

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами / Г.З. Шевцова // Економіка промисловості. – 2012. – № 1-2. – С. 202-214.
2. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс // Пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. : Издательство «Питер», 2004. – 416 с.
3. Ивашковская И. Слияния и поглощения: ловушки роста / И. Ивашковская // Управление компанией. – 2004. – № 7. – С. 26-29.
4. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 45-67.
5. Лапшин П.П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П.П. Лапшин, А.Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 21-30.
6. Булеев И.П. Проблемы оценки эффективности интеграции предприятий: синергетический подход / И.П. Булеев, С.В. Богачев // Економіка промисловості. – 2009. – № 4. – С. 126-133.
7. Марченко В.М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття та поглинання / В.М. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 135-142.
8. Дейнека Ю. П. Особливості прояву ефекту синергії від злиттів та поглинань компаній / Ю. П. Дейнека // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 683. – С. 238-243.
9. Кириченко О.А. Деякі аспекти злиття та поглинання компаній у світлі побудови нової інтеграційної системи економіки / О.А. Кириченко, Е.В. Ваганова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 45-56.
10. Кравченко О.С. Практичні аспекти оцінки синергії як основного критерію відбору ефективних угод злиття або поглинання при трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств / О.С. Кравченко // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 2. – С. 79-87.
11. Ревуцька Н.В. Особливості детермінації та методика оцінювання синергії у бізнес-моделюванні / Н.В. Ревуцька // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. – Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 289-296.
12. Гребешкова О.М. Ефективність стратегічного партнерства підприємств: проблеми виявлення та способи оцінки / О.М. Гребешкова // Економіка та підприємництво : зб. наук. праць / МОН України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т імені В. Гетьмана». – 2009. – Вип. 22. – С. 78-84.
13. Махова Г.В. Синергія в стратегічних партнерствах підприємств та джерела її виникнення / Г.В. Махова // Стратегія економічного розвитку України. – 2010. – Вип. 26-27. – С. 27-31.
14. Сергєєва О.В. Концепція синергії в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект / О.В. Сергєєва // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1. – Т. 2. – С. 346-355.
15. Глущенко М.Е. Синергия как цель интеграции в холдингах / М.Е. Глущенко // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2012. – № 15. – С. 11-14.
16. Шевцова Г.З. Синергетичні ефекти в економіці й управлінні підприємствами: сутність, класифікація, оцінка / Г.З. Шевцова // Економічні проблеми та перспективи стабілізації економіки України : сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти ; редкол.: Землянкін А.И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2007. – С. 40-57.
17. Формирование хозяйственных решений / [Хобта В.М., Солодова О.А., Кравченко С.И. и др.]; под общ. ред. В.М. Хобты. – Донецк : Каштан, 2003. – 416 с.

УДК 331.104:65.014.1

Явтуховська І.В.

аспірант,

Львівська комерційна академія

Баранчук В.Л.

аспірант,

Львівська комерційна академія

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено сутність поняття корпоративної культури підприємства та проаналізовано основні підходи щодо його визначення. Обґрунтовано вплив корпоративної культури підприємства на ефективність його діяльності та конкурентоспроможність. Виділено та узагальнено основні риси та принципи корпоративної культури підприємства. Розроблено процес входження працівника у корпоративну культуру підприємства. Доведено, що не існує єдиної корпоративної культури, яка могла б адаптуватися до будь-якого підприємства.

**Ключові слова:** культура, корпоративна культура підприємства, управління, ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність, стратегія підприємства.

## Явтуховская И.В., Баранчук В.Л. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье исследована сущность понятия корпоративной культуры предприятия и проанализированы основные подходы к его определению. Обосновано влияние корпоративной культуры предприятия на эффективность его деятельности и конкурентоспособность. Выделены и обобщены основные черты и принципы корпоративной культуры предприятия. Разработан процесс входжения работника в корпоративную культуру предприятия. Доказано, что не существует единой корпоративной культуры, которая могла бы адаптироваться к любому предприятию.

**Ключевые слова:** культура, корпоративная культура предприятия, управление, эффективность деятельности предприятия, конкурентоспособность, стратегия предприятия.

## Yavtukhovska I.V., Baranchuk V.L. CORPORATE CULTURE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

In the article the essence of the concept of corporate culture of the company and analyzes the main approaches to its definition. Substantiated influence of corporate culture on the effectiveness of the company and its competitiveness. Allocated and summarized the main features and principles of the corporate culture of the company. Designed the process of entering the employee into the corporate culture of the enterprise. Proved that there is no unified corporate culture that could adapt to any enterprise.

