

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

У даній статті розглянуто особливості впливу корпоративної культури на діяльність сучасного підприємства. Проаналізовано основні концептуальні підходи до визначення терміну «корпоративна культура». Визначено рівні корпоративної культури, її складові та роль на підприємстві. Обґрунтовано вплив корпоративної культури на ефективність та конкурентоспроможність сучасного підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, імідж, менеджмент, ефективна діяльність, конкурентоспроможність.

Данчева Елена

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ

В данной статье рассмотрены особенности влияния корпоративной культуры на деятельность современного предприятия. Проанализированы основные концептуальные подходы к определению термина «корпоративная культура». Определены уровни корпоративной культуры, ее составляющие и роль на предприятии. Обосновано влияние корпоративной культуры на эффективность и конкурентоспособность современного предприятия.

Ключевые слова: корпоративная культура, имидж, менеджмент, эффективная деятельность, конкурентоспособность.

Dancheva Elena

FEATURES OF INFLUENCE OF CULTURE ON CORPORATE ACTIVITY ENTERPRISES

This article discusses the features of the impact of corporate culture on the activities of the modern enterprise. The basic conceptual approaches

to the definition of "corporate culture". The levels of corporate culture, its components and the role of the enterprise. The impact of corporate culture on the efficiency and competitiveness of the modern enterprise.

Keywords: corporate culture, image management, effective work, competitiveness.

Постановка проблеми. Трансформаційні перетворення в економіці, політиці та соціумі в Україні не можуть бути успішними, доки докорінні зміни не відбудуться на мікроекономічному рівні – у виробничій ланці. Здійснення таких радикальних заходів, як зміна форм власності, демонополізація економіки, створення ринкової інфраструктури, ще не означає автоматичного вирішення широкого кола проблем, пов'язаних із упорядкуванням діяльності підприємств. Потрібні рішучі дії, значні зусилля, ретельна організаційна робота для приведення виробничих відносин на мікрорівні у відповідність з макроекономічними перетвореннями. Важливою складовою системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути оптимізація соціально-трудова відносин, становлення, формування й подальший розвиток корпоративної культури.

Кожна організація являє собою живий організм, втручання в єдину частину якого, відображається на всіх інших частинах. Тому процеси становлення та формування корпоративної культури на підприємстві мають бути ретельно сплановані керівництвом. Ефективний розвиток має враховувати чинник лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівників визначає і формує корпоративну культуру, а вже потім, корпоративна культура визначає поведінку персоналу підприємства.

Успіхи щодо розвитку та основних показників діяльності підприємств в умовах трансформації економіки, політики та соціуму визначають для держави можливість поступового її входження у світове співтовариство, інтеграцію в європейські структури. Але за умови розв'язання пріоритетних проблем корпоративного менеджменту, формування належного рівня корпоративної культури на всіх рівнях управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування, становлення, розвитку, впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємств, її оцінки, досліджували у

своїх наукових працях такі зарубіжні вчені, як: Р. Акофф, Р. Амстронг, Ч. Барнард, Р. Дафт, Т. Діл, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куїнн, М. Мескон, Р. Моран, Дж. Ньюстром, Н. Оучі, Р. Рюттінгер, Дж. Стонер, Ч. Ханді, Ф. Харріс, Г. Хофштеде, Е. Шейн та ін.

Серед російських та українських вчених відомі праці Т.М. Алпеєвої, О.С. Виханського, Б.А. Гаєвського, В.І. Голікова, Н.Ю. Давидова, О.Р. Кібенка, Ю.Д. Красовського, Г.В. Назарової, Ю.І. Палеха, Є.М. Палиги, А. Скуратівського, В.А. Співака, М. Чечетова, О. Шеремети та ін.

Досвід багатьох успішних підприємств свідчить, що використання принципів корпоративної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність. Разом з тим, слід підкреслити, що в умовах сучасної української економіки, з урахуванням особливостей її історичного минулого і сучасних проблем, ідеї корпоративної культури та відповідний розвиток соціально-трудових відносин ще не знайшли широкого практичного впровадження.

