

О. М. ЯЦЕНКО, С. В. ШКАРУПЕТА
ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ
ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

З переходом на дистанційну роботу за часів карантину та початком введення військового стану функціонування вітчизняних компаній набуло певних трансформацій. Важливим інструментом, який сприяв тому, що колективи продовжили працювати і зберегли свою цілісність, стала наявність і дотримання певних норм і правил корпоративної організаційної культури. Нагальна потреба сьогодення – збереження і формування корпоративної культури, яка б відповідала потребам співробітників і являла собою інструмент досягнення організаційних цілей. Актуальними стають питання розуміння сутності формування корпоративної культури в умовах дистанційної роботи задля збереження корпоративної єдності, системи корпоративних цінностей, емоційної підтримки, мобілізації командної роботи для забезпечення конкурентоспроможності організації. Метою дослідження є аналіз особливостей формування корпоративної культури в умовах дистанційної роботи і зовнішнього середовища задля досягнення поставлених цілей за допомогою сучасних дистанційних технологій. Наголошено, що дієвим інструментом при формуванні корпоративної культури є правильно обраний і застосований стиль лідерства. Проаналізовано потреби працівників, що під час військового стану зазнали певних трансформацій, а також складові корпоративної культури, які набули нового значення в умовах дистанційної роботи. Запропоновано аналіз переваг і недоліків використання традиційних стилів лідерства при формуванні корпоративної культури в умовах дистанційної роботи. Таким чином лідери, які взяли на себе відповідальність і забезпечили збереження і формування корпоративної культури змогли вижити і продовжити працювати під час війни. Вміле застосування і використання переваг стилів лідерства допомагає долати труднощі, з якими стикаються команди і стає дієвим інструментом антикризового управління.

Ключові слова: корпоративна культура; лідерство; стилі лідерства; віртуальний лідер; дистанційна робота; команда

O. YATSENKO, S. SHKARUPETA
FORMATION OF CORPORATE ORGANISATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF REMOTE
WORK

With the transition to remote work during the quarantine and the introduction of martial law, the functioning of domestic companies has experienced certain transformations. An important tool that helped the teams continue to work and preserve their integrity was the existence of and compliance with certain rules and regulations of corporate organisational culture. Today's urgent need is to preserve and develop a corporate culture that meets the needs of employees and serves as a tool for achieving organisational goals. The issues of understanding the essence of corporate culture formation in the context of remote work in order to preserve corporate unity, the system of corporate values, emotional support, and mobilisation of teamwork to ensure the competitiveness of the organisation are becoming relevant. The purpose of the study is to analyse the peculiarities of corporate culture formation in the context of remote work and the role of a leader in this process. The analysis shows that many scholars have paid attention to the study of corporate culture, but the peculiarities of forming a remote corporate culture have not yet been sufficiently covered in scientific research. It is emphasised that a significant role in the formation of corporate culture belongs to leaders. The author clarifies the concept of a virtual leader as one who is recognised by the group as a leader and who is able to organise joint interaction in remote teams, taking into account the influence of internal and external environment factors in order to achieve the set goals with the help of modern remote technologies. It is emphasised that an effective tool in the formation of corporate culture is a properly selected and applied leadership style. The needs of employees who underwent certain transformations during martial law, as well as components of corporate culture that have acquired new meaning in the context of remote work, are analysed. An analysis of the advantages and disadvantages of using traditional leadership styles in the formation of corporate culture in the context of remote work is proposed. Thus, the leaders who took responsibility and ensured the preservation and formation of corporate culture were able to survive and continue to work during the war. The skilful application and use of the benefits of leadership styles helps to overcome the difficulties faced by teams and becomes an effective tool for crisis management.

Keywords: corporate culture; leadership; leadership styles; virtual leader; remote work; team

Вступ.

Після початку пандемії COVID-19, а також після повномасштабного вторгнення зі сторони росії, кардинально змінилися умови роботи багатьох організацій в Україні. Деякі співробітники змінили місце проживання в межах країни, а деякі виїхали за кордон у пошуках безпеки та стабільності. Внаслідок чого частина з них були вимушені перейти до дистанційного режиму роботи.

