

УДК 658.3:005.73

Л. М. Шимановська-Діанич

О. В. Лозова

Я. О. Барибіна

В. Л. Шимановська

ТИПИ ТА МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР: ДОСВІД МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ І СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Метою даної статті є розвиток теоретико-методичних положень щодо типологізації та формування організаційної культури підприємств і організацій та вироблення пропозицій щодо її впровадження в діяльність українських підприємств в сучасних умовах. 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. Окреслено типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур. Узагальнено досвід мультинаціональних та українських компаній. Визначено сучасні тренди управління персоналом в умовах війни на вітчизняних підприємствах. Практична значущість результатів дослідження. Використання на практиці запропонованих теоретико-прикладних підходів дозволить підвищити рівень організаційної культури в мультинаціональних та українських компаніях, удосконалити її процес розробки та механізм впровадження на підприємстві.

Ключові слова: організаційна культура, мультинаціональна компанія, типи організаційної культури, механізм впровадження організаційної культури, війна, виклики, криза, цінності.

DOI 10.34079/2226-2822-2023-13-25-67-76

Говорити про організаційну культуру розпочали у 1970–80-х роках як про феномен, що визначає діяльність організацій. Однак явище організаційної культури виникло набагато раніше, разом з виникненням організацій. У різні часи у залежності від соціально-економічних умов існували різні типи організаційних культур. З розвитком ринкової економіки, переходом до інформаційного суспільства великої ролі набувають знання, кваліфікація, мотивація персоналу без яких не можливо реалізовувати ідеї, ініціативи працівників. Організаційну культуру зараз вважають найсильнішим мотиватором, регулятором і індикатором діяльності персоналу у організації. Організаційна культура – це ідеологія управління і організації соціально-економічної системи. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і виражає основні цінності організації. Актуальність вивчення організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури організації дозволить оцінити ступінь стабільності організації, передбачити можливі напрямки управлінських рішень, а також сприятиме досягненню запланованих результатів.

Особливої актуальності ці питання набирають в умовах кризи і, зокрема, що стосується України, в умовах війни.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Значний внесок у теорію організаційної культури зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як А. Воронкова, Д. Денісон, Г. Захарчин, К. Камерон, З. Куїнн, У. Шейн та ін. Дослідження організаційної культури як важливого чинника конкурентоспроможності висвітлено у працях О. Драган, В. Кукоба. Як важливий аспект управління персоналом, розглядають організаційну культуру А. Воронкова, М. Дороніна, А. Доронін, Н. Гавкалова, В. Ковальова та ін. У працях дослідників також відображені питання впливу національних особливостей формування організаційної культури, її вивчення як складової бренд-менеджменту. Фрагментарно представлена економічна сутність організаційної культури та особливості типів організаційної культури мультинаціональних та українських компаній, механізм її розробки та впровадження. Водночас, з огляду на складність і багатоманітність впливу організаційної культури на результати діяльності та побудову системи управління підприємством, особливо в умовах кризи і, зокрема, війни в Україні, необхідно глибоко дослідити питання типології організаційної структури та механізму її формування та впровадження.

Метою даної статті є розвиток теоретико-методичних положень щодо типологізації та формування організаційної культури підприємств і організацій та вироблення пропозицій щодо її впровадження в діяльність українських підприємств в сучасних умовах.

Оскільки кожна компанія розробляє свою унікальну організаційну культуру, тому виділити окремі її типи є досить важко. Та найбільш поширеними у зарубіжному менеджменті є типологія організаційної культури Дж. Зонненфельда, як *baseball team, club, academy і fortress* (Міхов, 2017). Щодо вітчизняних компаній, то поки ще досить складно виділити чіткі типи корпоративної культури. Багато компаній говорять, що тип їхньої корпоративної культури тільки формується, інші компанії визначають свій тип корпоративної культури як «змішана культура» або «культура, яка формується».

Та незважаючи на суперечливість даного питання, ми виокремили найбільш поширені типи організаційної культури сучасних компаній, зокрема:

1. Культура влади. Така організаційна культура побудована на авторитарному стилі керівництва та багаторічних традиціях. У компаніях з таким типом організаційної культури існує великий опір змінам у працівників та керівництва. Всі управлінські рішення приймаються виключно топ-менеджерами, а всім іншим працівникам лише повідомляються прийняті рішення до відома. Прикладом компаній з таким типом організаційної культури можуть бути Exxon Mobil, IBM.