Метою данного дослідження є актуальність, соціальна значимість і недостатня наукова розробленість питань розвитку, формування та впливу корпоративної культури на ефективну, конкурентоспроможну діяльність підприємств.

Результати дослідження. Проблематика корпоративної культури є багатогранною, відносно новою для українського суспільства й недостатньо дослідженою. Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення і прийняття певної позиції з цілої низки проблем. Однією з найважливіших є визначення змісту цього поняття.

У широкому розумінні семантику терміна «культура» можна розглядати як комплекс первинних вірувань, форм соціальної та певною мірою економічної взаємодії людей і характерних матеріально-побутових особливостей. Сам термін «культура» походить від латинського слова «cultus» і означає поклоніння божеству. Кожне підприємство має власну корпоративну культуру, якій притаманний певний рівень розвитку. Тобто корпоративна культура – об'єктивна реальність сучасного розвитку організацій, особливо підприємств корпоративного типу [1].

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування.

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що культура організації — це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

К. Голд вважає, що корпоративна культура — це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що відрізняє її серед інших у галузі.

Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.

М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.

Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

Своє визначення пропонують О.С. Віханський і О.І. Наумов: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.

У той же час, за переконанням Р. Гелегера «сила впливу основних культурних цінностей величезна, і вони можуть бути змінені лише в результаті спільної згоди та великих зусиль. Вони зберігаються і відтворюються, навіть якщо компанії dorостають до міжнародних масштабів, коли на них працюють тисячі людей, які проживають в усьому світі. Саме такі ключові культурні цінності і є тим, що можна назвати «душею організації». Е. Шейн характеризує корпоративну культуру як «сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до

зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу прийняття, мислення та ставлення до конкретних проблем» [1; с. 15].

Отже, попри різні підходи, всіх дослідників об'єднує розуміння важливості впливу корпоративної культури на ефективну та конкурентоспроможну діяльність підприємства. Будь-який колектив є надзвичайно складним організмом, і саме корпоративна культура, що складається і формується насамперед на свідомому рівні особистості людини, впливає на його поведінку, виступає своєрідним «одухотвореним джерелом» цього організму та фактором зниження соціального напруження в організації.

Вчені виділяють три рівні корпоративної культури, при чому, кожен наступний є все менш видимим (рис. 1).



Рис. 1. Рівні корпоративної культури

Перший рівень охоплює видимі об'єкти – артефакти культури: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

До другого рівня відносяться загальні цінності, що знаходять своє відображення у словах і справах працівників підприємства. Західні фірми все частіше до своєї системи цінностей додають: самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність йти на компроміси, децентралізацію тощо. Тобто ті цінності, які орієнтуються на якість людських ресурсів.

Третій рівень – це базові, основоположні переконання, які є сутністю корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою та рішеннями людей на підсвідомому рівні.[4; с.89-90]

Для цілеспрямованого формування необхідної організації корпоративної культури використовують наступні інструменти: формалізація місії, бачення та цінності організації, поширення корпоративних міфів та легенд з їх «героями» і «антигероями», створення і підтримання традицій і ритуалів, спільна розробка та впровадження правил і стандартів поведінки та діяльності співробітників. Корпоративний кодекс, який вручається кожному новому співробітнику, корпоративне радіо, Інтернет, корпоративна газета, фірмовий стиль, одяг – все це і прояви, і фактори формування корпоративної культури. Єдина корпоративна культура компанії формується на основі ціннісного збігу на рівні ідей і вчинків.

До суб'єктивних атрибутів корпоративної культури відносяться зовнішні (манера одягатися, символи, герої, фірмовий стиль, інтер'єр, лозунги, міфи, легенди) та внутрішні (загальні цінності та норми, основні принципи поведінки, припущення і глибокі переконання) атрибути корпоративної культури. До об'єктивних атрибутів корпоративної культури відносяться корпоративний імідж підприємства (імідж підприємства в очах споживачів, працівників та ділових партнерів) та бренд-менеджмент.

