67-76. URL: https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/25/9.pdf.

Iuliia Er. Dudnieva
Ph.D in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Timur Ed. Soboliev
Post Graduate Student of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Transformation of the organizational culture of enterprises under martial law

Abstract. The article is devoted to the topical issues of transformation of organizational culture of domestic enterprises under the influence of destructive factors of the external environment of the wartime period. The authors determine that organizational culture forms favorable conditions for adaptation, development, and motivation of personnel, and, as a result, creates prerequisites for overcoming the crisis and further development of an enterprise even under difficult martial law conditions. Transformational changes in the implementation of the integration and adaptation functions of organizational culture in modern conditions are analyzed. It is proved that under the influence of risk factors generated by the dangers of the

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.

wartime period, the requirements for internal integration are increasing due to the need for a high level of cohesion of the enterprise staff and the creation of a single focus for the continuation of functioning. Supporting and motivating employees to achieve common goals becomes crucial. There are also growing requirements for the implementation of the adaptive function of organizational culture, as the company must respond quickly to changes in the external environment and, if possible, adapt to them. This may include changes in business strategy, revision of production processes, reorganization of organizational structures, and reformatting of communication links with partners and customers, which together generate serious challenges for the organizational environment. The authors substantiate the relevance of assessing the level of implementation of organizational culture functions using various indicators. The article suggests that the indicators of effectiveness of the integrative function of organizational culture should include staff loyalty, employee engagement, staff satisfaction, conflict, and the level of communication interaction. It is proposed to use the indicators of assessing the loyalty of customers and partners and the company's HR brand as indicators of the adaptive function of organizational culture.

Keywords: organizational culture, martial law, enterprise, motivation, efficiency, indicator

© Українська інженерно-педагогічна академія
© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
© Дуднєва Ю., Соболєв Т.