

**Фокіна-Мезенцева К.В.**,  
кандидат економічних наук, докторант,  
*Міжнародний університет бізнесу і права*

## **АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РОБОТИ З КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Фокіна-Мезенцева К.В. Аналіз практики роботи з корпоративною культурою підприємства.** У статті розглянуто практичні підходи, а також зроблено аналіз результатів роботи провідних менеджерів світу з корпоративною культурою підприємств. Прослідковано зв'язок тенденцій розвитку міжнародних компаній з методами управління власною корпоративною культурою.

**Ключові слова:** корпоративна культура, духовний менеджмент, цінності культури організації, система управління, помилки типового менеджменту, проекція цінностей, бренд-риннок, бренд-менеджмент.

**Фокина-Мезенцева Е.В. Анализ практики работы с корпоративной культурой предприятия.** В статье рассмотрены практические подходы, а также осуществлен анализ результатов работы ведущих менеджеров мира с корпоративной культурой предприятий. Прослежена связь тенденций развития международных компаний с методами управления собственной корпоративной культурой.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, духовный менеджмент, ценности культуры организации, система управления, ошибки типичного менеджмента, проекция ценностей, бренд-рынок, бренд-менеджмент.

**Fokina-Mezentseva E.V. The practices of corporate culture of the enterprise.** The article considers practical approaches and made analysis of the results of the work of leading managers in the world with a corporate culture of enterprises. The relationship of tendencies of development of international companies with the methods of management of their own corporate culture.

**Key words:** corporate culture, spiritual management, values, organization culture, control system, typical errors of management, projection of values, brand market, brand management.

**Постановка проблеми.** Для вирішення задачі ефективного проектування культури організації необхідно відповісти на питання про те, чим визначаються властивості культури того або іншого підприємства. Дослідники цієї проблеми дійшли висновку, що ядром культури організації є цінності. Вони включають в себе «інтерес і потребу, борг і ідеал, спонукання і мотивацію». У довідковій літературі можна знайти таке визначення: «цінності – це відносно стійке та соціально обумовлене, вибіркоче ставлення особистості до матеріальних, соціальних і духовних благ, це набір стандартів і критеріїв, якими ми користуємося в житті». Кожна людина протягом свого життя від раннього дитинства формує певну систему цінностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці становлення корпоративної культури менеджменту присвячені праці А. Адлера, Е. Джакуса, П. Друкера, В. Кунде, М. Армстронга, Р. Акоффа, Т. Діла, А. Кеннеді, В. Оучі, В. Сате, Д. Елдріджа, А. Кромбі, Е. Шейна, Г. Моргана, Е. Брауна, С. Мішона, П. Штерна, Н. Леметра та інших вчених.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є виявлення тенденцій розвитку механізму регулювання корпоративної культури підприємств як стратегічного інструмента в системі управління сучасним підприємством

**Виклад основного матеріалу.** На процес формування цінностей впливає соціальна орієнтація людини, її залежність від думок і поглядів оточуючих її людей, а також її здатність до самостійного

мислення та аналізу. Іншими найважливішими факторами, що визначають цінності людини, є національна культура, традиції, особливості поведінки, що склалися в ході історичних процесів. Часто людина може не усвідомлювати ті цінності, які визначають її вибір у різних ситуаціях, а в результаті виявляються у специфічному характері її поведінки. Цінності пронизують усі сфери діяльності людини, накладають свій відбиток на виконання будь-якої роботи, прийняття кожного рішення. Процес усвідомлення власної системи цінностей і зусилля щодо її трансформації, вдосконалення є основою еволюції індивідуальності людини. Визначаючи поведінку людини, система цінностей, поза всяким сумнівом, є найважливішим чинником, що впливає на ефективність її господарської діяльності.

