



УДК 338; 351

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Ірина Химич; Олена Химич; Наталія Тимошик; Тетяна Подвірна

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
Тернопіль, Україна*

**Резюме.** Стаття присвячена особливостям корпоративної культури організації в умовах пандемії. Зазначено, що корпоративна культура організації є її основою. Тривалий час корпоративна культура була як певний набір етично-моральних правил поведінки організації. Із виникненням пандемії все змінилося. Даний момент значно вплинув на трансформацію Кодексу корпоративної культури організації. Передусім, на здійснення бізнес-процесів в онлайн режимі. Зауважено, що корпоративна культура є важливим складовим елементом загальної стратегії організації. Саме від неї залежить ефективність реалізації її загальної стратегії. Корпоративна культура є найпотужнішим стратегічним управлінським інструментом. Від правильності її застосування залежить ефективність майбутніх результатів організації. Представлено та описано основні фактори формування корпоративної культури організації: візія, цінності, практика, люди, місце, історія. Зазначено, що корпоративна культура є невидимою частиною організації. Проте є досить відчутною для клієнтів, споживачів, партнерів та інших учасників бізнес-світу. Представлено та описано основні маркери формування корпоративної культури організації: будівля організації, зовнішній вигляд персоналу організації, стиль спілкування в організації, «внутрішній культурний світ» організації, ставлення працівників до перспектив організації. Ці маркери є найголовнішими для загального розуміння корпоративної культури організації в цілому. Проте дані маркери корпоративної культури організації притаманні для офлайн діяльності. Корпоративна культура організації в умовах пандемії є децю іншою. Основний наголос тут ставиться на вмінні адаптувати етичні та моральні принципи в онлайн середовищі для здійснення бізнес-діяльності. Згідно з інформацією Global Culture Report (2021) визначено основні елементи корпоративної культури організації, що зазнали найсильнішого впливу від пандемії. Першим із них є персонал (людський фактор). Іншим – технологічна забезпеченість для здійснення ефективної роботи в організації. Зауважено, що «правильних правил» створення корпоративної культури організації не існує. Є певний досвід та теоретично-практичні положення, які можна застосовувати для вдосконалення корпоративної культури організації.

**Ключові слова:** корпоративна культура, Кодекс корпоративної культури організації, пандемія, фактори корпоративної культури, маркери корпоративної культури, персонал, технологічна забезпеченість.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06.097](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.097)

Отримано 29.11.2021

UDC 336; 351

## CORPORATE CULTURE OF ORGANIZATIONS IN PANDEMIC

Iryna Khymych; Olena Khymych; Nataliia Tymoshyk; Tetiana Podvirna

*Ternopil Ivan Puluji National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Summary.** This paper deals with the peculiarities of the corporate culture organization amid pandemic. It is noted that the corporate culture of the organization is its basis. For a long time, corporate culture had been like a set of ethical and moral rules of organizational behavior. However, pandemic has changed everything. The present situation significantly influenced the transformation of the organization's Corporate Culture Code and first of all, business processes online implementation. The corporate culture is an important component of the

*overall organization strategy. The effectiveness is based on strategy implementation. Corporate culture is the most powerful strategic management tool. The effectiveness of the organization's future results depends on the application correctness. The main corporate culture formation factors of the organization such as vision, values, practice, people, place, history are presented and describe. The corporate culture is an invisible part of the organization. However, it is quite tangible for customers, consumers, partners, and other participants in the business world. The main markers of organization corporate culture formation: the organization structure, the organization's staff appearance, communication style in the organization, the organization's «internal cultural world», the employee's attitude to the organization prospects are presented and described. These markers are essential for general understanding of the organization's corporate culture, as a whole. However, these markers of the organization's corporate culture are inherent in offline activities. The organization's corporate culture amid pandemic is somewhat different. The main emphasis here is on the ability to adapt ethical and moral principles in the online business environment. According to the Global Culture Report (2021), the main elements of the organization's corporate culture affected by the pandemic are identified. The first of them is the staff (human factor). Another is effective work with technological support in the organization. There are no «correct rules» for creating the organization's corporate culture. There is some experience and theoretical and practical provisions that can be used to improve the organization's corporate culture.*

