

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.11>**Парій Л.В.**кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Державний університет телекомунікацій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7070-2521>**Фатєєва В.В.**бакалавр
Державний університет телекомунікацій

ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ПІДТРИМКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЛАЙТ ІТ»

Дана стаття є дослідженням напрямків підтримки ефективної корпоративної культури на прикладі підприємства «Лайт ІТ». У статті здійснено огляд досліджень концепту корпоративної культури, розглянуто основні складові ефективної корпоративної культури та наведено приклади їх реалізації на підприємстві «Лайт ІТ». У статті розглядається сутність корпоративної культури та її роль в діяльності підприємства. Визначено, що корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, традицій, взаємодії та співпраці, які сприяють формуванню єдиного стилю ділової поведінки на підприємстві. Також зазначено, що корпоративна культура може бути ключовим фактором у підвищенні ефективності діяльності підприємства, залученні талановитих співробітників та збереженні конкурентних переваг. У статті розглянуто складові ефективної корпоративної культури. Визначено, що ключовими складовими корпоративної культури є лідерство, комунікація, командний дух, інновації та розвиток, а також орієнтація на клієнта та довіру до співробітників. Кожну з цих складових детально проаналізовано та наведено приклади реалізації на підприємстві «Лайт ІТ». У статті розглянуто підходи до створення та підтримки корпоративної культури на підприємстві. Автори аналізують важливість створення місії та цінностей підприємства, проведення навчання та розвитку співробітників, забезпечення ефективної комунікації та співпраці між підрозділами, а також створення сприятливого робочого середовища для залучення та утримання талановитих працівників. Отже, дана стаття надає детальний огляд концепту корпоративної культури та її ролі у діяльності підприємства, а також визначає ключові напрямки підтримки ефективної корпоративної культури на прикладі підприємства «Лайт ІТ». Автори статті показують, що розуміння та впровадження концепту корпоративної культури може позитивно вплинути на ефективність роботи підприємства та сприяти залученню талановитих співробітників. Зазначена стаття може бути корисною для керівників та менеджерів, які працюють над створенням та розвитком корпоративної культури на підприємстві. Вона надає зрозумілі та конкретні рекомендації щодо того, які напрямки підтримки ефективної корпоративної культури можуть бути застосовані на практиці. Крім того, вона може бути корисною для студентів та дослідників, які вивчають тему корпоративної культури та її вплив на підприємства.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, підприємство, напрямок, ефективність.

Постановка проблеми. Третій рік поспіль світ живе в умовах пандемії коронавірусу, тому керівництво багатьох підприємств вже розробило і використовує різні заходи для організації діяльності в умовах постійно мінливих обмежень і навіть локдауну. Якщо в першому півріччі 2020 року існувала ілюзія, що всі обмеження в діяльності підприємств – явище тимчасове, то через два роки життя в умовах пандемії, а зараз ще й війни, прийшло розуміння того, що необхідно розробити стратегію розвитку з урахуванням того, що певні обмеження діяльності будуть постійними і невизначеність факторів навколишнього середовища в майбутньому посилиться. Все це призвело до того, що почали змінюватися основні принципи організації діяльності підприємств і цілі розвитку, що не могло не позначитися на корпоративній культурі цих підприємств «ЛАЙТ ІТ».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Гринцова В.О. розглядає не елементи, а рівні корпоративної культури, виділяючи при цьому зовнішній (видимий) та внутрішній (невидимий) рівні [1]. Мирошніченко Ю. виділив п'ять основних елементів корпоративної культури: символи, перекази, герої, девізи, церемонії [2]. На думку Чернобай Л.І., корпоративній культурі, так

само як і іншим елементам внутрішнього організаційного середовища, властива мінливість. Окремі її складові утворюються протягом тривалого часу [3]. При цьому особлива роль у їхньому активному формуванні повинна належати не лише вищому керівництву, а й менеджерам будь-якого рівня. Усьому апарату менеджменту слід брати участь у вихованні відданості співробітників інтересам, правилам, принципам та етичним нормам організації, а також розвивати бажання відстоювати корпоративні інтереси при взаємодії з клієнтами та партнерами.

Метою статті є розкриття сутності визначення напрямків підтримки ефективної корпоративної культури на підприємстві «ЛАЙТ ІТ».

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з найпоширеніших змін в системі управління під час пандемії стало переведення частини співробітників на віддалену роботу. Через рік застосування такого формату роботи зрозуміло, що він має певні переваги. «ЛАЙТ ІТ» після першого періоду адаптації до нових умов діяльності в умовах пандемії і невизначеності змогли мобілізуватися, перебудувати робочі процеси і форми взаємодії, з новою силою приступити до роботи.

