

активної взаємодії з кінцевим споживачем. Недоліками є: трудомісткість упровадження, швидка зміна, а отже, недосконалість технологій, необхідність захисту інформації, посилення конкуренції через глобалізацією, високий рівень недовіри з боку споживачів тощо.

Подальше обґрунтування теоретико-методологічної бази організації та використання інтернет-технологій для просування продовольства в Україні є нагальним завданням, вирішення якого може стати основою для створення нових і вдосконалення існуючих механізмів просування продовольства на споживчий ринок. Можливості даної сфери діяльності дають змогу формувати стратегію господарської діяльності підприємства, що, у свою чергу, забезпечить зменшення витрат, якість продукції та швидкість обслуговування споживачів. Перспективи подальших досліджень щодо впровадження інтернет-технологій у механізми просування продовольства мають охоплювати проблеми формування відповідної техніко-технологічної бази.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Азарян Е. М. Потребительский рынок: становление и развитие : монография / Е. М. Азарян. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2002. – 190 с.
2. Березін О. В. Продовольчий ринок України: теоретико-методологічні засади формування і розвитку : монографія / О. В. Березін. – К. : ЦУЛ, 2008. – 184 с.
3. Організація торгівлі : підручник / [В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький, С. І. Рудницький, Ю. М. Хом'як]. – 3-тє вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.
4. Кудрявцева С. П. Міжнародна інформація: навч. посіб. для студентів ВНЗ / С. П. Кудрявцева, В. В. Колос. – 2-е вид. – К. : Видавничий Дім «Слово», 2008. – 400 с.
5. Плєскач В. Л. Електронна комерція як засіб підвищення ефективності електронного бізнесу / В. Л. Плєскач // Електронна комерція в Україні: проблеми і перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 29 верес. – 3 жовт. 2003 р.) / за ред. В. І. Щелкунова, Г. І. Тищенко, А. І. Нікітина. – К. : Наук. думка, 2004. – 240 с.
6. Соколова А. Н. Електронна комерція: світовий і російський досвід / А. Н. Соколова, Н. І. Герашенко. – К. : Відкриті системи, 2000. – 220 с.
7. Царев В. В. Электронная коммерция / В. В. Царев, А. А. Кантарович. – С.Пб. : Питер, 2002. – 324 с.

УДК 331.108.26

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ

О. Г. Балака

Розвиток ознак ринкової економіки в Україні наприкінці минулого століття призвів до пошуку власниками та керівництвом компаній конкурентних переваг на новостворених ринках товарів і послуг. Зазначені переваги можуть стосуватися різних сфер управління організацією, але провідною та найбільш глобальною серед них є організаційна культура, яка й досі у більшості компаній зазнає формування та індивідуалізації. Разом з тим,

не всі підприємства використовують силу корпоративної культури у процесі стратегічного управління. Метою статті є виявлення впливу засобів корпоративної культури на ефективність реалізації стратегії підприємства.

Корпоративна культура у разі належної розробки та впровадження підвищує рейтинг певної компанії серед усіх компаній певного регіону, що пропонують аналогічні товари або послуги. Позитивна дія корпоративної куль-

тури протікає у двох взаємопов'язаних напрямках:

1. Підвищення рівня ефективності виробництва, тобто відношення результату діяльності організації до її витрат, спрямованих на досягнення цього результату.

2. Гармонізація соціально-трудових відносин на підприємстві (СТВ). За визначенням А. М. Колота [1, с. 15], «Соціально-трудові відносини – це процес взаємодії (взаємовідносин) між сторонами – найманими працівниками та роботодавцями, суб'єктами й органами

сторін за участі держави (органів законодавчої та виконавчої влади) і місцевого самоврядування; вони пов'язані з найманням, використанням, розвитком робочої сили, винагородою за працю та спрямовані на досягнення високих рівнів якості життя та ефективності виробництва».

Подвійний ефект корпоративної культури існує завдяки її виконанню своїх функцій, більшість із яких, на нашу думку, розвивають обидва напрями (рис.):



Рис. Механізм впливу корпоративної культури на підвищення конкурентоздатності компанії

Функція оцінювання, яка полягає в оцінці працівника на основі порівняння реальної поведінки з прийнятими орієнтирами та нормами, дозволяє керівництву компанії визначати, наскільки працівник відповідає вимогам бізнесу і приймати рішення про його найбільш ефективне використання. Крім цього, дана функція допомагає самому працівникові постійно зв'язати свою трудову діяльність з еталоном і підвищувати її ефективність.

