7. Kaplan, R. and Norton, D.P. (2005), *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced indicator system. From strategy to action], translated from English., Olympus Business, Moscow, Russia, 214 p.

8. Markus, Ya.I., Nazirova, V.P., Romanceko, O.V. et al. (2015), "National Valuation Standards (project)", available at: http://www.uto.com.ua/files/doc/Novosti/NSO_proekt_24_12_2015_12_01_2016%D0%A4%D0%94%D0%9C%D0%A3.pdf (access date October 03, 2017).

9. Sytnyk, H. (2014), *Finansy torhivli* [Trade Finance], monograph, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, 672 p.

УДК 658.3:005.73

Маказан Є.В.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньо-економічної діяльності
Запорізький національний університет

РОЛЬ ТА ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Makazan Ye.V.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor at the department of business administration and management of foreign economic activity
Zaporizhzhia National University

THE ROLE AND PRINCIPLES OF CORPORATE CULTURE AT ENTERPRISES

Постановка проблеми. У сучасних умовах одним з ключових факторів успіху діяльності організації виступає корпоративна культура. Практика роботи великих світових компаній підтверджує, що вона безпосередньо впливає на ефективність роботи, на окремих людей і на діяльність всієї компанії. Але в Україні практика свідчить, що багато підприємств стикаються з низкою проблем, впроваджуючи принципи корпоративної культури. Першопричиною їх виникнення, на нашу думку, є недостатнє розуміння ролі та принципів корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день корпоративна культура не є дуже досліджуваною, особливо українськими вченими. Але питання впровадження та розвитку корпоративної культури на підприємстві вивчали зарубіжні науковці, такі як: О.В. Мазурик [1], Т. Парсонс [2], К. Камерон [3], М. Вебер [4], Ю.Ф. Пачковський [5], В.М. Піча [6], О.М. Руденко [7] та багато інших. Враховуючи важливість і одночасно не повне вирішення поставленої проблеми, прийнято рішення щодо продовження її подальшого дослідження, зокрема глибшого вивчення ролі та принципів корпоративної культури на підприємствах.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ролі та узагальнення принципів корпоративної культури на підприємстві, визначення факторів, які гальмують розвиток підприємства.

Викладка основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура є потужним фактором, що впливає на конкурентоспроможність організації за рахунок розкриття особистісного потенціалу співробітників. Спільна корпоративна культура допомагає об'єднати працівників різних демографічних груп. Багато співробітників в організації мають різне походження, сім'ї та традиції і мають свою культуру. Наявність спільної культури на робочому місці дає їм відчуття єдності та взаєморозуміння один до одного, сприяючи кращому спілкуванню та зменшенню конфліктів.

Було досліджено, що більшість промислових підприємств України поділяються на ті, що працюють за принципами радянського часу (нагородження працівників за високі показники грамотами та преміями, підвищення кваліфікації працівників згідно з графіком, запланованим відділом кадрів та інше), та підприємства, які проводять, так звані, корпоративні заходи (святкові вечори, спортивні заходи, навчання в школах менеджерів та інше). Але всіх їх об'єднують фактори, що стримують розвиток корпоративної культури:

- автократичний стиль керівництва. Автократія - це один з чинників демотивації як керуючого апарату підприємства, так і керованого;
- усі нові методи управління вимагають залучення співробітників всього підприємства, їх причетності до справи, а це неможливо при збереженні гіперконтролю;
- автократична система не дає розвитку молодим креативним менеджерам;
- працівники підприємства схильні поважати тільки автократичних лідерів, демократичних та тих, хто звертається до співробітників, вважають слабкими;
- низький рівень інформації у відносинах між персоналом і керуючим органом;
- немає згоди між зацікавленими групами.

Тому керівникам підприємств потрібно усвідомити, що корпоративна культура допомагає працівникам бути мотивованими та лояльними до управління організацією. Якщо працівники вважають себе частиною культури своєї організації, вони сприяють успіху організації. Вони почувають себе більш вагомими від усвідомлення того, що вони є частиною тієї організації, якою вони піклуються, і працюють краще, не маючи примусу [8; 9].

Здорова конкуренція серед працівників є одним із результатів спільної корпоративної культури. Працівники намагаються виконувати свою роботу так, щоб отримати визнання та вдячність їхніх начальників. Це своєю чергою підвищує якість роботи, що допомагає організації процвітати.

