

individual subjects of fire safety management and collective management subjects. The requirements for the functioning of the fire safety management system o protection object are of practical value and the appropriate structure of the functioning of the fire safety management system is developed, depending on the features of protection object.

Key words: *management system, protection object, fire safety, management activity, management decisions, fire safety management system.*

УДК 005.95/96

Пашук Я.О., Розбицька Т. В., Сухенко В. Ю.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність корпоративної культури підприємства, досліджено основні її складники, обґрунтовано вплив корпоративної культури на ефективність управління.

Ключові слова: *корпоративна культура, мотивація, ефективність, управління персоналом.*

Постановка проблеми. Продуктивність будь-якого процесу, що здійснюється та контролюється людьми, у значній мірі залежить від професіоналізму його виконавців. При цьому важливим чинником в управлінні колективом є мотиваційний механізм управління, який використовують у компанії. Для того щоб долучити людину до вирішення певного завдання, потрібно чітко знати й усвідомлювати, що рухає людиною, що спонукає її до дій і до чого вона прагне, виконуючи певну роботу.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їхньої корпоративної культури. Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості підприємства за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва.

Корпоративна культура – це не лише імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і, отже, підвищення конкурентоспроможності.

Аналізу останніх публікацій. Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні й реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Дослідження в цій сфері здійснювали такі зарубіжні та українські вчені, як Р. Л. Ансофф, Е. Г. Шейн, М. Р. Богатирьов, А. В. Іванченко, Г. В. Назарова, Г. Л. Хаєт та інші. Проте аспекти зв'язку корпоративної культури з управлінням персоналом у працях цих авторів висвітлено недостатньо, що послугувало поштовхом для детальнішого дослідження цього питання.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності корпоративної культури як елемента ефективного управління персоналом на підприємстві. Досягнення мети визначає

такі завдання: визначення корпоративної культури, дослідження структурних компонентів та складників корпоративної культури, залежність ефективності управління від корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу. Наразі корпоративна культура відіграє важливу роль у системі управління персоналом підприємства і її розглядають як стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. Більшість труднощів, які виникають у стратегічному управлінні персоналом, здатний вирішити ефективний мотиваційний механізм, що має діяти на підприємстві. Корпоративна культура як його основа сприяє встановленню «стратегічної налаштованості» працівників, що призводить до підвищення продуктивності їх праці та до оптимізації стратегічного управління загалом [6].

Корпоративну культуру в системі управління підприємством треба розглядати як стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування [2].

Корпоративна культура (КК) – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається у символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у цій організації [3].

Важливим складником дослідження корпоративної культури підприємства є визначення її структурних елементів, типів, механізму формування та ролі в процесі корпоративного управління.

Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- наявна система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- прийнята символіка: гасла, ритуали.

Завдання, які вирішують у процесі розвитку корпоративної культури:

- ефективне впровадження змін будь-якого типу: усунення опору з боку персоналу та мотивація на досягнення результату;
- згуртування управлінської команди: єдине уявлення про місію та стратегії компанії;
- формування лояльності у персоналу компанії;
- якісне добирання нових співробітників;
- організаційний порядок: приймають на всіх рівнях управління, регламент поведінки в різних ситуаціях, виробнича дисципліна, культура відносин з клієнтами та колегами;
- гармонізація психологічного мікроклімату в компанії [5].



Рисунок 1. Основні сутнісні характеристики корпоративної культури

Ознаки корпоративної культури, які допомагають зрозуміти її сутність:

1) Усезагальність – полягає в тому, що корпоративна культура охоплює всі види дій організації: управлінських, виробничих, технологічних, процедурних та структурних.

2) Неформальність – не має офіційного й законодавчого врегулювання; не підлягає строгому нормотворенню, отже складно піддається оцінюванню за допомогою лише кількісних параметрів.

3) Стійкість, що пов'язують із традиційністю, властивою культурі загалом, оскільки, пройшовши певний процес становлення, корпоративна культура породжує традиції, сталі для певного періоду життєвого циклу організації.

Роль корпоративної культури в механізмі управління організацією проявляється через систему всіх її складників: функцій, елементів, типів, потенціалу тощо, які буде описано далі.

Корпоративна культура є в будь-якій компанії – з моменту появи організації і до самого кінця – незалежно від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Грамотне ж управління корпоративною культурою надає саме позитивний вплив на бізнес компанії. Зокрема, воно дає змогу скорочувати витрати, причому не лише на добирання персоналу, а й, наприклад, на зовнішній PR: співробітники, що є провідниками філософії компанії у зовнішній світ, знімають частину функцій з департаменту, який займається PR-політикою організації. Компанія з грамотно розвиненою корпоративною культурою користується великим авторитетом на ринку й приваблива як для потенційних співробітників, так і для партнерів по бізнесу та акціонерів.

