

УДК 005.73:355.01

Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу
Західноукраїнський національний
університет*

ORCID: 0000-0001-5916-645X

DOI: <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-36>

ОСОБЛИВОСТІ ВИДОЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТИ

Анотація. У статті досліджено особливості трансформації корпоративної культури в умовах війни через призму управлінських і психологічних аспектів функціонування вітчизняних організацій. Показано, що зміни внутрішніх і зовнішніх складових корпоративної культури під час війни є складним і багатовимірним процесом. Методологічний базис дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує інструментарій психології управління та внутріорганізаційного менеджменту. У роботі визначено ключові виклики функціонування вітчизняних організацій через призму змін елементів корпоративної культури, виявлено низку протиріч між балансом ефективності та гуманності управління. Означено нові вимоги часу до компетенції менеджерів вітчизняних організацій, зокрема пріоритету кризового менеджменту, ситуаційного лідерства, делегування повноважень та інтеграції гуманістичних принципів в процес управління. Обґрунтовано, що організаційні цінності як фундаментальний базис корпоративної культури зазнають суттєвої переоцінки, що вимагає застосування нового управлінського інструментарію, який б враховував психологічні особливості працівників, зокрема тих, хто зазнав особистих втрат від війни. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні управлінського аспекту трансформації корпоративної культури через зміну стилів лідерства та організаційних практик, та психологічного – через врахування емоційного стану працівників та формуванні культури підтримки. Сформовано засадничий принцип подальшої трансформації корпоративної культури організації як головний базис нової ідеології вітчизняного менеджменту через людяність та служіння державі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з доцільністю розробки алгоритмів видозміни корпоративної культури та внутріорганізаційної поведінки, які б враховували індивідуальні мотиви реалізації професійної діяльності працівників, враховуючи виклики сьогодення та їх втрати від війни, що дало б пролонгований позитивний ефект як на рівні окремої бізнес-одиниці, так і для відновлення соціального та економічного базису держави в цілому.

Ключові слова: корпоративна культура, війна, управління, психологічна стійкість колективу, мотивація, лідерство, організаційна поведінка, внутріорганізаційна напруга, людиноцентризм.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms
of the Creative Commons Attribution License 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні стала безумовним викликом для суспільства змінивши не лише політичний та економічний базис держави, але й суттєво вплинула на функціонування усіх без винятку організацій. Бізнес-середовище опинилося під впливом високої невизначеності та психологічного навантаження на персонал.

Одним із найвразливіших елементів організації в цей період стала організаційна культура як система цінностей, норм, поведінкових моделей і зовнішніх проявів її функціонування. Глибоких трансформацій зазнала та перманентно продовжує зазнавати як внутрішня, так і зовнішня її складові. Ці зміни під час війни супроводжуються низкою серйозних проблем, які потребують раціональних управлінських рішень з метою нівелювання негативних проявів у теперішньому та майбутньому.

Зовнішня складова корпоративної культури у формах іміджу та комунікацій зі стейкхолдерами демонструє переорієнтування суспільної позиції організації. Часто виникає проблема балансу між комерційною діяльністю та соціальною відповідальністю організації, оскільки суспільство в час випробувань очікує від бізнесу активної позиції, але водночас організації за умов економічної турбулентності пріоритетним завданням часто ставлять виживання на ринку.

Однак найбільш значущого рівня впливу ендогенних та екзогенних чинників зазначає внутрішня складова корпоративної культури. Постійна тривога, небезпека, втрати та невизначеність майбутнього впливають на мотивацію, продуктивність і здатність до організаційної взаємодії. Те, що раніше було стандартом менеджменту — дедлайни, KPI, корпоративні заходи — в умовах війни часто втрачає актуальність або потребує перегляду. Потри кризи кадрового ресурсу постає проблема збереження єдності колективу, адже частина працівників зазначають по різному втрат війни і окремі втрачають мотиваційний та фізичний базис для реалізації ними професійної діяльності. Не всі організації готові швидко інтегрувати працівників з різними психологічними станами в єдиний організаційний процес, що може призводити до конфліктів та втрати довіри всередині колективу.

