

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.73:658

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-13>**ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ КОМПАНІЙ
В УМОВАХ ВІЙНИ: ДОСВІД ТА ПРІОРИТЕТИ
МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ
В ПИТАННЯХ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ****Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ**

завідувачка кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор;

Н. С. ПЕДЧЕНКО

перший проректор, доктор економічних наук, професор;

О. В. ЛОЗОВА

кандидат економічних наук, доцент,

Полтавський університет економіки і торгівлі

Анотація. Мета статті полягає в узагальненні досвіду компаній у питаннях формування та розвитку організаційної культури, особливо в умовах кризи, зокрема, війни, визначення основних пріоритетів та напрямів її удосконалення, особливо у питаннях управління людським капіталом. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу, аналітичного методу. **Результати.** Процес розробки та удосконалення організаційної культури не припиняється на вітчизняних підприємства навіть під час війни. Навпаки, війна суттєво змінила цінності компаній, посилила корпоративну соціальну відповідальність, для працівників важливою стала не лише заробітна плата, а й відчуття приналежності до компанії, єдності колективу та розуміння, що всі в компанії працюють на єдину мету. Визначено основні чинники, які вплинули на зміну організаційної культури в мультинаціональних українських підприємств. Зроблено узагальнення пріоритетів мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих теоретико-прикладних підходів дозволить підвищити рівень організаційної культури в мультинаціональних та українських компаніях.

Ключові слова: організаційна культура, мультинаціональна компанія, війна, стрес, виклики, криза, цінності.

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Організаційна культура є таким явищем яке існує до тих пір доки існує компанія. Вона існує незалежно від зовнішніх обставин, і під час кризи, а як доводить досвід українських компаній і під час війни. Крім того, варто зазначити, що навіть коли компанія зникає, її культура продовжує існувати у спогадах людей і впливати на їхню поведінку у нових командах. Тому помилково вважати, що під час війни культура в компанії зникає. Так, вона зазнає змін, але вона продовжує формуватися і розвиватись, тому що культура – це в цілому вся сукупність діяльності співробітників, вся система робочих місць та всіх процесів. До складу організаційної культури належить практично все, що відбувається в компанії – спілкування під час робочих зустрічей та поза ними, способи взаємодії з працівниками, клієнтами, і чи не найголовніше – їхнє сприйняття

компанії. Тому можна однозначно робити висновок, що під час кризи, зокрема, що стосується України, в умовах війни, організаційна культура існує, живе і розвивається.

Як показує досвід українських компаній та мультинаціональних компаній, які діють на території України, в умовах війни культура, як і люди, відчуває сильний стрес. Враховуючи той факт, що компанії живуть та мислять конкретними людьми, а культура – це люди та їхні різні прояви, можна зробити однозначний висновок, що так само як люди в компанії переживають стрес, так і культура переживає стрес. Культура в компанії залежить від загального прояву стресу людей і того, наскільки розвинений рівень резильєнтності її лідерів і персоналу в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження організаційної культури та її впливу на ефективність діяльності підприємства присвячені роботи відомих зарубіжних вчених:

П. Друкера, Е. Шейна, Ч. Хенді, Г. Хофстеда. Значну увагу вивченню даного питання приділяють й сучасні вітчизняні науковці: Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, А. Колод, І. Мажура, В. Петюх. В дослідженнях цих науковців значна увага приділяється питанням визначення сутності організаційної культури, її функцій та ролі в розвитку підприємства, в управлінні його персоналом, розглядаються різні підходи до формулювання визначення «організаційна культура», відкритим залишається питання щодо розмежування понять «організаційна культура» та «корпоративна культура» тощо.

Термін «корпоративна культура» у менеджменті використовується як синонім терміну «організаційна культура», оскільки корпорація є одним з видів організації як об'єкта управління. Так, Скібіцька Л.І. визначає організаційну культуру як концептуальну сутність організації, що встановлює загальну систему цінностей підприємства [1, с. 11], що дає підстави зробити висновок, що, в основі організаційної культури компанії є її цінності.