Це твердження справедливо і для спільноти людей, якою є будь-яка організація. Багато менеджерів інтуїтивно відчувають значення роботи з визначення цінностей, що лежать в основі культури організації. Вони роблять спроби виділити і зафіксувати ці цінності в нормативних документах, сприяти їх поширенню серед співробітників. Вирішення цієї задачі починається з вивчення видів цінностей, які можуть бути включені в ядро корпоративної культури.

Деякі дослідники пропонують розділити цінності за функціональною ознакою на цінності-цілі і цінності-засоби. Перші носять установчий характер, визначають ту мету, прагнення до якої буде втілено в діяльності індивіда чи організації.

До таких цінностей відносяться:

- економічні (вигода, матеріальна забезпеченість);
- естетичні (краса, здоров'я, гармонія);
- соціальні (любов, сім'я, дружба);
- політичні (влада, свобода);
- релігійні (істина, співчуття).

Інша категорія – це цінності-засоби, які визначають шляхи досягнення зазначених цілей, такі як, зокрема, спілкування, незалежність, індивідуальність, творчість, дисципліна, чесність, визнання, новаторство, готовність піти на ризик, якість.

Компанії в процесі проектування корпоративної культури декларують цінності-цілі, до втілення яких вони будуть прагнути у своїй діяльності. Цінності-засоби пояснюють, завдяки слідуванню яким принципам компанії розраховують цього домагатися. Як індивідуальна, так і колективна система цінностей є досить жорсткою та інерційною структурою. Вона насилу піддається трансформації і не здатна до частих і значних змін. При цьому вона може бути важливим чинником збереження стабільності в організації, стійкого і безперервного підвищення її економічної ефективності.

Значення цінностей перш за все виявляється в мотивації персоналу. На підставі своїх цінностей працівники вибудовують схеми поведінки, систему пріоритетів у своїй роботі. Численні дослідження на Заході показують, наприклад, що заробітна плата для великої кількості працівників не є першочерговим фактором мотивації. Велике значення мають такі елементи, як повага з боку колег і керівництва, можливість участі в управлінні організацією, професійне вдосконалення, морально-психологічний клімат і соціальна діяльність організації. Ці дослідження стали додатковим поштовхом до розвитку систем нематеріальної мотивації. Менеджмент корпорацій почав виявляти живий інтерес до системи цінностей своїх співробітників, до того, щоб стимулювати ефективність роботи, впливаючи на їхню ціннісну орієнтацію. Численні мотиваційні програми, розробка фірмових сувенірів, рейтинги працівників та оригінальних форм заохочень стали складниками загальної практики для успішних міжнародних корпорацій.

Люди об'єднуються на основі схожих життєвих принципів, цінностей. У цьому полягає ще одна можливість значного підвищення ефективності організації. Однакові цінності персоналу сприяють створенню цілісної корпоративної культури. Це значно знижує рівень можливих конфліктів, концентрує зусилля працівників, дає змогу створювати та ефективно використовувати корпоративні системи мотивації і заохочення. Цілісність корпоративної культури – це важливий фактор, що визначає потенціал та реальну ефективність. На основі цінностей люди об'єднуються в групи, отже, з'являється домінуюча культура компанії – культура цінності, яку поділяє більшість співробітників. Поряд з домінуючою культурою можливе виникнення субкультур – різновидів основної культури. Вони мають свої характерні риси та існують в непохитній взаємодії з основною культурою. Значно більш небезпечною є поява контркультури, в основі якої лежать цінності, що суперечать цінностям домінуючої культури. Працівники, об'єднані цінностями контркультури, усвідомлено або несвідомо знаходяться в антагонізмі з іншим персоналом компанії. Якщо процеси взаємодії корпо-

ративної культури і контркультури цілеспрямовано не враховуються менеджментом компанії, то конструктивна взаємодія між ними стає важко здійснюваною.

