

ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216>

УДК 005.7; 316.7
JEL M14; M20; M50

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПАНДЕМІЇ COVID-19

Олена Грішнова¹, Вікторія Карюк²

¹Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
03022, Київ, вул. Васильківська, 90-А,
e-mail: grishnova@ukr.net; ORCID: 0000-0002-4178-1662

²Університет економіки та права «КРОК»,
03113, Київ, вул. Табірна, 30-32,
e-mail: ViktoriyaKI@krok.edu.ua; ORCID : 0000-0002-2800-6565

Анотація. За результатами проведеного дослідження охарактеризовано сучасні реалії, що стали передумовою необхідності трансформації організаційної культури вітчизняних компаній та основні соціальні тенденції, що вплинули на культуру праці. Метою статті є визначення напрямів трансформації організаційної культури вітчизняних компаній в умовах повномасштабної війни росії проти України і пандемії COVID-19 та пошук шляхів її удосконалення з метою позитивного впливу на продуктивність праці. Для досягнення мети використано логічний підхід, порівняльний, статистичний методи, а також методи наукового абстрагування та синтезу. Досліджено сутність нової категорії «віддалена організаційна культура». Проаналізовано актуальні виклики у сфері управління персоналом для вітчизняних компаній в умовах війни. Проведено аналіз змін у організаційній культурі вітчизняних і закордонних компаній у зв'язку з російською агресією проти України. Визначено складові ефективної організаційної культури для розвитку персоналу вітчизняних компаній в умовах війни та пандемії COVID-19. Сформовано пропозиції для покращення організаційної культури вітчизняних компаній в умовах війни та пандемії COVID-19. Охарактеризовано зв'язок між організаційною культурою і продуктивністю праці співробітників, у результаті чого виявлено, що організаційна культура є дуже важливим інструментом стимулювання продуктивної роботи персоналу і може стати дієвим елементом розробки системи мотивації праці.

Ключові слова. Трансформації організаційної культури, віддалена організаційна культура, складові організаційної культури, благодійність, волонтерство, дистанційна робота, цифровізація праці, продуктивність праці, пандемія COVID-19, війна.

Постановка проблеми. За сучасних реалій організаційна культура вітчизняних підприємств формується в умовах світової пандемії та повномасштабної, жорстокої, жакливної війни росії проти України. Це особливо складний період функціонування суб'єктів економіки, коли різке погіршення зовнішньої ситуації вносить в діяльність постійні й суттєві корективи. Внаслідок негативних подій настає особливий період, тож умови існування бізнесу в цей час погіршуються, надто складна ситуація складається саме відносно працівників. Як результат, необхідні постійні зміни шляхом впровадження цифровізаційних процесів та інновацій, сучасного і безпечного переобладнання робочих місць, реструктуризації формату праці та зайнятості, комунікаційної взаємодії, гнучкості системи управління, системи мотивації персоналу. Поруч з цим необхідне створення нових традицій, формування нових цінностей, ідей, символів тощо, тобто реструктуризація організаційної культури. Це завдання потребує додаткових наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційна культура є одним з найвпливовіших елементів організаційного менеджменту, що характеризує концептуальну сутність організації з визначеною системою її цінностей. У вітчизняній науковій літературі організаційну (корпоративну) культуру визначають як добре сформовану, стійку систему провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства [4, с.33]. Загалом науковці не мають єдиного підходу до категорії організаційної культури, розглядають її з точки зору трьох концепцій – ціннісної, інструментальної та поведінкової.

Представник ціннісної концепції Е. Шейн визначає організаційну культуру як сукупність основних переконань, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як компанія вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, і які виявилися досить ефективними для того, щоб вважатися цінними і передаватися новим членам колективу як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем [24].

У відповідь на ціннісну концепцію А. Свідлер пропонує альтернативний підхід, згідно з яким цінності та етичні норми не мають значення, якщо вони не діють і не застосовуються на практиці. Організаційна культура розглядається ним як сукупність ідей, виступає інструментом, що допомагає вирішувати повсякденні проблеми у заданому контексті, пов'язуючи організаційну місію компанії і її діяльність [27].

Прихильник поведінкової концепції Е. Каннінг визначає організаційну культуру як пріоритет поведінки всередині організації, відповідно до якого люди взаємодіють один з одним, беруть участь у прийнятті рішень, вірять у правила, адаптуються до змін, розвивають етичне лідерство і демонструють послідовність щодо політики компанії [20].

Однак, ці концепції не завжди існують у «чистому» вигляді, часто інтегруються. Так, О. Енгерт у своєму дослідженні формулює поняття організаційної культури як результат бачення або місії компанії, цінності, які визначають поведінку співробітників, методи управління, норми і установки [21].

Дослідженню питань формування, розвитку та трансформації організаційної культури компаній присвячено багато вітчизняних наукових праць, зокрема таких

вчених як: О.Ф. Андросова [1], С.В. Бех [6], О.Г. Брінцева [5], В.В. Дергачова [7], Ю.С. Залознова [8], Д.С. Ліфінцев [11], А.В. Науменко [4], І.П. Отенко [14], Н.С. Ринкевич [8], Н.В. Трушкіна [8], Г.А. Федірко [7], М.І. Чепелюк [14] та ін. Однак під впливом війни і пандемії COVID-19 змінюється зовнішнє середовище і умови ведення господарсько-економічної діяльності вітчизняних підприємств, основні зусилля компаній спрямовуються на підтримку співробітників та допомогу країні, що спричиняє трансформацію організаційної культури і спонукає до подальших досліджень у даному напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є визначення напрямів трансформації організаційної культури вітчизняних компаній в умовах повномасштабної війни росії проти України і пандемії COVID-19 та пошук шляхів її удосконалення з метою позитивного впливу на продуктивність праці.