Своєю чергою, Е. Шейн розглядає «організаційну культуру як комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому він повинен передаватися новим членам організації як правильний образ мислення і почуттів у відношенні згаданих проблем» [2, с. 96]. І в цьому визначенні підкреслено, що формування організаційної культури – це процес довгостроковий та потребує постійного вдосконалення

Проте, значної актуальності нині набувають питання дослідження змін, які відбуваються в організаційній культурі компаній в умовах криз і особливо, що стосується України, в умовах війни, що і визначило мету написання даної статті.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення досвіду компаній у питаннях формування та розвитку організаційної культури, особливо в умовах кризи, зокрема, війни, визначення основних пріоритетів та напрямів її удосконалення, особливо у питаннях управління людським капіталом.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аналіз різноманітних інформаційних джерел дозволив зробити певні висновки щодо того, яким чином українські та зарубіжні компанії, зокрема мультинаціональні, які представлені на ринку нашої країни справлялись з тими викликами які поставила перед ними спочатку пандемії коронавірусу а потім і війни, яким чином це позначилось на їхній організаційній культурі.

Колись найбільшим викликом для компаній була віддалена робота. Після двох ковідних років

переважна більшість талантів розглядала пропозиції тільки на full remote. Нині більшість працівників компаній працюють віддалено і наше життя змінилось назавжди.

Компанія Deloitte в Україні та Американська торговельна палата в Україні провели опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом» [3].

Метою опитування було виявити виклики, що постають перед роботодавцями в Україні щодо управління людським капіталом в умовах війни, а також дослідити актуальні пріоритети, практики і реакції на нові реалії у сфері управління людьми та формування організаційної культури. Результати опитування такі:

- лише чверть опитаних компаній (25%) ведуть поточну операційну діяльність у повному обсязі, 65% – обмежено, 8% – тимчасово призупинили. При цьому переважна більшість (90%) ведуть або мали операційну діяльність в регіонах з активними бойовими діями;

- найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%) та забезпечення неперервності робочих процесів (49%);

- найбільш актуальними HR пріоритетами компаній є управління робочим навантаженням (57%), підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (57%), перегляд чисельності організаційної структури (49%);

- більшість опитаних компаній (67%) не змінювали чисельність персоналу з початку повномасштабної війни, з них близько половини (54%) не планують перегляд протягом наступних 3 місяців;

- представники компаній зазначають, що робоче навантаження зменшилось – для всіх працівників (31%) або ж для певних категорій (41%);

- переважна більшість компаній виплачували заробітну плату в повному обсязі усім працівникам протягом лютого-квітня, проте частка таких компаній зменшувалась від місяця до місяця (за рахунок більш активного запровадження часткових виплат для деяких категорій персоналу);

- 41% компаній з тих, що мали плановий перегляд рівнів винагород у період не пізніше, ніж кінець квітня (62%), запровадили зміни до початку війни. Серед тих, хто мав плановий перегляд у періоді після початку травня, 50% змінили свої плани через війну;

- 81% компаній допомагає працівникам в Україні і за кордоном. Серед матеріальної підтримки найпоширенішою є допомога з переїздом (79%), житлом (79%) і грошова (67%);

- комунікація під час війни стала більш інтенсивною. Найбільшим комунікаційним викликом компанії вбачають недоступність деяких працівників через загальні комунікаційні канали (50%),

проте 31% зазначає, що не мають жодних комунікаційних викликів;

– на думку респондентів, після завершення активних бойових дій для відновлення сфери людського капіталу мають бути визначені пріоритетні напрямки дій. Для держави – це лібералізація податкової сфери та трудового законодавства, фінансова підтримка бізнесу, забезпечення соціальної підтримки людей, які повертаються з-за кордону та внутрішньо переміщених осіб. Для компаній – це повернення і утримання талантів, добробут працівників (включаючи фінансовий, фізичний, психічний, соціальний аспекти), перегляд робочих процесів для забезпечення більшої гнучкості, відновлення та трансформація бізнес-діяльності з урахування принципів соціальної значимості.

Підтвердженням цих висновків можуть бути приклади з діяльності відомих у всьому світі компаній які функціонують на ринку України, зокрема, Соса-Сола Україна та JYSK Україна.

Що стосується компанії Соса-Сола, то 24 лютого 2022 року був активований план дій у разі надзвичайних ситуацій, який передбачав тимчасову зупинку виробництва в Україні задля безпеки персоналу.