Оскільки культура впливає на стратегію діяльності підприємства, керівництво має аналізувати свою культуру та вчитися управляти організацією з урахуванням цього знання, а в разі необхідності – змінювати свої культурні настанови. Тут необхідне розуміння багатовимірності та багатоаспектності природи організації, тобто сприйняття організації і як механізму, і як організму в термінах

культури. Відтак, корпоративна культура являє собою потужний стратегічний інструмент, дає можливість орієнтувати усі підрозділи та окремих осіб на досягнення спільної мети, мобілізувати ініціативу співробітників, підвищувати їх мотивацію і спрямованість, забезпечити продуктивну взаємодію.

Слід відзначити, що в сучасних умовах в Україні вадою менеджменту є брак корпоративної культури, а існуюча на багатьох підприємствах культура не сприяє їх розвитку та досягненню цілей. Не в останню чергу на ситуацію впливають особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, врешті, національний характер. Будучи важливою складовою будь-якої національної культури, зокрема корпоративної, він є формою народної самосвідомості. Соціально-економічний розвиток суспільства також зазнає його впливу, оскільки він залежить від стану соціуму, держави, можливостей людини реалізувати свої права.

У національному характері українців, їх ментальності, як відзначає А. Скуратівський, вкорінена низка рис, пов'язаних із властивим для значної частини населення економічним нігілізмом. Подвійну роль у побудові організаційної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Негативно позначаються й психологічні фактори, пов'язані з тоталітарним минулим: безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави й водночас не довіряти їй [2, с. 257].

Існує ще низка факторів, які мають вагоме значення на формування корпоративної культури підприємства (рис. 2).

На формування національної культури впливають державний устрій, форма організацій господарської діяльності, тип економічної системи у державі, рівень демократії, ліберальності, форма власності, культура ринку, фінансова та регіональна культура, безумовно домінуюча релігія. Комплекс цих факторів формують національну культуру на базі якої зароджується національний управлінський стереотип. Американські соціологи Томас Пітерс і Роберт Уотерман, автори книги "У пошуках ефективного управління. (Досвід кращих компаній)", на підставі обстежень таких компаній, як IBM, Boeing, Dana, Mcdonald's, Behtel та інших, дійшли висновку, що процвітаючі фірми відрізняються міцною орієнтацією на цінності.



Рис. 2. Фактори, що впливають на корпоративну культуру підприємства

Система цінностей відбивається в формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання щодо клієнтів, акціонерів і ділових партнерів, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах фірми, ці принципи і зобов'язання дозволяють об'єднувати співробітників навколо єдиних чітко визначених цілей і цінностей. Ділове кредо організації – це концентроване вираження її філософії і політики, що

проголошуються і реалізуються вищим керівництвом і поділяються співробітниками компанії. За словами президента і виконавчого директора «Хонда Мотор Ко., Лтд» Нобухіко Кавамото - "одна з найважливіших речей, яку дали компанії її засновники – це філософія". Саме вона служить компанії надійно і сьогодні, складаючи світоглядний базис всієї різнобічної діяльності потужної фінансово-промислової групи «Хонда». Причому, філософія, підкреслює Н. Кавамото, безглузда, якщо вона залишається лише словами, а не виливається у діяльність, не вкорінюється як корпоративна культура компанії. "Діяльність без філософії – це смертоносна зброя; філософія без діяльності – порожні слова".

Деякі зарубіжні компанії фіксують основоположні цінності в письмовому вигляді для того, щоб потім передавати їх наступним поколінням співробітників. Так, наприклад, корпорація «Hewlett-Packard» розробила свою культурну концепцію, яку назвала "Шлях Hewlett-Packard". У компанії існують дві фундаментальні цінності: «Правило 25%» (чверть обсягу продажу має припадати на продукцію, випущену за останні п'ять років); «Правило 15%» (дозволяє співробітникам витратити 15% робочого часу щотижня на те заняття, якому віддає перевагу цей співробітник, за умов, що воно стосується випуску продукції) [6].