Культура організації визначає свою ідентичність. Спосіб ведення бізнесу суб'єктом господарювання сприймається як особами, які складають організацію, так і її клієнтами, і це визначається його культурою. Значення та переконання організації сприяють іміджу бренду, за допомогою якого вона стає відомою [10].

Але кожне підприємство сприймає корпоративну культуру по різному. Є підприємства, які усвідомлюють її значення і намагаються поліпшити або підтримати позитивну культуру, тоді як існують інші, які ігнорують це все. Хоча важко статистично показати вплив культури організації, вважається, що працівники корпорацій із сильною корпоративною культурою мають відчуття приналежності, зацікавленості та прихильності до своєї організації, що є високим важелем успіху [11].

Ключова роль корпоративної культури наведена нижче:

1. Корпоративна культура дає великий шлях у створенні іміджу бренда організації. Культура праці дає ідентичність організації. Іншими словами, організація відома своєю культурою.
2. Культура формує спосіб взаємодії співробітників на своєму робочому місці. Здорова культура заохочує працівників до мотивації та лояльності до керівництва. Крім того, культура праці сприяє здоровим відносинам між працівниками та здоровій конкуренції на робочому місці. Це культура робочого місця, яка фактично спонукає працівників до її покращення.
3. Корпоративна культура допомагає створити емоційну прихильність до підприємства. Культура розвиває почуття приналежності та відданості корпорації та розвиває відчуття єдності на робочому місці.

Організації, які нагороджують своїх співробітників за високу продуктивність, створюють почуття задоволення та досягнення в рамках окремих осіб, що дає відчуття причетності до організації, людина відчуває себе вагомою частиною. Аналогічним чином, робоче середовище, в якому працівники заохочуються домагатися своїх інтересів, наприклад, представляти компанію на спортивних змаганнях, викликають емоційний зв'язок з організацією [12].

Тому необхідно зазначити, що немає ніяких сумнівів у значенні корпоративної культури, коли йдеться про залучення та збереження людського капіталу. Це один з важливих компонентів, який лідери можуть використовувати для підтримки продуктивності, створення емоційного зв'язку та підтримки конкурентних переваг. І отже, саме тому корпоративна культура розглядається як основна бізнес-стратегії.

Культура компанії - прямий результат її менеджменту - головний виконавчий директор - це той, хто задає тон на краще або гірше для всієї компанії. Як людина веде себе і взаємодіє на вершині, часто послідовно переходить до решти команди. Якщо організаційне лідерство має дуже пасивно-агресивний стиль управління, це пасивно-агресивне ставлення пройде по всій корпоративній культурі [13].

Результати такої культури можуть бути катастрофічними. Без сильного бачення та позитивного лідерства важко буде заохотити і підтримувати цінності у решті співробітників та сприяти узгодженню навколо спільної справи. Якщо люди не відчувають, що вони залучені до чогось більшого, ніж їх повсякденні посадові обов'язки, слідує розмежування. Більш того, якщо в компанії не вистачає сильної культури та лідерів, які можуть керувати цінностями компанії, то компанія перейде до бюрократії. Кінцевий результат: люди будуть працювати не тому, що хочуть, а тому, що їм це потрібно. Отже, керівництво повинно мотивувати працівників працювати не тільки за рівень зарплати [14].

Відповідно до британських досліджень було визначено п'ять ключових факторів корпоративної культури, які статистично пов'язані з фінансовими результатами підприємства:

1. Орієнтація клієнт-клієнт – це спосіб, яким організація думає про своїх клієнтів та поводиться з ними.

2. Орієнтація на людський капітал.

3. Орієнтація на стандарти організації та відповідальність за виконання.

4. Інновації та зобов'язання щодо змін – як компанія бачить, реагує на інновації та змінює їх, а також керує ними.

5. Орієнтація компанії на процес, то є саме те, що люди в компанії мають такі процеси, як планування, прийняття рішень, спілкування та те, що ми називаємо "соціальна відповідальність".

Організації можуть мати сильну або слабку культуру; функціональні або дисфункціональні культури. Сильна культура – це така, де всі працівники розуміють і ведуть себе так, як це відповідає цінності, віруванню та нормам компанії. Слабка культура полягає в тому, що люди не розуміють, що таке культура, або вона їх не охоплює. Функціональна культура позитивно впливає на успіх компанії. Дисфункціональна культура обмежує здатність компанії бути стійкою до успіху в довгостроковій перспективі [15].