З перших днів після звільнення Броварщини компанія активно почала працювати над відновленням виробництва попри пошкодження, яких зазнало підприємство внаслідок бойових дій. На початку травня 2023 року роботу виробництва було відновлено з урахуванням усіх вимог від органів влади щодо якості та безпеки. Якщо рід діяльності це дозволяє, то співробітники компанії працюють віддалено. Щодо роботи співробітників, які працюють на місцях – то все відбувається з дотриманням усіх протоколів безпеки. Війна вплинула на абсолютно всі процеси, але висвітлила ще раз силу, адаптивність та незламність команди.

Як і всі компанії, Соса-Сола зіткнулися з багатьма змінами щодо того, як і де має бути організована робота персоналу. Дехто виїхав з постійного місця проживання, інші взяли за зброю, і всі так чи інакше постраждали особисто. Проте, керівництво компанії всіляко намагалось підтримувати співробітників. З початку повномасштабної війни не було скорочено жодних позицій і не було зроблено реструктуризацію. Навпаки, було організовано навчання, щоб допомогти працівникам, чії ролі стали менш актуальними, змінити свій профіль. В якості пріоритету було визначено безпеку і підтримку людей. По-перше, з самого початку війни було створено 11 Соса-Сола Care Центрів здебільшого у центральних та західних областях України, щоб допомогти колегам та їхнім родинам під час евакуації. Було надано працівникам терміновий доступ до коштів Фонду допомоги працівникам Соса-Сола у разі надзвичайних ситуацій, виплачували заробітну плату авансом

у повному обсязі, організовано додаткову матеріальну підтримку мобілізованим та найбільш постраждалим, переміщеним особам, здійснювалась допомога у розміщенні тим, хто тимчасово виїхав за кордон.

Культура волонтерства в компанії була розвинена завжди, тому у часи війни дуже багато співробітників займаються волонтерством, як з власної ініціативи, так і за підтримки компанії. Співробітниками компанії було доставлено понад 1,14 млн літрів продукції тим, хто цього найбільше потребував.

Окрім того, працівники компанії постійно привозять ліки, готують їжу, допомагають біженцям та надають соціальну підтримку в усіх регіонах. Окрема увага приділяється психологічній підтримці та постійній комунікації всередині колективу. Так, було організовано сесії ментальної підтримки для співробітників компанії і діє програма підтримки працівників, в рамках якої кожен може 24/7 безкоштовно отримати психологічну та юридичну допомогу. Для оперативної комунікації з перших днів війни компанія активно користується різними каналами: чат у viber, MS Teams, Telegram-канал, пошта.

Загальний висновок, який зробила компанія за час війни такий [4]: «Надзвичайно важливим є розвиток корпоративної культури, в основі якої є людина, це – «людиноцентричність» або, як ми говоримо, «стратегія, направлена на людей». У нашій компанії завжди дотримувались принципу «одна команда – одна родина», що й допомогло нам вистояти як команді та як людям, ще раз доводячи розуміння важливості команди. У компанії працює більш ніж 1 500 людей, багато колег можливо навіть не знайомі, але кожен готовий підтримати інших, надати житло, допомогти з евакуацією, придбати ліки й т. д. Попереду нас очікує багато випробувань та перешкод, але ми впевнені у тому, що для такої незламної команди все можливе».

Що стосується JYSK то за даними компанії понад 100 працівників вимушено емігрували. Всім їм JYSK запропонував варіант працевлаштування в країні перебування. І зараз переважна більшість тимчасових емігрантів має роботу за кордоном. Тим працівникам, які вимушено перемістилися в середині України, компанія запропонувала місця в 78 магазинах, які зараз працюють.

Разом з тим, в компанії діє принцип – відновлювати діяльність лише в тому разі, якщо це безпечно і співробітники магазину та регіональні менеджери почуваються в безпеці. Так, 16 червня 2023 року було відкрито перший новий магазин від початку війни – у ТОЦ Fabrik у Львові. Головне в компанії – дбати про безпеку працівників. Зокрема, надання скороченого робочого графіку магазинів у найбільш небезпечних містах, можли-

вість працювати віддалено, обов'язково зачиняти магазини під час повітряної тривоги, згорнути роботу точок у містах поблизу активних бойових дій та в окупації.