Постановка проблеми. В кризових ситуаціях робота підприємств ускладнюється. Попри всі виклики, нагальним залишаються питання збереження персоналу, забезпечення конкурентоспроможності і виживання організації. Керівництво має спрямувати свої дії на збереження корпоративного духу, корпоративної єдності, системи цінностей задля емоційної підтримки, посилення мотивації, мобілізації на командну роботу і вирішення поставлених завдань.

Мета роботи. Проаналізувати особливості формування корпоративної культури в умовах дистанційної роботи та роль лідера в цьому процесі.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Проблему формування корпоративної культури в кризових станах вивчали багато вчених. Над дослідженнями, пов'язаними з особливостями саме під час військових дій працювали З. Бурик [1], О. Грішнова, В. Карюк [2], О. Черненко, Я. Смірнова [3].

Виклад основного матеріалу

Сьогодні можна впевнено сказати, що завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям багато компаній змогли вижити і продовжити свою діяльність. Бізнес, який пережив локдаун, налаштувавши віртуальні середовища в умовах ізоляції і віддаленості, став більш адаптивним і гнучким. Саме ці якості дозволили українським підприємствам зберегти свою діяльність під час військової агресії зі сторони росії. На думку власників

бізнесу, вектором, який визначив напрямки роботи компаній в часи невизначеності, зорієнтував, що і як робити стала саме корпоративна культура [4]. Дехто помилково вважає, що під час війни не до культури, що в такі складні часи вона зникає. Натомість, відбуваються інші процес: корпоративна культура «складає тест на продуктивність» [5]. Дослідники [6] розуміють корпоративну культуру, як певну систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, які склалися в організації, приймаються більшістю співробітників і разом з діловими принципами, нормами поведінки, традиціями, ритуалами формують «корпоративний» дух, визначають рамки відносин і поведінки. Зазвичай це невидима частина підприємства, що може як детально повністю, або частково регламентуватися документами, так і взагалі існувати без жодних письмових правил, але при цьому мати значний вплив на працівників [7].

В сучасних реаліях виникає потреба в уточненні традиційних понять і науковці дають визначення корпоративній культурі, що виникає в умовах дистанційної роботи. Так, О. Грішнова, В. Карюк називають її «віддаленою організаційною культурою», що побудована в умовах дистанційної роботи, соціальної віддаленості та карантинних обмежень, під впливом форс-мажорних обставин, завдяки ефективному використанню онлайн-сервісів, платформ і новітньому зв'язку і вважають її чи не єдиною силою і стабільністю, що залишилась у працівників українських компаній [2].

Дистанційна робота розуміється згідно Статті 60, Кодексу законів про працю України [8], як форма організації праці, за якої дозволяється працівнику виконувати роботу в будь-якому місці поза робочими приміщеннями, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології. В своєму дослідженні ми вживаємо терміни «дистанційна робота» і «віддалена робота» в одному значенні.

Суттєва роль при формуванні корпоративної організаційної культури належить лідерам, які формують корпоративний дух, корпоративні цінності і норми. В дистанційних умовах, при роботі з віртуальними командами Белл і Козловські [9] вважають, що лідерство має включати розвиток команди та управління продуктивністю, розподіл функцій та виявлення

відданості членам команди і, як наголошують Аволіо, Б. Дж. та Кахаї [10] під впливом електронних технологій на лідерство, відбувається розширення і зміна способу взаємодії між лідерами та командами.

Ми розуміємо віртуального лідера як такого, хто визнаний групою як лідер і який здатний організувати спільну взаємодію у віддалених командах, враховуючи вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища задля досягнення поставлених цілей за допомогою сучасних дистанційних технологій.

Дієвим інструментом, який використовують лідери при формуванні корпоративної культури організації, її філософії та напряму діяльності є стиль лідерства – спосіб, притаманний лідеру з метою впливу на групу, задля досягнення спільної мети [11].

На думку В. Баннікова [12], щоб відповідати новій реальності при роботі в віртуальних умовах, необхідна трансформація стилів лідерства відповідно до потреб персоналу. Крізь призму війни потреби працівників набули певних змін [13]: так, потреба в безпеці виходить на перший план, навіть, якщо компанія знаходиться поза зонами бойових дій; потреба в фізичному комфорті – наявність відповідних житлових умов, їжі, теплих речей на випадок надзвичайної ситуації, генераторів, на випадок відключення електроенергії тощо; потреба в психологічному комфорті – до професійного вигорання, конфліктів додаються психологічні проблеми від наслідків війни; потреба в психологічній підтримці – можливість відновити енергію, перезавантажитись, знайти мотивацію працювати більш продуктивно; потреба у додаткових стимулах - кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації відходять на другий план, натомість гарантії стабільності, чітке бачення найближчих перспектив компанії можуть бути реальним стимулом.

