

УДК 658:336

Фокіна-Мезенцева К.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та туризму,
Київський національний університет технологій та дизайну

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – ЧИННИК ЗДОБУТКУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Фокіна-Мезенцева К.В. Корпоративна культура – чинник здобутку в підприємницькій діяльності. У статті представлені результати аналізу поняття корпоративної культури. Акцентовано увагу автора на класифікації найважливіших цінностей і функцій корпоративної культури, які властиві українським і закордонним корпораціям. Визнано, що цінності, яких дотримуються учасники корпорації, насамперед основні і надихаючі цінності, чинять найбільший вплив на всі сторони корпоративної діяльності. Автор вважає, що корпоративна культура стає найважливішим чинником впливу на формування результатів та успіху діяльності корпорації. Це положення підтверджують економічні показники (продуктивність, прибуток тощо) та неекономічні показники (трудова активність працівників, задоволеність трудовою діяльністю і т. д.). Інтерес дослідників в галузі менеджменту та підприємництва до корпоративної культури зростає у зв'язку з тим, що становлення та розвиток корпоративної культури, як вважає автор, не припускають зовнішню підтримку (наприклад, зовнішніх інвестицій, експорту цінностей тощо). Весь процес може бути здійснений за рахунок внутрішніх ресурсів, ініціативи засновників і менеджменту корпорацій.

Ключові слова: корпоративна культура, цінності і норми, системний підхід до формування культури, ефективність функціонування корпорацій.

Фокина-Мезенцева Е.В. Корпоративная культура – фактор успеха в предпринимательской деятельности. В статье представлены результаты анализа понятия корпоративной культуры. Акцентируется внимание автора на классификации важнейших ценностей и функций корпоративной культуры, которые присущи украинским и зарубежным корпорациям. Признано, что ценности, которых придерживаются участники корпорации, прежде всего основные и вдохновляющие ценности, оказывают наибольшее влияние на все стороны корпоративной деятельности. Автор считает, что корпоративная культура становится важнейшим фактором влияния на формирование результатов и успеха деятельности корпорации. Это положение подтверждают экономические показатели (производительность, прибыль и др.) и неэкономические показатели (трудова активність співробітників, задоволеність трудовою діяльністю и т.д.). Интерес исследователей в области менеджмента и предпринимательства к корпоративной культуре возрастает в связи с тем, что становление и развитие корпоративной культуры, как считает автор, не предполагают внешнюю поддержку (например, внешние инвестиции, экспорт ценностей). Весь процесс может быть осуществлен за счет внутренних ресурсов, инициативы учредителей и менеджмента корпораций.

Ключевые слова: корпоративная культура, ценности и нормы, системный подход к формированию культуры, эффективность функционирования корпораций.

Fokina-Mezentseva K.V. Corporate culture – a factor of success in business. The article presents the results of the analysis of the concept of corporate culture. The author focuses on the classification of the most important values and functions of corporate culture, which are inherent in Ukrainian and foreign corporations. It is recognized that the values that adhere to the Corporation members, first of all, – the basic and inspiring values, have the greatest impact on all aspects of corporate activity. The authors believe that corporate culture is becoming an important factor in the formation of the results and success of the Corporation. Economic indicators (productivity, profit, etc.) and non-economic indicators (labor activity of employees, satisfaction with labor activity, etc.) confirm this position. The interest of researchers in the field of management and entrepreneurship to the corporate culture increases due to the fact that the formation and development of corporate culture, according to the author, does not involve external support (for example, foreign investment, export of values). The whole process can be carried out at the expense of internal resources, initiative of the founders and management of corporations.

Key words: corporate culture, values and norms, system approach to culture formation, efficiency of functioning of corporations.

Актуальність проблеми. Актуальність теми впливає з необхідності створення відповідної концепції та методів формування корпоративної культури організації як основи її сталого розвитку в майбутньому. Нині у діловому середовищі корпоративна культура використовується як один із найважливіших факторів успіху підприємницької діяльності, який можна оцінити за показниками економічної ефективності корпоративних організацій. Це зумовлено перевагами, якими володіють компанії з розвинутою корпоративною культурою. Насамперед у компаніях, що відрізняються сильною корпоративною культурою, спостерігається зниження потреби в контролі: співробітники свідомо демонструють прихильність єдиним цінностям і нормам поведінки. Організація може бути впевнена, що її члени приймуть правильне рішення, керуючись своїми унікальними культурними нормами і цінностями. В умовах ринку корпоративна культура стає потужною конкурентною перевагою компанії, підвищуючи ефективність її функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру як економічне поняття та важливого чинника управління персоналом у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Т. Алпеева, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Ю. Палеха, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, М. Коул та ін.

Постановка завдання. Метою статті є визначення взаємозв'язків корпоративної культури та ефективності сучасного підприємництва.