Методологія. За допомогою порівняльного та статистичного методів узагальнено дані щодо обсягу працівників, які перейшли на дистанційну роботу під впливом пандемії COVID-19, проаналізовано виклики у сфері управління персоналом для вітчизняних компаній в умовах війни. Логічний підхід застосовано для вивчення змін у організаційній культурі вітчизняних і закордонних компаній у зв'язку з російською агресією проти України. Методи наукового абстрагування, синтезу застосовані при формуванні пропозицій щодо покращення організаційної культури в умовах війни та пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пандемія COVID-19 стала важким емоційним, фізичним і психологічним випробуванням як для персоналу, так і для керівників підприємств. Роботодавцям було важливо не тільки вчасно здійснити зміни, організувавши майже миттєвий перехід на віддалену роботу, а й затвердити нові стандарти організаційної культури, налагодити відкриту комунікацію між співробітниками, подбати про психологічну рівновагу і баланс між працею та відпочинком в умовах дистанційної зайнятості, тощо. На жаль, не всі компанії змогли успішно це реалізувати, що мало негативний вплив на економічні результати їхньої господарської діяльності.

У 2020 році Gartner було проведено опитування, за результатами якого було визначено, що відсоток працівників, які стали працювати віддалено під впливом пандемії COVID-19 зріс за рік на 18 в.п. (з 30% до 48%) [18]. Одночасно дослідження Bloomberg виявило, що 40% працівників готові звільнитися, якщо роботодавець не вводить гнучкий або дистанційний формат роботи. За даними ж вітчизняних аналітиків «OLX Робота», дистанційна зайнятість цікавила претендентів утричі більше, ніж традиційне працевлаштування, а організації дедалі частіше стикалися з відмовами від співбесіди або пропозиції роботи з боку кандидатів саме через брак гнучкості та можливостей для віддаленої праці [12, 22].

Персонал є основним ресурсом, від якого залежить успіх бізнесу і, водночас, основним об'єктом і суб'єктом соціальної безпеки підприємства і країни в цілому. На початку травня 2022 року, Згідно з даними Міністерства соціальної політики в Україні зареєструвалися й отримали довідку внутрішньо переселених осіб (ВПО) понад 2,7 млн чол. У той же час, за даними УВКБ ООН, станом на 9 червня 2022 року понад

3,2 млн біженців з України зареєструвалися у Європі для отримання тимчасового захисту або подібного статусу [15]. Це стало черговим форс-мажорним фактором у контексті збереження персоналу та необхідності трансформації і розвитку організаційної культури вітчизняних компаній, оскільки така ситуація зумовила значні втрати інтелектуального капіталу та скорочення пропозиції робочої сили, особливо для тих компаній, які знаходяться в зонах наближених до активних бойових дій і, для збереження бізнесу, були вимушені релокуватися або повністю перейти на дистанційну роботу.

Зазначені втрати персоналу для вітчизняного бізнесу – це не лише відтік кваліфікованих працівників, вони мають відповідне відображення і у фінансових втратах. Згідно з дослідженням Center for America Progress, втрата фахівця, що отримував погодинну оплату, коштує компанії понад 16% від його місячної заробітної плати. Втрата спеціаліста з високою кваліфікацією обійдеться компанії близько 213% від його місячної зарплати, а втрата топменеджера може сягати розміру його річної заробітної плати (обсяг цих втраг ураховує не тільки витрати на пошук нового співробітника, а й ціну помилок нового менеджера, тимчасове зниження його ефективності та ефективності роботи підлеглих і всієї команди) [12].

Тому у час надзвичайних, небачено складних ситуацій, як наразі в Україні, компанія має забезпечувати максимально гнучку й ефективну систему управління персоналом, яка передбачає вирішення або уникнення найрізноманітніших проблем, можливих у такий період, і особлива роль у якій належить формуванню новітньої організаційної культури.

З поширенням пандемії COVID-19 у 2020 році та російським вторгненням в Україну у 2022 році стало зрозуміло, що всі наші уявлення про роботу змінилися, працівники потребують більш гнучких робочих місць, змішаного чи віддаленого графіку роботи. Загалом, ця соціальна тенденція вплинула на культуру праці і змусила керівників шукати нові шляхи вирішення поточних проблем.

Відповідно, традиційна організаційна культура трансформується у таке явище, яке ми називаємо «віддалена організаційна культура». Введення цієї категорії зумовлене викликами часу і потребує розуміння та дослідження.

Віддалена організаційна культура – це унікальна система цінностей, цілей, переконань працівників організації, яка визначає її дух, загальні погляди на суспільство, взаємовідносини всередині та зовні компанії, побудована в умовах дистанційної роботи, соціальної віддаленості, карантинних та воєнних обмежень. Вона обумовлена ефективним використанням онлайн-сервісів та платформ, якісним впровадженням новітніх засобів зв'язку та комунікації між членами організації. Тобто, під впливом форс-мажорних обставин відбулося поєднання традиційних та новітніх (цифрових) методів впровадження та розвитку організаційної культури.

За воєнних умов в Україні здатність організаційної культури адаптуватися відображає здатність компанії у подальшому впроваджувати інновації і швидко використовувати нові можливості, що особливо важливо у нинішній час. Саме тепер керівники повинні розпочати активний розвиток внутрішньої складової організаційної культури вітчизняних компаній (страх, розпач, стрес, апатія працівників через перехід

війни до зтяжної фази критично впливають на ефективність та результативність їхньої роботи). Це потрібно не лише для психоемоційної підтримки колективу, але і для того, щоб не пропустити ідей та ініціатив персоналу, врахувати побажання, чи, навпаки, не допустити загострення кризових явищ, про які керівництво не завжди знає через складні умови зовнішнього середовища та комунікації.

Сьогодні сильна організаційна культура чи не єдина сила й стабільність, що залишилася у працівників українських компаній. Війна суттєво змінює підходи підприємств до управління людським капіталом, відповідно до яких, фокус зміщується у напрямку підтримки людини. Відтак виявляється *основний тренд трансформації організаційної культури*: основні зусилля компаній спрямовуються на всебічну підтримку співробітників та допомогу країні.

У цьому контексті змінюється і бренд роботодавця, який визначається вже не тим, що про компанію говорять працівники, а тим, що сьогодні говорить роботодавець як компанія. На цьому фоні виокремлюються наступні три найбільш пріоритетні чинники для трансформації організаційної культури підприємств: прозорі та системні комунікації, турбота про співробітників та переосмислення організаційної соціальної відповідальності [2].