Аналіз останніх досліджень. Ідентифікація та аналіз впливу нових детермінант на корпоративну культуру організацій під час війни досліджувалося у працях Дудневої Ю., Соболева В. [3], Ленди В., Огенесяна Г., Скібської К. [4], Миронової О., Мазоренко О. [5] та інших. Психологічна компонента корпоративної культури через врахування фактору соціальної напруженості стала об'єктом вивчення науковців Інституту психології ім. Г.С. костюка НАПН України [9; 11], що є важливим міждисциплінарним висновком, враховуючи багатокомпонентність проявів вищезазначеної проблематики. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції процесів управлінського та психологічного впливу на перманентний процес видозміни організаційної культури в умовах війни в Україні, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зміни внутрішніх і зовнішніх складових корпоративної культури під час війни є складним і багатовимірним процесом. Основними проблемами стають психологічний стан працівників, трансформація цінностей, збереження довіри, адаптація комунікації та баланс між соціальною відповідальністю й бізнес-цілями. У цих умовах корпоративна культура перестає бути лише інструментом ідентифікації автентичності організації та перетворюється на критично важливий фактор її виживання як господарської одиниці, але в множині її проявів — економічного, соціального базису держави. Саме тому особливої уваги набувають управлінські рішення та психологічні механізми підтримки працівників, що є предметом цього дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз особливостей трансформації корпоративної культури в умовах війни через призму управлінських і психологічних аспектів, виокремлення викликів сьогодення та вироблення практико-орієнтованих рекомендацій в контексті регульованого людиноцентричного вектору подальших змін.

Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових методів, що забезпечили системність наукового пошуку. Застосовано методи системного аналізу (при означенні новітніх викликів трансформації корпоративної культури під час війни); критичний аналіз (для формулювання рекомендацій щодо нівелювання чи зменшення негативного впливу екзогенних чи ендогенних чинників); метод логічного моделювання (для формування елементів людиноцентричної корпоративної культури). Дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує інструментарій психології управління та внутріорганізаційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Війна — це не лише знищення громадян та інфраструктури держави, але й глибокий зсув у свідомості людей, який неминуче відображається на внутрішньому житті організацій. Як зазначає Стеф Дю Плессі — міжнародний експерт та світовий лідер-практик зі створення ефективної корпоративної культури, українці переживають стрес водночас у трьох варіантах поведінки — бій, біжи, кричи. І кожен з проявів нормальний як спосіб адаптації до екстремальних змін [7]. Після 2022 року вітчизняний бізнес опинився в умовах, де корпоративна культура перестала бути стабільною системою цінностей і перетворилася на динамічний механізм виживання. Саме тут проявилися ключові виклики, котрі можуть мати складні, багатовимірні, часто суперечливі прояви як у теперішньому, так і у майбутньому.

Перший виклик формує людський фактор у стані постійного стресу. Працівники більше не є «раціональними ресурсами», як це часто передбачалося класичними моделями менеджменту, оскільки незважаючи

на власну фаховість, втрачають низку набутих soft skill внаслідок перманентного стресу від нічних тривог, втрати близьких та життя в умовах невизначеності. У таких обставинах різко змінюється їх організаційна поведінка, зокрема знижується концентрація, виникають емоційні зриви, падає мотивація. Організації змушені адаптуватися до нової реальності, де продуктивність більше не можна вимірювати тільки цифрами, оскільки для її життєдіяльності у майбутньому необхідно забезпечувати її співвідношення з психологічним станом працівників.