Функція адаптації проявляється у адаптації працівників до змін внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок формування нового ставлення до якості продукції чи послуг, клієнтів підприємства, а також інноваційних

процесів і пріоритетів у бізнес-процесах компанії. Корпоративна культура спрямовує зусилля персоналу у напрямі досягнення періодично змінюваної стратегії компанії, таким чином забезпечує найбільший економічний ефект від них за конкретних ситуаційних чинників.

Основні принципи корпоративної культури останнім часом усе частіше включають етичне відношення менеджменту організації, насамперед до своїх співробітників, що проявляється у наданні соціальних гарантій працівникам, забезпеченні їх комфортного трудового життя та повазі не залежно від результатів роботи працівників. Отже, з рис. видно, що дана

функція корпоративної культури спрямована на гармонізацію СТВ, зокрема між роботодавцем і найманими працівниками.

Функція мотивації стимулює працівників до ефективної роботи та виражається у наступних мотивуючих факторах корпоративної культури:

а) сприятливе для реалізації творчих здібностей і належного кар'єрного просування середовища;

б) використання значимих для самого працівника талентів, знань і навичок;

в) прийняття до уваги роботодавцем ідей та ініціатив співробітника, визнання його досягнень і результатів роботи, коректне ставлення з боку керівництва та колег;

г) формування відчуття у самого співробітника досягнень, результатів праці, особистого та професійного росту;

г) зміни в статусі співробітника;

д) формування відчуття приналежності до компанії;

е) максимально доцільна автономність співробітника [2, с. 38–39];

е) гнучкість і компетентність менеджменту;

ж) адекватне досягненням матеріальне та моральне стимулювання;

з) участь працівників у формуванні та реалізації інноваційних планів;

и) можливість подальшого підвищення кваліфікації і просування по службі;

і) участь у науково-практичних конференціях, публікації робіт наукового характеру.

Мотивуюча функція корпоративної культури відображається і у сфері соціально-трудових відносин у формі функції поєднання колективних та індивідуальних інтересів. Корпоративна культура забезпечує кожного співробітника усвідомленням своєї ролі у процесі інноваційного розвитку підприємства, і розумінням власних вигод від успішної роботи і запровадження інновацій. Крім того, кожний член організації відповідальний за дотримання корпоративних цінностей і в разі їх порушення закономірно викликає негативну реакцію колег.

Функція єднання проявляється в об'єднанні членів організації на основі цінностей для

спільної діяльності по досягненню цілей розвитку підприємства. Вона реалізується через формування відчуття ідентичності всіх членів організації та формування спільних поглядів. Злагожденість дій усіх працівників призводить до підвищення продуктивності праці колективу в цілому завдяки синергетичному ефекту, і, таким чином, сприяє підвищенню продуктивності праці в організації. З іншого боку, єдність працівників забезпечує дружні стосунки між ними, знижує кількість конфліктних ситуацій та сприяє поліпшенню соціально-психологічного клімату в цілому.

Функція регламентації полягає у встановленні трудової та технологічної дисципліни за допомогою норм поведінки та внутрікорпоративних цінностей. Дані інструменти регулювання трудової діяльності працівників мають певні переваги над адміністративними методами, оскільки, по-перше, дозволяють більш оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, оскільки не потребують внесення нововведень у регламентацію бізнес-процесів і систему мотивації персоналу; по-друге, зводять до мінімуму спроби творчих працівників порушити їх за відсутності безпосереднього контролю, оскільки розділяються всіма членами організації внаслідок ототожнення власних і групових інтересів, обґрунтованого вище.

Функцію виховання, за підходом Данюка В. М. та Чернушкіної О., здійснюють, роз'яснюючи працівникам зміст стратегії компанії та способів її реалізації, здобуття ними духовного та соціального досвіду, засвоєння кращих зразків поведінки й адаптації людини на протигагу успадкованим архаїчним поведінковим моделям та інстинктам.