За умов війни в Україні найголовнішими викликами для бізнесу у сфері управління персоналом, згідно з опитуванням, проведеним Deloitte 13 травня 2022 року, стали: безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%) та забезпечення неперервності робочих процесів (49%) (рис. 1).



Рис. 1. Актуальні виклики у сфері управління персоналом для вітчизняних компаній в умовах війни

Джерело: побудовано авторами на основі даних [13]

Відповідно до нових викликів у сфері управління персоналом та зміни вектору формування бренду роботодавця, проаналізуємо як змінилася організаційна культура

вітчизняних і закордонних компаній у зв'язку з російською агресією проти України 2022 року. Слід зазначити, що характеристики організаційної культури можуть відрізнятися залежно від компанії та сфери її діяльності, але їх загальна характеристика залишається незмінною (табл. 1).

Як показав аналіз елементів організаційної культури вітчизняних та міжнародних компаній в Україні, переважна більшість з них знаходиться на шляху активної трансформації ціннісних засад організаційної культури підприємств, зокрема: всі без винятку компанії долучились до організації збору коштів для допомоги ЗСУ, волонтерських заходів щодо підтримки наших захисників, підтримки критичної інфраструктури та постраждалих під час воєнних дій, допомоги у доставці гуманітарних вантажів з-за кордону. Щодо змін організаційної культури, що були спрямовані на власний персонал, то всі підприємства більшою чи меншою мірою підтримали своїх співробітників (як матеріально, так і морально), зокрема повністю і вчасно, а іноді наперед, були виплачені зарплати, деякими підприємствами перераховано додаткову фінансову допомогу співробітникам, збережено посади та зарплати мобілізованим колегам, надано допомогу у переміщенні в безпечні місця, організовано психологічну допомогу тощо. Керівництво деяких компаній надало можливість персоналу працювати віддалено або перейти у офіси компанії в інших країнах. Разом з цим активізувався процес добровільної відмови працівників від використання російської мови у спілкуванні та діловодстві, однак, його результат помітно різниться на підприємствах різних регіонів.

Крім того, щоб забезпечити першочергові потреби України, онлайн-бізнеси з усього світу намагаються зараз внести певні корективи у свої операційні і організаційні стратегії, організаційну культуру, і зробити внесок у порятунок українців. Так, платформи електронної комерції OLX й Amazon в даний момент перелаштовують свої сервіси для надання допомоги. Таким чином, перший онлайн-бізнес вже змінив інтерфейс свого головного сайту, додавши категорію «Допомога», в якій налічується більше 10 тис. пропозицій допомоги [16].

У цей час Amazon розпочав перетворення одного свого складу в Словаччині в гуманітарний центр допомоги, який повинен стати великим стратегічним об'єктом. Тобто транспортні служби Amazon будуть звозити всі необхідні речі до цього центру для подальшого розподілення серед благодійних організацій [25].

Сервіс для розміщення та пошуку можливостей короткострокової оренди Airbnb також активно намагається допомогти, надаючи нашим громадянам купони на суму від 1000 до 2000 євро, які можна використати для оплати проживання [3]. Більш того, все більше і більше іноземців через цю платформу підтримують ініціативу зняття помешкання в Україні за власні кошти без наміру жити там. Це робиться для того, щоб українці, які потребують житло, не витрачали свої фінансові ресурси та жили безкоштовно [10].

У фінансовому напрямі Україні допомагає також ігрова сфера, за два тижні гра Fortnite збрала 144 мільйонів доларів, які були переправлені до груп допомоги таких як Direct Relief, the United Nations High Commissioner for Refugees, the United Nations Children's Fund та the World Food Programme [28].

Світовий платіжний гігант PayPal зробив приватні платежі більш доступними, дозволивши нашим громадянам не тільки відправляти, а й одержувати гроші, і скасувавши комісії на транзакції, що спрямовані саме до України. Це означає, що процедура передачі фінансової допомоги з-за кордону спростилася і не потребує ніяких банківських рахунків і формальностей.

Таким чином, в контексті трансформації організаційної культури, сьогодні на першому плані для працівників є ставлення компанії до війни, зокрема: яку позицію займають засновники, чи не має підприємство зв'язків із Росією, можливості та сприяння у компанії волонтерським ініціативам тощо. Працівники хочуть розуміти, чим їх компанія допомагає державі в боротьбі з окупантами, як саме підтримує співробітників.

При цьому не слід забувати, що вплив пандемії COVID-19 все ще має потужні наслідки і перспективи, зокрема, пов'язані з продовженням роботи частини працівників компаній у дистанційному режимі. Тому у сучасному професійному ландшафті, що постійно розвивається, організаційна культура повинна включати цікаві та інтерактивні ініціативи, які підтримують успіх дистанційних команд у довгостроковій перспективі. Отож, щоб домогтися якнайкращих результатів та продуктивності працівників за допомогою гнучкої дистанційної або гібридної моделі роботи, та забезпечити безпечно і ефективно управління персоналом в умовах воєнних дій, слід розробити ефективну організаційну культуру, починаючи з індивідуальної культури робочого місця (створити найкращі умови для продуктивної та, головне, безпечної віддаленої роботи) і закінчуючи найвищими щаблями управління – формуванням нового бренду компанії-роботодавця (рис. 2).

Виходячи із запропонованих на рис. 2 складових ефективної організаційної культури вітчизняних компаній, сформуємо наступні пропозиції для її покращення в умовах війни та пандемії COVID-19:

1. Цінність працівника. Підприємству, а особливо HR-менеджерам, рекомендується розробити унікальні стратегії заохочення, дослідження та моніторингу настроїв власних працівників. Зокрема, сприяння здоровому балансу між роботою та особистим життям.

2. Турбота про співробітників. Крім, звичайно психологічної підтримки, необхідно збільшувати кількість особистих зустрічей, переглянути компенсаційні пакети (індивідуалізувати їх залежно від потреб). Так, деякі компанії у період війни ввели для своїх працівників заняття з йоги, запустили онлайн уроки з малювання для дітей, до яких також могли приєднатися і дорослі, повноцінно відновили свої навчальні процеси і навіть запровадили безкоштовні курси для всіх українців.