2. Культура ролей та статусів. Даний тип організаційної культури побудований на чіткій ієрархії статусів та посад. Зазвичай у таких компаніях існує внутрішній кадровий резерв, а працівники отримують підвищення відповідно за результатами оцінювання. Зовнішній найм відбувається на посади низового порядку. Прикладами компаній з цим типом культури можуть бути Nordstrom, UPS.

3. Культура проектів та завдань. При даному типі організаційної культури робота працівників зосереджена на виконанні конкретного завдання чи проекту. Більшість працівників працюють в проектних командах з жорстким таймінгом. Працівники зазвичай зазнають надзвичайної напруги під час виконання завдань, адже результат їх роботи можна оцінити лише по завершенню проекту. Приклади компаній з цим типом культури можуть бути SpaceX та Tesla.

4. Культура інновацій. В основі такої організаційної культури стоять інновації та розвиток. Звісно, що даний тип може бути характерним лише для компаній фінансово успішних і тих, що мають достатньо фінансових ресурсів для впровадження інновацій та

передових технологій у свій виробничо-управлінський процес. Приклади компаній з цим типом культури можуть бути Google, Apple.

Незважаючи на те, що ми описали чотири типи організаційної культури, у чистому вигляді вони практично не існують. Зазвичай це поєднання декількох культур, що призводить до унікальної організаційної культури компанії.

Так, наприклад, всесвітньовідома американська компанія «Amazon» має організаційну культуру ролей, оскільки вона має чітко встановлену структуру та ієрархію. «Microsoft», багатонаціональна компанія з американським корінням з виробництва комп'ютерних технологій, має переважно культуру влади, оскільки вона характеризується централізованим управлінням, вертикальною ієрархією та цінність традиціям.

Яскравим прикладом організаційної культури інновацій є японська компанія «Toyota», оскільки вона постійно працює над розвитком нових інноваційних автомобілів залучаючи при цьому передові технології.

У свою чергу, українська компанія «Rozetka» має культуру завдань, оскільки ставить перед собою завдання забезпечити клієнтам якісний сервіс та швидко доставку товарів.

Процес розробки організаційної культури є багатоступеневим та складається з кількох етапів, які можуть відбуватись не обов'язково один за одним, а й одночасно (паралельно). Крім того, процес розробки організаційної культури є по своїй суті довгостроковим та фактично ніколи не завершується, адже цінності компанії, як і культура змінюються відповідно до чинників, які на них впливають (політичні, економічні, екологічні фактори, кадрова політика чи фінансовий стан підприємства). Наведемо загальний алгоритм, без якого не можливо, на нашу думку, розпочати процес розробки організаційної культури :

1 ЕТАП. Оцінка та аналіз поточного стану організаційної культури. Цей етап передбачає оцінку стану організаційної культури по якісним та кількісним показникам (рівень задоволеності працівників, ефективність адаптації, лідерство, фінансовий стан компанії і т.д.). Також на цьому етапі проводять опитування серед працівників, щоб з'ясувати, які цінності, переконання та стиль роботи в колективі.

2 ЕТАП. Встановлення взаємозв'язків та взаємоузгодженості між місією компанії та її цінностями. На цьому етапі формують основні цілі, які компанія планує досягнути, а також окреслюються її ідеологічні засади та цінності. Також, дуже важливо взаємоузгодити між собою місію, цілі та цінності компанії, саме від цього в переважній більшості буде залежати ефективність організаційної культури в цілому.

3 ЕТАП. Визначення цінностей та ключових компетенцій працівників. Від чіткого розуміння, які якості та здібності повинні мати працівники, залежить ефективність кадрової політики в компанії в цілому (найм персоналу, адаптація, кар'єрне зростання, оцінка персоналу і т.д.). Також визначення цінностей та ключових компетенцій працівників дає чітке розуміння чи відповідають вони вимогам компанії та наявній організаційній культурі.

