

О.І. Печенка, ст. викл.

К.Ю. Величко, ст. викл.

Ю.О. Боюнець, студ.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто сучасний стан корпоративної культури на українських підприємствах. Запропоновано основні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній на основі створення сильної корпоративної культури.

Рассмотрено современное состояние корпоративной культуры на украинских предприятиях. Предложены основные направления повышения конкурентоспособности отечественных компаний на основе создания сильной корпоративной культуры.

It was outlines the current state of corporate culture at Ukrainian enterprises. Were proposed the basic directions of improving the competitiveness of domestic companies on the basis of a strong corporate culture.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Успішний розвиток будь-якої компанії ґрунтується на вмінні раціонально побудувати роботу працівників та об'єднати їх навколо ключових цілей діяльності. Вітчизняні підприємства мають значний потенціал підвищення ефективності роботи персоналу й організації в цілому, але для цього необхідно реалізувати певні заходи. Серед них особливе місце посідає формування та зміцнення корпоративної культури організації, адже саме така форма наразі актуальна для розвинених країн світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна культура як потужний інструмент впливу на персонал вже давно розглядається в працях закордонних та вітчизняних учених. Зокрема свою увагу на це звертають Л.А. Савчук, А. Бурлакова, О.А. Шумаєва, М.В. Каражбей, Т.В. Каражбей, Т.Б. Иванова, О.А. Журавльова та ін.

Мета та завдання статті. Метою статті є розробка пропозицій щодо впровадження корпоративної культури на українських підприємствах для підвищення їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічний розвиток підприємницької діяльності постійно потребує

вдосконалення роботи підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Нестабільна економічна та політична ситуація в державі зумовлює посилення ролі внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності організацій для більш продуктивної взаємодії із зовнішнім середовищем.

В Україні спостерігається щорічне зростання кількості підприємств та організацій, що призводить до більш жорсткої боротьби за виживання на вітчизняному ринку (табл. 1). Із 2001 по 2011 р. кількість підприємств зросла на 55%.

Таблиця 1 – Кількість суб'єктів Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України [7]

Рік	2001	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Кількість підприємств та організацій	834886	1070705	1133200	1187020	1228888	1258513	1294641

Фінансові результати діяльності підприємств України за січень-серпень 2011 р. свідчить про те, що 58,9% підприємств отримали прибуток, а 41,1% – були збитковими (табл. 2).

Таблиця 2 – Фінансові результати діяльності підприємств України за січень-серпень 2011 року, млн грн [7]

Показник	Фінансовий результат, млн грн
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	64820,4
Підприємства, які одержали прибуток	
у % до загальної кількості підприємств	58,9
фінансовий результат	130607,7
Підприємства, які одержали збитки	
у % до загальної кількості підприємств	41,1
фінансовий результат	65787,3

Наявність значної кількості збиткових підприємств свідчить про неідеальні методи їх діяльності. Одним із вирішень даної проблеми є цілеспрямоване формування сильної корпоративної культури.

Ефективність використання механізму корпоративної культури підтверджується успішною діяльністю відомих компаній (Hewlett

Packard, Procter and Gamble, Motorola, Nokia, McDonald's) та емпіричними дослідженнями діяльності підприємств.

Аналіз 62 успішних американських фірм показав, що серед високоприбуткових фірм 88% мали спеціалізовані відділення, які відповідали безпосередньо за впровадження моральних цінностей; 65% – використовували програми поєднання цих цінностей із заходами для підвищення рентабельності; 58% – розробили спеціальні програми культурної роботи серед персоналу [1].

Нові дослідження та інструменти дозволили більш чітко простежити вплив корпоративної культури на фінансові показники. Експертиза 950 російських підприємств у всіх секторах виявила зв'язок між культурою та практичним результатом. Такі культурні риси, як залученість, узгодженість, адаптивність і місія позитивно пов'язані з показниками ефективності, а саме: поверненням інвестицій, розробкою продукції, зростанням продажу, частки ринку, якості та задоволеності співробітників. Дослідження показали, що середня рентабельність власного капіталу для організацій, які мали низькі бали організаційної культури, складала 6%, у той час як середня рентабельність власного капіталу для організацій, що мали високі бали культури була 21%. Дослідження 10 американських компаній у 20 різних галузях промисловості, показало, що компанії із сильною корпоративною культурою перевершили інші. Їхні доходи зростали більш ніж у чотири рази швидше, темпи створення робочих місць у сім разів вище, ціни на акції росли в 12 разів швидше і прибуток був на 750% вищим [4].