Водночас більшість процесів та політик залишилися беззмінними. Так, попри війну компанія продовжує вкладати кошти в покращення умов праці в магазинах – будуються нові ліфти, закуповуються нові навантажувачі, збільшуються та переобладнуються складські площі. Не зупиняються й програми навчання та розвитку персоналу, адже це головна складова успіху компанії. Залишилися в силі й політики, які захищають споживача: повернення без обмеження в часі, продовження гарантії, гарантії ціни та інші. Компанія надавала і надає значну допомогу і займається волонтерством. Мова йде про мільйони гривень – ціна товарів, які були безкоштовно надані волонтерам, лікарням, в прихистки для переселенців тощо. Була зібрана значна сума на відбудову ліцею в Ірпені. Так, 10% від виторгу магазину JYSK в Бучі під час акції відкриття було передано на фінансування відновлювальних робіт.

У співпраці з БФ «Крила Надії» спрямували більш ніж 250 тисяч грн на закупівлю медичного обладнання для спеціалізованої дитячої лікарні у Львові. Працювали також з БФ «Повернись живим». Колеги з інших країн та материнської організації збрали й передали мільйони гривень на підтримку колег в Україні. Працівники українського JYSK на постійній основі збирають кошти на бронезилети, каски та інше необхідне обладнання для співробітників, яких призвали до лав ЗСУ та ТрО. Основні висновки які зробила компанія за час війни такі: «JYSK був в Україні до війни, є з Україною під час війни та обов'язково буде після перемоги. Кожне збережене та створене робоче місце, кожен десяток мільйонів товарів, закуплених JYSK в українських постачальників, підтримують нашу державу та наближають її до перемоги. Ми знову відкриваємо вакансії й таким чином робимо свій внесок у неї. Компанія завжди вирізнялася лояльним ставленням до працівників, війна лише довела, що цінності та лідерство JYSK працюють. І зараз наш фокус – на працівниках» [4].

Подібну практику демонструють і українські компанії [5].

Отже, можна стверджувати що нині сильна організаційна культура в компанії мало не єдина стабільність, що залишилась у людини. Саме вона дає опору. Крім того, війна суттєво змінила підходи до управління людським капіталом. Фокус на підтримці людей є черговим підтвердженням глобального тренду на людиноцентричність.

На нашу думку, вирішуючи питання подальшого розвитку організаційної культури, доцільно зосередити свою увагу на трьох першочергових чинниках: прозорі та системні комунікації, тур-

бота про співробітників та переосмислення корпоративної соціальною відповідальності.

Найголовніша функція внутрішніх комунікацій – не тільки інформативна, але й зняття тривожності. Тому саме зараз як ніколи важливо комунікувати з персоналом: пояснювати рішення компанії, висловлювати свою позицію, давати підтримку співробітникам, частіше просити зворотній зв'язок тощо. Сьогодні на перший план виходить ставлення компанії до війни, позиція керівництва і засновників, волонтерські ініціативи.

У питаннях турботи про співробітників це, перш за все, піклування про психологічний стан працівників, тому наявність в штаті компанії психолога – це вже не данина моді, а необхідність.

Багато компаній вже давно займаються питаннями корпоративної соціальною відповідальності, але нині це вже не для репутації, це є необхідністю і своєрідним гігієнічним мінімумом. Поруч з запровадженням власних благодійних фондів чи ініціатив для допомоги ЗСУ, надзвичайної популярності набуло корпоративне волонтерство та різноманітні благодійні ініціативи. Все це є ознакою зрілості компанії і надаватиме їм стратегічну перевагу на ринку праці у майбутньому, адже більшість кандидатів вже сьогодні обирають компанію не лише за розміром заробітної плати, але також цікавляться її репутацією, цінностями, соціальними ініціативами.