**Keywords:** culture, corporate culture enterprises, management, effectiveness of the company, competitiveness, strategy of the company.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток та динамізм вітчизняних підприємств сформував нові завдання щодо системи управління підприємством, до вирішення яких необхідно підходити комплексно. Протягом усього свого існування підприємство удосконалюється та розвивається, відпрацьовує старі механізми та розробляє нові. Для підвищення достовірності показників оцінки вартості підприємства та розроблення ефективного економічного механізму його функціонування виникає нагальна потреба у необхідності формування корпоративної культури підприємства. Це зумовлене тим, що високий розвиток корпоративної культури виступає основним фактором довгострокової ефективності діяльності підприємства у результаті впливу на мотивацію працівників, ефективність та продуктивність їхньої діяльності. Значна частина підприємств, які декларують збитковість своєї діяльності, зумовлена не лише нестабільним соціально-економічним становищем в Україні, але і відсутністю корпоративної культури на підприємствах, не сформованістю відповідних механізмів її діяльності. Тому розвиток корпоративної культури на підприємстві може стати потужним інструментом підвищення загального рівня розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні механізму управління підприємством та здійсненні ефективної політики підприємства. Питаннями формування корпоративної культури підприємства та проблемами її розвитку на підприємствах займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як: О. Віханський, О. Бала [2], О. Наумов [3], Д. Елдрідж [1], Д. Денінсон, Е. Шейн [7] та багато інших. Незважаючи на велику кількість дослідників даного питання, все-таки виникає низка нез'ясованих питань щодо адаптації корпоративної культури саме на вітчизняних підприємствах та її впливу на ефективність діяльності підприємств.

**Постановка завдання.** Метою роботи є з'ясування змісту корпоративної культури, її особливостей та впливу на отримання достовірних показників для оцінки вартості підприємства та розроблення ефективного економічного механізму для його функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Практична діяльність підприємств, набутий досвід та знання стають каркасом для розробки принципів та правил поведінки підприємств у зовнішньому середовищі, від ефективності яких значною мірою буде залежати достовірність показників діяльності підприємства та досягнення ними поставлених цілей, як на даний момент, так і на перспективу, та виживання на ринку.

Основи діяльності підприємства, які закладені на початку зародження підприємства, стають основою для формування його корпоративної культури. Кожне підприємство хаотично починає формувати свою корпоративну культуру, яка буде характерна лише для нього і у майбутньому зможе допомогти досягти обрану стратегію для підприємства, або ж, навпаки, створити перешкоди щодо її досягнення. Провідні підприємства світу розглядають корпоративну культуру як основний рушійний елемент розвитку та фундамент для майбутніх досягнень і стабільного розвитку до досягнення поставлених цілей підприємства.

Корпоративна культура використовується провідними підприємствами світу в якості рушійного інструменту корпоративного управління, що допо-

магає забезпечити високу ефективність його діяльності. Добре розроблена та впроваджена корпоративна культура на підприємстві допоможе стати конкурентною перевагою серед інших підприємств, які менше приділяють їй увагу.

Значна частина визначних фахівців у сфері бізнесу все більше приділяють увагу психологічним аспектам та погоджуються з тим, що кожне підприємство має свою культуру. Культура (лат. culture – «обробіток», «обробляти») – це сукупність матеріальних та духовних цінностей, створених людством протягом його історії; історично набутий набір правил всередині соціуму для його збереження та гармонізації [5].

Термін корпоративна культура вперше виник у XIX ст., його використав військовий теоретик Мольтке, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. Вперше поняття «корпоративна культура» в якості найважливішого фактора, що впливає на поведінку в організації і соціальний розвиток, сформулювали Теренс Е. Діл і Аллан А. Кеннеді у 1982 році. Вони виявили, що крім висококваліфікованого персоналу, ефективного управління, інноваційних стратегій підприємства мають у своєму розпорядженні сильну культуру та особливий стиль, які сприяють успіхам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [4].

На думку Д. Елдрідж і А. Кромбі, корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйняття особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі [1, с. 123].

За словами Е. Шейн, корпоративна культура – це насамперед система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їхня діяльність у даній організації [7, с. 232].

О. С. Віханській та О. І. Наумов розуміють під корпоративною культурою набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих підприємством, і задають працівникам орієнтири їхньої поведінки та дій [3, с. 159].