Результати дослідження. Представники сучасного наукового менеджменту не випадково звернули пильну

увагу на корпоративну культуру. Під цим терміном криється багата за своїм змістом палітра понять: матеріальні і духовні цінності, які взаємодіють між собою, властиві конкретній корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття соціальної та матеріальної форми, які проявляються в поведінці і взаємодії людей, сприйнятті людиною самої себе і навколишнього середовища.

Корпоративну культуру, згідно з ученням Е. Шейна, можна представити як сукупність понять [9, с. 35–43], які візуально виглядають у вигляді дерева:

– крона дерева представлена артефактами, тобто фізичними проявами культури: інтер'єр офісу, обладнання, транспортні засоби тощо. Артефакти представляють зовнішній рівень культури, видимий результат розвитку організації, дозволяють сформулювати думку про те, які умови в організації створені для її співробітників;

– стовбур дерева характеризує проголошені цінності, які говорять про те, чому в організації існують саме такі умови роботи і відпочинку співробітників, обслуговування клієнтів. Це сукупність цінностей, норм, правил, що визначають діяльність організації. Завдання менеджменту у створенні таких цінностей, які не тільки закріплені в документах, але реально приймаються людьми;

– коріння представлені базовим рівнем сприйняття людиною навколишньої дійсності і власного існування в ній. Мова йде про цінності, властиві менеджерам, оскільки саме менеджери реальними діями формують організаційні цінності, норми і правила.

Внутрішній зміст корпоративної культури становлять: – суб'єктивні елементи (цінності, ритуали, образи, міфи, норми спілкування), пов'язані з історією органі-

зації та життям її найбільш авторитетних працівників, менеджерів, засновників;

– об'єктивні елементи (символіка, кольори, прапори, оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблів тощо).

Зміст поняття «корпоративна культура» можна звести до такого положення: корпоративна культура – форма сприйняття працівниками існуючих в організації цінностей, що формують норми і правила, завдяки яким вони сприймають організацію.

Співробітники організацій, явно або неявно, дотримуються певного набору цінностей, які спрямовують їхню поведінку, зберігаючи структуру і зв'язки організацій. Роль цінностей, полягає в отриманні розуміння співробітниками організації закономірностей її функціонування, динаміки та напрямків траєкторії розвитку. Цінності, таким чином, визначають індивідуальність організації. Вони вносять співробітникам ясність у те, як вести себе всередині і поза організацією в процесі взаємодій з колегами, керівництвом, партнерами, клієнтами і т. д. Цінності можуть стати орієнтирами, які будуть сприяти залученню в організацію потрібних співробітників, партнерів, клієнтів і позбавлятися непотрібних.

Цінностей в організації не може бути багато чи мало. Їх склад Патрік Ленсіоні визначає, використовуючи підхід поділу на основні, надихаючі, і другорядні [3, с. 71–79], розуміючи, у чому полягають їх відмінності:

– основні цінності лежать в основі існування організації, що не змінюються в плині часу і можуть існувати як завгодно довго, але не можуть існувати окремо від організації і повинні використовуватися в кожному аспекті діяльності організації від найму і звільнення до стратегії і діяльності керівників. Наприклад, ввічливість стосовно клієнтів, професіоналізм співробітників; надихаючі цінності – ті з них, які організація прагне прийняти, докладаючи всіх зусиль, щоб краще застосувати їх в управлінні людьми. Однак, це цінності по відношенню до організації не є природними або природженими, тому цілеспрямовано вбудовуються в культуру організації. Наприклад, невідкладність виконання зобов'язань, системність в роботі;

– відтворювані цінності – цінності, які є природженими по відношенню до організації. Повинні існувати для уникнення втрати індивідуальності і прагнення бути як всі. Наприклад, чесність, цілісність і повага до інших;

– другорядні цінності, властиві організації, але з'явилися спонтанно і не обов'язково йдуть на користь. Такі цінності можуть бути викликані до життя поведінковими тенденціями, складатися протягом тривалого часу, виникнути в результаті соціальних особливостей поведінки людей. Наприклад, декларація соціального статусу, власної індивідуальності, імпазантності зовнішнього вигляду.

Корпоративна культура – результат взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, норм поведінки, ролей, прийомів і методів взаємодії, які формують ефективні комунікації. З одного боку, корпоративна культура є продуктом відносин співробітників організації, пов'язаних спільною метою. З іншого боку, культура знаходиться над людьми – спрямовує і коригує поведінку людей у відповідності

з загальноприйнятими нормами і цінностями, тобто сприяє зниженню витрат на координацію і, отже – підвищенню ефективності корпорації. Тому керівники повинні розуміти: чи цінності свідомо обрані людьми або вони з'явилися випадково? Керівники повинні бути готові до обмеження цінностей, які можуть стати перешкодою процвітання нових ідей і культивувати цінності, що сприяють досягненню успіху.