Вплив корпоративної культури на фінансову успішність фірми в цілому пояснюють наступні логічні побудови: фінансовий успіх є наслідком якості продукції; якість продукції залежить від задоволеності працівників; задоволеність працівників залежить від підтримки високих стандартів, наставництва та делегування повноважень; високі стандарти є наслідком наявності системи справедливої компенсації, залученості й ентузіазму працівників; наставництво є наслідком орієнтації на довгострокові цілі [2].

Менеджери західних країн з управління персоналом давно дійшли висновку про те, що співробітники – головна цінність компанії, про яку потрібно піклуватися, адже від працездатності колективу залежить успіх фірми.

Практично всі американські компанії, крім системи винагород, надають своїм співробітникам медичне страхування за рахунок фірми, програми підвищення кваліфікації, корпоративні обіди та ін. Наприклад, корпорації IBM і AT&T у відповідь на зміни демографічної ситуації в країні розробили та успішно реалізували так

звані сімейні програми. Значна частина співробітників цих компаній – люди віком до 40 років, у багатьох із яких є маленькі діти. Керівництво корпорацій надає цим працівникам можливість працювати за гнучким графіком, допомогу в підборі нянь, корпоративні дитячі садки та ясла, а також організовує свята для співробітників із малюками.

Велику увагу американці приділяють і підвищенню кваліфікації своїх працівників. У кожній із вищезгаданих корпорацій витрати на всі види навчання складають практично 800 млн доларів США на рік. Навчання, на думку американців, сприяє підвищенню індивідуальної трудової віддачі та збільшенню прибутку компанії. Значну роль відіграє преміювання за раціоналізаторську та винахідницьку діяльність, яка приводить до збільшення прибутків фірм. Співвідношення загальної суми випланих премій за раціоналізаторські пропозиції з прибутками, отриманими завдяки їх упровадженню, складає в США 1:8.

У Японії людина здебільшого влаштовується на роботу на все життя. Будучи одного разу прийнятим у компанію, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Фірма, у якій працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, формування корпоративної культури організації здійснюється за психологічною схемою «батько–син», де батьком виступає компанія, а сином – співробітник. У японських компаніях дохід управлінської ланки не набагато вище, ніж у рядових працівників. Це знижує рівень конфліктності та приводить до рівності в компанії. Зміцнення корпоративної культури в Японії невіддільне від колективу, орієнтоване на узгодженість, внутрішні якості особистості, гармонію всередині компанії.

Компанія сприяє отриманню кредиту, а нерідко й сама безпроцентно кредитує своїх співробітників. Також фірма бере на себе всі витрати у випадку дорогого навчання працівника та його дітей. Багато японських компаній фінансують сімейні свята своїх співробітників – весілля та ювілеї, а також організовують спортивні заходи. Деякі підприємства надають житло своїм співробітникам.

У Нідерландах основну роль, що визначає зацікавленість і трудову активність працівників, відводять пільгам та компенсаціям. Якщо в працівника виникла необхідність у консультації лікаря, то компанія надає своєму співробітнику дві оплачувані години – протягом них він може спокійно відвідати лікарню. А якщо підлеглий протягом трьох місяців був відсутній на роботі, наприклад, через хворобу, то він отримує один додатковий оплачений день відпочинку.

У Швеції першорядними цінностями є дружба, партнерство та колектив. На другому місці в рейтингу пріоритетів у шведів стоїть цікава робота, і лише на сьомій позиції – розмір заробітної платні. На сьогодні багато шведських компаній дозволяють своїм співробітникам працювати вдома [5].

Із вищенаведених прикладів можемо дійти висновку, що формування корпоративної культури підприємств залежить від особливостей національного менталітету, існуючої практики бізнесу та рівня розвитку держави.

В українських наукових і ділових колах однозначної думки про корпоративну культуру та її значення ще немає. Праці соціологів свідчать, що 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі вона має бути на підприємстві; 40% наших підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій; 35% визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів; 25% узагалі вважають її непотрібною [1].

Специфічний відбиток на розвиток українського бізнесу накладає нестабільний політичний та економічний стан держави, і як наслідок, низький рівень доходів населення порівняно з європейськими країнами. Тому основним демотиватором у роботі українського персоналу є матеріальна складова, тобто низький рівень заробітної платні: у разі незадоволеності зарплатою 68% чоловіків втрачають інтерес до роботи та замислюються про її зміну. Серед жінок це зроблять 63%. Але при неможливості підвищення заробітної плати особливого значення набуває внутрішній клімат організації. Українці відзначають важливість відносин із колегами (для 37% – це дуже важливо в роботі). Проблеми в колективі можуть стати причиною зміни роботи для 40% опитаних жінок і 32% чоловіків [6].