У формальній корпоративній культурі правила поведінки співробітників компанії визначаються керівництвом, закріплюються формально (прописані в будь-яких локальних документах організації), доводяться до відома співробітників, організовується контроль за їх виконанням, існує прямий зв'язок між реалізацією працівникам встановлених правил поведінки і система стимулювання працівників (система матеріального і нематеріального заохочення або штрафів) [4]. У неформальній корпоративній культурі відсутні деякі або всі елементи того, що було заявлено в описі формальної корпоративної культури. Наприклад, правила поведінки співробітників компанії визначені і є в будь-яких документах організації, співробітники обізнані з цими правилами, але або немає контролю за їх виконанням, або є контроль, але немає зв'язку між тим, наскільки співробітник дотримується встановлених в організації правилами і як це сприймається керівництвом організації (чи є зворотний зв'язок і чи відповідає вона встановленим в організації правилам) [5].

Широко використовуваним інструментом, використовуваним для виправлення неправильного (соціально несхваленого) поведінки співробітників, є система різних санкцій і штрафів. «ЛАЙТ ІТ» в жовтні 2022 року представила результати опитування керівництва компанії, якою системою санкцій вони найчастіше користуються.

Структура відповідей респондентів «ЛАЙТ ІТ» на питання, яка система санкцій використовується найчастіше. Лише 8% покарань співробітників за порушення положень корпоративної культури. Однак якщо розглянути, які зміни відбулися з метою застосування будь-яких санкцій і штрафів співробітників, то зрозуміло, що в 2022 році найпопулярнішою метою було підвищення трудової дисципліни – так відповіли 72% респондентів.

Слід зазначити, що в українському законодавстві застосування системи штрафів не є законним, тому в компаніях, які говорять про застосування штрафів, фактично має місце зменшення розміру премій або будь-яких доплат співробітникам.

Перехід на віддалену роботу в «ЛАЙТ ІТ» привів до того, що робочий день співробітника, по суті, починався, коли співробітник включав комп'ютер відразу після сну, іноді ще лежачи в ліжку, а закінчувався виключенням комп'ютера перед сном, тобто робота велася 24/7. Як наслідок, збільшення робочого часу призвело до вигорання працівників, що в умовах штучно створеного в суспільстві тривожного інформаційного фону через пандемію COVID-19 призвело до накопичення стресової втоми, в результаті чого знизилася мотивація працівників і ефективність трудової діяльності.

В компанії «ЛАЙТ ІТ» присутні елементи формальної корпоративної культури (що прописано в локальних документах організації) і неформальної, тобто такої, що відображає суб'єктивні уявлення співробітників про те, що таке «добре», а що «погано» в даній організації.

Для підвищення ефективності роботи співробітників в нових умовах праці, в тому числі в дистанційному або комбінованому форматі, рекомендується постійно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності комунікацій між співробітниками як по горизонталі (між співробітниками одного або різних підрозділів), так і по вертикалі (між днем і його керівником) [6].

В якості основних заходів щодо поліпшення показників роботи співробітників, що працюють в віддаленому або комбінованому форматі, а також для підтримки офіційної корпоративної культури можуть бути рекомендовані наступні основні заходи:

1. Визначення оптимальної періодичності і форм спілкування співробітників організації. Співробітники, які працюють повністю або частково на віддаленій роботі, повинні розуміти, коли, в якій формі і з якою періодичністю будуть проходити онлайн-зустрічі із керівником або колегами. Добре, коли ці зустрічі проводяться в один день тижня і в один і той же час. Наприклад, в компанії «ЛАЙТ ІТ» керівники відділів по понеділках завжди проводять так званий дзвінок «синхронізації». Під час цієї онлайн-зустрічі співробітники компанії підводять підсумки минулого тижня і планують завдання на найближчий тиждень.

2. Зміна форматів постановки поточних завдань співробітникам і зворотного зв'язку в процесі виконання співробітниками поставлених завдань. При постановці і вирішенні поточних або оперативних завдань частота нарад раз в тиждень не підходить. Краще використовувати щоденні онлайн-зустрічі, що проводяться на самому початку робочого дня в невеликих групах х (від 3-4 до 6-7 осіб). Такі зустрічі можуть проводитися в форматі мікрмови (не більше 1 хвилини), під час якої співробітник розповідає про плани на поточний день. Після закінчення виступу кожного співробітника або в кінці зустрічі співробітник має можливість задати питання керівнику щодо своїх поточних завдань і отримати від нього зворотний зв'язок.