3. Важливість емоційної та психічної складової здоров'я. За даними опитування WTW молоді працівники, а саме: 47% покоління Y і 65% покоління Z повідомляють про погане психічне здоров'я внаслідок пандемії [29]. Війна в Україні завдала ще більше емоційних потрясінь. Тому пріоритетним для керівництва є забезпечення стабільних соціальних зв'язків і комунікації з працівниками та піклування про їхній психологічний стан. Організаційний психолог наразі вже не данина моді, а нагальна потреба (індивідуальні сесії та вебіари на теми як боротися з панікою та стресом, як вчитися жити у стані невизначеності тощо знайшли багато позитивних відгуків від працівників компаній, які запровадили цю практику з перших днів війни).

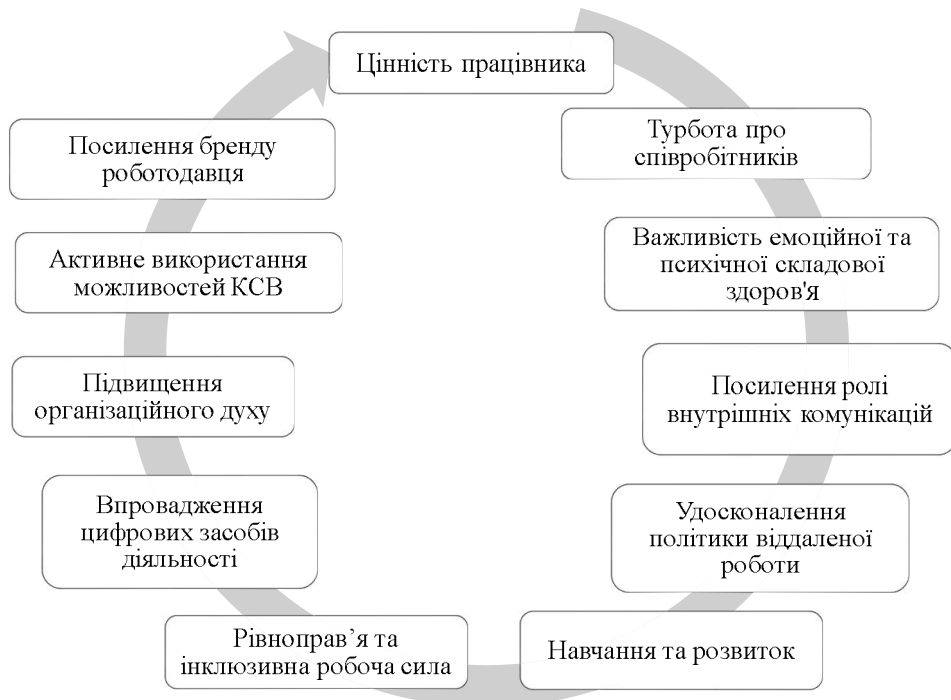


Рис. 2. Складові ефективної організаційної культури для розвитку персоналу вітчизняних компаній в умовах війни та пандемії COVID-19

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень

4. Посилення ролі внутрішніх комунікацій. Найголовніша функція внутрішніх комунікацій на сьогодні це вже не лише інформування, але і зняття тривожності. Зараз компаніям надзвичайно важливо комунікувати з працівниками: пояснювати всі прийняті рішення, означати і висловлювати позицію керівництва стосовно подій в країні, частіше спонукати персонал до зворотного зв'язку тощо. Зворотній зв'язок – один з головних факторів для ефективної роботи мотиваційної системи. Варто врахувати, що не кожен працівник зможе сказати про наболіле відкрито, тому необхідно подбати про анонімність. Наразі дуже важливо надавати інформаційну підтримку за темами, які найбільше хвилюють працівників: мобілізація, кібербезпека, підтримка зайнятості й доходів, евакуація в безпечні місця тощо.

5. Удосконалення політики віддаленої роботи. Наразі існує високий ризик того, що певна частка талантів не повернеться в Україну після війни, і навіть працівники, які залишилися, також можуть виїхати за кордон, не маючи впевності у майбутньому. Це спричинить дефіцит кваліфікованих працівників. І лише ті компанії, які мають сильну організаційну культуру та дієву політику віддаленої роботи, зможуть утримувати таланти та бути більш конкурентоздатними при наймі нових професіоналів. До початку пандемії лише невелика кількість компаній (15%) мала встановлену політику віддаленої роботи, зараз ця кількість становить близько 76%. Керівники компаній зрозуміли, що

команди, працюючи віддалено, можуть бути високопродуктивними. За результатами опитування, 82% заявили, що рівень продуктивності або залишається стабільним, або зростає, коли люди переходять на віддалену роботу. Багато керівників також розглядають гібридну роботу як спосіб активізації залучення співробітників, причому більше половини заявляють, що це буде потужним способом утримати найвищі таланти [17].

6. Навчання та розвиток. Сьогодні співробітники шукають компанії, чия культура відповідає їхнім переконанням та цілям, які можуть задовольнити їхню потребу вчитися та розвивати свій досвід у обраній галузі.

7. Рівноправ'я та інклюзивна робоча сила. Зменшення дискримінаційних аспектів дасть змогу працівникам бути самими собою, що підвищить зацікавленість і задоволення роботою.

8. Впровадження цифрових засобів діяльності у організаційну культуру – інструментів віртуальної співпраці, робототехніки та штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності, аналітики, блокчейну, крипто валюти – призведе до розвитку підприємства, покращить роботу співробітників і забезпечить персоналізований досвід, отримання кращих результатів. Щоб посилювати організаційну культуру та взаємодії колективу, західні компанії використовують організаційні месенджери, такі як Slack, Microsoft Teams і Google Hangouts. Наразі вітчизняні розробники запустили технологію Ravooc, що є корисним інструментом для HR-менеджерів. Аналітика програми базується на статистиці листувань у організаційних месенджерах (зміст повідомлень залишається конфіденційним) і, на основі цих даних, а також відомостей про особливості поведінки, менеджмент компанії може виявити працівників, які сформувалися у неформальні команди. Надалі таких людей доцільно об'єднувати у формальні команди для підвищення ефективності процесів. Також аналітична інформація допомагає викрити прояви дискримінації та інших конфліктних ситуацій і запобігти розвитку негативних подій; виявити працівників, які планують звільнитися з метою своєчасного реагування, з'ясування причин і усунення їх, що може зберегти цінного кадра у складі команди; виявити неформальних лідерів у колективі з допомогою яких можна ефективніше організувати роботу компанії, забезпечити якісніший обмін інформацією та розпочати нові проекти [12].