Відповідно до змін в потребах працівників, складові корпоративної культури під час дистанційної роботи в умовах воєнного стану набули нових значень. Як можна побачити в Таблиці 1, пріоритетного значення набули можливість працювати в безпечних умовах, людиноцентризм, взаємодопомога, посилення патріотичних настроїв.

Таблиця 1 – Складові корпоративної культури, які набули нового значення в умовах дистанційної роботи

| | |
|--|--|
| Складові корпоративної культури [14] | Набуття нового значення під час дистанційної роботи в умовах військового стану (доповнено авторами) |
| Пріоритетні цінності | В пріоритеті – людиноцентризм. Важливого значення набуло можливість працювати у безпечних умовах, вільне пересування, взаємопідтримка |
| Віра в керівництво | Віра в сильного лідера, який здатний організувати роботу в кризових умовах, створити сенс існування, налагодити дистанційну роботу, комунікації, допомогу, підтримку |
| Комунікації | Налагодження системи комунікації як для роботи, так і для неформального спілкування задля психологічної підтримки, створення корпоративної єдності. Свідомий перехід вітчизняних компаній на спілкування державною мовою |
| Усвідомлення часу, дотримання розпорядку | Ставлення з розумінням до можливих технічних проблем зі зв'язком, відключень електрики, оголошень тривоги. На перший план виходять самодисципліна і самоорганізація, адаптивність |
| Взаємовідносини між людьми | Посилення підтримки, волонтерська допомога, соціальна відповідальність, розширення зони особистої відповідальності |
| Розвиток працівників і навчання | Сприяння в навчанні й непершкодження розвитку, участі в програмах, підвищенні кваліфікації. Розуміння необхідності розвитку як для досягнення особистих цілей, цілей компанії, так і для усвідомлення майбутнього внеску в післявоєнну відбудову України |
| Професійна етика і методи стимулювання | Дотримання принципів моралі, честі, гідності й патріотизму |
| Зовнішній вигляд | Слідування прийнятним в певному колективі правилам і нормам |

Традиційна концепція К. Левіна передбачає наступні стилі лідерства: авторитарний, демократичний і ліберальний. Надаючи перевагу тому чи іншому стилю при формуванні корпоративної організаційної культури в умовах дистанційної роботи

лідер має враховувати як свої особистісні якості, особистий досвід, досвід і навички співробітників так і переваги чи недоліки обраного стилю. Особливості застосування кожного стилю відображені в Таблиці 2.

Таблиця 2 – Переваги і недоліки використання стилів управління при формуванні корпоративної культури в умовах дистанційної роботи

| Види стилів | Переваги використання при формуванні корпоративної культури в умовах дистанційної роботи | Недоліки використання при формуванні корпоративної культури в умовах дистанційної роботи |
|---------------------|---|--|
| Авторитарний стиль | В кризових умовах важливий при прийнятті рішень. Може допомогти працівникам, які дезорієнтовані й тимчасово не здатні до самостійності | Може посилити стресовий стан команди і окремих працівників |
| Демократичний стиль | Доречний при наявності довірливих взаємин між співробітниками, створює відчуття залученості, надихає і мотивує працювати з самовіддачею, дозволяє ефективно взаємодіяти і підтримувати один одного. Сприяє налагодженню комунікацій з метою підтримки при соціальній віддаленості | Може бути неефективним в ситуації невизначеності, нестачі часу, |
| Ліберальний стиль | Можна використовувати при налагодженій роботі і певній кількості рутинних завдань. Підходить для співробітників, які перебувають в стресовому стані і мають відкладені терміни виконання завдань | Може привести до посилення існуючих песимістичних настроїв в кризових ситуаціях |

Висновки. Таким чином, сильна корпоративна культура підтримала і врятувала багато співробітників з початком широкомасштабного вторгнення. Лідери, які взяли на себе відповідальність за своїх підлеглих, особистим прикладом допомогли об'єднанню і згуртованості в колективі, забезпечуючи стійкість і розвиток організацій, а налагодження роботи віддалених команд за допомогою сучасних технологій, на нашу думку, дозволяє називати їх віртуальними лідерами. Вміле застосування переваг кожного із стилів лідерства, їхнє вдале поєднання при формуванні корпоративної культури сприяє тому, що хоча б частково нівелюються ті труднощі, з якими стикнувся бізнес під час переходу на вимушену дистанційну роботу і стає дієвим інструментом антикризового управління під час військового стану.