Виокремлення цих трьох чинників пов'язано з тим, що у переважній кількості українських компаній культура налаштовується максимально дистанційно, ізольовано від реальних контактів. Так, компанії пройшли іспит он-лайн під час випробувань локдаунами, проте під час війни культурне питання ізольованості та небезпеки посилюється. У людей, які релокувалися у безпечні місця, життя відбувається на тлі війни. У тих людей, які опинилися на окупованих територіях або переживають ледь не щодня обстріли та вибухи, війна вирує на тлі життя. Чому це важливо для організаційної культури? Таке розмежування може роз'єднувати людей в дистанційній команді. Одні можуть не розуміти тривоги, психологічні та суто побутові складнощі інших. У безпечному місці в людей з'являються додаткові сили і разом з тим – виникає послаблення поведінкових лімітів. На цьому етапі в людей вивільнюються потреби, що перебували в «зоні недоступу» в період пошуку безпеки з заміною на фізичне виживання у пріоритеті. Такий перехід вимагає великої кількості енергії та часто провокує придушення власних емоцій, появу «синдрому вцілілого» – людині соромно висловлювати свої переживання, адже її становище у безпеці резонує з тими, хто на передовій та під вибухами.

Така емоційна репресія призводить до накопичення напруги в команді. А значить – вимагає осо-

бливого діалогу в команді, щоб у дистанційних робочих процесах не виникало проблем. Тому, основні питання на які повинна бути зосереджена організаційна культура під час війни є такими:

– навчити людей після вирішення питання безпеки, якісно виконувати рутинні, а далі – і більш складні, креативні завдання;

– постійно знаходитися у конструктивній комунікації з людьми (робочій та індивідуальній);

– регулярно обговорювати, що допомагає людям в компанії тримати баланс, і допомагати підтримувати цей баланс спілкуванням та навчанням.

Що стосується керівництва компанії, її лідерів, то вони у періоди екстремальної невизначеності повинні демонструвати стійкість, резильєнтність, швидку реакцію та людяність.

У команд часто виникає почуття «професійної ізоляваності», коли вони не відчувають зв'язку з колегами і роботодавцем, втрачають впевненість у своєму фахові та стають менш залученими в роботу.

Якщо керівник не виявляє лідерських якостей, не має певного ресурсу під час кризових випробувань, лідерську позицію обов'язково займає хтось інший – той, в кого більше енергії.

Крім того, приймаючи рішення щодо удосконалення існуючої організаційної культури варто звертати увагу на фактичну поведінку людей і знайти відповіді на кілька питань:

Чи співробітників заохочують говорити, чи вони бояться висловити свою думку?

Як приймаються важливі бізнес-рішення – закрито чи відкрито?

Чи є у співробітників доступ до інформації? І який рівень доступу? Якщо ти не володієш інформацією, то не можеш нічого запропонувати, адже не розумієш контексту. Якщо ж інформацією діляться, люди розуміють ситуацію та пропонують рішення.

Як обговорюються погані результати? Чи люди бояться про них говорити й будь-що намагаються їх приховати та перекласти провину на іншого, чи навпаки – розуміють, що помилки вказують на можливості для покращення та вдосконалення процесів і взаємодії.

Наскільки компанія вірить своїм співробітникам та хоче їх контролювати? Чи є можливість працювати віддалено? Контроль за робочим часом вказує на рівень довіри та показує, за якими показниками тебе оцінюють: по тому, скільки годин ти знаходився на робочому місці, чи по тому, яких ти досяг результатів.

На наше переконання, кожне з таких рішень компанії впливає не тільки на бізнес-процеси, а й на те, як поведуться співробітники, як вони себе відчують та пропонують ідеї.

Висновок із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Таким чином підводячи підсумки можна зробити такі висновки:

– війна – не привід зупинитися чи гальмувати;

– найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників, підтримка продуктивності команд та забезпечення неперервності робочих процесів;

– найбільш актуальними HR пріоритетами компаній є управління робочим навантаженням, підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу, налагодження ефективної комунікації та переосмислення корпоративної соціальної відповідальності.

Для того, щоб створити організаційну культуру, яка допоможе компанії стати стійкішою й готовою до випробувань, потрібно спочатку визначити, якою має бути очікувана поведінка співробітників. Після цього необхідно проаналізувати, чи мотивує людей на таку поведінку компанія. Чи підштовхують до цього особисті приклади лідерів і те, що вони транслюють, як діють? Як у компанії побудовані процеси і як свою роль та можливості впливати на результат бачать працівники різних ланок? Співробітників з якими якостями компанія цінує, підвищує і бере на керівні посади?