4 ЕТАП. Встановлення чітких стандартів та норм поведінки працівників. На цьому етапі встановлюються корпоративні правила поведінки та стандарти роботи. Саме чітко встановлені стандарти та норми дозволяють краще працівникам відчувати себе частиною колективу, працювати в одному стилі та досягати спільних цілей.

5 ЕТАП. Система навчання, підвищення кваліфікації та винагород. Цей етап є по суті продовженням попереднього, оскільки необхідно заохочувати та винагороджувати тих працівників, які дотримують стандартів та розділяють цінності компанії. Звісно, що варіантів заохочень може бути доволі багато, але, на нашу думку, найбільш доцільним є навчання персоналу, підвищення кваліфікації чи відвідування тренінгів, вебінарів тощо.

Це дозволить одночасно і винагородити працівника за його гарну роботу й підвищити його рівень компетенцій.

6 ЕТАП. Постійний моніторинг та оцінка ефективності розробленої організаційної культури. Як вже було зазначено вище, процес розробки організаційної культури не статичний, а динамічний, тому потребує постійного моніторингу, оцінки та удосконалення, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, та вносити періодично, за необхідності, корективи.

Отже, процес розробки організаційної культури компанії є складним довготривалим та динамічним, і передбачає аналіз внутрішніх процесів, місії та цінностей, а також встановлення норм, стандартів та системи заохочень і навчання працівників.

Незважаючи на те, що процес розробки організаційної культури є складним та компанії, які турбуються про свій імідж та мають статус міжнародних багатонаціональних корпорацій готові приділяти цьому питанню достатньо часу та ресурсів. Деякі з них створили настільки унікальну організаційну культуру, що по них можна вивчати процес її розробки та особливості.

Однією з найвідоміших компаній світу, комп'ютерними продуктами якої користується фактично кожна людина є Google. Компанія має багаторічну історію, а тому й організаційна культура за цей період постійно еволюціонувала. Та основні цінності залишаються незмінними і організаційна культура компанії базується на принципах довіри, відкритості та співпраці між колегами. Компанія пропонує своїм працівникам безкоштовні обіди та доступ до громадського транспорту, забезпечує багато можливостей для професійного зростання та активно підтримує розвиток працівників як індивідів. Багато уваги приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації працівників. Наприклад, було створено сотні лекцій Tech Talks, які оновлюються щомісяця.

Google одна з небагатьох компаній, яка розповсюджує свої акції між всіма працівниками. У компанії новий інженер-програміст отримує доступ майже до всіх кодів у перший день. У внутрішній мережі компанії є сценарії дій, плани запусків, сніппети співробітників (звіти про тижневий прогрес) разом із щоквартальними цілями співробітників і команд. Тож будь-хто може побачити, над чим працюють усі інші. На щотижневих загальних зборах за назвою «Слава Богу, вже п'ятниця» (СБВП). Ларрі Пейдж і Сергій Брін розповідають усій компанії (тисячі людей беруть участь особисто і через відеозв'язок, десятки тисяч дивляться онлайн-трансляцію) все що відбувалось протягом попереднього тижня, демонструють продукти, вітають нових працівників. І найважливіше — організовують 30 хвилин запитань від будь-кого в компанії на будь-яку тему (Будуй своє, 2019).

Основне внутрішнє гасло Google таке «нам потрібні люди, які будуть почуватися, думати і діяти як власники, а не як наймані працівники» (Будуй своє, 2019). Воно свідчить, що компанія прагне залучати в свою команду професіоналів, які матимуть власні креативні ідеї, а не лише старанно виконуватимуть вказівки менеджера.

Для того, щоб заохочувати працівників до креативу, самостійності та мінімізувати у них вроджену людську схильність до виконання розпоряджень й підпорядкування, компанія Google постійно прагне усунути символи статусності та влади. Не існує жодних окремих туалетів, паркувальних місць, пенсійних надбавок і харчування для керівництва.

У цілому в компанії існує лише 4 умовні рівні влади: співробітник, менеджер, директор та вище керівництво. Така організаційна культура призвела до того, що компанію Google працівники називають роботодавцем мрії, що дозволяє їй вже багато років відбирати серед претендентів лише висококваліфікований та талановитий персонал.