Значення цінностей для мотивації персоналу і користь від узгодженості цінностей співробітників для злагодженої роботи колективу організації – це не єдині причини, що доводять важливість усвідомленої роботи з цінностями для компанії. Ці фактори відносяться до внутрішніх причин, водночас існують і зовнішні причини. Цінності компанії мають значення не тільки для її персоналу, але і для її клієнтів. Маркетинговий етап розвитку ринкових відносин передбачає дослідження потреб клієнтів і пошук можливостей найкращого задоволення цих потреб. У цій ситуації вибір цінностей компанії може мати вирішальну роль для успіху в конкурентній боротьбі. Правильно представлені цінності компанії можуть сформувати унікальний емоційний образ організації і її продуктів у свідомості споживача. Численні дослідження і практика просування відомих на міжнародному ринку брендів показали, що цей емоційний образ може значно підвищити привабливість продукції, стати чинником, визначальним є стійкий попит у довгостроковій перспективі. Відомий дослідник в галузі бренд-менеджменту В. Кунде так висловив цю думку: «Якщо люди поділяють цінності компанії, вони залишаться лояльними і по відношенню до її бренду». Більш того, на думку дослідників, сучасний споживач все більше орієнтується у своєму виборі на емоційний образ компанії-виробника, на те, що вона символізує своєю діяльністю. Ця тенденція має просте пояснення: коли на ринку є кілька великих компаній, що мають порівняно однаковий рівень технологій, що забезпечують однакову якість продукції, співвідношення «ціна/якість» та рівень сервісу, виникає проблема вибору між майже однаковою продукцією різних виробників. Люди починають цікавитися, «хто стоїть за речами», які вони купують. Тобто якими принципами і критеріями керуються у своєму житті люди, що пропонують ці товари. В результаті покупці роблять вибір на користь продуктів тієї компанії, цінності якої їм ближче.

На думку відомого психолога А. Адлера, для розвитку індивідуальності та успішної соціальної взаємодії людині необхідно відповісти на три питання:

- 1) яким Вас сприймають інші люди;
- 2) яким Ви бачите себе самі;
- 3) яким би Ви хотіли, щоб Вас бачили.

Чим більше узгоджені ці три образи, тим сильніше і гармонічніше індивідуальність людини. Той же принцип може бути використаний для роботи з корпоративною культурою компанії. Чим більше гармонії між способом діяльності організації, що склався на ринку, та її власним поданням про себе і свої цінності як зараз, так і в майбутньому, тим вона сильніше.

Багато визначень корпоративної культури обмежують її прояв і дію рівнем персоналу, завданнями консолідації співробітників навколо домінуючої ідеї, отже, підвищенням ефективності їх роботи. Сильно поширені консалтингові послуги щодо оцінювання психологічного клімату на підприємстві, проведення різноманітних опитувань, пов'язаних зі сприйняттям організації і характеру її діяльності співробітниками, пропозиції змін схем поведінки, створення нових

ритуалів, покликаних закріпити ці схеми. Також часто можна зустріти пропозиції щодо зміни стилю одягу, зміни корпоративної символіки та інших зовнішніх атрибутів. Водночас все більше дослідників схилиються до того, що ядром корпоративної культури, найбільш важливою її частиною є цінності. Традиції, міфи, символіка, норми поведінки – це проекції цих цінностей на різні сторони життя компанії. Ці проекції необхідні, але їх недостатньо. На нашу думку, виникнення успішної корпоративної культури можливо лише тоді, коли цінності послідовно, згори донизу, від стратегічного до операційного рівня проектуються на всі рівні і функціональні сфери організації. Це означає, що сформовані в результаті цілеспрямованої роботи та визнані членами організації цінності обов'язково повинні знаходити відображення не тільки в поведінці співробітників, символіці та іміджі, але й в організації виробництва, використовуваних на підприємстві методах обліку та контролю якості, особливостях збутової політики, маркетингової стратегії підприємства тощо. Тільки тоді може виникнути цілісна, несуперечлива корпоративна культура компанії, ідеальний і матеріальний рівні якої гармонійно доповнюють один одного. Розглянута з цієї точки зору корпоративна культура є інструментом управління організацією, що визначає особливості її роботи, що сприяє формуванню унікальних конкурентних переваг. Система управління корпоративною культурою в найбільш успішних західних компаніях стає ефективною, сучасною системою управління підприємством, оскільки від правильного вибору домінуючих цінностей та їх ефективної проекції на діяльність організації залежить добробут компанії в довгостроковому періоді. Цінності допомагають не тільки створити високу мотивацію співробітників і стимулювати ефективні схеми їх взаємодії, але й зосередити зусилля на збереженні і розвитку оригінальних конкурентних переваг, додати цінність продукції завдяки створенню унікального емоційного образу компанії та зміцнити прихильність покупців брендам організації. Завдяки об'єднующій ролі цінностей всі ці переваги будуть працювати на благо компанії узгоджено.