**Key words:** corporate culture; organization Corporate Culture Code; pandemic; factor of corporate culture; markers of corporate culture; staff; technological safety.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06.097](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.097)

Received 29.11.2021

**Постановка проблеми.** Швидкоплинні зміни в сучасному світі бізнесу вимагають формування та застосування кардинально нових підходів та шляхів до вирішення наявних кризових ситуацій. Не є винятком і корпоративна культура організацій, яка зазнала глобальних змін у зв'язку з переорієнтацією більшості компаній на онлайн діяльність, чому посприяла пандемія.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в сфері корпоративної культури організацій проводили такі науковці, як: Колянко О. В., Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О., Ринкевич Н. С. та багато інших.

**Мета статті.** Дане дослідження присвячене особливостям трансформації корпоративної культури організацій, які функціонують в умовах пандемії.

**Постановка завдання.** Для всестороннього висвітлення всіх моментів даного дослідження, що стосується змін корпоративної культури організацій в умовах пандемії, виділено такі завдання, а саме:

- 1) представити особливості щодо сутності поняття корпоративної культури організації;
- 2) описати набір основних факторів, що формують корпоративну культуру організації – її внутрішнє середовище;
- 3) визначити основні маркери, які формують загальне враження про корпоративну культуру організації для учасників зовнішнього середовища;
- 4) на основі інформації Глобального звіту про культуру (Global Culture Report) дослідити основні фактори, що мали найсуттєвіший вплив на трансформацію корпоративної культури компаній протягом 2021 року в світі.

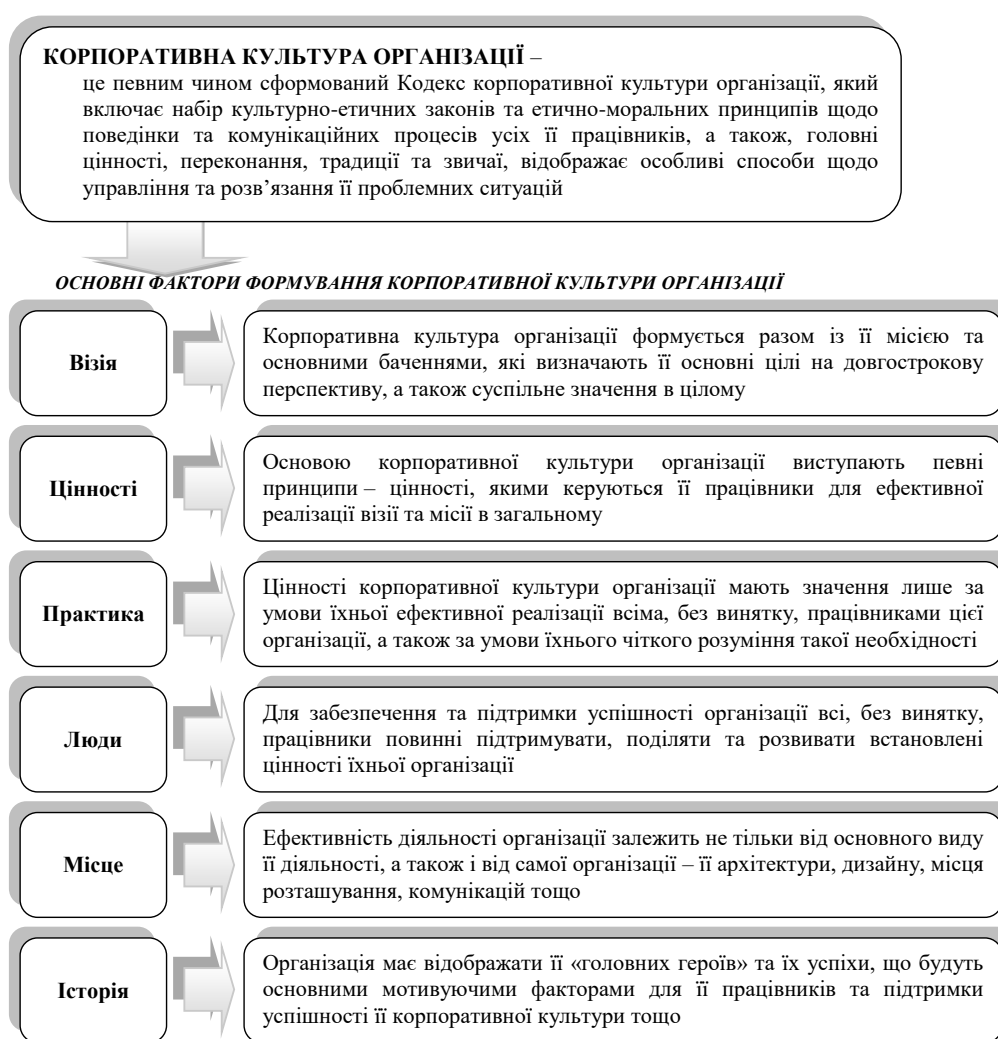
**Виклад основного матеріалу.** В загальному корпоративна культура будь-якої організації виступає її основою. Адже перш ніж ефективно діяти на ринку, організації потрібні: фінансові ресурси, фахівці, набір певних правил поведінки щодо здійснення комунікаційних процесів, у тому числі й певні цінності, закони, принципи [1; 4], на яких базуватиметься реалізація стратегії цієї організації тощо.