9. Підвищення організаційного духу передбачає чітке окреслення мети підприємства та спрямування спільних зусиль для її досягнення; запровадження чи оновлення кодексу організаційної поведінки, де персонал може чітко ознайомитися з метою, основними цінностями та принципами роботи підприємства в особливий період війни і пандемії; удосконалення зовнішніх атрибутів організаційної культури (в т.ч у цифровому форматі) які допоможуть об'єднати співробітників компанії; організація фірмових заходів, а особливо чітке їх планування, розробка програми, яка буде працювати на зближення колективу.

10. Активне використання можливостей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Багато вітчизняних компаній вже давно розвивають КСВ, але сьогодні цей елемент організаційної культури вже стає не додатковим атрибутом, а необхідністю [5, 6, 9]. З початком війни та пандемії деякі компанії, запровадили власні благодійні фонди чи

ініціативи для допомоги ЗСУ та медичним закладам. Надзвичайної популярності наразі набуває організаційне волонтерство та участь у різноманітних благодійних ініціативах. Багато людей сьогодні зацікавлені у організаційних можливостях волонтерства, які ініціює компанія, і до яких можна залучатися як її співробітник. Сьогодні допомога працівникам та громадам вважається ознакою зрілості бізнесу з точки зору КСВ, що у майбутньому надаватиме стратегічну конкурентну перевагу таким компаніям на ринку. Тобто трансформація організаційної культури відбувається шляхом переходу від «тихої» благодійності, до активного інформування працівників та громадськості про започатковані благодійні ініціативи, адже працівники зараз обирають компанію не лише за розміром можливої винагороди, але також цікавляться і її репутацією, соціальними ініціативами, цінностями.

11. Посилення бренду роботодавця. Хоча за результатами численних досліджень наразі в Україні переважає ринок роботодавця, і кількість кандидатів на посаду значно перевищує кількість вакансій, все ж з березня ситуація змінюється, тренд щодо відновлення балансу ринку праці позитивний. А оскільки бренд роботодавця – це системний процес, то його слід формувати та трансформувати вже сьогодні. Наразі репутація роботодавця залежить в тому числі від інформування колективу щодо можливостей їх залучення до участі у благодійних проектах компанії або створення власних.

Однак, варто виокремити і негативні тенденції, що спостерігаються в розвитку організаційної культури під час переважання дистанційної роботи в умовах війни та пандемії COVID-19. Зокрема, прискорене впровадження цифрових інструментів може створити оманливе враження, що фізична присутність в офісі не потрібна. Сучасні технології – спільні відео конференції, цифрове спільне зберігання файлів, одночасне багатоавторство документів, цифрові дошки, чат-групи в соціальних мережах є доступними та зручними. Однак безпосередній контакт людей створює краще взаєморозуміння та довіру, міцніші стосунки, професійну дружбу тощо.

Співробітники, які працюють дистанційно, як правило, з часом стають менш командними, втрачають орієнтацію на виконання конкретних завдань, межі між роботою та особистим життям. Тож необхідно швидке та ефективне реагування з боку керівництва та ефективна система стимулювання продуктивності праці як загалом, так і в рамках організаційної культури.

Організаційна культура має величезний вплив на успіх організації, оскільки сприяє формуванню певної моделі поведінки співробітників [23]. Так, зарубіжні дослідження, у яких проводився аналіз зв'язку між організаційною культурою і продуктивністю праці співробітників, виявили специфічний вплив організаційної культури на працівників, їх мотивацію, відданість роботі та ефективність лідерства, які є основними компонентами продуктивності робочої сили. Організаційна культура заохочує співробітників бути більш інноваційними та креативними, що, у свою чергу, змушує їх працювати оптимально ефективно на користь компанії. При цьому створення сприятливого психологічного середовища може допомогти у розвитку мислення співробітників, що в свою чергу допоможе легше досягати організаційних цілей [26]. Відповідно до цього, організаційна

культура є дуже важливим інструментом стимулювання продуктивної роботи персоналу і може стати дієвим елементом розробки системи мотивації праці за рахунок того, що:

- вивчення нових культурних елементів впливає на ставлення працівників до роботи та їх результативність;
- організаційна культура за короткий період створює достатньо сильну однорідність у колективі, що сприяє підвищенню ефективності й організаційної продуктивності;
- співробітники, які поділяють принципи організаційної культури, отримують визнання за свої зусилля та лояльність;
- співробітники, які дотримуються організаційної культури, також мають можливість розвивати культуру своїм неповторним способом, чим нерідко ефективніше досягають загальних цілей компанії;
- згідно із стратегічними цілями компанії створюється організаційний кодекс, і коли працівники мають чітко визначені цілі, вони здатні досягати їх, дотримуючись відповідної організаційної культури;
- організаційна культура стимулює персонал до інновацій, оскільки активна зворотна комунікація у колективі сприяє виникненню та розвитку нових ідей, а кожна ідея, яка може застосовуватися в роботі, додатково оплачується (розмір винагороди відповідає цінності ідеї);
- організаційна культура забезпечує комфортні умови праці, а саме організацію середовища, де працівники можуть відновити сили, перепочити, релаксувати тощо.