На цій підставі може бути запропоновано нове, уточнене визначення корпоративної культури: корпоративна культура – це сформована в організації (в результаті взаємодії її членів) система цінностей і результат їх проекції на діяльність організації, виражений у сукупності особливостей її роботи.

Причиною численних невдач у формуванні ефективної корпоративної культури, на наш погляд, є те, що в нашій країні її досі не визнають потенційно ефективним інструментом стратегічного управління. Це підтверджується характером типових помилок, що допускаються менеджерами і консультантами в роботі з корпоративною культурою.

До основних помилок, типового менеджменту компанії в ході формування і вдосконалення корпоративної культури відносяться такі:

- низька усвідомленість цілей роботи з культурою, дотримання поширених тенденцій в управлінні (ставлення до корпоративної культури як до модного прийома мотивації персоналу);

- нерозуміння складності і потенціалу корпоративної культури як інструмента управління, підвищення конкурентоспроможності організації;

- несерйозність, неготовність приділяти цій роботі належну увагу;

- відмова менеджменту від особистої участі в процесі роботи над зміною корпоративної культури або пасивна участь (небажання розділяти цінності, декларовані для персоналу, нерозуміння ролі менеджменту в роботі щодо вдосконалення корпоративної культури, сприйняття корпоративної культури як системи управління підлеглими, а не компанією загалом;

- очікування швидких результатів, орієнтація на короткострокову перспективу (нерозуміння природи корпоративної культури, її інерційної природи і стратегічної орієнтації);

- переважання орієнтації на досягнення конкретних цілей, а не на втілення корпоративних цінностей (відсутність готовності вибудувувати стратегічні цілі компанії згідно з її цінностями, а не навпаки; звичка змінювати ідеологію згідно з мінливими цілями);

- відсутність стратегії організаційного розвитку (надання більшої важливості формуванню форм прояву корпоративної культури, ніж роботі з визначення призначення компанії, формулюванню її цінностей, формуванню баченню майбутнього розвитку компанії; результатом такого підходу є вимога до дотримання створених норм, а не прийняття цінностей);

- проектування нової культури без діагностики наявної (робота «наосліп»), яка тягне за собою неприємні несподіванки, неефективність застосування вибраних методів, руйнування наявних корисних організаційних механізмів і схем поведінки);

- очікування кардинальних змін за відсутності основи для переходу до нових цінностей (нерозуміння природи корпоративної культури як стратегічної системи управління, яку ефективно поступово трансформувати, а не руйнувати і будувати заново);

- неузгодженість ідеального і матеріального рівнів корпоративної культури (відсутність чіткої логічної проекції цінностей на довгострокові цілі, норми поведінки персоналу, характер організації бізнес-процесів компанії і просування на ринку брендів).