Функція комунікації проявляється у забезпеченні конструктивної взаємодії між різними управлінськими ланками, підрозділами й окремими працівниками через пропаганду визначених цінностей і норм поведінки за допомогою внутрішньо корпоративних засобів масової інформації. За її допомогою корпоративна культура прискорює обмін значущою для виробництва інформацією, зміцнює корпоративний дух у колективі та оптимізую со-

ціально-трудова відносина, долаючи комунікаційні бар'єри і досягаючи взаєморозуміння різних сторін.

В умовах ринку кожна компанія мусить розуміти, що концентрація уваги та зусиль на короткострокових перевагах і негайному отриманні надприбутку може призвести до її повного краху вже у наступному звітному періоді. При цьому важливо правильно врахувати напрям і силу змін зовнішнього середовища, щоб на момент отримання вигоди вона виявилася б щонайбільшою. З метою урахування можливих варіантів розвитку подій і максимізації результату за цих варіантів компанії здійснюють стратегічне планування розвитку бізнесу, тобто довгострокове планування на основі проміжних цілей [3].

На нашу думку, найбільш характерними та впливовими вимогами сучасного конкурентного середовища є:

1. У напрямку підвищення ефективності діяльності – необхідність безперервного інноваційного пошуку вигідних і унікальних рішень в усіх сферах діяльності організації.

2. У сфері соціально-трудова відносин – підвищення соціальної відповідальності бізнесу перед своїми працівниками.

Результати експертних оцінок і соціологічних досліджень на вітчизняних підприємствах свідчать про переважання традиційно-виконавчої поведінки працівників. Інноваційна праця за радянських часів була централізованою, нею займалась лише невелика група людей, визначена владою, тоді як конкурентне середовище сьогодення вимагає інноваційної поведінки від усіх працівників усіх підприємств. На нашу думку, така поведінка має характеризуватись:

- цілеспрямованим пошуком інноваційних технологій;
- винахідництвом нових продуктів і видів послуг;
- пошуком способів оптимізації бізнес-процесів;
- бажанням досліджувати, засвоювати, впроваджувати та транслювати іншим співробітникам останні досягнення науки та техніки;

- активною позицією у інноваційному розвитку компанії.

Подолати розрив між вищезазначеними орієнтирами у трудовій поведінці та реальним менталітетом працівників можна лише за рахунок формування сильної інноваційної корпоративної культури як системи нових цінностей, норм поведінки й ідеалів, що забезпечуватимуть сприятливе середовище для активізації творчого пошуку й ініціативності персоналу.

Підвищення корпоративною культурою інноваційності трудової поведінки працівників здійснюють у двох напрямках [4, с. 67]:

1. Сприяння створенню нових ідей та їх ефективному втіленню у нових продуктах і процесах за рахунок подолання таких негативних поведінкових індикаторів як небажання брати на себе ризик або страх зазнати невдачі, які стримують людину від творчої діяльності.

2. Вплив на позитивне сприйняття і впровадження на практиці нових продуктів і процесів. Залежно від культурних факторів працівник може відмовлятися від нових продуктів і процесів або противитись їм, чи, навпаки, приймати та поширювати.

Отже, однією з провідних стратегій у сфері корпоративної культури на українських підприємствах має стати формування інноваційної корпоративної культури, для цього необхідно вжити таких заходів:

1. Створення неієрархічної структури організації. Антибюрократичне спрямування бізнес-процесів. На практиці підприємств часто трапляються ситуації, коли працівники мають ідеї з приводу інновацій на підприємстві, але не мають можливості донести їх до вищого керівництва через надмірну кількість проміжних управлінських ланок і необхідність письмового узгодження відповідних рішень з багатьма відділами та посадовими особами.

2. Забезпечення ясності бачення і стратегії бізнесу. Визначення пріоритетних напрямів інноваційних змін. У процесі розробки стратегії модернізації корпоративної культури необхідно чітко визначитись, поетапно спланувати та реінформувати всіх працівників про стратегічний курс змін у корпоративній культурі,

роз'яснити його переваги, виховувати працівників згідно з новими стандартами.