3. Зміна форми і системи контролю за діяльністю співробітників. Однією з важливих проблем, яка виникає при переведенні співробітників на віддалену роботу, як уже говорилося вище, стала неефективна система управління. Багато компаній навіть згадали старий метод фотографування робочого дня (ФРД), коли співробітник з певною періодичністю, наприклад, кожні 15 або 30 хвилин записує, що він робив в цій квартирі. вирвало час. Після закінчення роботи співробітники відправили свій ФРД керівнику. Крім того, в деяких компаніях на ноутбуках і комп'ютерах співробітників встановлюється спеціальне програмне забезпечення для стеження клавіатур та інших пристроїв подібного роду. Ефективність таких заходів сумнівна – при великих фінансових витратах на придбання додаткового обладнання та/або комп'ютерного забезпечення ефективність співробітників істотно не змінюється, так як ті, хто не показав значних результатів і так далі і традиційний формат діяльності, як правило, здатні імітувати наочність такої роботи. Тому більш ефективним способом є визначення конкретних результатів роботи працівника, форм і часу його діяльності. Представлення і закріплення цих рішень в цифрових системах компанії таким чином, щоб не було зайвої звітності. Це можливо навіть при використанні стандартних планувальників, наприклад, програми Microsoft To-Do, яка синхронізується з іншими програмами Microsoft – Outlook і Office 365.

4. Впровадження системи регулярного навчання співробітників і обміну інформацією про діяльність компанії з метою підвищення їх залученості. Впровадження системи регулярного навчання співробітників

дозволяє підтримувати професійні компетенції персоналу і розробляти нові для тих, хто включений в кадровий резерв [7]. Крім навчальних програм, є можливість підтримувати залучення співробітників в діяльність компанії за допомогою різних форм взаємодії по різних каналах комунікації. Наприклад, корпоративний телеграм-канал публікує поради і різні лайфхаки від співробітників з різних виробничих питань, а також організації діяльності на відстані. Крім того, компанія «ЛАЙТ ІТ» випустила для цього серію відео від топ менеджменту, щоб будь-який співробітник міг «з перших рук» дізнатися, що відбувається в компанії і які у неї плани на майбутнє.

5. Використання неформальних варіантів взаємодії співробітників. Неформальні зустрічі співробітників один з одним і з керівництвом організації «ЛАЙТ ІТ», як зазначалося вище, є важливим елементом корпоративних традицій і ритуалів. Зрозуміло, що в умовах триваючої пандемії COVID-19 такі зустрічі або взагалі перестали проводитися, або були зведені до мінімуму. Все це ізолювало високий рівень завантаженості та стресу через страх за себе та своїх близьких через інформацію про поширення пандемії COVID-19, призводить до того, що відбувається емоційне вигорання співробітників. У компанії «ЛАЙТ ІТ» в рамках боротьби з емоційним вигоранням в 2020 році була проведена конференція на тему «Як пережити самоізоляцію і не зійти з розуму», де співробітники ділилися один з одним досвідом, особистим досвідом як підтримати себе в новому форматі роботи і життя. Зараз ця компанія щомісяця проводить розважальні заходи онлайн: квести, вікторини.

Висновки. Звичайно, стратегія розвитку компанії «ЛАЙТ ІТ», особливо в умовах високої невизначеності, залежить в першу чергу від лідерських якостей керівника організації, від гнучкості і динамічності його мислення, горизонту бачення майбутнього. Так як в умовах невизначеності ризик того, що менеджери всіх рівнів і фахівці компанії, що не впевнені в своїй

конкурентоспроможності, і з яких-небудь причин не готові до змін в компанії, можуть покинути компанію, важливо не забувати про навчання кадрового резерву. Навіть в умовах кризи, змін, коли акцент в управлінні зміщується на вирішення не стратегічних, а оперативних завдань, необхідно пам'ятати про формування злагодженої команди власників і фахівців, підтримці норм і цінностей корпоративної культури в колективі, підвищенні залученості персоналу. Як приклад ефективного реалізації цих завдань можна привести приклад компанії «ЛАЙТ ІТ», в якій після переведення співробітників на віддалену роботу проводилися курси з організації домашнього офісу, навчалися особливостям дистанційного спілкування. На цих курсах співробітників не тільки знайомили з тим, як скласти ефективний графік робочого дня, в тому числі за допомогою програми Outlook, ергономіка робочого місця, а також навчили методам розвитку самодисципліни, познайомили з додатковими джерелами енергії при віддаленій роботі, правилами здорового харчування і питного режиму. В результаті цих та інших заходів з оцінки менеджменту цієї компанії під час пандемії рівень залученості співробітників зріс і досяг рекордних 73% до кінця 2020 року. Таким чином, на підставі результатів вивчення сутності корпоративної культури, її елементів і їх ролі в прийнятті рішень про стратегію розвитку керівництвом підприємства «ЛАЙТ ІТ» в умовах пандемії COVID-19 та війни можна зробити висновок, що в цілому компанія пристосувалася до роботи в умовах високої невизначеності і розробили комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективності роботи співробітників. При цьому, як можна судити за підсумками третього року життя в умовах пандемії COVID-19, в стратегічній перспективі, компанія «ЛАЙТ ІТ», які розробляє стратегію розвитку на основі таких корпоративних цінностей, як «ми – одна команда», «командна робота», «повага до людей», не тільки забезпечує високу залученість персоналу, а й формує високопрофесійний персонал, відданий своїй компанії.