Сутність системи менеджменту полягає у визначенні бажаної корпоративної культури, оцінки поточного аналізу, створенні плану управління культурою, узгодженні плану з усіма ланками діяльності організації та постійній перевірці продуктивності корпоративної культури.

Оскільки культура продовжує залишатися ключовим фактором у здатності компанії залучати нових талановитих робітників та утримати своїх нинішніх працівників, підрозділи з управління персоналом посилюють свій тиск, керуючи та розвиваючи культуру своєї компанії. Хоча кадрова служба не завжди має право змінювати культуру прямо, вона має можливість впливати на менеджерів, щоб керувати культурою у правильному напрямку та виховати середовище, в якому працівники можуть прийти на роботу та виконувати свою роботу якісно. Основне завдання даного відділу – утримання та розширення людського капіталу компанії.

Американське дослідження "Стратегії глобальної культури та управління змінами" у 2013 році [16] показує, що компанії, які використовують кілька специфічних культурних каталізаторів, тобто тих, які використовують неформальні емоційні підходи до впливу на поведінку, значно частіше зазнають змін, що тривають. З американських компаній, які усвідомлено використовували елементи своєї культури, 70 відсотків показали, що їх фірми досягли стійкого покращення в організації гордості та емоційності. Це порівняно з 35 відсотками для фірм, які не використовували культуру як важіль. Хоча немає жодного блискучого алгоритму, чисельного рівняння, що гарантує результат, було знайдено цінні знання про принципи корпоративної культури через десятиріччя досліджень і спостережень на десятках підприємств, включаючи деякі з найуспішніших компаній у світі.

Фактори, які дуже часто стримують розвиток підприємства можна поділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори відповідно можна розділити на ті, що йдуть з боку керівництва, та ті, що надходять з боку персоналу. Впровадження корпоративної культури на підприємстві надає можливість посилити позицію неформального лідера, знизити опір та підвищити рівень вмотивованості працівників.

Застосовуючи наступні принципи, кожна організація може навчитися розгортати та вдосконалювати свою культуру таким чином, щоб збільшити шанси фінансового та операційного успіху [17]. Це такі принципи, як:

1. Праця з поточними культурними ситуаціями. Глибоко вбудовані культури не можуть бути замінені простими модернізаціями або навіть капітальними зусиллями. Також культура не може бути замінена на нову, як операційна система або процесор.

2. Змінити поведінку управлінців, і настрій у робітників буде також змінений. Загальноприйнята думка про те, що поведінкові зміни слідують за психічними зрушеннями. Саме тому організації часто намагаються змінити поведінку шляхом передачі цінностей.

3. Зосередження на критичному стилі поведінки. Спочатку треба визначити кілька речей, які люди роблять у всій компанії, що позитивно впливає на продуктивність бізнесу. Далі треба переконатися, що вони узгоджені з загальною стратегією компанії. Треба бути впевненими, що люди почувають себе добре, коли роблять ці речі, щоб можна торкнутися їх емоційної прихильності. Потім кодифікація працівників: треба викласти критичну поведінку в прості практичні кроки, які люди можуть виконувати щодня. Далі, треба обрати групи працівників, які мають підґрунтя для цих небагатьох способів поведінки, тих, хто буде сильно реагувати на нову поведінку і хто, імовірно, буде реалізовувати та поширювати її.

4. Треба розгортати та підтримувати своїх автентичних неформальних лідерів. Повноваження, яке надається офіційною позицією, не слід плутати з керівництвом. Лідерство – це природний атрибут, який здійснюється та відображається неформально, незалежно від назви чи позиції в організаційній схемі. Фактично, коли компанії формують свої організації, вони можуть визначати лідерів, які демонструють різні основні сильні сторони.

5. Поєднувати поведінку з бізнес-цілями. Коли люди говорять про почуття, мотивації та цінності, кожен з яких є життєво важливим елементом сильних культур. Треба обрати поведінку, яка спрямована саме на підвищення ефективності бізнесу та може бути виміряна в часі.

6. Демонстрування наслідків негайно. Надзвичайно важливо показати вплив культурних зусиль на результати бізнесу якнайшвидше.