Вислів «ідеальна корпоративна культура» у багатьох асоціюється з компанією Zappos, яка є прикладом того, як організаційна культура може стати справжньою конкурентною перевагою. Компанія передбачає у своїй культурі підтримку членів колективу, взаємодію та відкритість, яку демонструє, зокрема, завдяки такому елементу, як «культура здивування», коли працівники часто намагаються перевершити очікування клієнтів.

СЕО Zappos Тоні Шей розповів історію та основні принципи роботи компанії у книзі, яку так і назвав: «Доставляючи щастя. Від нуля до мільярда: історія створення видатної компанії з перших рук». У ній Тоні Шей сформував 10 принципів роботи в Zappos: викликати «вау!»-відчуття нашим обслуговуванням; приймати та заохочувати зміни; створювати веселу та трішки незвичайну атмосферу; любити пригоди, творчо та нешаблонно мислити; не заперечувати зросту та навчанню; будувати відкриті та чесні стосунки; створювати позитивний командний дух та сімейну атмосферу; робити більше меншими засобами; бути захопленими та рішучими; бути скромними (Леонова, 2019).

Добре прописані принципи організаційної культури, а головне їх дотримання всіма працівниками, створило по справжньому компанію, в якій мріють працювати та розвиватись разом з нею.

До однієї з найкращих належить й організаційна культура компанії Apple. Організація показує, що для неї важливі абсолютно всі працівники, незалежно від того, в якому регіоні США або світу вони трудяться і яку посаду займають. Важливі досягнення людини, а не проведений нею на роботі час (Clever staff, 2019). Організаційна культура Apple базується на використанні креативних методів роботи та технологій. Компанія створює унікальну атмосферу роботи, в якій працівники постійно навчаються новому та долучаються до колективних проєктів.

Однією з найбільш інноваційних компаній у світі є Netflix. Внутрішні правила компанії сформовані на таких цінностях як відвертість, свобода та відповідальність працівників. Керівництву Netflix вдалося позбутися практично всіх виснажливих правил. Тут мотивують цікавими проєктами. Петті Мак-Корд впевнена, що найбільша послуга для працівників – це наймати для них найпродуктивніших колег. Така корпоративна культура відкриває найкраще в працівниках, і дозволяє створити справжню команду мрії (Книжковий огляд, 2019). Організаційна культура Netflix базується на автономності, відповідальності та прозорості. Компанія регулярно оцінює роботу своїх працівників та готова змінювати склад команд для забезпечення максимальної ефективності.

Звісно, що це приклади розробки організаційної культури найбільш успішних компаній та на них яскраво прослідковується її вплив на фінансовий стан та позитивний імідж. Крім того, в таких компаніях є значно більші можливості щодо вибору нових працівників та залучення талантів, працівники мають високий рівень приналежності до підприємства, навіть у гібридному форматі роботи.

Звісно, організаційна культура вітчизняних підприємств зазнала значного впливу війни та все ж таки протягом 2023 року багато українських компаній продовжують зосереджуватися на розвитку організаційної культури. Ось кілька прикладів:

1. «ЕРАМ Україна» – компанія, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення. На офіційному сайті «ЕРАМ Україна» характеризує себе таким чином: «...як частина глобальної компанії ЕРАМ, ми не тільки віддано шукаємо найкращі рішення для клієнтів, а й піклуємося про свій вплив на навколишній світ. Основні напрямки діяльності ЕРАМ Україна - це освіта, екологія та підтримка ініціатив місцевих спільнот. Таланти, що співпрацюють з ЕРАМ, діляться своїм часом, досвідом і знаннями зі спільнотами в тих локаціях, де ми живемо та працюємо. Робити світ навколо нас краще – гідна мета для ЕРАМ Україна» (Книжковий огляд, 2019).

Дійсно компанія EPAM Україна активно інвестує в підтримку професійного розвитку своїх співробітників та створення сприятливого робочого середовища. Вони проводять тренінги, конференції та семінари для підвищення навичок своїх співробітників та встановлюють культуру співпраці й взаємодії.