Список літератури

1. Бурик З. М. (2022). Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності. *Публічне урядування*, (4 (32)), 10-16. URL [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1) (дата звернення 23.11.2023).
2. Грیشнова О., Карюк В. (2022) Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії covid-19 *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. Випуск 62. 206–223. URL <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216> (дата звернення 23.11.2023).
3. Смірнова Я., Черненко О. (2022) Формування корпоративної культури та бренду підприємства в умовах воєнного стану. *Здоров'я і суспільство в умовах війни: Збірник наукових статей*. Кропивницький : ЦРПД, 437с. 206-210. URL <https://vmurolo.kr.ua/wp-content/uploads/2022/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9-2022.pdf> (дата звернення 20.11.2023).
4. Гринчук І. Корпоративна культура в компанії під час війни: не на часі, чи актуально як ніколи URL

- <https://ain.ua/2022/12/23/korporatyvna-kultura-v-kompaniyi-pid-chas-vijny-ne-na-chasi-chy-aktualno-yak-nikoly/> (дата звернення: 02.11.2023).
5. Плєсці С. Д. Корпоративна культура через призму війни URL <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-vijny> (дата звернення: 01.11.2023).
 6. Сікорська Л.В. (2019) Формування корпоративної культури Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13-15 березня URL <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення 10.11.2023).
 7. Химич І. Г. (2016) Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. — Т. : ФОП Осадца Ю.В., 105–116. URL <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273> (дата звернення 01.11.2023).
 8. Кодекс законів про працю України URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення 03.11.2023).
 9. Bell, B.S. and Kozlowski, S.W.J. (2002) 'A typology of virtual teams: implications for effective leadership', *Group and Organization Management*, vol. 27, no. 1, 60p. URL <https://ecommons.cornell.edu/items/188b2259-f528-4124-b839-10accacae2a68> (дата звернення 01.11.2023).
 10. Avolio, B.J. and Kahai, S.S. (2003) 'Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership', *Organizational Dynamics*, vol. 31, no. 4, pp. 325-338. URL [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X) (дата звернення 25.10.2023).
 11. Кальніцька М.О. (2015) Вплив стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія Економічні науки. Науковий журнал*. №2 34-41. URL [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt_2015_2_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_6.pdf) (дата звернення 27.10.2023).
 12. Банніков В. (2022). Стилі лідерства в контексті ефективного управління віртуальними командами. *Академічні візії*, (10-11), 19–28. URL <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/65> (дата звернення: 30.10.2023).
 13. Монетова-Федорова О. Як мотивувати працівників в умовах війни URL <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення 03.11.2023).
 14. Дяків О.П. (2010) Основні складові формування корпоративної культури в організації. Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*.

К.:КНЕУ, Т.3. 94-100 URL
<https://core.ac.uk/download/pdf/197225725.pdf> (дата звернення 05.11.2023).

References(transliterated)

