

УДК 33.005.95/.96

JEL Classification: M 14, M 12

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-3

Ольга Баніт

магістр

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

<https://orcid.org/0000-0001-2345-6789>

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Пандемія коронавірусу спричинила кризовий стан у сфері бізнесу. За таких умов особливу увагу менеджментом підприємств було приділено підвищенню рівня корпоративної культури. Одним із викликів для бізнесу став перехід на дистанційну роботу або неможливість такого переходу, різке збільшення кількості звільнень та економічне спадання в багатьох сферах. Погіршення соціальних зв'язків, які зміцнюють корпоративну культуру, стало однією із загроз для неї. Головним завданням керівництва стало збереження людського капіталу та підтримка персоналу. У статті розглянуто позитивні трансформації традиційної моделі корпоративної культури. Її флагманами стали довіра, чесність, відкритість та прозорість у спілкуванні, гнучкість. До негативних змін у корпоративній культурі співробітники віднесли недостатню гнучкість, неготовність підприємств до адаптації до нових умов. Позитивну оцінку також отримала етика, з якою керівництво відреагувало на зміни через пандемію. На думку працівників, рецесія, економічна невизначеність, політичними хвилювання та масові протести мають негативний вплив на здатність компаній реагувати на зміни через пандемію. Корпоративна культура розглядається як система цінностей, яка є спільною для всіх працівників та керівництва компанії. Вона являє собою набір правил, вироблених групою людей під час адаптації до умов зовнішнього середовища. Корпоративна культура може бути консервативною, а може бути інноваційною та виробляти нові умови для розвитку підприємства. Таким чином, корпоративна культура підприємства може та має бути трансформована для пристосування до кризових умов зовнішнього середовища. Корпоративна культура покликана забезпечити лояльність співробітників та високі прибутки підприємства, ефективну взаємодію та підвищення продуктивності праці. Як показують дослідження, частина підприємств виявилася не в змозі реагувати на зміни через пандемію, але більшість компаній планує продовжувати використовувати стратегії та інструменти, запроваджені під час карантину.

Ключові слова: корпоративна культура, пандемія, карантин, COVID-19, ефективність.

CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE IN A PANDEMIC

The coronavirus pandemic has caused a crisis in business. Under such conditions, special attention was paid by the management of enterprises to raising the level of corporate culture. One of the challenges for business has been the transition to remote work or the impossibility of such a transition, a sharp increase in the number of layoffs and economic downturns in many areas. The deterioration of social ties that strengthen the corporate culture has become one of the threats to it. The main task of the management was to preserve human capital and support staff. The article considers the positive transformations of the traditional model of corporate culture. Its flagships are trust, honesty, openness and transparency in communication, flexibility. Among the negative changes in the corporate culture, employees attributed the lack of flexibility,

unwillingness of enterprises to adapt to new conditions. The ethics with which the management reacted to the changes due to the pandemic also received a positive assessment. According to workers, the recession, economic uncertainty, political unrest and mass protests have a negative impact on companies' ability to respond to change through a pandemic. Corporate culture is seen as a system of values that is common to all employees and management. It is a set of rules developed by a group of people while adapting to environmental conditions. Corporate culture can be conservative, or it can be innovative and create new conditions for enterprise development. Thus, the corporate culture of the enterprise can and should be transformed to adapt to the crisis of the external environment. Corporate culture is designed to ensure employee loyalty and high profits, effective interaction and increase productivity. Studies show that some companies have been unable to respond to changes due to the pandemic, but most companies plan to continue to use the strategies and tools implemented during quarantine.

Key words: corporate culture, pandemic, quarantine, COVID-19, efficiency.

Постановка проблеми. Пандемія коронавірусу спричинила кризовий період для бізнесу. Щоб протистояти цій кризі компанії мали здійснити низку заходів, зокрема, особливо підтримати свій персонал. Крім того, менеджмент підприємств мав зосередитися на розвитку корпоративної культури, високий рівень якої забезпечує ефективну взаємодію та підвищення продуктивності праці. Кожен працівник компанії має свій потенціал та є її активом та ключовим фактором її успіху.

Після початку пандемії спричиненої COVID-19 багато корпорацій поставили на перше місце збереження життів працівників та були вимушені перейти на дистанційний режим роботи. Робота з дому призвела до зменшення міжособистісного спілкування, яке сприяє зміцненню корпоративної культури. Іншим фактором зменшення соціальних зв'язків, які також зміцнюють корпоративну культуру стало різке зростання кількості звільнень та економічне спадання в багатьох сферах.