**Висновки.** Про необхідність використання корпоративної культури як інструмента стратегічного управління свідчать дослідження тенденцій розвитку великих міжнародних компаній та аналіз тих труднощів, з якими все частіше їм доводиться стикатися. Масштаб проблем, що виникають, настільки великий, що менеджери-практики заговорили про методи і принципи роботи з корпоративною культурою, про способи використання корпоративної культури як системи стратегічного управління організацією як про новий вид менеджменту – духовний менеджмент, менеджмент, заснований на управлінні цінностями. Цінності допомагають не тільки створити високу мотивацію співробітників і стимулювати ефективні схеми їх взаємодії, але й зосередити зусилля на збереженні і розвитку оригінальних конкурентних переваг, додати цінність продукції завдяки створенню унікального емоційного образу компанії та зміцнити прихильність покупців брендам організації.

**Список використаних джерел:**

1. Бреддік У. Менеджмент в організації / У. Бреддік ; пер. з англ. – К., 1997. – 343 с.
2. Вейлл П. Мистецтво менеджменту: нові ідеї для світу хаотичних змін / П. Вейлл. – К. : Новини, 1993. – 224 с.
3. Організації: поведінка, структура, процеси : [підр. для ВНЗ] / [Д. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доннеллп]; пер. з англ. – 8-е вид. – Х., 2000. – 662 с.
4. Основи менеджменту / [М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі]; пер. з англ. – Х. : Справа ЛТД, 2012. – 704 с.
5. Пітерс Т. В пошуках ефективного управління: досвід кращих компаній / Т. Пітерс, Р. Уотермен. – Х. : Гринь, 2015. – 215 с.
6. Уотермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії / Р. Уотермен. – Х. : Буква, 2008. – 307 с.
7. Коултер Д. Культурні відмінності управління / Д. Коултер // Проблеми теорії і практики управління. – 2000. – Тематичний збірник. Управлінські кадри і організаційна культура. – 2000. – С. 67–72.

УДК 332.025:338.246.2

**Хадарцев О.В.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та управління персоналом,  
*Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка*  
**Савинський С.І.,**  
студент,  
*Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка*

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

**Хадарцев О.В., Савинський С.І. Методичні аспекти удосконалення підприємницької інфраструктури.** У статті розглянуто роль підприємництва у функціонуванні економіки. Визначено специфіку прояву підприємницької інфраструктури. Досліджено особливості функціонування сучасного бізнес-середовища. Запропоновано напрями удосконалення підприємницької інфраструктури в Україні.

**Ключові слова:** підприємництво, підприємницька інфраструктура, державна підтримка, економічний розвиток, бізнес-середовище.

**Хадарцев А.В., Савинский С.И. Методические аспекты усовершенствования предпринимательской инфраструктуры.** В статье рассмотрена роль предпринимательства в функционировании экономики. Определена специфика проявления предпринимательской инфраструктуры. Исследованы особенности функционирования современной бизнес-среды. Предложены направления совершенствования предпринимательской инфраструктуры в Украине.

**Ключевые слова:** предпринимательство, предпринимательская инфраструктура, государственная поддержка, экономическое развитие, бизнес-среда.

**Khadartsev O.V., Savins'kiy S.I. Methodical aspects of improving business infrastructure.** The role of entrepreneurship in the functioning of the economy is considered in the article. The specifics of the manifestation of entrepreneurial infrastructure are determined. The features of functioning of modern business environment are investigated. Areas of improvement of business infrastructure in Ukraine are offered.

**Key words:** entrepreneurship, entrepreneurial infrastructure, governmental support, economic development, business environment.

**Постановка проблеми.** Активізація економічного і соціального розвитку держави, окремих регіонів та локальних територій залежить від максимізації залучення і віддачі ресурсно-виробничого потенціалу території. Водночас повноцінне використання пропозиції потенціалу можливе лише за умови створення належного рівня попиту. Правомірно вважати, що саме до

умов реалізації останнього й належить ключова роль підприємництва у забезпеченні сталого, стійкого і гармонійного функціонування процесу суспільного виробництва. На думку багатьох науковців, а також за статистичними підтвердженнями даних ООН, підприємництво (особливо у середніх і малих формах) виступає одним із провідних індикаторів розвитку суспільства [1].