Тобто існує безліч точок зору щодо визначення сутності поняття «корпоративна культура». Тому, на нашу думку, корпоративна культура – це сукупність матеріальних та духовних цінностей всередині підприємства, спрямованих на досягнення його стратегічної цілі у майбутньому, притаманних лише даному підприємству.

Першочерговою роллю у становленні корпоративної культури підприємства відіграє його керівник. Саме високоосвічені, підготовлені належним чином і далекоглядні керівники розглядають корпоративну культуру з точки зору стратегічного інструменту, який дозволить ефективно управляти підприємством і при цьому отримувати належний привілей корпоративного капіталу. У такому разі керівник повинен націлювати усі підрозділи підприємства до досягнення його єдиної стратегічної цілі, активізувати ініціативу колективу та направити у одне русло, підвищити довіру до керівництва та залагоджувати усі незначні конфлікти і досягати взаєморозуміння.

Корпоративна культура спрямована на внутрішню та зовнішню середовище існування підприємства та проявляється в організації роботи співробітників, а саме у здатності працівників адекватно реагувати на різні кризові ситуації, їх стійкість, надійність, дисципліна, адаптивність до нових змін, стиль управління, уміння самостійно та вчасно

організувати ефективну діяльність у непередбачуваній ситуації тощо.

Фундаментом корпоративної культури є її внутрішні цінності, до яких відносять основні цілі та ідеї прийняті у компанії. Такі цінності знаходять своє відображення у формуванні цілей підприємства її діяльності, стилі управління, зобов'язаннях стосовно клієнтів та партнерів тощо. Саме це допомагає керівнику об'єднувати працівників навколо єдиної системи цілей та цінностей на підприємстві.

Тому корпоративна культура не може бути змодельована та введена на всіх підприємствах одночасно. Це унікальна культура кожного підприємства, яка притаманна лише для нього, її неможливо запозичити із іншого підприємства. Оскільки, як показує практика, запозичення такої культури з одного підприємства на інше є невдалим. Кожен колектив – унікальний та спеціально підібраний для конкретного виду виконуваних робіт, а це у свою чергу накладає свій відбиток. Вагоме значення має також історія становлення та розвитку самого підприємства, формування його традицій.

Тому корпоративна культура допомагає стверджувати, чому те чи інше підприємство діє тим чи іншим чином. Це допомагає залагодити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою підприємства, тим самим створюючи своєрідний культурний простір, який включає у себе певні цінності та норми поведінки, які розділяють усі працівники.

На думку Е. Шейн, існують такі риси корпоративної культури:

1) рівень артефактів – усе, що можна побачити, почути й відчуті при входженні до групи з незнайомою культурою. Це зримі продукти групи: архітектура її матеріального оточення, мова, технологія й продукти діяльності, художні твори й стиль, втілений в одязі, манера спілкування, емоційна атмосфера, міфи й історія, які пов'язані з організацією, ритуали й церемонії;

2) рівень проголошуваних цінностей – цінності, які досить точно визначають, що буде говоритися людьми в цілому ряді ситуацій, але які можуть не відповідати тому, що вони будуть насправді робити. Якщо цінності відповідають основним уявленням, то їх словесне вираження у формі принципів роботи буде сприяти консолідації групи, будучи засобом самоідентифікації й вираженням суті місії;

3) рівень базових відображень. Якщо знайдене рішення проблеми виправдує себе раз за разом, воно починає сприйматися як щось належне. Те, що людина інколи сприймала тільки інтуїтивно, перетворюється в реальність. Вона приходить до думки, що все відбувається саме так, як вона й думала [7, с. 187].

Виділяють такі джерела формування корпоративної культури:

– система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

– способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, у тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

– уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [6, с. 328].

Кожне підприємство діє на основі усталених принципів його діяльності. О.І. Бала пропонує поділити ці принципи на дві групи: загальні та спеціальні.

До загальних принципів корпоративної культури він відносить:

1) принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників;

2) принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;

3) принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства;

4) принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень;

5) принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами;

6) принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1) принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство;

2) принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення;

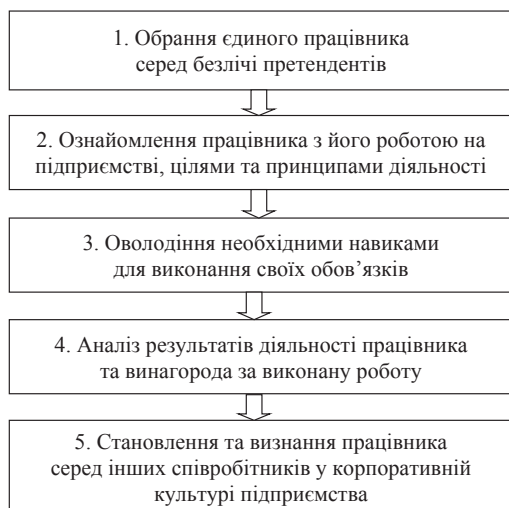
3) принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання;

4) принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті [2, с. 11].