Ігнорування цього аспекту швидко призводить до вигорання, конфліктів і втрати ключових працівників. Працівники можуть втрачати відчуття стабільності, а разом із ним й довіру до організації. Працівники, що зазнали особистих втрат війни часто відчують почуття «професійної ізоляваності», коли не відчуючи розуміння, емпатії та зв'язку з колегами й управлінським персоналом, втрачають мотивацію й впевненість у своїх компетентностях та перебувають менш залученими в житті організації. У таких умовах ключовим завданням організації стає не створення нових правил й ілюзії визначеності, а формування здатності жити й працювати в її відсутності.

У цьому напрямку для організацій можуть стати дієвими рекомендації від Міністерства ветеранів України щодо організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни, які доцільно використовувати і для працівників, які зазнали особистих трагедій воєнного стану. Організації повинні надавати «інформаційну, організаційну підтримку — сприяння участі у семінарах, тренінгах, конференціях (наприклад, шляхом погодження відсутності на робочому місці, дистанційної роботи), фінансове сприяння, методичний супровід, належне планування та облік професійного розвитку» [6].

Другим викликом є баланс між ефективністю та гуманністю управління. У будь-якій кризі бізнес повинен максимізувати власні алгоритми виживання через виконання зобов'язань, збереження клієнтів, забезпечення фінансової стабільності. Водночас працівники потребують підтримки та гнучкості щодо використання методів кадрового менеджменту. Це створює очевидний дисбаланс між класичними інструментами управління та вимогами сумління, наприклад щодо тих працівників, котрі переживають визначені та невизначені втрати, наприклад безвісті зниклі рідні. Надмірний тиск руйнує довіру, але надмірна лояльність може знижувати результативність. Керівники опиняються в ситуації морального вибору, який не має універсального рішення. Саме тому у вітчизняних організаціях поступово починає формуватися новий тип лідерства — не авторитарний чи демократичний, а емпатійно-адаптивний.

Третій виклик пов'язаний із розпорошеністю команд і втратою традиційних форм взаємодії, що частково пов'язано з об'єктивною зміною поколінь на ринку праці. «На даний момент в Україні у складі робочої сили задіяні представники чотирьох поколінь: бебі-бумерів, покоління X, міленіалів та покоління Z. Проте бебі-бумери йдуть на пенсію, а покоління міленіалів та покоління Z розпочинають свою трудову діяльність» [1]. При цьому через евакуацію, релокацію та дистанційну роботу колективи перестають бути фізично цілісними. До того ж, що від 5 до 35% штату працівників українських організацій зараз перебувають у війську [8].

Зникають неформальні комунікації, які раніше підтримували корпоративний дух, зокрема розмови в офісі, спільні перерви, живі зустрічі. Як наслідок, виникає ризик повної фрагментації організації, коли працівники починають сприймати себе не частиною спільноти, а окремими виконавцями, які не розуміють особистого суспільного внеску у діяльність організації та забезпечення економічного тилу для держави в цілому.

Цей виклад посилюється нестабільністю кадрового складу, оскільки мобілізація, міграція, вимушені звільнення змінюють структуру колективів. Організації постійно втрачають і набувають людей, що ускладнює передачу цінностей і норм, оскільки досвідчені працівники залишаючи організацію, забирають з собою неформальні знання про фундамент зовнішньої та внутрішньої організаційної взаємодії. Нові працівники потрапляють у вже трансформовану, корпоративну культуру, яку складно пояснити формально. Це створює ефект культурної нестабільності, коли організація змушена постійно «відновлювати себе».

Таким чином, в умовах війни у внутріорганізаційному менеджменті відбувся перехід від традиційних ієрархічних моделей до гнучких та адаптивних систем управління. Все більшої значимості для забезпечення виживання та стійкості на ринку набуває agile-управління, кризове лідерство та емпатійний менеджмент. «Корпоративна культура — це невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні. Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесі діяльності. Якщо ж ні, тоді її вплив є спонтанним та непередбачуваним» [10].