Стиль корпоративної культури, головну ідею уособлює керівник або власник компанії, бо ця культура багато в чому залежить від самого керівника та його уявлення про свою компанію. За статистикою найуспішніші ті підприємства, де харизматичний лідер той, який здатний повести за собою людей, здатний організувати роботу так, щоб люди всередині самої компанії та за її межами уособлювали його з компанією та довіряли йому. Так, наприклад, є багато прикладів в історії, коли керівники не просто зробили свій внесок в історію підприємства, з їхнім ім'ям пов'язані певні періоди розквіту підприємства. Проте сам керівник все одно не здатний контролювати всі процеси впровадження корпоративної культури, тому він формує команду топ-менеджерів, ті розподіляють обов'язки між менеджерами середньої ланки. Ця підгрупа, в свою чергу, делегує частину повноважень нижчій ланці керівників, які підтягують до цього процесу весь колектив, усіх співробітників. Отже, на підставах загальної залученості до процесу формуються основні ідеї корпоративної культури, які потім починають втілюватися в життя.

Наступною цеглиною в будівництві корпоративних цінностей є система розвитку персоналу та мотивації співробітників.

Для формування ефективно дієвої корпоративної культури треба ґрунтувати політику керівництва організації на наведених вище теоріях щодо цінностей людини. Враховуючи недоліки розглянутих теорій, пропонуємо інтегрувати їх в одну, досконалішу й таку, яка б урахувала особливості кожного працівника.

Розвиток персоналу може відбуватися в трьох напрямках – професійний, соціальний та особистісний. Власне, під професійним розвитком розуміють фахове зростання співробітника в межах його спеціальності, посади та діяльності на підприємстві [1].

Соціальний розвиток, за визначенням, відбувається в результаті професійного зростання. Не рідкісні випадки, коли людина починає роботу в компанії з нижчого рівня, а потім зростає до керівника підрозділу, департаменту чи до топ-менеджера компанії.

На сучасних підприємствах сформована корпоративна культура має орієнтувати персонал на постійне навчання, творчі ідеї та інноваційні пропозиції, підвищення кваліфікації, що обумовлюється стрімким зростанням інноваційних процесів та змінами

ринкових умов. Це вимагає від служби управління персоналом інноваційної роботи в напрямку організації відповідних курсів, тренінгових програм, семінарів тощо. Крім того, оскільки формування й розвиток корпоративної культури є нововведенням, то потрібна відповідна робота з персоналом для швидкої його адаптації до змін. Розподіл функційних обов'язків у процесі формування й розвитку КК наведено в таблиці 1. Для успішного формування корпоративної культури та зниження опору персоналу бажано створити систему мотивації для працівників кожного рівня, реалізацію програми формування й розвитку корпоративної культури [4].

Таблиця 1

Розподіл функційних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури

Категорія працівників	Функційні обов'язки
1	2
1. Керівник підприємства	Ідеологічне керівництво процесом формування КК. Розроблення концепції КК. Формування наказів, розпоряджень з приводу реалізації концепції КК і узгодження її із загальною стратегією розвитку підприємства
2. Керівники вищої ланки (директори)	Організація тренінгових програм. Мотивація. Формування проект-команди. Розроблення програми формування й розвитку КК на основі її концепції
3. Керівники середньої ланки (начальники цехів, відділів)	Подання ініціатив, заохочення ініціативи з боку нижчої ланки управління. Координування дій. Контроль за дотриманням норм поведінки, стандартів і нових вимог. Стимулювання й організація навчальних семінарів, підвищення кваліфікації
4. Керівники нижчої ланки (начальники бюро, лабораторій тощо)	Дотримання нових норм, правил і вимог. Прояв ініціативи. Проведення робочих нарад. Реалізація програми формування й розвитку КК. Кар'єрне зростання
5. Виробничий персонал (робітники)	Дотримання нових правил і вимог. Ініціатива знизу. Участь у робочих нарадах, засіданнях. Кар'єрне зростання

Джерело [4].

Мотиваційна політика персоналу під час формування КК повинна будуватися відповідно до принципів підтримування й заохочення такої поведінки персоналу, яка найповніше розкриває зміст корпоративної культури. В таблиці 2 наведено системи мотивації працівників усіх рівнів.