Створюється корпоративна культура одночасно з організацією в результаті спільного подолання працівниками труднощів процесів зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.

Зовнішня адаптація – реакція організації на вимоги зовнішнього середовища. Труднощі зовнішньої адаптації – проблеми виживання організації на ринку, знаходження своєї ринкової ніші, формування відносин з діловими партнерами, споживачами, конкурентами і т. п. В процесі зовнішньої адаптації визначається місія і стратегія організації, встановлюються цілі, засоби досягнення цілей і виправлення помилок, визначаються критерії оцінки результатів діяльності персоналу.

Внутрішня інтеграція – становлення колективу, формування єдиної команди з окремих індивідів. Внутрішня інтеграція відбувається в процесі спільного вирішення членами організації завдань, досягнення спільних цілей, вирішення основних внутрішніх проблем.

У процесі внутрішньої інтеграції виробляється мова, поняття; визначаються межі групи та критерії входження і виходу з неї; розподіляються повноваження; розробляються норми відносин; визначаються заходи заохочення і покарання, порядок їх застосування та ін. Проблеми внутрішньої інтеграції тісно пов'язані з глибинними уявленнями індивіда про природу людини, характер людської діяльності, взаємовідносин між людьми, про істину, час, простір.

Вирішальну роль у формуванні корпоративної культури грає засновник організації, так як він не тільки має оригінальну ідею, але і власне бачення того, як вона має бути реалізована, у відповідності з його власною культурою та особистістю. Висуваючи ідею, засновник залучає до її реалізації групу однодумців, що володіють схожими поглядами на ситуацію, цілі, способи їх досягнення. Якщо група залишається стабільною протягом певного періоду часу, то вона поступово виробляє власне уявлення про себе, зовнішнє середовище, правила діяльності, виживання і розвитку.

Корпоративна культура формується в процесі спілкування і спільного вирішення проблем для досягнення єдиної мети. В результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Отже, необхідною умовою формування та розвитку корпоративної культури є спільна діяльність людей і наявність загальної мети.

Розглянемо процес формування та розвитку корпоративної культури на основі системного підходу. Формування та розвиток корпоративної культури з позицій системного підходу передбачає послідовну побудову системи в трьох взаємопов'язаних аспектах:

– функціональний – визначення її основних функцій і складу функцій, задач, а також побудова дерева функцій;

– елементний – формулювання завдань, необхідних для реалізації функцій та ресурсного забезпечення;

– організаційний – передбачає створення системи управління формуванням і розвитком організаційної культури та розробку механізму реалізації її функцій, а також встановлення зв'язків і відносин між елементами.

Всі аспекти системного підходу до процесу управління формуванням і розвитком організаційної культури повинні орієнтуватися і сприяти досягненню головної мети корпоративної культури – забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи, підвищення трудового потенціалу.

Процес формування корпоративної культури являє собою комплексний процес, який повинен виконуватися в певній послідовності у взаємозв'язку з трьома аспектами системного підходу з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Для здійснення процесу формування і розвитку організаційної культури не потрібно істотної підтримки ззовні; весь процес може бути здійснений за рахунок внутрішніх ресурсів.

Технологія формування та розвитку корпоративної культури передбачає аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що чинять на неї вплив. Необхідність проведення такого аналізу обумовлена тим, що відсутність обліку сили і характеру впливу основних факторів може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку корпоративної культури. Базова модель, заснована на системному підході дозволяє чітко окреслити коло функцій-завдань організаційної культури; створити на підприємстві ефективну структуру управління процесом її формування і розвитку; визначити необхідне оптимальне елементне забезпечення; удосконалити і створити нові зв'язки і відносини між елементами організації. Базова модель управління формуванням і розвитком корпоративної культури представляє універсальну сукупність функцій і завдань, які можуть бути адаптовані для будь-якої конкретної організації.

Реалізація функцій припускає рішення задач, виконання робіт безпосередніми виконавцями. Розглянемо більш докладно зміст функцій і завдань організаційної культури: пошук цінностей корпоративної культури, максимально відповідній конкретній організації, що працюють у ній людей, особливостей середовища, та національного менталітету; формулювання цінностей здійснюється поданням ясного визначення цінностей, виражених у вербальній формі. Наприклад, цінностями організації можуть бути: чесність у справах, служіння національним інтересам, допомога, співробітництво, прагнення до досконалості, подяку тощо; закріплення цінностей передбачає створення відносин суб'єктів та об'єктів цінностей організації.