Список використаних джерел:

1. Гринцова В. О. Корпоративна реструктуризація підприємства. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2019. Вип. 1 (19). С. 100–105.
2. Мирошніченко Ю. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 66. DOI: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.66>
3. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37>
4. Холодницька А. В., Молибога К. С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 106–112. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-106-112](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112)
5. Авдєєва А. В., Цільмак О. М. Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «Корпоративна культура». *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 3. С. 184–187. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2019.3-44>
6. Розвиток корпоративної культури підприємства. Конференція Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf>
7. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету «КРОК»*. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/408>

References:

1. Hryntsova V. O. (2019) Korporatyvna restrukturyzatsiia pidpriemstva [Corporate restructuring of the enterprise]. *Aktualni problemy rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini*, vol. 1 (19), pp. 100–105.
2. Myroshnychenko Yu. (2021) Korporatyvna kultura yak osnovnyi chynnyk staloho rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Corporate culture as the main factor of sustainable development of a commercial enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 26, p. 66. DOI: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.66>
3. Chernobai L. I., Shyron Yu. O. (2022) Orhanizatsiina kultura pidpriemstva: sutnisna kharakterystyka ta strukturni elementy. [Organizational culture of enterprises: essential characteristics and structural elements]. *Efektivna ekonomika*, no. 11, pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37>

4. Kholodnytska A. V., Molyboha K. S. (2019) Korporatyvna kultura ta korporatyvne upravlinnia: aspekty vzaiemodii [Corporate culture and corporate management: aspects of interaction]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3, pp. 106–112. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-106-112](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112)

5. Avdieieva A. V., Tsilmak O. M. (2019) Etapy stanovlennia ta rozvytku naukovykh pohliadiv stosovno fenomenu "Korporatyvna kultura" [Stages of establishment and development of scientific views regarding the phenomenon of "Corporate culture"]. *Pivdenoukrainskyi pravnychi chasopys*, no. 3, pp. 184–187. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2019.3-44>

6. Rozvytok korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Development of the corporate culture of the enterprise]. *Konferentsiia Derzhavnoho universytetu "Zhytomyrska politekhnika"*. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376>

7. Korporatyvna kultura yak stratehichniy napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the conditions of modern challenges]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK"*. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/408>

Parii Liudmyla, Fatieieva Viktoriia

State University of Telecommunications, Ukraine

DETERMINATION OF THE DIRECTIONS OF SUPPORTING AN EFFECTIVE CORPORATE CULTURE AT THE ENTERPRISE "LIGHT IT"

This article is a study of ways to support an effective corporate culture based on the example of the "Light IT" enterprise. The article reviews research on the concept of corporate culture, examines the main components of an effective corporate culture, and provides examples of their implementation at the Light IT enterprise. The article examines the essence of corporate culture and its role in the company's activities. It was determined that corporate culture is a set of values, norms, traditions, interaction and cooperation that contribute to the formation of a single style of business behavior at the enterprise. It is also stated that corporate culture can be a key factor in increasing the efficiency of the enterprise, attracting talented employees and maintaining competitive advantages. The article examines the components of an effective corporate culture. It was determined that the key components of corporate culture are leadership, communication, team spirit, innovation and development, as well as customer orientation and trust in employees. Each of these components is analyzed in detail and examples of implementation at the "Light IT" enterprise are given. The article discusses approaches to creating and maintaining corporate culture at the enterprise. The authors analyze the importance of creating a company's mission and values, conducting training and development of employees, ensuring effective communication and cooperation between departments, as well as creating a favorable work environment for attracting and retaining talented employees. So, this article provides a detailed overview of the concept of corporate culture and its role in the company's activities, as well as defines the key directions of supporting an effective corporate culture using the example of the company "Light IT". The authors of the article show that the understanding and implementation of the concept of corporate culture can positively affect the efficiency of the enterprise and contribute to the attraction of talented employees. This article can be useful for leaders and managers working on the creation and development of corporate culture at the enterprise. It provides clear and specific recommendations on which areas of support for an effective corporate culture can be applied in practice. In addition, it can be useful for students and researchers studying the topic of corporate culture and its impact on businesses.

Key words: culture, corporate culture, enterprise, direction, efficiency.

JEL classification: M14, P13, H21