- Buryk Z. M. (2022). Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury v teritorial'nykh gromadakh Ukrainy v umovakh zmin i nevyznachenosti. [Formation of corporate culture in the territorial communities of Ukraine in the context of changes and uncertainty] Publichne uradyuvannya, [Public administration] (4 (32), 10-16. Available at [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1) (accessed 23.11.2023).
- Grishnova O., Karyuk V. (2022) Transformaciya organizacijnoyi kul'tury ukrayins'kykh kompanij v umovakh vijny ta pandemii covid-19 [Transforming the organisational culture of Ukrainian companies in the context of war and the covid-19 pandemic] Visnyk Lviv's'kogo universytetu. Seriya ekonomichna [Bulletin of Lviv University] Vypusk 62. 206–223. Available at <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216> (accessed 23.11.2023).
- Smirnova Ya., Chernenko O. (2022) Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury ta brendu pidpryemstva v umovakh voyennogo stanu. [Formation of corporate culture and brand of an enterprise under martial law] Zdorov'ya i suspil'stvo v umovakh vijny [Health and society in times of war]: Zbirnyk naukovykh statej. Kropyvny'cz'kyj : CIRoL, 437p. 206-210. Available at <https://vmurok.kr.ua/wp-content/uploads/2022/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9-2022.pdf> (accessed 20.11.2023).
- Grynychuk I. Korporatyvna kul'tura v kompaniyi pid chas vijny: ne na chasi, chy aktual'no yak nikoly [Corporate culture in a company during the war: out of date or more relevant than ever] Available at <https://ain.ua/2022/12/23/korporatyvna-kultura-v-kompaniyi-pid-chas-vijny-ne-na-chasi-chy-aktualno-yak-nikoly/> (accessed 02.11.2023).
- Plessi S. D. Korporatyvna kul'tura cherez pry'zmu vijny [Corporate culture through the prism of war] Available at <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-vijn-i> (accessed 01.11.2023).
- Sikors'ka L.V. (2019) Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury [Shaping corporate culture] Materialy XLVIII nauково-tekhnichnoyi konferenciyi pidrozdiliv VNTU, Vinny'cya, 13-15 bereznya Available at <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (accessed 10.11.2023).
- Xym'ch I. G. (2016) Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury pidpryemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh Suchasni social'no-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system: kolektyvna monografiya. [Formation of the corporate culture of an enterprise in modern economic conditions Modern socio-economic problems of the theory and practice of economic systems development: a collective monograph] — T.: FOP Osadczka Yu.V., 105–116. Available at <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273> (accessed 01.11.2023).
- Kodeks zakoniv pro pracyu Ukrainy [Labour Code of Ukraine] Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (accessed 03.11.2023).
- Bell, B.S. and Kozlowski, S.W.J. (2002) 'A typology of virtual teams: implications for effective leadership', Group and Organization Management, vol. 27, no. 1, 60p. Available at <https://ecommons.cornell.edu/items/188b2259-f528-4124-b839-10accace2a68> (accessed 01.11.2023).
- Avolio, B.J. and Kahai, S.S. (2003) 'Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership', Organizational Dynamics, vol. 31, no. 4, pp. 325-338. Available at [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X) (accessed 25.10.2023).
- Kal'nicz'ka M.O. (2015) Vplyv stylyu liderstva na formuvannya ta rozvytok organizacijnoyi kul'tury pidpryemstva. [The influence of leadership style on the formation and development of organisational culture] Zovnishnya torghivlya: ekonomika, finansy, pravo. Seriya Ekonomichni nauky. [Foreign trade: economics, finance, law. Series of Economic Sciences. Scientific journal] Naukovyj zhurnal. 2 34-41. Available at [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt_2015_2_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_6.pdf) (accessed 27.10.2023).
- Bannikov V. (2022). Styli liderstva v konteksti efektyvnoho upravlinnya virtual'ny'my komandamy. [Leadership styles in the context of effective virtual team management] Akademichni vizy [Academic visions], (10-11), 19–28. Available at <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/65> (accessed: 30.10.2023).
- Monyetova-Fedorova O. Yak motyvuvaty pracivnykiv v umovakh vijny [How to motivate employees in times of war] Available at <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (accessed 03.11.2023)..
- Dyakiv O.P. (2010) Osnovni skladovi formuvannya korporatyvnoyi kul'tury v organizaciyi. [The main components of corporate culture in an organisation] Formuvannya rynkovoyi ekonomiky: zb.nauk.praz'. Social'no-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka. [Social and labour relations: theory and practice] K.:KNEU, T.3. 94-100 Available at <https://core.ac.uk/download/pdf/197225725.pdf> (accessed 05.11.2023).

Надійшла (received) 30.11.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Яценко Ольга Миколаївна (Yatsenko Olha) – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-7580-7827; Olha.Yatsenko@khp.edu.ua

Шкарупета Сергій Володимирович (Shkarupeta Serhii) – магістрант кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0009-0000-2398-5015 Serhii.Shkarupeta@emmb.khpi.edu.ua