Жодне підприємство не може розробити унікальної корпоративної культури, яка була б універсальною для всіх підприємств і приносила б їм однаковий успіх. Оскільки культура – це явище специфічне, яке відображає специфіку діяльності кожного підприємства, його цінності, принципи, норми, взаємовідносини із зовнішнім середовищем, важливим є не визначення чіткої структури корпоративної культури, а міри ефективності її використання на тому чи іншому підприємстві. Це допоможе підприємствам поліпшити свій імідж серед інших та підвищити показники ефективності своєї діяльності.

Влаштувуючись на роботу, кожен працівник повинен пройти процес вливання у колектив, усвідомлюючи усі ті фактори, цілі та принципи, усталені на підприємстві, що й утворюють його корпоративну культуру (рис. 1).

Корпоративна культура за наших часів є інструментом управлінської дії, а саме рушієм методом управління працівниками на підприємстві, що допомагає ненав'язливо донести до працівників певні цінності, переконання, норми поведінки, що у свою чергу формує фірмовий стиль функціонування підприємства. Залежно від масштабів діяльності та



**Рис. 1. Процес входження працівника у корпоративну культуру підприємства**

*Розроблено авторами*

можливостей конкретного підприємства розробляється специфічний інструментарій.

Яким чином корпоративна культура впливає на достовірність показників для оцінки вартості підприємства та розробки ефективного економічного механізму його функціонування? Поняття достовірності та ефективності діяльності підприємства вимагає, щоб його культура, а саме стратегія, зовнішнє та внутрішнє середовище були приведені у відповідність. Досягнення поставленої мети здійснюється швидше лише у тому випадку, коли працівники чітко знають, що вони мають виконувати. Чим вища культура підприємства, тим менше керівнику потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для управління поведінкою працівника. Завдяки цьому буде добре розвинена система управління на підприємстві, що забезпечить швидкий та якісний процес організації роботи, збору інформації, її обробки та донесення до керівництва. Це буде запорукою вчасної та достовірної оцінки вартості підприємства, а також допоможе внести відповідні корективи в економічний механізм для його розвитку та удосконалення. Усе це буде у підсвідомості працівника, що й утворює корпоративну культуру підприємства.

Нині позитивною тенденцією є те, що постійно підвищується інтерес щодо удосконалення та вико-

ристання корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Саме формування корпоративної культури у поєднанні зі світовими тенденціями та стандартами допоможе вітчизняним підприємствам інтегруватись до світового бізнесу, що у свою чергу допоможе вивести їх на якісно новий рівень.

**Висновки.** Вирішальна роль корпоративної культури у досягненні високих результатів діяльності підприємств доведена досвідом як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств на практиці у довгостроковій перспективі. Тому найбільш вдалий зарубіжний досвід повинен бути адаптованим на вітчизняних підприємствах, одночасно зберігши їхні традиції щодо формування корпоративної культури. У майбутньому необхідно більшу увагу приділити формуванню корпоративної культури на різних типах підприємств, адже не існує однакових підприємств, що унеможливує перенесення однієї корпоративної культури підприємства на інше. Корпоративна культура впливає на роботу підприємства в цілому. Вона повинна націлювати працівників на підвищення їхньої ініціативи, поліпшення спілкування та відданості загальній справі. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим меншою мірою працівникам необхідно чітко регламентувати їхню діяльність, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства, його престижу, більша достовірність до показників для оцінки вартості підприємства та розробки цілісного економічного механізму його функціонування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Eldridge J. A sociology of organization / J. Eldridge, A. Crombie // London : Allen&Unwin, 1974.
2. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.І. Бала, Р.Д. Бала, О.В. Мукан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку». – 2010. – № 682. – С. 11-15.
3. Виханский О.С. Менеджмент : учебник. – 3-е изд. // О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.
4. Корпоративна культура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна\\_культура](http://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура).
5. Культура [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Культура>.
6. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 328-330.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.