7. Використовування крос-організаційних методів. Ідеї можуть поширюватися через організаційні підрозділи та функції, а також зверху вниз і знизу вгору. Одним із потужних способів поширення ідей є соціальні засоби масової інформації: блоги, публікації в Facebook, а також твітів - не від керівництва, а з деяких автентичних неформальних лідерів.

8. Вирівняти програмні зусилля з поведінкою. Забезпечуючи структуру, в якій люди працюють – через такі дисципліни, як організація, аналітика, людські ресурси та вдосконалення технологій - формальна організація забезпечує раціональну мотивацію дій працівників, тоді як неформальна організація забезпечує емоційну прихильність, яка характеризує пікову продуктивність.

9. Активно керувати своєю культурною ситуацією безперервно. Коли культура може відповідати стратегічним та операційним пріоритетам, вона може забезпечувати приховані джерела енергії та мотивацію, яка може прискорити зміни швидше, ніж формальні процеси та програми. Навіть якщо сьогодні організація має високоефективну культуру, вона може виявитися недостатньою для завтрашнього дня.

Незважаючи на складні, багатовимірні та часто важкі для вирішення проблеми, культурне становище компанії є потужним набором емоційних ресурсів. Як і у випадку з іншими ресурсами – людськими, технологічними, фінансовими – менеджерам належить прагнути до максимально ефективного використання цього ресурсу.

Висновки з проведеного дослідження. Зважаючи на тенденції до змін у потребах працівників, можна зазначити, що для збільшення людського та фінансового капіталу необхідно розвивати корпоративну культуру на підприємствах. Вона відіграє роль не тільки як мотиваційний чинник, але також підвищує фінансові показники та покращує імідж компанії.

Корпоративна культура має властивість об'єднання людей, несхожих в свідомості і поведінці. Вона ініціює процес рефлексії та засвоєння ними цінностей, впорядковує й організовує соціальні спільності, інтегруючи їх в певному просторово-часовому континуумі. Соціальна спільність може реалізовувати як загальні, так і індивідуальні потреби тільки при постійній співпраці людей. Корпоративна культура формулює зміст та цілі цього співробітництва в процесі творчої діяльності індивідів, формує систему цінностей, притаманних лише даному підприємству.

Якщо управлінці прагнуть до фінансової стійкості підприємств та ведення успішного бізнесу, вони повинні розвивати корпоративну культуру. Корпоративна культура – це необхідний важіль, який допомагає підприємству вижити в нестійкому економічному середовищі.

Література

1. Мазурик О.В. Базові перспективи соціального контролю / О.В. Мазурик // Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. – 2011. – Випуск 5. – С. 169–177.

2. Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем / Т. Парсонс, Американская социологическая мысль. – М., 1996. – С. 462–478.

3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

4. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма / М. Вебер. – Ивано-Франковск: Ист-Вью, 2002. – 352 с.

5. Пачковський Ю.Ф. Соціологія і психологія: навч. посіб. / Ю.Ф. Пачковський. – К. : Каравела, 2009. – 760 с.

6. Піча В.М. Соціологія: терміни, поняття, персоналії : навчальний посібник / В.М. Піча. – К. : Каравела, 2002. – 480 с.

7. Руденко О. Система і стратегія hr-менеджменту для державного управління / О.М. Руденко, Л. М. Усаченко, С.В. Штурхецький. – К. : ТОВ «НВП Інтерсервіс», 2013. – 133 с.

8. Крючкова І.В. Роль та прогнозований вплив розвитку корпоративної культури на підприємствах / І.В. Крючкова // Сталий розвиток економіки. – 2016. – № 3. – С. 7-28.

9. Шаповал Ю.І. Роль корпоративної культури в підвищенні і стабілізації економічних показників розвитку / Ю.І. Шаповал // Економіка і прогнозування. – 2016. – № 3. – С. 152-156.