Маючи відповіді на ці питання, буде зрозуміло, чого не вистачає і що потрібно змінити, щоб організаційна культура стала потужним драйвером розвитку компанії, а співробітники почали генерувати корисні ідеї. Саме ці питання і будуть предметом наших подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 360.
2. Шейн Е. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
3. Компанія Deloitte в Україні // Офіційний сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.htm> (дата доступу: 18.06.2022).
4. Бізнес-фронт: як компанії підтримують співробітників, допомагають Україні та чого їх навчила війна // Work.ua для роботодавців. Електронний журнал. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2924/> (дата доступу: 18.06.2022).
5. Зберегти людей. Війна вчить підприємців та топів управляти командами по-новому. Які інструменти допомагають лідерам найбільших українських компаній. URL: <https://forbes.ua/leadership/zberegti-lyudey-viynavchit-pidpriemstv-ta-topiv-upravlyati-komandami-po-novomu-yaki-instrumenti-dopomagayut-lideram-naybilshikh-ukrainskikh-kompaniy-11022023-11646> (дата доступу: 18.06.2022).

REFERENCES

1. Skubits'ka L.I. Orhanizatsiya pratsi menedzhera [Manager's work organization: a study guide]: navchal'nyy posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 360. [in Ukrainian]
2. Sheyn E. (2016) Korporatyvna kul'tura pidpryyemstv: istoriya vynyknennya ta sutnist' [Corporate culture of enterprises: history and essence]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, 9(1), 86–91. [in Ukrainian]
3. Kompaniya Deloitte v Ukrayini [Deloitte company in Ukraine]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.htm> (accessed 18 June 2022). [in Ukrainian]
4. Biznes-front: yak kompaniyi pidtrymuyut' spivrobotnykiv, dopomahayut' Ukrayini ta choho yikh navchyla viyna [Business front: how companies support employees, help Ukraine and what the war taught them]. *Work.ua dlya robotodavtsiv. Elektronnyy zhurnal*. Available at: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2924/> (accessed 18 June 2022). [in Ukrainian]
5. Zberehty lyudey. Viyna vchyt' pidpryyemtsiv ta topiv upravlyaty komandamy po-novomu. Yaki instrumenty dopomahayut' lideram naybil'shykh ukrayins'kykh kompaniy [Save people. War teaches entrepreneurs and leaders to manage teams in a new way. What tools help the leaders of the largest Ukrainian companies]. Available at: <https://forbes.ua/leadership/zberehti-lyudey-viyna-vchit-pidpriemtsiv-ta-topiv-upravlyati-komandami-po-novomu-yaki-instrumenti-dopomagayut-lideram-naybilshikh-ukrainskikh-kompaniy-11022023-11646> (accessed 18 June 2022). [in Ukrainian]

Lyudmila Shymanovska-Dianykh, Nataliia Pedchenko, Oksana Lozova, Poltava University of Economics and Trade. Changes in the organizational culture of companies in the conditions of war: experience and priorities of multinational and Ukrainian companies in matters of human capital management.

Annotation. *The purpose of the article is to generalize the experience of companies in matters of formation and development of organizational culture, especially in conditions of crisis, in particular, war, determination of the main priorities and directions for its improvement, especially in matters of human capital management. Research methodology. The goal set in the article was achieved using the following research methods: logical generalization and scientific abstraction, structural analysis, analytical method. The results. The process of developing and improving organizational culture does not stop at domestic enterprises even during the war. On the contrary, the war significantly changed the values of companies, strengthened corporate social responsibility, not only wages became important for employees, but also a sense of belonging to the company, unity of the team and understanding that everyone in the company works for a common goal. The biggest challenges in wartime people management are keeping workers safe, maintaining team productivity, and ensuring continuity of work processes. The main factors that influenced the change of organizational culture in multinational Ukrainian enterprises were determined. The priorities of multinational and Ukrainian companies in matters of human capital management have been summarized. Practical significance of research results. The practical use of the proposed theoretical and applied approaches will improve the level of organizational culture in multinational and Ukrainian companies.*

Keywords: *organizational culture, multinational company, war, stress, challenges, crisis, values.*