Висновки та перспектива подальших досліджень. Отже, організаційна культура сьогодні потребує важливих змін та вдосконалень. Звичайно, існують проблеми у зв'язку з загрозами фізичному та психологічному стану працівників – асоціалізація, апатія через невпевненість у завтрашньому дні, зменшення мотивації та продуктивності тощо. Тому керівникам вітчизняних компаній важливо запроваджувати ефективні та якісні зміни, приймати унікальні ситуативні рішення, які допоможуть підприємству швидко досягти успіхів, зберегти робочі місця, створити більш ефективну стійку та адаптивну організаційну культуру в майбутньому. Варто зазначити, що компанії, які наразі сформують ефективну організаційну культуру, підвищать у перспективі (після війни) і лояльність своїх клієнтів. Люди зберігають хороші емоції і спогади про підприємства і організації, соціальна діяльність яких справила на їхнє життя позитивний ефект, що, в свою чергу, позитивно впливає на успішність бізнесу компаній. Компанії, у яких зараз проводиться якісна робота у галузі соціальної політики, отримують свою нагороду і за рахунок прихильності персоналу, і за рахунок більш високої ймовірності залучення кращих кадрів. Людина, яка відчуває турботу і любить свою роботу, буде працювати більш якісно і продуктивно, буде намагатися догодити клієнтам, і відповідно, сприяти стабільності бізнесу. Таким чином, організаційна культура виступає дуже важливим елементом ефективної стратегії управління персоналом компанії в умовах невизначеності і допомагає їй вистояти у надскладний час й отримати досить вагомий конкурентні переваги в довгостроковій перспективі, зокрема: забезпечення лояльності

клієнтів, формування і розвиток позитивного іміджу компанії в очах клієнтів, партнерів, співробітників (як діючих, так і майбутніх), контактних аудиторій.

В подальших дослідженнях автори планують оцінити кількісно і якісно глибину сучасних змін в організаційній культурі підприємств і визначити вплив цих змін на продуктивність.

Список використаних джерел

1. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. Економічний простір: зб. наук. пр. Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. 141. С. 205-212.
2. Антуневич В. Як війна змінила організаційну культуру та цінності компанії. *Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини ІТ*, 2022. URL: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>
3. Безкоштовне житло для українських біженців: як отримати купон на AIRBNB. *Lowcostavia*, 2022. URL: <https://ranok.ictv.ua/ua/2022/04/03/bezkoshtovne-zhitlo-dlya-ukrayinskih-bizhentsiv-yak-otrimati-kuponi-na-airbnb/>
4. Гришнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка і управління*. №2, 2010. С. 33-38.
5. Гришнова О., Брінцева О. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 12–18.
6. Гришнова О.А., Бех С.В. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, 2014, 158 с.
7. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. [Електр. видання]*. Київ: КІП імені Ігоря Сікорського, 2018. Вип. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934>
8. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір: зб. наук. пр.* Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. № 149. С. 133-154.
9. Карюк В.І. Аналіз ефектів впровадження політики організаційної соціальної відповідальності в систему управління підприємством. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей II Міжнародної конференції (Київ, 20 листопада 2020 р.)*. К.: Університет «КРОК», 2020. С. 232-236.
10. Корольова Н. DW: Навіщо іноземці орендують нині житло в Україні. *Deutsche Welle*, 2022. URL: <https://www.dw.com/uk/navishcho-inozemtsi-orenduiut-nyni-zhytlo-v-ukraini/a-61077883>
11. Ліфінцев Д.С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. *Ефективна економіка [Електр. видання]*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3725>
12. Мостова Ю. Pavoоq: як організаційна культура знижує витрати бізнесу? Ucluster, 2022. URL: <https://ucluster.org/blog/2022/01/pavoоq-jak-korporativna-kultura-znyzhue-vytraty-biznesu/>
13. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом (6

- квітня – 13 травня 2022 року). «Делойт» в Україні та Американська торговельна палата в Україні, 2022. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf
14. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
 15. Філіпчук Л., Сирбу О. Вимушена міграція і війна в Україні (24 березня - 10 червня 2022). ГО «Центр дослідження суспільства», 2022. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vumushena-migraciya-i-vijna-v-ukrayini-24-bereznua-10-cherვნua-2022/>
 16. Як онлайн-бізнеси допомагають українцям рятуватися від війни. OLV, 2022. URL: https://blog.olx.ua/28125/jak-onlajn-biznesi-dopomagajut-ukraincjam-rjativatis-vid-vijni/?utm_source=siren&utm_medium=email&utm_campaign=zdavaj_3_04_22_marketing_1648928495
 17. 5 причин чому працівникам подобається віддалена робота. *Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична Газета»*, 2020. URL: <https://jur-gazeta.com/golovna/innovaciya-korporativna-kultura-sekret-uspishnoyi-organizaciyi-viddalenoyi-roboti.html>
 18. Baker M. Nine future of work trends post COVID-19, 2021. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19>.
 19. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
 20. Canning E.A., Murphy M.C., Emerson K.T., Chatman J.A., Dweck C.S., Kray L.J. Cultures of genius at work: organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment Personal. *Soc. Psychol. Bull.*, 2020, 46 (4) , pp. 626-642.
 21. Engert O., Kaetzler B., Kordestani K., MacLean. A. Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces. *New York: McKinsey&Company*, 2019. 7 p.
 22. Jobvite 2021 Recruiter Nation Report. *Jobvite*, 2021. URL: <https://www.jobvite.com/lp/2021-recruiter-nation-report/>.
 23. Qais Ahmed Almaamari, Husain Isa Alaswad. Gulf University Factors Influencing Employees Productivity-Literature Review. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2021 Vol: 27 Issue: 3. URL: <https://www.abacademies.org/articles/factors-influencing-employees-productivityliterature-review-11452.html>
 24. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. *The Jossey-Bass business & management series*, 2018. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
 25. Schlosser K. Geek Wire: Amazon opens supply hub for Ukrainian refugees, its largest humanitarian aid facility ever. *GeekWire*, 2022. URL: <https://www.geekwire.com/2022/amazon-opens-supply-hub-for-ukrainian-refugees-its-largest-humanitarian-aid-facility-ever/>
 26. Silas Nzuva, Purity Mwendu Kimanzi. The Impact of Organisational Culture on Employees' Productivity: A Comprehensive Systematic Review. *European Journal of Business and Management*, 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/358970066_The_Impact_of_Organisational_Culture_on_Employees'_Productivity_A_Comprehensive_Systematic_Review
 27. Swidler, A. What anchors cultural practices? In K. K. Cetina, T. R. Schatzki, & E. von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory*, London, England: Routledge, 2001, 1st ed., pp. 83–101.
 28. Webster A. The Verge: Fortnite raised \$144 million for Ukraine relief. *Vox Media*, 2022. URL: <https://www.theverge.com/2022/4/4/23009838/fortnite-ukraine-relief-fundraising-total>

29. WTW report: Global Benefits attitudes survey. WTW, 2020. URL: <https://www.wtwco.com/en-US/Insights/2021/02/2020-global-benefits-attitudes-survey>.