Таким чином, формування корпоративної культури підприємства відбувається під впливом таких показників, як: динаміка зовнішнього середовища, історія підприємства, його лідерів, традицій, міфів, цінностей, символів, галузевих особливостей, технологій і темпів їх оновлення, рівня диверсифікації, професійної освіти та національного управлінського стереотипу. Серед ознак сильної корпоративної культури можна відзначити: беззаперечний авторитет керівника, який з такою ж довірою відноситься до інших; відкриті комунікаційні канали та «доступне» керівництво; особливе значення надається співробітникам і результатам діяльності; особливе значення надається клієнтам і якості сервісу; наявності корпоративних традицій, звичаїв тощо.

Експертні оцінки та соціологічні обстеження проведені на підприємствах Черкаської, Кіровоградської, Дніпропетровської, Миколаївської, Хмельницької областей, дають змогу виокремити декілька типів культури, притаманних діяльності сучасних

українських підприємств, що, по суті, характеризуються як окремі сегменти корпоративної культури:

- «Бюрократична піраміда» – тип культури, притаманний більшості великих акціонерних та державних підприємств, які мають стабільні конкурентні позиції на ринку; між працівниками підприємства існує адміністративна ієрархія, усі рішення приймаються керівником без урахування іншої думки підлеглих, у побудові соціально-трудових відносин переважає патерналізм, який будується на підпорядкуванні-підкоренні підлеглих по усіх питаннях діяльності підприємства та трудового життя;

- «Диктат власника» – тип культури, притаманний невеликим приватним підприємствам на стадії формування, де власник виступає в декількох ролях – власника, лідера, менеджера, провідного фахівця, прислухається до думки підлеглих, дозволяє проявляти ініціативу, проте в межах власного дозволу та контролю;

- «Ділове партнерство» – тип культури, притаманний акціонерним та державним підприємствам, які намагаються опанувати певним сегментом ринку; для взаємовідносин керівників і підлеглих характерні взаємодія та партнерство в реалізації виробничих завдань, «м'яка ієрархія» (без жорсткого контролю, проте з жорстким окресленням обов'язків), керівництво цінує і підтримує ініціативу, у прийнятті управлінських рішень велику роль відіграє колегіальність, проте вирішальне слово залежить від керівника (власника);

- «Демократизм і координація» – тип культури, притаманний малим акціонерним або приватним (сімейним) підприємствам, діяльність яких пов'язана з інноваційною діяльністю, залежить від формування команди творчих особистостей, вміння гнучко реагувати на потреби ринку; соціально-трудові відносини ґрунтуються на довірі та співробітництві; успіхи підприємства мають тісну залежність від конкурентності освітньо-кваліфікаційних характеристик, ділових та творчих якостей персоналу; організація праці часто передбачає створення дистанційних (віртуальних) робочих місць, гнучкі графіки роботи, високий рівень відповідальності за доручену справу без жорсткого контролю керівника, функції якого наближені до координатора індивідуальної та колективної діяльності.

Стосовно зазначених сегментів корпоративної культури важливо підкреслити, що вони рідко виявляють себе в так званому

«чистому» вигляді, частіше вони являють собою комбінацію певних типів культури, яка постійно еволюціонує одночасно з розвитком підприємства та зміною цінностей [3; с. 346].

Висновки. Корпоративна культура являє собою важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура це складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Головна роль корпоративної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально-трудових відносинах, що в свою чергу дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним та ефективним.

Література

1. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Корпоративна культура: навч.-метод. Посібник / ДП «Укртехінформ» – Київ, 2013. – 185 с..
2. Скуратівський А. Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців / А. Скуратівський//Вісник УАДУ при Президентові України. – 2002. – № 1. – С. 255-261.
3. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі важелів якісного розвитку трудового потенціалу. // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. – Донецьк: ІЕП НАНУ, 2013. – С. 343-353.
4. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
5. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации – ресурс для развития бизнеса / Под ред. д.е.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 206 с.

6. Шавкун І.Г. Формування іміджу організації: [навчальний посібник для здобувачів вищої освіти бакалавра зі спеціальності менеджмент] / І.Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська. – Запоріжжя, ЗНУ, 2016. – 111 с.

