

Богдан ОБЕЛЕЦЬ,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-4230-4917
obelecbohdan@gmail.com

Денис ЛІФІНЦЕВ,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-4074-3725
lifintsev.denys@kneu.edu.ua

СЛУЖІННЯ СУСПІЛЬСТВУ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Ключові слова: менеджмент, служіння, суспільство, бізнес.

Актуальність. В умовах війни менеджмент перестає бути лише набором інструментів і технологій, спрямованих на досягнення певних цілей. Його зміст змінюється значно глибше: він перетворюється на діяльність, у центрі якої стоїть людина — її безпека, життя, добробут і майбутнє а не дії для покращення іміджу компанії. Служіння суспільству в такі періоди стає не декларацією, а життєвою необхідністю, адже будь-яке управлінське рішення може мати дуже конкретні наслідки для громад, організацій і держави. Саме тому цінності, на яких будується система управління, виходять на перший план і визначають, наскільки ефективно та чесно працюватиме будь-яка структура — від селищної ради до великого підприємства.

Результати. Коли країна живе у стані війни, менеджеру доводиться діяти в умовах постійної невизначеності, ризиків, браку ресурсів і гострої відповідальності та з блискавичною швидкістю. У такі моменти справжньою основою ефективності стає не лише професійний досвід, а й моральні принципи. Служіння суспільству проявляється у здатності ставити спільні потреби вище за особисті інтереси, ухвалювати рішення, які не просто «вигідні», а справді корисні для людей. Зокрема забезпечення базових потреб: безпеки, доступу до послуг, збереження робочих місць, підтримки тих, хто найбільше постраждав. Менеджмент набуває рис соціальної відповідальності, де важливо не лише те, що робиться, а й для кого це робиться і якою ціною.

Наприклад, як “Укрзалізниця” взяла повну відповідальність за логістикою країни у перші найтяжчі врятувавши тисячі людей, які рятувалися від війни, також залізниця відіграла важливу роль у дипломатії [1] та журналістиці, щоб Україна отримала допомогу партнерів та люди по всьому світу побачили правдиву картину війни у медіа.

У воєнний період особливо важливою стає довіра. Люди сприймають рішення керівників через призму того, наскільки вони чесні, відкриті та

об'єктивні. Якщо менеджмент будується на служінні суспільству, він сприймається як союзник і опора. Якщо ж він орієнтований лише на формальні показники або власну вигоду, він швидко втрачає авторитет і не може ефективно функціонувати. Тому ціннісна основа управління в цей час фактично стає умовою виживання системи та її здатності працювати під тиском. Тому навіть металургійний гігант “Metinvest” який міг просто допомагати ЗСУ фінансово тепер використовує свої потужності для ремонту техніки і створення мобільних укриттів для фронту [2].

Після завершення війни роль таких цінностей не зменшується — навпаки, вона стає навіть більш значущою. Післявоєнний період — це час відбудови, оновлення, переосмислення та створення нових підходів. Саме тоді менеджменту доводиться працювати з великим обсягом задач: від відновлення інфраструктури до повернення людей у нормальне життя. Суспільні потреби стають різноманітними та складними, і відповідь на них потребує не лише технічної підготовки, а й емпатії, етичності, мудрості й готовності шукати рішення, що об'єднують людей, а не ділять їх.

У післявоєнній реальності служіння суспільству стає фундаментом для формування довгострокового розвитку. Це важливо тому, що відбудова — це не просто ремонт будівель чи доріг. Це відбудова людського потенціалу, довіри до інституцій, почуття стабільності та віри в майбутнє. Менеджмент, який ставить суспільне благо в центр своєї діяльності, здатний створити умови для зростання: підтримати бізнес, розвинути громади, забезпечити прозорість рішень і залучити людей до участі в процесах відновлення. Зокрема “Metinvest” разом з партнерами проектує майбутні цілі житлові масиви, які навіть розраховані на умови війни, зокрема школи з підземними класами, щоб діти могли навчатися офлайн під час тривоги [3].

Висновки. Ціннісний підхід у менеджменті означає також готовність брати на себе відповідальність за наслідки своїх рішень. Менеджер, який служить суспільству, не уникає складних тем, не перекладає провину, а працює чесно і відкрито. “Нова пошта” не уникаючи складних тем не тільки активно допомагає своїм працівникам, які воюють а також допомагають реінтеграції ветеранів та їх родинам [4]. Він розуміє, що від його дій залежить не лише успіх окремого проекту, а й якість життя людей, які живуть поруч. Саме це робить такий менеджмент зрілим, сучасним і необхідним.