Таблиця 2

Системи мотивації працівників усіх рівнів

Категорія працівників	Вплив на потенціал	Основні мотиваційні сили
1	2	3
1. Керівник підприємства	Розвиток ціннісно світоглядного потенціалу підприємства	Досягнення соціального статусу. Соціальне схвалення, повага. Покращення іміджу підприємства. Зростання довіри авторитету. Самореалізація. Ідеологічний вплив
2. Керівники вищої ланки (директори)	Розвиток творчого потенціалу	Зростання довіри працівників підрозділу. Самореалізація. Активізація інноваційності. Зростання поваги колективу

1	2	3
3. Керівники середньої ланки (начальники цехів, відділів)	Розвиток творчого й особистісного потенціалу	Соціальна захищеність. Залучення до обговорення та прийняття управлінських рішень. Прояв ініціативи. Премії. Соціальні блага. Кар'єрне зростання
4. Керівники нижчої ланки (начальники бюро, лабораторій тощо)	Розвиток особистісного потенціалу	Соціальна захищеність. Залучення до обговорення та прийняття управлінських рішень. Прояв ініціативи. Премії. Соціальні блага. Кар'єрне зростання
5. Виробничий персонал (робітники)	Розвиток особистісного потенціалу	Гарантія економічної і соціальної безпеки. Безпека умов праці. Соціальні блага. Кар'єрне зростання. Підвищення оплати праці. Кар'єрне зростання

Джерело [4].

Досягнення важливої мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу – приводить до зростання компетенції персоналу, яке означає зростання прибутковості організації загалом [4].

Ефективність системи управління персоналом визначається ступенем досягнення поставленої мети. Причому ця мета має відображати не лише вирішення економічних проблем, а й чинники мотивації, соціального клімату та інші компоненти корпоративної культури.

Висновки. Отже, корпоративну культуру розглядають як головний механізм, який забезпечує практичне підвищення ефективності роботи підприємства. Враховуючи всі позитивні сторони корпоративної культури, можна сказати, що формування її високого рівня для сучасних підприємств має стати однією з найважливіших стратегічних цілей ефективного управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Башук Т. О., Жолудева А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184.
2. Дубяга В. Ф. Организационная культура российского предприятия / Дубяга В. Ф., Полосин А. В., Тиунов А. А. Монография. – М., 2007. – 220 с.
3. Кирилюк В. В. Корпоративна культура як важлива складова ефективного управління персоналом промислового підприємства // Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: зб. матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих учених ЖДТУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/id/eprint/4336>
4. Корпоративна культура: Навчальний посібник / [Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська] / За загальною редакцією Г. М. Захарчин. – Львів, 2011. – 345 с.
5. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури / Міхов Л. І. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – №3(31). – С. 42–46.
6. Тимцуник В. І., Белова О. І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В. І. Тимцуник, О. І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2.

Пашук Я. А., Розбицкая Т. В., Сухенко В. Ю.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТТЯ

В статье рассмотрена сущность корпоративной культуры предприятия, исследованы основные составляющие корпоративной культуры, обосновано влияние корпоративной культуры на эффективность управления.

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация, эффективность, управление персоналом.

Y. O. Pashuk, T. V. Rozbytska, V.Y. Sukhenko

Corporate culture as an element of effective management of the personnel of the enterprise

In the article the essence of corporate culture of the enterprise is considered, the main components of corporate culture are investigated, the influence of corporate culture on the effectiveness of management is substantiated.

Keywords: corporate culture, motivation, efficiency, personnel management.

Рецензент: Сухенко Ю.Г., д-р техн. наук,
професор, НУБіП України, Київ

УДК 658.51

Редько В. В.

АНАЛІЗУВАННЯ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ, ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБРАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДПОВІДНО ДО ТЕХНІЧНИХ СПЕЦИФІКАЦІЙ ISO/TS 22317:2015 ТА ISO/TS 22331:2018

У статті описано два елементи процесу управління неперервністю діяльності організації: процес аналізування впливу на діяльність і процес визначення та обрання стратегії забезпечення неперервності діяльності. Розглянуто методологію проведення функціонального аналізування діяльності організації.

Ключові слова: неперервність діяльності, процес управління неперервністю діяльності, система управління неперервністю діяльності, інцидент, порушення, аналізування впливу на діяльність, оцінювання ризику, стратегія забезпечення неперервності діяльності, функціональне аналізування.

Постановка проблеми в загальному вигляді. З проблемою забезпечення неперервності діяльності¹ стикаються підприємства, установи, організації (далі – організації) незалежно від їхнього розміру, форми власності та сфери діяльності в усіх країнах світу. Актуальність цієї проблеми обумовлена частішим виникненням випадків виникнення різних інцидентів², які:

¹ Неперервність діяльності (*business continuity*) – спроможність організації продовжувати постачання продукції або надання послуг з дотриманням прийнятних строків на заздалегідь визначеному рівні під час порушення діяльності [1].

² Інцидент (*incident*) – подія, яка може являти собою порушення, втрати, надзвичайну ситуацію чи кризу або може призвести до них [1]. Надзвичайна ситуація (*emergency*) – раптовий, терміновий, зазвичай несподіваний випадок або подія, що потребує негайних дій [2]. Криза (*crisis*) – нестабільний стан, пов'язаний з майбутніми