Окреслені тенденції вимагають від менеджерів нових компетентностей, якими вони не завжди володіють, зокрема пріоритету кризового менеджменту, ситуаційного лідерства, делегування повноважень та інтеграція гуманістичних принципів в процес управління.

У цьому напрямку відомий американський психолог та теоретик менеджменту Шейн Е. зазначає, що проблемами «колективів, 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» [17]. Тому, як стверджують вітчизняні науковці Дуднева Ю., Соболев Т. двома основними функціями організаційної культури є внутрішня інтеграція та зовнішня адаптація [3].

Очевидно, що корпоративні цінності як фундаментальний базис організаційної культури зазнають суттєвої переоцінки. Якщо до війни домінували ефективність і прибутковість, то в сьогочасних умовах ключовими стають соціальна відповідальність бізнесу та солідарність з різними групами стейкхолдерів. У цьому напрямку актуальної прагматики набуває необхідність нівелювання соціальної напруженості в організації. «Соціальну напруженість в організації можна визначити, як певний психічний стан організації, який характеризується загостренням внутрішньоорганізаційних та зовнішньоорганізаційних протиріч об'єктивного і суб'єктивного характеру і проявляється в індивідуальній та груповій поведінці персоналу організації» [9].

Відбувається практична імплементація цінностей, які раніше могли мати декларативний характер. «Корпоративна культура може відігравати важливу роль у забезпеченні психологічної підтримки працівників під час складних періодів, зокрема під час військового конфлікту. Це включає розвиток механізмів взаємодопомоги та надання необхідних ресурсів для роботи в умовах нестабільності та напруженості. Крім того, корпоративна культура формує сприятливе середовище, що сприяє емоційній підтримці та забезпеченню взаємної підтримки між працівниками. Це може позитивно вплинути на їхню психологічну стійкість та здатність ефективно функціонувати навіть у стресових ситуаціях» [4].

Війна значно вплинула на психоемоційний стан персоналу. За даними Gradus Research, понад 70% українців відчувають підвищений рівень стресу, а близько 40% має симптоматику емоційного виснаження. Ці ж дослідження фіксують зниження продуктивності праці, збільшення рівня тривожності та зміни у мотиваційних установках [14]. Останнє особливо проявляється у працівників, котрі зазнали особистих втрат під час війни, і загубивши мотиваційні орієнтири реалізації власної професійної діяльності часто можуть відчувати нерозуміння з боку колективу, які на особистому рівні не таких втрат не відчули. Це об'єктивізує необхідність навчання працівників, як поводитися з колегами по роботі, котрі переживають визначені та невизначені втрати (смерть близьких, безвісті зниклі). Будь-яке нерозуміння у множині його проявів зумовлюватиме зниження загальної продуктивності роботи організації, а, отже, у макроекономічному аспектах — посилення соціальної напруги та втрати економічної стійкості держави.

У цьому контексті корпоративна культура має включати елементи психологічної підтримки, зокрема корпоративні програми ментального здоров'я, гнучкі умови праці та підтримку сімей мобілізованих працівників та тих, котрі переживають втрату. У дослідженні, проведеному Мироною О., Мазоренко О. зазначено, що «аналіз взаємозв'язку між рівнем задоволеністю матеріальним заохоченням та чинниками, що визначають організаційну культуру на підприємстві, дозволив довести, що організаційна культура дійсно впливає на мотивацію персоналу підприємств в умовах військового стану» [5]. Таким чином, диференційоване використання психологічного інструментарію для різних груп працівників зможе послабити соціальну напругу в колективах та збільшити арсенал мотиваційних чинників їх діяльності. «Ще один потужний інструмент відновлення — це групова терапія та підтримка. В умовах війни особливо важливим є відсутність відчуття самотності. Багато хто переживає, що їхні труднощі — це щось унікальне і незрозуміле іншим. Насправді ж, майже кожен українець зараз стикається з подібними переживаннями» [13].