2. Не менш активно формує свою організаційну культуру й компанія SoftServe, пропонуючи рівні та прозорі умови у робочому середовищі для всіх, незалежно від віку, кольору шкіри, релігії, національності, громадянства, сімейного стану, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності, гендерного самовираження, психічних чи фізичних особливостей. Зусилля компанії також зосереджені на забезпеченні комфортних та гнучких умов праці для всіх співробітників. Компанія пишається тим, що отримала численні акредитації та нагороди, які визнають задоволеність співробітників і прихильність до питань сталого розвитку (EPAM Україна, б.д.).

Крім того, компанія SoftServe активно займається соціальними проектами та заходами, щоб налагодити міжособистісні стосунки та підтримувати емоційне здоров'я своїх працівників, що впливає на ефективність організаційної культури та позитивний імідж компанії в цілому.

Активно формує свою унікальну організаційну культуру й вітчизняний онлайн-ритейл «Rozetka». Для узагальнення своєї цінностей та поширення принципів організаційної культури компанія обрала креативний шлях і видала книгу про корпоративну культуру «Книга Rozetka про речі, в які ми віримо» (EPAM Україна, б.д.). Компанія пояснила видавництво книги таким чином: «Масштабний бізнес часто ускладнює зв'язок між відділами. Тому у великих компаній зникає «загальна культура» і утворюються окремі у кожній команді». У Fedoriv Agency (видавництво, що видало книгу) знайшли рішення для цієї проблеми. Компанії запропонували активніше вести комунікацію через чати та електронну пошту. Наприклад, розповідати про важливі події та зовнішню діяльність. Також агенція збрала інформацію та описала корпоративну культуру Rozetka. Так і створили книгу цінностей компанії» (Rozetka book, б.д.).

Таким чином, Rozetka створює культуру інновацій та творчості, сприяючи розвитку нових ідей та проектів, а також підтримуючи культуру відкритості та довіри. Вони також сприяють розвитку комунікаційних навичок своїх співробітників та заохочують до здорового способу життя.

Ці приклади свідчать про те, що вітчизняні компанії також поряд з іноземними активно інвестують у розвиток своєї організаційної культури, створюючи при цьому позитивний імідж компанії, підвищуючи продуктивність праці працівників, створюючи нові формати робочих місць та підвищуючи продуктивність праці свого колективу. Проте, варто звернути увагу на ті зміни що відбуваються останнім часом в організаційній культурі українських компаній які вимушені працювати в умовах війни. Особливо це стосується саме питань управління персоналом, а проведений нами огляд низки інформаційних джерел дозволив зробити такі висновки і визначити основні тренди (Кушнір, 2021):

1. Значно зростає попит на використання нових технологій в HR-процесах, як-от штучний інтелект або machine learning. Популярність штучного інтелекту та інших технологій стрімко зросла на початку 2023 року, і попит продовжує зростати зі швидкістю світла. Найімовірніше, надалі все більше з'являтиметься додатків та програм для HR та рекрутерів, що використовують штучний інтелект для виконання певних завдань та пошуку рішень. У такої популярності, беззаперечно, є цілком логічна причина – штучний інтелект здатний скоротити кількість часу, витраченого на певні завдання, до 70%. У сфері управління персоналом штучний інтелект може стати надійним помічником спеціаліста, який допомагатиме шукати рішення під кожен проблему, відповідати на складні запитання, будувати ефективні стратегії та виконувати низку

інших завдань. Скоріше за все, до кінця 2023 на ринку з'явиться ще більший вибір додатків, що позиціюють себе як AI-based.

2. Переважають гібридний та віддалений режим роботи. Популярність офісів все більше знижується, і на заміну їм приходять віддалений та гібридний режими роботи. Переваг такого формату незліченна кількість – це більша гнучкість в роботі, збільшення продуктивності, економія витрат на утримання офісу, і більша різноманітність серед працівників і навіть зменшення вуглецевого відбитка. Беззаперечно, такі режими мають свої виклики та труднощі, однак для сучасного ритму життя вони підходять значно більше, ніж офісна робота. Зі збільшенням використання технологій та різних каналів зв'язку, організувати дистанційну форму роботи значно легше, ніж раніше.