Таким чином, служіння суспільству виступає не додатковою рисою або «модним» трендом, а центральним змістом менеджменту у воєнний та післявоєнний період. Воно визначає логіку рішень, формує стиль лідерства, впливає на довіру та підтримку громадян. Таке бачення створює основу для стійкості та розвитку, допомагає об'єднати людей і спрямувати їхні зусилля на спільне майбутнє. В умовах, коли країна проходить через найскладніші випробування, саме ціннісний, відповідальний та людський менеджмент стає тим, що дозволяє суспільству не лише вистояти, а й рухатися вперед. Саме тому компанії які повели себе найбільш достойно під час війни стануть майбутнім фундаментом для ефективного відбудови суспільства та країни.

Список використаних джерел

1. Пилипчук М. Залізна дипломатія: як «Укрзалізниця» стала надією українців. *ТyKyiv*, 20 червня 2023. URL: <https://tykyiv.com/intervyu/zalizna-diplomatiia-iak-ukrzalznitsia-stala-nadiieiu-ukraintsiv/>. (дата звернення: 06.12.2025).
2. Мобільне укриття: шлях від листа металу до «капсули життя». *Metinvest Media*, 14 квітня 2023. URL: <https://metinvest.media/ua/page/mobilne-ukryttya-shlyah-vd-lista-metalu-do-kapsuli-zhittya>. (дата звернення: 21.12.2025).
3. Стальна мрія. *Metinvest*. URL: <https://stalevamriia.com/>. (дата звернення: 06.12.2025).
4. Бойко А. Реінтеграція ветеранів. Як бізнес допомагає колишнім військовим повертатись до цивільного життя. *РБК-Україна*, 18 жовтня 2023. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/reintegratsiya-veteraniv-k-biznes-dopomagaie-1697627656.html>. (дата звернення: 06.12.2025).

Bohdan OBELETS,
Bachelor's Student,
Educational Program «Management of Business Organizations»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Denys LIFINTSEV,
Ph.D., Associate Professor of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

SERVING SOCIETY DURING THE WAR AND POST-WAR PERIOD

Abstract. This article explores the profound transformation of management in wartime, where administration evolves from a technical process into a genuine mission of serving people. The author emphasizes that today's priorities are no longer dry corporate metrics, but rather safety, the preservation of life, and the real well-being of individuals. Through examples of companies such as Ukrzaliznytsia, Metinvest, and Nova Poshta, the text illustrates how Ukrainian business has taken responsibility for saving and supporting citizens during the most difficult times. A key insight is that during times of trial, trust and moral values become the only solid foundation for organizational resilience. Particular attention is paid to post-war reconstruction, where the primary task will be restoring not just infrastructure, but also human potential and faith in the future. It is noted that the effective manager of this new era is, above all, an empathetic leader capable of uniting the community for a common goal. The text argues that serving society is not a temporary trend, but a vital necessity for the development of the state. It is precisely this value-based and responsible approach that will allow society not only to survive but to build a new, successful life.

Key words: management, service, society, business

References

1. Pylypchuk, M. (2023, June 20). *Zalizna dyplomatiia: yak "Ukrzaliznytsia" stala nadiieiu ukrainsiv* [Iron diplomacy: How "Ukrzaliznytsia" became the hope of Ukrainians]. *TyKyiv*. Available at: <https://tykyiv.com/intervyu/zalizna-diplomatiia-iak-ukrzalznitsia-stala-nadiieiu-ukraintsiv/> (accessed December 6, 2025). (in Ukrainian)
2. Metinvest Media. (2023, April 14). *Mobilne ukryttia: shliakh vid lysta metalu do "kapsuly zhyttia"* [Mobile shelter: The journey from a sheet of metal to a "capsule of life"]. Available at: <https://metinvest.media/ua/page/mobilne-ukryttya-shlyah-vd-lista-metalu-do-kapsuli-zhittya> (accessed December 6, 2025). (in Ukrainian)
3. Metinvest. (n.d.). *Stalna mriia* [Steel dream]. Available at: <https://stalevamriia.com/> (accessed December 6, 2025). (in Ukrainian)
4. Boiko, A. (2023, October 18). *Reintehratsiia veteraniv. Yak biznes dopomahaie kolyshnim viiskovym povertatys do tsyvilnoho zhyttia* [Veteran reintegration: How business helps former military personnel return to civilian life]. *RBC-Ukraine*. Available at: <https://daily.rbc.ua/rus/show/reintegratsiya-veteraniv-k-biznes-dopomagaie-1697627656.html> (accessed December 6, 2025). (in Ukrainian)