У цьому напрямку комунікація стає ключовим елементом підтримки організаційної цілісності. Організації з прозорою внутрішньою комунікацією демонструють вищий рівень довіри та залученості працівників. У практиці вітчизняних організацій це відбувається через регулярність та оперативність комунікаційних зустрічей між працівниками та управлінським персоналом, чесність і відкритість, емоційну чутливість менеджерів, використання цифрових платформ для підтримки фізичного та психологічного стану співробітників.

На основі проведеного аналізу досліджень українських і міжнародних організацій можна виділити такі тенденції:

- 80% працівників очікують від роботодавця емоційної підтримки;
- понад 60% компаній впровадили гнучкі формати роботи;
- близько 50% бізнесів долучилися до волонтерської діяльності;
- 70% працівників вважають важливою соціальну місію організації.

Ці дані свідчать про зсув від економічно орієнтованої до соціально орієнтованої корпоративної культури. Соціально орієнтована корпоративна культура може бути доповнена компонентами, що визначені як пріоритетні для інтеграції й реінтеграції ветеранів війни на ринок праці, зокрема мова йде про рівність, комплексну інклюзивність, безпеку та спільнотність [2].

Таким чином, менеджери в умовах війни несуть подвійне навантаження, бо відповідають за результати бізнесу і водночас виступають джерелом підтримки для команди. Водночас, «правильне використання

соціально-психологічних методів вимагає від менеджера знань соціальної психології, соціології, психології, досвіду і навичок спілкування з людьми. Соціальні відносини і методи управління, які їх відображають, тісно пов'язані з іншими методами управління: соціальним і психологічним плануванням, регулюванням тощо» [12].

Постійна необхідність приймати складні рішення, тримати контроль і демонструвати впевненість виснажує навіть найбільш стійких. Виснажений керівник втрачає здатність бути опорою для інших, що може запустити ланцюгову реакцію демотивації в колективі. У цьому напрямку важливості набуває парадигма лідерства через людяність та служіння державі, як фундаментальний принцип нової ідеології вітчизняного менеджменту.

Отже, трансформація корпоративної культури в умовах війни є не просто зміною правил гри, а глибоким переосмисленням ролі людини в організації. Як зазначає Девід Гребер у книзі «Ненавісна робота», сьогодні має відбутися зміна індивідуальних мотивів реалізації професійної діяльності. Змінити фокус від себе — до більш глобальних сенсів. І головне — бути чесними у питаннях того, як професійна діяльність робить крок для перемоги та стійкості держави. При цьому менеджерам організації важливо доносити до підлеглих, що «не думайте, що ви на своєму місці, зі своїми компетенціями нічого не можете — ця хибна думка, яка збирає багато енергії на переживання, робить нас слабкими. Краще усвідомте, скільки саме ви зробили, і робіть це якісно» [7].

Основні охарактеризовані вище психологічні, управлінські та соціальні виклики взаємодіють між собою, створюючи складну систему реальних та потенційних напружень у майбутньому. Водночас саме подолання цих викликів відкриває можливість для формування більш зрілої, стійкої та людиноцентричної корпоративної культури, яка здатна існувати не лише в умовах стабільності, а й у періоди глибоких криз.