Криза в сфері бізнесу, спричинена пандемією, вимагає від його гравців гнучкості, яка досягається інноваційними діями менеджменту підприємств, а також підвищенням рівня їх організаційної культури, за допомогою якої об'єднуються інтереси всього персоналу та формується відповідальність та ініціативність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідники прогнозували катастрофічні наслідки поширення коронавірусу для корпоративної культури

через перехід працівників на дистанційну роботу [1]. Зокрема, цей негативний прогноз підкріплювався статистичними даними: в квітні 2020 року на піку масової смертності від захворювання половина працівників у США працювала вдома [2]. Карантин створив нові виклики для бізнес-лідерів, які усвідомили ризик людського капіталу та відчували занепокоєння щодо утримання провідних співробітників, наймання талановитих працівників та мотивацію персоналу [3].

Зважаючи на поки що невелику кількість досліджень трансформації корпоративної культури за умов пандемії, це питання потребує детального розгляду.

Мета статті – простежити та проаналізувати трансформації, що відбулися у корпоративній культурі підприємств у всьому світі під час пандемії COVID-19. У зв'язку з цим поставлено такі завдання: проаналізувати визначення корпоративної культури в контексті цінностей співробітників та її зв'язок із викликами зовнішнього середовища; визначити ключові зміни, які відбулися у моделі корпоративної культури у зв'язку із пандемією коронавірусу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «корпоративна культура» не має єдиного визначення. За Г. Чайкою, корпоративна культура – це система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, взаємин та спілкування її працівників [4]. За Т. Чернишовою та Т. Немченко, корпоративна культура – специфічна форма існування системи, яка включає ієрархію ключових цінностей співробітників та сукупність способів їх реалізації на певному етапі [5]. За Т. Олійник, корпоративна культура – набір норм, правил, традицій, котрі поділяє керівництво та персонал організації і які виражаються у заявлених організацією цінностях та заданих персоналу орієнтирах поведінки і дій [6].

Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Донеллі розуміють під корпоративною культурою певні цінності, переконання, норми та форми поведінки, які поділяють усі члени організації. За підходом Е. Шейн, корпоративна культура

© Баніт Ольга

складається із ієрархічно пов'язаних компонентів: 1) уявлення про навколишнє середовище організації, загальні риси кожної особистості, природу людських відносин та вчинків; 2) спільні цінності, стандарти поведінки, формальні та неформальні заборони для співробітників (світогляд організації); 3) символи та знаки, за допомогою яких цінності стають більш явними та доступними для співробітників організації; 4) вимоги до стилю мовлення та одягу співробітників, традиційні привітання, ритуали, свята всередині організації [7].

За Е. Шейном, корпоративна культура – це сукупність колективних правил, що були вироблені групою людей в процесі розв'язання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які розроблені достатньо добре, щоб вважатися цінними [8].

Мета корпоративної культури – удосконалення управління працівниками з метою формування їх лояльності до керівництва, вироблення позитивного ставлення до підприємства задля забезпечення високої прибутковості [9].

Розрізняють дві стратегії корпоративної культури: консервативну (корпоративна культура є обов'язковим елементом управління та йде слідом за розвитком підприємства) та інноваційну (корпоративна культура створює нові умови для розвитку підприємства).

За результатами дослідження думки співробітників різних компаній щодо ступеня пристосування їх керівництва до умов пандемії, «гнучкість» підприємств отримала низькі оцінки. Під «гнучкістю» малася на увазі недостатня маневреність підприємств впродовж перших півроку пандемії порівняно з попереднім роком. До прикладу, у 2019 році співробітники більш негативно оцінювали свої компанії за рівнем бюрократизму, складності процесів, швидкості реакції на зміни, відсутності підприємництва [10]. Загалом співробітники оцінили етичність реакції керівництва на зміни через пандемію та якість спілкування, але були менш впевнені у гнучкості своїх лідерів, реагуванні на пандемію та були занепокоєні рецесією, економічною

© Баніт Ольга

невизначеність, політичними хвилюваннями та масовими протестами. На думку співробітників, ці проблеми мають негативний вплив на здатності компаній реагувати на зміни через пандемію.

Багато компаній виявилися не готовими до оперативної зміни моделі управління та її адаптації до нових умов. За результатами опитування, проведеного Американською торгівельно-промисловою палатою та консалтинговою компанією Deloitte, більше третини опитаних компаній не можуть перевести більшість персоналу на дистанційну роботу, перевести весь персонал на дистанційну роботу мають змогу лише близько 20% компаній, кількість співробітників яких не перевищує 200 осіб [11].