Корпоративна культура у своєму звичайному вигляді існувала як певний набір етично-моральних правил поведінки організації в цілому, включаючи певні принципи та закони, що відображали її сутність. Проте, починаючи з кінця 2019 року, з виникненням пандемії, все змінилося. Весь бізнес, бізнес-процеси та й особливості корпоративної культури організацій зазнали докорінних змін. Адже, якщо до появи пандемії все

функціонувало, в більшості, в офлайн умовах, то на даний час ситуація істотно змінилася в бік запровадження онлайн діяльності, що, в свою чергу, посприяло значним трансформаційним змінам і в самому Кодексі корпоративної культури.

Варто зауважити, що корпоративна культура є важливим складовим елементом загальної стратегії організації, адже саме від її правильності формування залежатиме й ефективність реалізації самої стратегії. Керівники організацій застосовують корпоративну культуру як один із найпотужніших стратегічних управлінських інструментів щодо розроблення та прийняття важливих управлінських рішень, що в кінцевому підсумку матимуть значний вплив на ефективність майбутніх результатів [4] тощо.

Особливості, що стосуються змісту та суті корпоративної культури організації, відображено на рис. 1 [1–2].



**Рисунок 1.** Суть корпоративної культури організації

**Figure 1.** The essence of organization corporate culture

Сама по собі корпоративна культура виступає невидимою частиною організації, проте вона є досить відчутною для її клієнтів, споживачів, партнерів та інших учасників зовнішнього бізнес-світу, що мають справу з цією організацією. Тому варто представити

основні маркери, на основі яких формується загальне враження про корпоративну культуру організації для зовнішнього світу бізнесу (рис. 2) [2].



**Рисунок 2.** Маркери корпоративної культури організації

**Figure 2.** The corporate culture markers of the organization

Представлений перелік даних пунктів можна значно продовжити, але саме ці пункти вважаються найголовнішими для загального розуміння, що собою являє корпоративна культура організації в цілому, тобто її найосновніші маркери формування. Проте ці маркери формування загальної корпоративної культури більш притаманні корпоративній культурі організації за звичайної офлайн діяльності: «живого» спілкування з клієнтами, вирішення певних проблемних ситуацій очно та ін.

Корпоративна культура організацій в умовах пандемії дещо видозмінилася, адже тут основний наголос уже ставиться на вмінні гнучко адаптовувати етичні та моральні принципи щодо здійснення бізнес-діяльності в онлайн середовищі з урахуванням забезпеченості ефективності отримуваних результатів як нині, так і на майбутнє [3]. На перший погляд – нічого складного, проте, як виявилось на практиці, виникло безліч різноманітних проблемних ситуацій, а подекуди й їх кризовість.

Одним із вагомих наукових джерел, на основі інформації якого можна ознайомитися зі змінами корпоративної культури організацій, є Глобальний звіт про культуру (Global Culture Report 2021) [5]. Такий звіт формує компанія «O. S. Tanner» на основі оцінювання проведеного опитування більше як 40 тис. працівників компаній у понад 20 країнах світу.