Практично інститут корпоративної культури існує здебільшого на великих українських підприємствах, підприємствах, що працюють по франшизі, а також на підприємствах із значною часткою іноземних інвестицій. У свідомості керівників та власників компаній ще залишилося ставлення до працівника лише як до статті витрат, а не як до коштовного ресурсу підприємства. Хоча передовий досвід свідчить про те, що ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на результативність діяльності [3].

Загалом, можна відзначити наступні перешкоди формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах:

– недостатнє вивчення корпоративної культури та її спонтанне формування;

- вплив минулого досвіду тоталітарного режиму, що ґрунтувався на адміністративних методах управління;
- нестабільна економічна та політична ситуація в державі, що обмежує можливість виділення додаткових коштів на розвиток персоналу;
- перенесення західних технологій корпоративної культури без урахування національного менталітету;
- орієнтація на поточний прибуток, а не на довгостроковий результат;
- небажання підприємців рахуватися з інтересами та цінностями працівників;
- опір керівництва та персоналу новим змінам та інноваціям;
- дистанція між керуючою ланкою та працівниками компанії, відсутність між ними налагоджених комунікацій;
- недостатня кількість висококваліфікованих спеціалістів у сфері корпоративної культури.

Українським підприємствам, які бажають успішно вести підприємницьку діяльність, необхідно впроваджувати таку корпоративну культуру, яка б приділяла особливу увагу працівникам, давала б їм відчуття задоволеності, а також причетності до загальної справи, загальний емоційний підйом щодо роботи та планів на майбутнє [3].

Формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах може базуватися на наступних етапах:

1. Проведення аналізу існуючої корпоративної культури шляхом спостережень, опитувань, анкетування співробітників тощо.
2. Оцінка стану корпоративної культури та виявлення «слабких місць».
3. Розробка заходів покращення корпоративної культури.
4. Реалізація заходів та поточний контроль.
5. Здійснення певних коректив на основі динамічних змін у діяльності організації.

Для забезпечення більш ефективного використання потенціалу працівників вітчизняним підприємствам необхідно створити (зміцнити) корпоративну культуру через реалізацію наступних заходів:

- заохочення ініціативи співробітників, сприяння їх творчому розвитку з метою підвищення інноваційності діяльності компанії;
- залучення персоналу в прийнятті рішень та їх реалізації, що забезпечить почуття участі, важливості кожного робітника та підвищить його віддачу;
- забезпечення працівників соціальним пакетом;
- розробка стандартів поведінки та правил для кожної посади;

- проведення святкування важливих дат, організація спортивних змагань для підвищення корпоративного духу та формування корпоративних традицій;
- визначення кращих співробітників компанії та відповідних систем преміювання;
- покращення внутрішнього інтер'єру та створення сприятливих умов роботи;
- документальне оформлення основної концепції діяльності компанії (створення корпоративного кодексу), публікація корпоративних видань;
- створення внутрішнього порталу компанії з інформацією про співробітників та можливістю спілкування, внесення пропозицій тощо.

Висновки. Зростання конкуренції на міжнародному та вітчизняному ринку потребує усвідомлення підприємцями важливості не лише фінансово-економічних аспектів діяльності підприємств, а й формування сильної корпоративної культури. Використання корпоративних інструментів управління персоналом дозволяє забезпечити стабільність організації, її конкурентоспроможність, можливість ухвалення ефективних управлінських рішень та досягнення запланованих результатів. Корпоративна культура є ефективним інструментом управління персоналом. Створення колективного духу, атмосфери довіри, де кожен працівник відчуватиме себе невід'ємною частиною компанії, дозволить вийти вітчизняним підприємствам на якісно новий рівень розвитку бізнесу.

Список літератури

1. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 26–32.
2. Иванова Т. Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография / Т. Б. Иванова, Е. А. Журавлева. – М. : РУДН, 2011. – 152 с.
3. Шумаева Е. А. Проблемы внедрения корпоративной культуры на украинских предприятиях / Е. А. Шумаева, М. В. Каражбей, Т. В. Каражбей // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2011. – № 1. – С. 159–162.
4. Корпоративна культура і зростання прибутку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.americanchronicle.com/articles/view/105534>>.
5. Мотивация персонала в зарубежных компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.bishelp.ru/uprbiz/pers/motivation.php>>.
6. Чому українці йдуть на іншу роботу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sockraina.com.ua/content/chomu_ukraints_i_idut_na_inshu_robotu>.
7. Статистичні дані підприємницької діяльності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.

© О.І. Печенка, К.Ю. Величко, Ю.О. Боюнець, 2012