10. "Financing investments" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa. eu/info/business-economy-euro/growthand-investment/financing-investment_en

11. "Innovative financial instruments" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa. eu/info/business-economyeuro/growth-and-investment/financing-investment/innovative-financial-instruments_en

12. Weiser G. Trends in the financial market [Електронний ресурс] / G. Weiser. – 2010. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2010_4/59.pdf

13. Tanden N. "How to promote long-term innovative investments" [Електронний ресурс] / Tanden N., Efron V. – 2015. – Режим доступу: https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports /2015/06/30/116294/how-to-fosterlong-term-innovation-investment/

14. Lazonik V. “Indirect risk of relations with innovations and inequality” [Електронний ресурс] / Lazonik V., Mazzukato M. – 2011. – Режим доступу: http: //www.finnov-fp7.eu/sites/default/files/FINNOV_DP2.11.pdf

15. Arestis Philip. Investment, Financial Markets, and Uncertainty [Електронний ресурс] / Arestis Philip, González Ana Rosa, Dejuan Oscar (December 20, 2012). Levy Economics Institute Working Papers No. 743. – Режим доступу: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2192140

16. Falahee J. Corporate culture profit [Електронний ресурс] / J. Falahee. – 2014. – Режим доступу: https://doi.org/10.2289/ssrn.2192140

17. Perez S. Innovative systems and policies: not only for the rich? [Електронний ресурс] / S. Perez. – 2016. – Режим доступу: http://www.carlotaperez.org/indexofpapers1.html

References

1. Mazuryk, O.V. (2011), “Basic perspectives of social control”, *Visnyk of Lviv National University. The series is sociological*, no. 5, pp. 169-177.

2. Parsons, T. (1996), *Sistema koordinat deistviya i obshaya teoriya system deystviya: kultura, lichnoct i mesto sotsialnykh sistem* [Action Coordinate System and General Theory of Action Systems: Culture, Personality and Place of Social Systems], American Sociological Thought, Moscow, Russia, p. 462–478.

3. Cameron, K. and Quinn, R. (2001), *Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kultury* [Diagnosing and Changing Organizational Culture], Peter, St. Petersburg, Russia, 320 p.

4. Weber, M. (2002), *Protestanskaya etika i dukh kapitalizma* [Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus], East-View, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 352 p.

5. Pachkovskyi, Yu.F. (2009), *Sociolohiia i Psykholohiia* [Sociology and Psychology], textbook, Caravela, Kyiv, Ukraine, 760 p.

6. Picha, V.M. (2002), *Sotsiolohiia: terminy, poniattia, personalii* [Sociology: terms, notions, personalities], textbook, Caravela, Kyiv, Ukraine, 480 p.

7. Rudenko, O.M, Usachenko, L.M., Sturkhetskyi, S.V. (2013), *Systema ta stratehiia hr-menedzhmentu dlia derzhavnoho upravlinnia* [The system and strategy of hr-management for public administration], NVP Interservis, Kyiv, Ukrane,133 p.

8. Kriuchkova, I.V. (2016), “The role and projected impact of corporate culture development at enterprises”, *Sustainable development of economy,* no. 3, pp. 7-28.

9. Shapoval, Yu.I. (2016), “The role of corporate culture in enhancing and stabilizing economic development indicators”, *Economics and Forecasting*, no. 3, pp. 152-156.

10. “Financing investments”, available at: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growthand -investment/financing-investment_en (access date September 18, 2017).

11. “Innovative financial instruments”, available at: https://ec.europa.eu/info/business-economyeuro/ growth-and-investment/financing-investment/innovative-financial-instruments_en (access date September 20, 2017).

12. Weiser, G. (2010), “Trends in the financial market”, available at: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2010_4/59.pdf (access date September 18, 2017).

13. Tanden, N. and Efron, V. (2015), “How to promote long-term innovative investments”, available at: https://www.americanprogress.org/issues /economy/reports/2015/06/30/116294/how -to-fosterlong-term-innovation-investment/ (access date September 20, 2017).

14. Lazonik, V., Mazzukato, M. (2011), “Indirect risk of relations with innovations and inequality”, available at: http://www.finnov-fp7.eu/sites/default/files/FINNOV_DP2.11.pdf (access date September 19, 2017).

15. Arestis, Philip and González, Ana Rosa and Dejuan, Oscar, Investment, Financial Markets, and Uncertainty (December 20, 2012). Levy Economics Institute Working Papers No. 743. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2192140 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2192140 (access date September 20, 2017).

16. Falahee, J. (2014), “Corporate culture profit”, available at: https://doi.org/10.2289/ssrn.2192140 (access date September 20, 2017).

17. Perez, S. (2016), “Innovative systems and policies: not only for the rich?”, available at: http://www.carlotaperez.org/indexofpapers1.html (access date September 18, 2017).

Рецензент : д.е.н., професор Запорізького національного університету А.В. Череп