Початок 2020 року виявився аж надто несхожим на попередні роки, це навіть не те, щоб взагалі кризовий рік, краще зазначити, що це період початку глобальних трансформаційних змін в усіх сферах людського життя. Це період, коли всі наявні традиційні підходи стали в один момент зовсім непридатними до застосування, а нові підходи знаходяться лише на етапах розроблення, формування та дослідження.

Для організацій такі зміни мають всеохоплюючий глобальний вплив, адже за таких умов керівництву необхідно не тільки переглянути власну політику управління, але й виділити найосновніші сильні моменти та взяти їх до уваги при використанні в нових «правилах» діяльності. Тільки за такої ситуації можливо швидко адаптуватися до цих глобальних змін.

Також гарним варіантом є швидке розуміння того, що потрібно все швидко та кардинально змінювати й підлаштовувати під нові вимоги часу, адже зволікання цієї інформації здатне призвести до безповоротних негативних моментів у діяльності всієї організації. Тобто, чим швидше відбудеться розуміння необхідності таких змін, тим скоріше створяться та впровадяться в дію нові підходи тощо.

У даному «Global Culture Report» за 2021 рік представлено основні шість елементів, що відображають корпоративну культуру організації з середини, тобто такі, які формуються на основі оцінки певних груп відчуттів працівників організацій [5]:

1) відчуття працівників щодо досягнення загальної мети організації: за 2021 рік результат цього елемента склав 69%, тобто скоротився на -2% відносно результату за 2020 рік;

2) відчуття працівників щодо реалізації власних можливостей в організації: за 2021 рік цей показник дорівнює 64%, що є на -2% менше порівняно з його результатом за 2020 рік;

3) відчуття працівників щодо можливості досягти успіху в цій організації: за 2021 рік результат даного показника становив 66%, тобто на -1% менше порівняно з результатом 2020 року;

4) відчуття працівників щодо їх «правильного оцінювання» в організаціях, іншими словами, чи справді цінує компанія своїх працівників: за 2021 рік даний показник мав результат в 62%, так само як і в 2020 році;

5) відчуття працівників щодо їхнього «вигорання» в організації: за 2021 рік результат цього показника має 53%, тобто скоротився всього на -1% відносно результату за 2020 рік;

6) відчуття працівників щодо «правильності» становища лідерства в організації: за 2021 рік цей показник становив 60%, що є менше на -1%, порівняно із значенням за 2020 рік.

Описані дані ключові компоненти вказують на те, що організаціям потрібно й надалі активно адаптуватися до теперішніх змін, у тому числі й вдосконалювати власну корпоративну культуру, проте більш націлену на «захист» своїх працівників. Адже за опитуваннями персоналу компаній виділено фактори, які, на їхню думку, заважають їм нормально працювати та якісно виконувати власні обов'язки, серед них, зокрема [5]:

1) 45% – можливість втрати власного робочого місця через закриття бізнесу в зв'язку із COVID-19;

2) 37% – важкість адаптації до мінливих економічних умов;

- 3) 34% – запровадження нових урядових постанов;
- 4) 24% – можливість скорочення або звільнення;
- 5) 23% – швидкі зміни щодо умов міжнародної торгівлі.

Отже, одним із основних елементів корпоративної культури організації, який потрібно вдосконалити, найперше є її персонал – людський фактор, від якого, як правило, й залежатиме увесь бізнес, адже працівники – це його основа. Без професійних фахівців не буде ефективного розвитку компанії.

Крім цього, найбільший вплив на корпоративну культуру організації в умовах пандемії протягом 2021 року мали такі фактори [5]:

- 1) наймання працівників у компанії скоротилося на 11%;
- 2) загальний індекс підтримання споживача компаніями зменшився на 16%;
- 3) професійне вигорання працівників компаній зросло на 15%;
- 4) бажання працівників звільнитися з компанії скоротилося на 5%.

Іншим, доволі важливим фактором, що також має неабиякий вплив на стан корпоративної культури організації, є ніщо інше, як її технологічна забезпеченість. Адже саме завдяки цьому фактору розвивається компанія. На даний час технології зіграли неабияку роль у «житті» компаній. У часи пандемії більшість компаній перейшли на віддалену онлайн діяльність, і чим краще компанії були технологічно оснащені, тим кращою була їхня «продуктивність» діяльності. Тому даний фактор потрібно враховувати для розвитку та забезпечення власної «безперебійної» діяльності.