Ринок праці трансформується під впливом пандемії. За таких умов 77% опитаних планують розвивати інструменти цифрової комунікації та співпраці, які було введено на підприємствах, а 73% вважають, що пандемія та пов'язана із нею дистанційна робота розширила їх кадровий резерв [12].

Таким чином, корпоративна культура може та має бути трансформована для адаптації до зовнішніх чинників. Саме пристосування корпоративної культури до змін зовнішнього середовища дозволяє забезпечити лояльність співробітників та функціонування компанії в кризовий період.

Пандемія коронавірусу вплинула не лише на всі сфери життя людини, а й трансформувала корпоративну культуру та систему її оцінювання. Так, флагманами розвитку корпоративної культури стали чесність, відкритість та комунікація.

Одна із найбільших інтернет-платформ «Culture 500» займається дослідженням корпоративної культури у найбільших та найвпливовіших організаціях світу, спираючись на штучний інтелект та людський досвід. Вона збирає відгуки працівників та порівнює корпоративну культуру у різних компаніях. «Culture 500» провела аналіз корпоративної культури під час пандемії, який засвідчив її зростання попри ізоляцію, перехід на дистанційну роботу та звільнення. Платформа проаналізувала майже 1,5

© Баніт Ольга

мільйона відгуків працівників на «Glassdoor», який допомагає у пошуку роботи та анонімно розповісти про умови праці в компанії та оцінити її керівництво. Дослідження виявило, що співробітники оцінили чесність та прозорість у спілкуванні своїх керівників у перші півроку пандемії значно вище порівняно з минулим роком (28% у 2020 році проти 14% у 2019 році). Співробітники також більш позитивно висловились щодо відкритості у спілкуванні (42%) та розширення комунікації (35%) в цілому [13]. В більш ранніх дослідженнях тільки 12% респондентів вказали відкритість, чесність або хорошу комунікацію серед своїх корпоративних цінностей [14]. Варто зазначити, що традиційно свої дослідження інтернет-платформа проводить за критеріями, які мають назву «Великої дев'ятки» (спритність, співпраця, клієнтоорієнтованість, різноманіття, виконання, інновації, чесність, продуктивність, повага), серед яких відсутній критерій прозорого та відкритого спілкування.

Важливість відкритого та прозорого спілкування підтверджують дослідження опитування, в ході якого більше 400 керівників відділів кадрів відповіли на питання щодо найбільш значущих дій для переведення компаній на дистанційну роботу під час карантину. Майже половина опитаних відзначила високоякісне спілкування [15].

Дослідження компанії «Edelman», проведене у березні 2020 року, засвідчило зростання довіри до керівництва компаній, що позитивно позначається на оцінюванні корпоративної культури. Респондентами стали 12 000 співробітників у Бразилії, Італії, Франції, Німеччині, Японії, Канаді, США, Великій Британії, Японії, Південній Африці, Південній Кореї. Згідно з ним, роботодавці були визнані найбільш надійним джерелом інформації про коронавірус, випередивши державні структури, новинні агентства та соціальні мережі [16].



Рис.1. Трансформована модель корпоративної культури під час пандемії COVID-19

Джерело: розробка автора на основі [13;14;15;16]

Висновки та перспективи подальших досліджень. Пандемія коронавірусу та введення карантину викликали спадання в багатьох сферах та створили кризу в сфері бізнесу. Для її подолання менеджмент компаній мав проявити гнучкість в управлінні персоналом та покращити корпоративну культуру. Традиційна модель корпоративної культури зазнала трансформацій. На перше місце у ній вийшли такі чинники, як довіра, чесність, відкритість та прозорість у спілкуванні, гнучкість. Дії керівництва багатьох провідних компаній, спрямовані на протидію кризі, викликаній пандемією, були оцінені співробітниками як позитивні. Попри це, негативні наслідки пандемії для менеджменту також далися взнаки та проявилися у невдоволенні персоналу через недостатню гнучкість, неготовність компанії до адаптації до нових умов.

Поза увагою нашого дослідження залишилися негативні зміни моделі корпоративної культури. Перспективним видається аналіз негативних

впливів пандемії на корпоративну культуру підприємств та вироблення стратегії їх подолання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A. COVID-19 and remote work: an early look at U.S. data. URL: https://john-joseph-horton.com/papers/remote_work.pdf
2. MIT Sloan Management Review. URL: <http://www.icsahome.comhttps://sloanreview.mit.edu/>
3. Сисоєва І. М. Екологічні, соціальні та управлінські питання як імператив для бізнесу в умовах пандемії. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 31–37.
4. Чайка Г. П. *Культура ділового спілкування менеджера* : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.
5. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ (Економічні науки)*. 2010. Вип. 17. С. 328-330.
6. Олійник Т.І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.
7. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. Вип. 36. С. 12-17.
8. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 197–200.
9. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. *Формування корпоративної культури підприємства*. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів (13-15 березня 2019 р.). Вінниця: ВНТУ, 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2019/paper/view/7016>.
10. Sull, D., Sull, C. Which topics employees were more likely to discuss during COVID-19. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-covid-19/>