3. Забезпечення адаптивності та гнучкості корпоративної культури, вільної та динамічної комунікації, оперативності прийняття рішень. Компанії країн ЄС руйнують бар'єри між працівниками різних рівнів, що, по-перше, сприяє їх вільному висловленню думок, а по-друге, підвищенню ефективності взаємодії між усіма членами команди. Наприклад, польська компанія «Digital ventures», відома українському споживачеві завдяки своєму медіа-проекту – порталу «tochka.net», унікальному відеопродакшену, інноваційним послугам, новітнім програмам для мобільних телефонів та інших пристроїв, вважає одним з факторів успіху проекту відкриту корпоративну культуру. Всі працівники компанії вільно спілкуються один з одним, допомагають власним досвідом, звертаються один до одного на «ти» незалежно від віку та посади, обговорюють з будь-якими менеджерами актуальні робочі питання, власні інноваційні ідеї. Весь колектив працює в «open space», лише генеральний директор має окремий кабінет, стіни якого все рівно зроблені зі скла, що створює відчуття близькості до нього [5, с. 7].

4. Заохочення ризику та творчості. Система винагороди має бути спрямована на адекватне оцінювання досягнень і внесків усіх працівників, а психологічна атмосфера – на відчуття безпеки у разі висловлення помилкової думки чи запровадження хибного рішення.

5. Підбір і виховання сильних лідерів, які можуть правильно визначити стратегічні цілі організації та повести за собою персонал у напрямку їх досягнення. Лідери повинні самі уособлювати в собі всі ті якості, які необхідно розвивати у працівників, тобто бути новаторами, творчими натурами, які переконано вірять у принципи, які проголошують.

6. Формування нової системи цінностей, яка включатиме високий інтелектуальний і професійний рівень співробітників, творчі здібності, здатність до саморозвитку та дослідницької діяльності, ініціативність, готовність до ризику, орієнтацію на клієнтів.

Отже, формування корпоративної культури інноваційного типу сприяє розвитку різноманітних конкурентних переваг підприємства: унікальність продукту, економічність виробництва, швидкість бізнес-процесів, високий інтелектуальний рівень персоналу тощо – усі ці переваги забезпечують розвиток організації, збільшення їх розміру, прибутковості та вартості акцій. Проте репутація вітчизняних компаній усе більше залежить не тільки від цих показників, але й від соціально відповідального здійснення своєї діяльності. Репутація компаній допомагає їм лобювати інтереси в органах влади, отримувати вигідніші умови у взаємодії з фінансовими установами, партнерами, перемагати у конкурентній боротьбі як за споживача, так і за працівників. Адже, незважаючи на те, що кількість шукачів роботи все ще перевищує кількість вакантних робочих місць, потреба підприємств у талановитих, освічених, інноваційних, творчих і активних працівниках залишається незадоволеною. З метою залучення та утримання перспективних працівників компанії мусять приділяти більше уваги питанню формування та інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у загальну стратегію розвитку компанії.

Соціальна відповідальність роботодавця перед найманими працівниками має проявлятися у таких діях:

- добровільне надання гарантій щодо дотримання інтересів найманих працівників;
- виконання передбачених законодавством і колективним договором обов'язків по відношенню до працівників;
- залучення до формування та реалізації політики соціальної відповідальності різних категорій працівників;
- дотримання принципів взаємної поваги та можливості врахування різних думок під час формування політики соціальної відповідальності.

Отже, на нашу думку, стратегічним орієнтиром формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на даному етапі розвитку ринкових відносин має бути розвиток інноваційної корпоративної культури із забез-

печенням соціальної відповідальності бізнесу, зокрема, перед власними працівниками.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.
2. Василик А. В. Проблемы мотивации творческого труда в условиях интеллектуализации экономики / А. Василик // Труд в XXI веке : в 2 т. ; [сб. науч. тр. за итогами междунар. науч.-практ. конф., 20–22 апреля 2011 р.] – Тверь : СФК-офис, 2011. – Т. 2. – С. 36–42.
3. Данюк В. М. Сучасне розуміння корпоративної культури. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / Данюк В. М., Чернушкіна О. О. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2010. Т. 1. – 2010. – 468 с.
4. Стратегічне планування : портал [Електронний ресурс]. – Вікіпедія. – Режим доступу : [http://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічне\\_планування](http://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічне_планування). – Дата звернення: 9.11.2011 р. – Назва з екрана.
5. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. Т. 3 : Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів. Остаточний варіант (проект від 19.10.2011 р.). – К. : Фенікс, 2011. – 76 с. – (Проект ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні»).