Об'єкт у ціннісному відношенні – це безпосередній носій цінності (предмет, подія, дія); суб'єкт – працівник організації, виражає своє ставлення до об'єкта і робить його оцінку з позицій цінності. Наприклад, після тривалого періоду спаду спільними зусиллями вдається підвищити обсяг продажів. Ця подія має не тільки матеріальне, але й духовне – в результаті спільної праці організацію вивели на нову траєкторію розвитку. Дана подія стає цінністю, так як для працівників воно має високе значення; передача, поширення та засвоєння цінностей. Важливо, щоб кожен співробітник розумів, наприклад, значення колективізму, взаємодопомоги, співпраці, символом яких може служити

гімн організації. Його виконання буде сприяти вихованню відданості компанії, почуття єдності, пріоритету інтересів організації і т. п.; зберігання цінностей забезпечується за допомогою створення документів на паперових, електронних та інших носіях. Наприклад, Етичний кодекс організації – документально оформлений і зафіксований у письмовому вигляді перелік форм припустимої й неприпустимої поведінки співробітників організації. Цінності можуть зберігатися в усній формі різних легенд, переказів, оповідань про відомих в організації особистостей, пов'язаних з етичними і моральними вимогами організації.

Дана функція є найважливішою функцією організаційної культури, так як, по-перше, цінності є центральною складовою корпоративної культури, а по-друге – через систему цінностей регулюється людська діяльність і приводяться в рух фактори зростання її ефективності.

Економічну ефективність корпорації ми визначимо з двох блоків показників. Перший блок включає об'єктивні (економічні) показники: результативність, продуктивність, прибуток, рентабельність, екологічність, енергоємність. Другий блок – суб'єктивні (психологічні, фізіологічні) показники: трудова активність працівників, задоволеність трудовою діяльністю, відносна стабільність організації, спрацьованість колективу організації. Наприклад, американські дослідники Т. Ділл і А. Кеннеді в якості показника ефективності використовували продуктивність праці на підприємствах корпорації.

До найважливіших структурних елементів корпоративної культури, що чинить вплив на ефективність компанії Д. Краветц і Дж. Томпсон віднесли:

- цінності і цілі компанії;
- стиль менеджменту;
- структуру виробництва (гнучку або «застиглу»);
- організаційну структуру;
- систему комунікації;
- систему мотивації;
- навчання працівників;
- ставлення до праці;
- лояльність;
- систему адаптації працівників;
- практику добору і кар'єрного просування працівників.

Піонерні дослідження взаємозв'язку корпоративної культури та ефективності, належать американському вченому Д. Мейстеру. Йому вдалося оцінити взаємозв'язок «корпоративна культура – прибутковість підприємства». Д. Мейстер виділив елементи корпоративної культури, які визначають фінансову успішність компанії:

- самовдосконалення;
- лідерство;
- психологічний клімат у колективі;
- високі стандарти, під якими він розумів особисті якості працівників, їх лояльність, високу продуктивність;
- орієнтацію на довгострокові цілі;
- делегування повноважень;
- справедливу винагороду;
- задоволеність співробітників.

Для характеристики фінансової успішності Мейстер ввів інтегральний показник, що складається

з наступних складових: прибуток, що припадає на одного працівника; зростання виручки за останні два роки; зростання прибутку за останні два роки; рентабельність продажів.

Мейстер Д. розрахував вагу складників показника фінансової ефективності з використанням статистики г-квадрат, дослідивши діяльність 139 фірм, на яких працюють 5589 осіб:

зростання прибутку ЗП = 0,81;
прибуток на одного працівника П/П = 0,53;
зростання виручки З/В = 0,27;
рентабельність продажу РПр = 0,24.

Дані демонструють ту частку однієї змінної, яка може бути «пояснена» або за яку «відповідає» зміна іншої змінної, фінансовим показником найсильніше корелює зростання прибутку і прибуток на одного працівника. Ці два параметри надають більший вплив на формування загального значення показника фінансової

ефективності, ніж параметр зростання виручки за два роки і рентабельність. Проте всі вони демонструють статистичний зв'язок із значенням показника фінансової ефективності. Ця статистика показує, що показник фінансової ефективності об'єднує всі чотири параметри, які з різним ступенем чинять на нього вплив.

Висновки. Для розробників корпоративної культури найважчим є пошук доказів того, що ефективна корпоративна культура призведе до зростання економічних показників. Відсутність чітких методик розрахунку ефективності від запропонованих заходів і витрат на їх здійснення і є тим чинником, який ускладнює свідоме формування корпоративної культури та розуміння того, що за однієї і тієї самої досягнутої якості витрати (вартість) робочої сили, обладнання, матеріалів, енергії і т. д. можуть бути різними. Рівень цих витрат в кінцевому результаті і буде характеризувати ефективність виробництва.

Список використаних джерел:

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. – Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 64–71.
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. – Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. – № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2010. С. 91–99.
3. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. № 682. С. 11–15.
4. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. 2010. № 683. С. 294–299.
5. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. – Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 31. С. 216–219.
6. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. № 15.
7. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. 2010. № 1. С. 123–128.
8. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.