11. Паливода А. Як зберегти свою справу, коли весь світ на карантині, а економіка валиться. URL: <https://zn.ua/business/udalitsya-chtoby-ne-udalitbiznes-349635ml>.
12. KPMG 2020 CEO Outlook. Спецвипуск: COVID-19. URL: <https://home.kpmg/ua/en/home/insights/2020/09/ukraineseooutlook2020.html>.
13. Sull, D., Sull, C. How companies are winning on culture during COVID-19. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-covid-19/>
14. Sull, D. Turconi, S., Sull, C. When it comes to culture, does your company walk the talk? URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/>.
15. Sull, D., Sull, C. Culture 500: introducing the 2020 culture champions. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/culture-500-introducing-the-2020-culture-champions/>
16. 2020 Edelman trust barometer special report: brand trust and the coronavirus pandemic. URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Coronavirus%20Special%20Report_0.pdf

REFERENCES

1. Brynjolfsson, E., Horton, J., & Ozimek, A. (2020). *COVID-19 and remote work: an early look at U.S. data*. Retrieved from: https://john-joseph-horton.com/papers/remote_work.pdf [In English].
2. MIT Sloan Management Review. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu> [In English].
3. Sysoeva, I. (2021). Ekolohichni, sotsialni ta upravlinski pytannia yak imperatyv dlia biznesu v umovakh pandemii [Environmental, social and management issues as an imperative for business in a pandemic] *Ahrosvit*, № 4, 31–37. [In Ukrainian].
4. Chaika, G.P. (2005). *Kultura dilovoho spilkuвання menedzhera [Culture of business communication of the manager]*. Kyiv: Znannya. [In Ukrainian].

5. Chernyshova, T.O., & Nemchenko, T.A. (2010). Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii [Some aspects of corporate culture of the organization] *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky, Vol.17*, 328-330. [In Ukrainian].
6. Oliynyk, T.I., & Kryvytska, N.V. (2018). Suchasna rol korporatyvnoi kultury v upravlinni liudskymy resursamy v orhanizatsii [Modern role of corporate culture in human resource management in the organization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 22, 66–69. [In Ukrainian].
7. Bugaevskaya, Y. (2011). The concept of corporate culture: its essence and structure [The concept of corporate culture: its essence and structure]. *Zasoby navchalnoi ta naukovo-doslidnoi roboty*, 36, 240–245. [In Ukrainian].
8. Semikina, M. (2009). Evoliutsiia orhanizatsiinoi kultury na ukrainskykh pidpriemstvakh: problemy ta protyrichchia [Evolution of organizational culture in Ukrainian enterprises: problems and contradictions]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 6, 197–200. [In Ukrainian].
9. Sikorska, L. & Lesko, O. (2021). Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Formation of corporate culture of the enterprise]. In *XLVIII scientific and technical conference of divisions. Proceedings of the scientific and practical conference*. Vinnytsia: VNTU. Retrieved from: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2019/paper/view/7016> [In Ukrainian].
10. Sull, D., & Sull, C. *Which topics employees were more likely to discuss during COVID-19*. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-covid-19/> [In English].
11. Palivoda, A. Yak zberehty svoiu spravu, koly ves svit na karantyni, a ekonomika valytsia [How to keep your business when the whole world is in quarantine and the economy is collapsing]. Retrieved from: <https://zn.ua/business/udalitsya-chtoby-ne-udalitbiznes-349635ml>. [In Ukrainian].
12. KPMG 2020 CEO Outlook. COVID-19. Retrieved from: <https://home.kpmg/ua/en/home/insights/2020/09/ukraineceooutlook2020.html> [In English].

13. Sull, D., & Sull, C. *How companies are winning on culture during COVID-19*. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-covid-19/> [In English].
14. Sull, D., Turconi, S., & Sull, C. *When it comes to culture, does your company walk the talk?* Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/> [In English].
15. Sull, D., & Sull, C. *Culture 500: introducing the 2020 culture champions*. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/projects/culture-500-introducing-the-2020-culture-champions/> [In English].
16. 2020 Edelman trust barometer special report: brand trust and the coronavirus pandemic. Retrieved from: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Coronavirus%20Special%20Report_0.pdf [in English].

Стаття надійшла до редакції 04.05.2022