3. Підвищуються вимоги до HR. Останнім часом, HR-функції стали більш стратегічними та зосередженими на забезпеченні розвитку бізнесу. Це призвело до того, що HR-працівники мають ставити перед собою все вищі цілі та стандарти, і відповідно, вимагати від своїх співробітників відповідних знань, навичок та якостей. Вимоги до відповідальності та етики також зростають, тож очікування від HR також змінюються та стають дедалі жорсткішими.

4. Різноманітність, рівність та інклюзивність (або ж DEI). Все більше компаній впроваджують принципи DEI у свою роботу, і цей тренд залишається актуальним і у 2023 році. Інклюзивний робочий простір – це місце, де кожен почуватиметься комфортно, де поважатимуть особисті кордони та заохочуватимуть кар'єрний розвиток. Завдяки DEI, компанії не лише створюють сприятливу корпоративну культуру та атмосферу на робочому місці, а також приваблюють більше талановитих фахівців до роботи в організації. Компанії з високими показниками за гендерним, етнічним та культурним розмаїттям швидше досягають високої прибутковості та виходять на нові ринки, а рівень утримання працівників вище щонайменше на 19%, ніж у компаній, які не впроваджують принципи DEI.

5. Піклування про кожного. Війна внесла корективи у життя усіх, без винятку, тож компанії не можуть залишатися осторонь, якщо вони хочуть зберегти свій колектив та сприяти поліпшенню емоційного стану своїх працівників. Зараз важливо як ніколи турбуватися про одне одного і ставитися з розумінням. Робота HR в умовах війни зазнала серйозних змін, адже тепер потрібно завжди розуміти, що з працівниками, чи вони в безпеці, чи є у них доступ до всіх необхідних речей, ліків та їжі, чи є електроенергія та зв'язок у кожного тощо. Колективи стали ріднішими, і у 2023 році, важливо не лише не забувати про це, а і підтримувати теплий зв'язок в команді та покладатися на одне одного.

6. Автоматизація процесів HR та рекрутингу. Все більше завдань або виконуватимуться машинами, або будуть автоматизовані принаймні частково. Це ж стосується і сфери управління персоналом – вже зараз існує безліч інструментів для автоматизації певних HR-процесів, і у 2023 році популярність таких додатків для автоматизації, як HRM-системи, продовжуватиме зростати. Найімовірніше, за наступні декілька років майже всі компанії перейдуть на часткову автоматизацію та користуватимуться HRM-системи для підвищення продуктивності.

7. Фокус на самопочутті співробітників. У міру того, як світ стає все більш напруженим і динамічним, фізичне та ментальне здоров'я співробітників стає все більш важливим для багатьох компаній. У 2023 році компанії, продовжуватимуть інвестувати в програми та ініціативи, які сприяють оздоровленню співробітників, включаючи підтримку психічного здоров'я, гнучкий графік роботи та оздоровчі програми, такі як заняття йогою та сеанси медитації.

8. Розробка нових моделей лідерства. Робочі процеси міняються, що вимагає нових моделей лідерства, які наголошують на емпатії, емоційному інтелекті та здатності до

адаптації. Одним з аспектів цієї тенденції є розробка нових моделей лідерства, які краще відповідають потребам сучасних організацій.

9. Збільшення використання технологій доповненої реальності та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку. Технології доповненої та віртуальної реальності стають все більш популярними в програмах навчання та розвитку. У 2023 році компанії інвестуватимуть інструменти AR та VR, що допоможуть їм забезпечити більш захопливий досвід навчання. Один з головних способів використання AR та VR в у сфері керування персоналом – це створення імерсивних навчальних середовищ, що допомагають співробітникам навчатися в практичній обстановці.

10. Карти кар'єрного росту. Карти кар'єрного росту – це інструмент, який дозволяє співробітникам бачити можливості для свого професійного зростання та розвитку в компанії. Вони допомагають співробітникам зрозуміти, які навички та знання необхідні для досягнення певного рівня кар'єрного росту в компанії, а також які кроки їм потрібно зробити, щоб розвиватися в потрібному напрямку. Крім того, карти кар'єрного росту допомагають компаніям залучати талановитих співробітників, оскільки вони показують, що компанія пропонує реальні можливості для розвитку та зростання, що є важливим для багатьох потенційних кандидатів.