References

1. Androsova O.F. Mekhanizm formuvannya korporatyvnoi kul'tury na mashynobudivnykh pidpryyemstvakh Ukrainy ta protsesy yiyi rozvytku [Mechanism of formation of corporate culture at machine-building enterprises of Ukraine and processes of its development]. *Ekonomichnyy prostir: zb. nauk. pr. Dnipro: PDABA, 2019. Vyp. 141. S. 205-212.* (in Ukrainian).
2. Antunevych V. Yak viyna zminyla korporatyvnu kul'turu ta tsinnosti kompaniy [How the war changed the corporate culture and values of companies]. *Onlayn media pro tekhnolohiyi, pidpryyemnytstvo ta novyny IT, 2022.* URL: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv> (in Ukrainian).
3. Bezkoshtovne zhytlo dlya ukrayins'kykh bizhentsiv: yak otrymaty kupon na AIRBNB [Free housing for Ukrainian refugees: how to get an AIRBNB coupon]. *Lowcostavia, 2022.* URL: <https://ranok.ictv.ua/ua/2022/04/03/bezkoshtovne-zhitlo-dlya-ukrayinskih-bizhentsiv-yak-otrimati-kuponi-na-airbnb/> (in Ukrainian).
4. Grishnova O.A., Naumenko A.V. Korporatyvna kul'tura yak resurs zabezpechennya stratehichnoi stiykosti pidpryyemstva [Corporate culture as a resource for ensuring the strategic stability of the enterprise]. *Ekonomika i upravlinnya. №2, 2010. S. 33-38.* (in Ukrainian).
5. Grishnova O., Brintseva O. Vprovadzhennya ekolohichnoi vidpovidal'nosti v praktyku menedzhmentu vitchyznyanykh pidpryyemstv [Implementation of environmental responsibility in the management practice of domestic enterprises]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu im. T.H. Shevchenka. 2013. № 10 (151). S. 12–18.* (in Ukrainian).
6. Grishnova O.A., Bekh S.V.. Sotsial'na vidpovidal'nist' universytetiv Ukrainy: porivnyal'nyy analiz ta osnovni napryamy rozvytku [Social responsibility of Ukrainian universities: comparative analysis and main directions of development]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriya: Ekonomika, 2014, 158 s.* (in Ukrainian).
7. Derhachova V.V., Fedirko H.A. Vplyv korporatyvnoi kul'tury na konkurentospromozhnist' pidpryyemstva [The influence of corporate culture on the competitiveness of the enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnya: zb. nauk. pr. [Elektr. vydannya]. Kyiv: KPI imeni Ihorya Sikors'koho, 2018. Vyp. № 12.* URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934> (in Ukrainian).
8. Zaloznova YU.S., Trushkina N.V., Rynkevych N.S. Udoskonalennya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnya rozvytkom orhanizatsiynoi kul'tury pidpryyemstv [Improvement of the organizational and economic management mechanism for the development of the organizational culture of enterprises]. *Ekonomichnyy prostir: zb. nauk. pr. Dnipro: PDABA, 2019. Vyp. № 149. S. 133-154.* (in Ukrainian).
9. Karyuk V.I. Analiz efektyv vprovadzhennya polityky korporatyvnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti v systemu upravlinnya pidpryyemstvom [Analysis of the effects of implementing the corporate social responsibility policy into the enterprise management system]. *Derzhava, rehiony, pidpryyemnytstvo: informatsiyi, suspil'no-pravovi, sotsial'no-ekonomichni aspekty rozvytku: tezy dopovidey II Mizhnarodnoi konferentsiyi (Kyiv, 20 lystopada 2020 r.). K.: Universytet «KROK», 2020. S. 232-236.* (in Ukrainian).