Висновки. Війна виступає каталізатором глибинних змін корпоративної культури організації, оскільки відбувається її трансформація у напрямі гуманізації, гнучкості та соціальної відповідальності. Управлінський аспект проявляється у зміні стилів лідерства та організаційних практик, тоді як психологічний — у зростанні значення емоційного стану працівників та формуванні культури підтримки. «В умовах російсько-української війни сучасні наукові дослідження мають спрямовуватися на вивчення механізмів формування та розвитку толерантності до невизначеності українців, а також на розробку імплементованих стратегій психологічної підтримки, зорієнтованих на підвищення здатності до адаптації в умовах воєнного конфлікту кожного українця» [11]. Організації, які інтегрують ці зміни, отримуватимуть не лише короткострокову стійкість, а й довгострокові конкурентні переваги, що забезпечить пролонгований позитивний ефект як на рівні окремої бізнес-єдиниці, так і для відновлення соціального та економічного базису держави в цілому.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Авторі не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Авторі заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Арєф'єва О., Арєф'єв С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57>
2. Дороніна О. А., Ніколаєнко С. М. Адаптаційні зміни корпоративної культури організації та системи освіти дорослих для повернення ветеранів на цивільний ринок праці. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4 (60). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.17>
3. Дуднева Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
4. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>
5. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>
6. Методичні рекомендації для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни. Київ : Мінветеранів, 2025. 57 с.
7. Корпоративна культура через призму війни. *Будні*. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni> (дата звернення: 09.04.2026).

8. Ніжейко К. А., Ковалівська К. В. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя, міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161>
9. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 240 с.
10. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 09.04.2026).
11. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 288 с.
12. Турянський Ю. І., Свидрук І. І., Гнилянська О. В. Соціально-психологічні аспекти гарантування безпеки діяльності персоналу в умовах війни. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 75. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1513/1424> (дата звернення: 09.04.2026).
13. Шість методів: що радять психологи для підтримки співробітників під час війни. *4id*. URL: <https://www.4id.com.ua> (дата звернення: 09.04.2026).
14. Психологічний стан українців під час війни. *Gradus Research*. 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/> (дата звернення: 09.08.2026).
15. Graeber D. Bullshit Jobs. *ERIS*, 2025. 16 p.
16. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. Denver: Wiley, 2004. 437 p.

References

1. Arefieva, O., & Arefiev, S. (2023). Vplyv zminy pokolin personalu na orhanizatsiinu kulturu kompanii [The impact of generational shifts in the workforce on a company's organizational culture]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57> [in Ukrainian].
2. Doronina, O. A., & Nikolaienko, S. M. (2025). Adaptatsiini zminy korporatyvnoi kultury orhanizatsii ta systemy osvity doroslykh dlia povnennia veteraniv na tsyvilnyi rynek pratsi [Adaptive changes to an organization's corporate culture and the adult education system to facilitate veterans' reentry into the civilian labor market]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, (4), 60. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.17> [in Ukrainian].
3. Dudnieva, Y., & Soboliev, T. (2024). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [The transformation of corporate organizational culture under martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Ekonomika»*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10) [in Ukrainian].
4. Lenda, V. M., Ohanesian, H. S., & Skibska, K. O. (2024). Transformatsiia korporatyvnoi kultury pid chas viiny [The transformation of corporate culture during wartime]. *Biznes Inform*, (5), 297–303. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303> [in Ukrainian].
5. Myronova, O., & Mazorenko, O. (2023). Orhanizatsiina kultura yak faktor motyvatsii personalu v umovakh viiskovoho stanu [Organizational culture as a factor in employee motivation under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6> [in Ukrainian].
6. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. (2025). *Metodychni rekomendatsii dlia robotodavtsiv z orhanizatsii pratsevlashtuvannia ta rozvytku trudovykh vidnosyn z veteranamy viiny* [Methodological recommendations for employers on organizing employment and developing labor relations with war veterans]. <https://mva.gov.ua/veteranam/metodychni-rekomendatsii-dlya-robotodavtsiv-z-organizatsii-pratsevlashtuvannya-ta-rozvitku-trudovykh-vidnosin-z-veteranami-viiny> [in Ukrainian].
7. Korporatyvna kultura cherez pryzmu viiny [Corporate culture through the lens of war]. (n.d.). *Budni*. <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viiny> [in Ukrainian].
8. Nizheiko, K. A., & Kovalivska, K. V. (2024). Reintehratsiia veteraniv u tsyvilne zhyttia, mizhnarodnyi dosvid ta osoblyvosti v Ukraini [Reintegration of veterans into civilian life: International experience and specifics in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161> [in Ukrainian].
9. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., & Tereshchenko, K. V. (2018). *Psykhologichni tekhnologii pidhotovky osvitnoho personalu do rozvytku orhanizatsiinoi kultury v umovakh sotsialnoi napruzhnosti* [Psychological approaches to training educational staff to foster organizational culture in a context of social tension]. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
10. Stambulska, Kh., & Peredalo, Kh. (2022). Korporatyvna kultura: sutnist, typy ta rol u rozvytku orhanizatsii [Corporate culture: Essence, types, and role in organizational development]. *Efektivna ekonomika*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> [in Ukrainian].
11. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., & Tereshchenko, K. V. (2024). *Tekhnologii zabezpechennia psykhichnoho zdorovia ta blahopoluchchia osvitnoho personalu v umovakh viiny ta pislivoiennoho vidnovlennia* [Strategies for promoting the mental health and well-being of educational staff during wartime and postwar recovery]. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy [in Ukrainian].