11. Аналітика даних і метрик. Використання аналітики даних та метрик стає все важливішим у відділах управління людськими ресурсами, оскільки компанії намагаються відстежувати та оцінювати свою продуктивність в таких областях, як залученість працівників, рівень текучості кадрів та метрики різноманітності. У 2023 році компанії все більше інвестуватимуть у високотехнологічні інструменти та технології, щоб допомогти їм збирати та аналізувати ці дані.

12. Бренд роботодавця. У 2023 році компанії зосередять свою увагу на побудові сильної репутації як привабливого роботодавця. Це означає, що компанії будуть інвестувати у програми залучення та збереження персоналу, ініціативи соціальної відповідальності та інші проекти, що допоможуть їм побудувати позитивний імідж роботодавця. Компанії, які мають позитивну репутацію як роботодавця, здатні привернути більше талантів, зберігати та мотивувати своїх працівників, що позитивно відображається на їхньому бізнесі та допомагає досягати успіху в довгостроковій перспективі.

13. Зростаюче використання чат-ботів та віртуальних асистентів в HR. Ключові HR тренди у 2023 році – це однозначно використання штучного інтелекту та різноманітні додатки для автоматизації. Однією з основних програм у цьому році стала ChatGPT (HURMA, 2023). Чат-боти та віртуальні асистенти – це програми на комп'ютері, які використовують штучний інтелект (AI) для імітації людської розмови, відповіді на питання та виконання завдань. Поширення чат-ботів та віртуальних асистентів в HR є трендом, який набирає популярності завдяки своєму потенціалу оптимізувати комунікацію та покращити досвід співробітників.

Висновки.

Таким чином, можна зробити такі висновки:

дотримуватися положень тільки однієї моделі при розвитку організаційної культури досить складно. На практиці може бути використаний симбіоз двох-трьох моделей в рамках формування та розвитку субкультур організаційної культури на підприємстві;

організаційна культура відноситься до спільних цінностей, відносин, стандартів і переконань, які характеризують членів організації та визначають його природу. Тому розумно підібрана та створена культура буде одним із найголовніших факторів задоволеності персоналу внутрішнім кліматом, а це водночас відобразиться на їх віддачі робочому процесу.

підвищення ефективності діяльності українських підприємств, особливо в умовах війни, вимагає серйозного ставлення до такого елемента управління, як організаційна

культура з урахуванням останніх трендів в управлінні персоналом. Складність та неоднозначність даного питання зумовлює необхідність більш глибокого вивчення цих трендів та їх впливу на результати діяльності українських підприємств, що і буде предметом наших подальших досліджень.

Бібліографічний список

- Будуй своє, 2019. *Як побудована корпоративна культура Google* [online] Доступно: <<https://buduysvoe.com/publications/yak-pobudovana-korporatyvna-kultura-google>> (дата звернення 18.05.2023)
- Книжковий огляд, 2019. *Наснага від Netflix: що насправді мотивує творців хітових серіалів* [online] Доступно: <<https://blog.kniga.biz.ua/korporatyvna-kultura-netflix/>> (дата звернення 18.05.2023).
- Кушнір, М., 2021. Розетка представила книгу про власну корпоративну культуру. *Vector* [online] Доступно: <<https://vctr.media/rozetka-zrobyla-knygu-59886/>> (дата звернення 18.05.2023).
- Леонова, О., 2019. «Доставляючи щастя»: принципи корпоративної культури Zappos. *Hurma* [online] Доступно: <<https://hurma.work/blog/dostavlyayuchi-shhastyaprincipi-korporativnoi-kulturi-zappos/>> (дата звернення 18.05.2023).
- Міхов, Л. І., 2017. Сутність та значення корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 3(31), с. 42–46.
- Clever staff, 2019. Принципи та цінності компанії [online] Доступно: <<https://cleverstaff.net/blog/uk/pryntsypy-ta-tsinnosti-kompaniyi-orhanizatsiyi/>> (дата звернення 18.05.2023).
- EPAM Україна, б.д. Офіційний сайт [online] Доступно: <<https://careers.epam.ua/company>> (дата звернення 18.05.2023).
- HURMA, 2023. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? [online] Доступно: <<https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-rocz/>> (дата звернення 18.05.2023).
- Rozetka book, б.д. *Книга про речі, у які ми віримо.* [online] Доступно: <<https://book.rozetka.ua/>> (дата звернення 18.05.2023).