10. Korol'ova N. DW: Navishcho inozemtsi orenduyut' nyini zhytlo v Ukraini [Why do foreigners currently rent housing in Ukraine]. *Deutsche Welle*, 2022. URL: <https://www.dw.com/uk/navishcho-inozemtsi-orenduiut-nyini-zhytlo-v-ukraini/a-61077883> (in Ukrainian).
11. Lifintsev D.S. Komunikatsiyni vazheli formuvannya i rozvytku korporatyvnoyi kul'tury [Communication levers of formation and development of corporate culture]. *Efektivna ekonomika* [Elektr. vydannya]. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3725> (in Ukrainian).
12. Mostova YU. Pavooq: yak korporatyvna kul'tura znyzhuye vytraty biznesu [Pavooq: how does corporate culture reduce business costs]? *Ucluster*, 2022. URL: <https://ucluster.org/blog/2022/01/pavooq-jak-korporatyvna-kultura-znyzhue-vytraty-biznesu/> (in Ukrainian).
13. Opytuvannya shchodo vplyvu viyny na pidkhody do upravlinnya lyuds'kym kapitalom (6 kvitnya – 13 travnya 2022 roku) [Survey on the impact of war on human capital management approaches (April 6 - May 13, 2022)]. «Deloyt» v Ukraini ta Amerykans'ka torhovel'na palata v Ukraini, 2022. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf (in Ukrainian).
14. Otenko I.P., Chepelyuk M.I. Korporatyvna kul'tura: mizhnarodnyy ta transformatsiynyy aspekty [Corporate culture: international and transformational aspects]: monohrafiya. Kharkiv: KHNEU im. S. Kuznetsya, 2018. 243 s. (in Ukrainian).
15. Filipchuk L., Syrbu O. Vymushena mihratsiya i viyna v Ukraini (24 bereznya - 10 chervnya 2022) [Forced migration and war in Ukraine (March 24 - June 10, 2022)]. *HO «Tsentrdoslidzhennya suspil'stva»*, 2022. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-bereznya-10-chervnya-2022/> (in Ukrainian).
16. Yak onlayn-biznesy dopomahayut' ukrajintsyam ryatuvatsya vid viyny [How online businesses help Ukrainians to save themselves from war]. *OLX*, 2022. URL: https://blog.olx.ua/28125/jak-onlajn-biznesi-dopomagajut-ukrajincjam-rjatuvatis-vid-vijni/?utm_source=siren&utm_medium=email&utm_campaign=zdavaj_3_04_22_marketing_1648928495 (in Ukrainian).
17. 5 prychn chomu pratsivnykam podobayet'sya viddalena robota [5 reasons why employees like remote work]. *Vseukrayins'ke profesiyne yurydychne vydannya «Yurydychna Hazeta»*, 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/innovaciyi--korporativna-kultura-sekret-uspishnoyi-organizaciyi-viddalenoyi-roboti.html> (in Ukrainian).
18. Baker M. Nine future of work trends post COVID-19, 2021. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19>.
19. Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 288 p. (in English).
20. Canning E.A., Murphy M.C., Emerson K.T., Chatman J.A., Dweck C.S., Kray L.J. Cultures of genius at work: organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment *Personal. Soc. Psychol. Bull.*, 2020, 46 (4), pp. 626-642. (in English).
21. Engert O., Kaetzler B., Kordestani K., MacLean. A. *Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces*. New York: McKinsey&Company, 2019. 7 p. (in English).
22. Jobvite 2021 Recruiter Nation Report. *Jobvite*, 2021. URL: <https://www.jobvite.com/lp/2021-recruiter-nation-report/>. (in English).
23. Qais Ahmed Almaamari, Husain Isa Alaswad. Gulf University Factors Influencing Employees Productivity-Literature Review. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2021 Vol: 27 Issue: 3. URL: <https://www.abacademies.org/articles/factors-influencing-employees-productivityliterature-review-11452.html> (in English).

24. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. The Jossey-Bass business & management series, 2018. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf (in English).
25. Schlosser K. Geek Wire: Amazon opens supply hub for Ukrainian refugees, its largest humanitarian aid facility ever. *GeekWire*, 2022. URL: <https://www.geekwire.com/2022/amazon-opens-supply-hub-for-ukrainian-refugees-its-largest-humanitarian-aid-facility-ever/> (in English).
26. Silas Nzuva, Purity Mwendu Kimanzi. The Impact of Organisational Culture on Employees' Productivity: A Comprehensive Systematic Review. *European Journal of Business and Management*, 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/358970066_The_Impact_of_Organisational_Culture_on_Employees'_Productivity_A_Comprehensive_Systematic_Review (in English).
27. Swidler, A. What anchors cultural practices? In K. K. Cetina, T. R. Schatzki, & E. von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory*, London, England: Routledge, 2001, 1st ed., pp. 83–101. (in English).
28. Webster A. The Verge: Fortnite raised \$144 million for Ukraine relief. *Vox Media*, 2022. URL: <https://www.theverge.com/2022/4/4/23009838/fortnite-ukraine-relief-fundraising-total> (in English).
29. WTW report: Global Benefits attitudes survey. *WTW*, 2020. URL: <https://www.wtwco.com/en-US/Insights/2021/02/2020-global-benefits-attitudes-survey>. (in English).

TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF UKRAINIAN COMPANIES IN THE CONDITIONS OF WAR AND THE COVID-19 PANDEMIC

Olena Grishnova¹, Victoria Karyuk²

*¹Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine;
90-A, Vasylkivska Str., Kyiv, 03022,
e-mail: grishnova@ukr.net; ORCID ID: 0000-0002-4178-1662*

*²KROK University of Economics and Law,
30-32, Tabirna Str., Kyiv, 03113,
e-mail: ViktoriyaKI@krok.edu.ua; ORCID: 0000-0002-2800-6565*

Abstract. According to the results of the conducted research, the modern realities that became a prerequisite for the need to transform the organizational culture of domestic companies and the main social trends that affected the work culture were characterized. The purpose of the article is to determine the directions of transformation of the organizational culture of domestic companies in the conditions of a full-scale war of Russia against Ukraine and the COVID-19 pandemic, and to find ways to improve it in order to have a positive impact on labor productivity. To achieve the goal, a logical approach, comparative, statistical methods, as well as methods of scientific abstraction and synthesis were used. The essence of the new category «remote organizational culture» was studied. Current challenges in the field of personnel management for domestic companies in war conditions are analyzed. An analysis of changes in the organizational culture of domestic and foreign companies in connection with Russian aggression against Ukraine was carried out. The components of an effective organizational culture for the development of personnel of domestic companies

in the conditions of war and the COVID-19 pandemic have been determined, the main ones of which are: the value of the employee, care for employees, the importance of the emotional and mental component of health, strengthening the role of internal communications, improving the remote work policy, training and development, equality and inclusive workforce, introduction of digital means of activity into the organizational culture, improvement of organizational spirit, active use of opportunities of corporate social responsibility, strengthening of the employer's brand. Proposals have been made to improve the organizational culture of domestic companies in the conditions of war and the COVID-19 pandemic. The relationship between organizational culture and employee productivity was characterized, as a result of which it was found that organizational culture is a very important tool for stimulating the productive work of personnel and can become an effective element in the development of a work motivation system due to the fact that: the study of new cultural elements affects the attitude employees to work and their performance; organizational culture in a short period of time creates sufficiently strong homogeneity in the team; employees who share the principles of organizational culture receive recognition; organizational culture stimulates personnel to innovate; organizational culture ensures comfortable working conditions; employees who follow the organizational culture also have the opportunity to develop the culture in their own unique way.

Key words. Transformations of organizational culture, remote corporate culture, components of organizational culture, charity, volunteering, remote work, digitization of work, labor productivity, COVID-19 pandemic, war.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2022

Прийнята до друку 23.05.2022