12. Turianskyi, Y., Svydruk, I., & Hnylianska, O. (2024). Sotsialno-psykholohichni aspekty harantuvannia bezpeky diialnosti personalu v umovakh viiny [Social and psychological aspects of ensuring personnel safety during wartime]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, (75). <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1513/1424> [in Ukrainian].
13. Shist metodiv: Shcho radiat psykholohy dlia pidtrymky spivrobitnykiv pid chas viiny [Six methods: What psychologists recommend to support employees during wartime]. (n.d.). *4id*. <https://www.4id.com.ua> [in Ukrainian].
14. Gradus Research. (2023). *Psykhologichnyi stan ukraintsiv pid chas viiny* [The psychological state of Ukrainians during the war]. <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/> [in Ukrainian].
15. Graeber, D. (2025). *Bullshit jobs*. ERIIS.
16. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Wiley.

Дата першого надходження статті до видання: 30.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026

Дата публікації: 01.06.2026

Ovsyanyuk-Berdadina Oleksandra

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor,

*Associate Professor of the Department of
Management,*

Public Administration, and Human Resources

West Ukrainian National University

CHARACTERISTICS OF CHANGES IN ORGANIZATIONAL CORPORATE CULTURE DURING WARTIME: MANAGERIAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS

Summary. This article examines the characteristics of corporate culture transformation in wartime through the lens of managerial and psychological aspects of how domestic organizations function. It demonstrates that changes in the internal and external components of corporate culture during wartime constitute a complex and multidimensional process. The methodological basis of the study is grounded in an interdisciplinary approach that combines tools from the psychology of management and intra-organizational management. The paper identifies key challenges facing the functioning of domestic organizations through the lens of changes in elements of corporate culture and reveals a number of contradictions between the balance of management effectiveness and humanity. New contemporary requirements for the competencies of managers in domestic organizations are identified, including the priority of crisis management, situational leadership, delegation of authority, and the integration of humanistic principles into the management process. It is argued that organizational values, as the fundamental basis of corporate culture, are undergoing a significant reassessment, which requires the application of new management tools that take into account the psychological characteristics of employees, particularly those who have suffered personal losses due to the war. The scientific novelty lies in substantiating the managerial aspect of corporate culture transformation through changes in leadership styles and organizational practices, and the psychological aspect – through taking into account employees' emotional state and fostering a culture of support. A fundamental principle has been established for the further transformation of an organization's corporate culture as the main basis for a new ideology of domestic management through humanity and service to the state. Prospects for further research relate to the feasibility of developing algorithms for transforming corporate culture and intra-organizational behavior that would take into account employees' individual motivations for professional activity, taking into account current challenges and the losses caused by the war, which would yield a sustained positive effect both at the level of individual business units and for the restoration of the social and economic foundations of the state as a whole.

Key words: corporate culture, war, management, team resilience, motivation, leadership, organizational behavior, intra-organizational tension, people-centered approach.