7. Карпенко А.В., Коляда Ю.Г. Исследование влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия и его инновационность / А.В. Карпенко, Ю.Г. Коляда // Технологический аудит и резервы производства. – № 6/4 (32). – 2016.

8. Виханский О.С., Наумов А.Й. Менеджмент / О.С. Виханский, А.Й. Наумов. – М.: МГУ, 1995.

9. Спивак В. Корпоративная культура / В. Спивак. – СПб.: 2001. – С. 14-20.

10. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Журнал інтелектуальної еліти «Персонал». – № 5. – 2005.

1. Yevtukhova T.I., Lehen'ko Yu.V., Rodionov O.V., Rodionov O.V., Rudenko O.M. Korporatyvna kul'tura: navch.-metod. Posibnyk / DP «Ukrtekhinform» – Kyiv, 2013. – 185 s..

2. Skurativs'kyy A. Pravova kul'tura u konteksti osoblyvostey rozvytku sotsial'noho buttya ukrayins'koho suspil'stva ta natsional'noho kharakteru ukrayintsiv / A. Skurativs'kyy//Visnyk UADU pry Prezydentovi Ukrainy. – 2002. – # 1. – S. 255-261.

3. Semykina M.V. Fenomen korporatyvnoyi kul'tury v systemi vazheliv yakisnoho rozvytku trudovoho potentsialu. // Upravlinnya ekonomikoyu: teoriya ta praktyka: Zb. nauk. pr. – Donets'k: IEP NANU, 2013. – S. 343-353.

4. Stadnyk V. V., Yokhna M. A. Menedzhment: posibnyk. – K.: Akademvydav, 2003. – 464 s.

5. Asaul A.N., Asaul M.A., Erofeev P.Yu., Erofeev M.P. Kul'tura orhanyzatsyy – resurs dlya rozvytyya byznesa / Pod red. d.ye.n., prof. A.N. Asaula. – SPb.: Humanistyka, 2007. – 206 s.

6. Shavkun I.H. Formuvannya imidzhu orhanizatsiyi: [navchal'nyy posibnyk dlya zdobuvachiv vyshchoyi osvity bakalavra zi spetsial'nosti menedzhment] / I.H. Shavkun, Ya.S. Dybchyns'ka. – Zaporizhzhya, ZNU, 2016. – 111 s.

7. Karpenko A.V., Kolyada Yu.H. Yssledovanye vlyyanyya korporatyvnoy kul'tury na deyatel'nost' predpryyatyua y eho ynnovatsyonnost' / A.V. Karpenko, Yu.H. Kolyada // Tekhnolohychesky audyt y rezervy proyzvodstva. – # 6/4 (32). – 2016.

8. Vykhansky O.S., Naumov A.Y. Menedzhment / O.S. Vykhansky, A.Y. Naumov. – M.: MHU, 1995.

9. Spyrak V. Korporatyvnaya kul'tura / V. Spyrak. – SPb.: 2001. – S. 14-20.

10. Savchuk L., Burlakova A. Rozvytok korporatyvnoyi kul'tury v Ukrayini / L. Savchuk, A. Burlakova // Zhurnal intelektual'noyi elity «Personal». – # 5. – 2005.

***Рецензент:** Кравченко В.О., к.е.н., професор кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету*

15.05.2017

УДК 331.108(045)

Денисевич Єлизавета, Зайцева Діана, Бондарчук Людмила

ПРОГРЕСИВНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА КЕРІВНІ ПОСАДИ У РАМКАХ СЬОГОДЕННЯ

Стаття присвячена проблемі пошуку та оцінки прогресивних підходів відбору працівників на керівні посади у рамках сьогодення. Досліджено основні джерела залучення управлінського персоналу залежно від мети, яку переслідує підприємство. Проаналізовано на основі досвіду зарубіжної компанії ефективні підходи до підбору топ-менеджерів, які б комплементували існуючій стратегії, організаційній культурі та вектору розвитку організації.

Ключові слова: пошук та відбір топ-менеджменту, джерела залучення керівників, сучасні підходи до підбору, рекрутмент, brainteaser-інтерв'ю, стрес-інтерв'ю.