Проте, аналізуючи інформацію, подану в «Global Culture Report» за 2021 рік, бачимо, що наявні певні проблеми в сферах технічної та технологічної забезпеченості компаній. За словами працівників, деякі компанії перестали інвестувати в передові технології, і таких відповідей 29%, натомість, 31% працівників стверджують, що ті, які наявні в компанії технології, важко застосовувати [5].

Варто відзначити, що «правильних правил» щодо формування корпоративної культури організації просто не існує. Є лише певний досвід і теоретично практичні методики, які можна застосовувати при вдосконаленні власного Кодексу корпоративної культури компанії. 2020 рік показав, що розпочався період глобальних змін в усьому. І це лише початок. А тому чекати та сподіватися, що все повернеться до того періоду як було, не варто та нелогічно. Адже це марна трата часу, за який можна трансформувати наявні проблемні ситуації в значні та потужні можливості для своєї компанії.

**Висновки.** Корпоративна культура організації потребує постійного розвитку та вдосконалення. В сучасному світі бізнесу зможуть ефективно працювати лише ті компанії, що мають чітко встановлену корпоративну культуру. Єдиного правильного правила створення корпоративної культури немає. Кожна компанія повинна сама формувати власну корпоративну культуру. Найважливішими орієнтирами такого формування є мета компанії та її працівники.

**Conclusions.** The corporate culture of the organization requires constant development and improvement. In today's business world, only companies with well-established corporate culture will be able to operate effectively. There is no single right rule for creating a corporate culture. Each company should form its own corporate culture. The most important landmarks of such formation are the goal of the company and its employees.

#### Список використаної літератури

1. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2021. № 62. С. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-11>
2. Корпоративна культура як потужний стратегічний інструмент. URL: [https://biznesua.com.ua/korporativna-kultura-yak-potuzhniy-strategichniy-instrument/?fbclid=IwAR0rp5\\_51chkoEAUtYWwHR00Iu059hI0owogZZKK9xFRXgXoxd4OVT-Nz0](https://biznesua.com.ua/korporativna-kultura-yak-potuzhniy-strategichniy-instrument/?fbclid=IwAR0rp5_51chkoEAUtYWwHR00Iu059hI0owogZZKK9xFRXgXoxd4OVT-Nz0).

3. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.10>
4. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.151>
5. 2021 Global Culture Report: веб-сайт. URL: <https://www.octanner.com/global-culture-report.html>.

#### References

1. Kolyanko O. V. (2021). Struktura korporatyvnoyi kultury organizaciyi [Structure of corporate culture of an organization]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics*. Vol. 62. P. 81–85. [In Ukraine]. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-11>
2. Korporatyvna kultura yak potuzhnyj strategichnyj instrument (2021) [Corporate culture as powerful strategic tool]. URL: [https://biznesua.com.ua/korporativna-kultura-yak-potuzhnyj-strategichnyj-instrument/?fbclid=IwAR0rp5\\_5-1chkoEAUtYWwHROOIu059hI0owogZZKK9xFRXgXoxd4OVT-Nz0](https://biznesua.com.ua/korporativna-kultura-yak-potuzhnyj-strategichnyj-instrument/?fbclid=IwAR0rp5_5-1chkoEAUtYWwHROOIu059hI0owogZZKK9xFRXgXoxd4OVT-Nz0). [In Ukraine].
3. Lozova T., Oliynyk G. & Kadatska T. (2021). Korporatyvna kultura u systemi realizaciyi marketyngovoyi strategiyi kompaniyi [Corporate culture in the implementation system marketing strategy of the company]. *Ekonomika ta derzhava*. Vol. 1. P. 10–16. [In Ukraine]. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.10>
4. Rynkevich N. (2020). Osoblyvosti rozvytku organizacijnoyi kultury pidpryyemstva v sferi informacijnyx poslug [Features of organizational culture development of the enterprise in the field of information services]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 3. [In Ukraine]. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.151>
5. 2021 Global Culture Report (2021). URL: <https://www.octanner.com/global-culture-report.html>. [In English].