References

- Budui svoie, 2019. *Yak pobudovana korporatyvna kultura Google [How Google's corporate culture is built]* [online] Available at: <<https://buduysvoe.com/publications/yak-pobudovana-korporatyvna-kultura-google>> (Accessed 18.05.2023) (in Ukrainian).
- Clever staff, 2019. *Pryntsypy ta tsinnosti kompanii [Principles and values of the company]* [online] Available at: <<https://cleverstaff.net/blog/uk/pryntsypy-ta-tsinnosti-kompaniyi-orhanizatsiyi/>> (Accessed 18.05.2023) (in Ukrainian).
- EPAM Ukraina, n.d. Ofitsiynyi sait [Official site] [online] Available at: <<https://careers.epam.ua/company>> (Accessed 18.05.2023) (in Ukrainian).
- HURMA, 2023. *HR trendy 2023: Yaki trendy HR vplyvatymut na rozvytok biznesu v tsomu rotsi? [HR trends 2023: What HR trends will affect business development this year?]* [online] Available at: <<https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-rocz/>> (Accessed 18.05.2023) (in Ukrainian).
- Knyzhkovyi ohliad, 2019. *Nasnaha vid Netflix: shcho naspravdi motyvuie tvortsiv khitovykh serialiv [Insight from Netflix: What really motivates the creators of hit series]* [online] Available at: <<https://blog.kniga.biz.ua/korporatyvna-kultura-netflix/>> (Accessed 18.05.2023) (in Ukrainian).

- Kushnyr, M., 2021. Rozetka predstavyla knyhu pro vlasnu korporatyvnu kulturu [Rozetka presented a book about its own corporate culture.]. *Vector* [online] Available at: <<https://vctr.media/rozetka-zrobyla-knygu-59886/>> (Accessed 18.05.2023) (in Ukrainian).
- Leonova, O., 2019. «Dostavliaiuchy shchastia»: pryntsypy korporatyvnoi kultury Zappos ["Delivering Happiness": Principles of Zappos' Corporate Culture]. *Hurma* [online] Available at: <<https://hurma.work/blog/dostavlyayuchi-shhastyia-princzipi-korporativnoi-kulturi-zappos/>> (Accessed 18.05.2023) (in Ukrainian).
- Mikhov, L. I., 2017. Sutnist ta znachennia korporatyvnoi kultury [The essence and meaning of corporate culture]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 3(31), p. 42–46. (in Ukrainian).
- Rozetka book, n.d. Knyha pro rechi, u yaki my virymo [A book about the things we believe in] [online] Available at: <<https://book.rozetka.ua/>> (Accessed 18.05.2023) (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 21.04.2023 р.

Shymanovska-Dianykh L. M.

Lozova O. V.

Barybina Ya. O.

Shymanovska V.L.

TYPES AND MECHANISM OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CULTURES: THE EXPERIENCE OF MULTINATIONAL AND UKRAINIAN COMPANIES AND CURRENT TRENDS OF HR MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR

The purpose of this article is the development of theoretical and methodological provisions regarding the typology and formation of the organizational culture of enterprises and organizations and the development of proposals for its implementation in the activities of Ukrainian enterprises in modern conditions. 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 types and mechanism of development and implementation of organizational cultures are outlined. The experience of multinational and Ukrainian companies is summarized. Modern trends in HR management in wartime conditions at domestic enterprises have been determined. Practical significance of research results. Increasing the efficiency of Ukrainian enterprises, especially in wartime, requires a serious attitude to such a management element as organizational culture, taking into account the latest trends in personnel management. The practical use of the proposed theoretical and applied approaches will allow to raise the level of organizational culture in multinational and Ukrainian companies, to improve its development process and the mechanism of implementation at the enterprise.

Key words: *organizational culture, multinational company, types of organizational culture, mechanism of implementation of organizational culture, war, challenges, crisis, values.*