

## СКЛАДНИКИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### COMPONENTS OF DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF THE UKRAINIAN ENTERPRISES

**Григор'єва О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,  
Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка

**Іщенко О.С.**

студентка,  
Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка

*У статті розглянуто місце корпоративної культури в діяльності українських підприємств. Визначено принципи, на дотриманні яких ґрунтується корпоративна культура підприємства, виокремлено основні складники корпоративної культури. Зазначено чинники, які можуть сприяти розвитку корпоративної культури та гальмувати його, особливості формування корпоративної культури на підприємствах та в організаціях України.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, місія підприємства, стратегія розвитку, цінності підприємства, поведінка працівників.

*В статье рассмотрено место корпоративной культуры в деятельности украинских предприятий. Определены принципы, на соблюдении которых основывается корпоративная культура предприятия, выделены основные составляющие корпоративной культуры. Отмечены факторы, которые могут способствовать развитию корпоративной культуры и тормозить его, особенности формирования корпоративной культуры на предприятиях и в организациях Украины.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, миссия предприятия, стратегия развития, ценности предприятия, поведение работников.

*In the article the place of corporate culture is considered in activity Ukrainian enterprises. Principles on observed that the corporate culture of enterprise is founded are certain, the basic constituents of corporate culture are distinguished. Marked factors, that can promote and brake development of corporate culture, feature of forming of corporate culture on enterprises and organizations of Ukraine.*

**Keywords:** corporate culture, mission of enterprise, strategy of development, value of enterprise, behavior of workers.

**Постановка проблеми.** Поняття «культура» має велику кількість багатоаспектних значень. Лише у Новому тлумачному словнику української мови наведено чотири визначення цього поняття, які належать до різних сфер людської діяльності. З поняттям корпоративної культури найбільш ототожнюється таке визначення культури: «3. Рівень, ступінь досконалості якої-небудь галузі господарської або розумової діяльності» [1, с. 33]. У цьому сенсі культура ототожнюється, по-перше, з економічною діяльністю підприємств та організацій, по-друге, з діяльністю людей у таких структурах. Тому поняття корпоративної культури досліджується як аспект менедж-

менту, соціології, культурології, організаційної поведінки, етики та формування соціально відповідального бізнесу. Останнє набуває особливої актуальності в контексті реалізації концепції сталого розвитку та інтеграції України у європейському напрямі. Сучасні визначення корпоративної культури також різноманітні та багатоаспектні, проте більшість із них зводиться до розуміння того, що корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які повинен розділяти кожен працівник підприємства та організації, яка передбачає його поведінку та зумовлює характер життєдіяльності підприємства й організації. Корпоративна культура має вплив як на процес

управління персоналом, так і на ефективність роботи підприємства загалом, тому необхідно розуміти всі її складники та особливості їх формування з метою підвищення рівня досконалості поведінки підприємства та його конкурентоспроможності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Корпоративна культура як об'єкт дослідження розглядалася досить широким колом зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема Д. Белом, Дж. Гелбрайтом, П. Друкером, Й. Масудом, Ф. Тоффлером, О. Антіпіною, А. Наумовою, Ю. Красовським та іншими. Проте сучасні вимоги щодо діяльності підприємства та його поведінки у бізнес-середовищі вимагають чіткого розуміння складників корпоративної культури, що дасть змогу сформувати систему корпоративних цінностей та правил їх дотримання і розповсюдження.

**Метою статті є** дослідження основних складників розвитку корпоративної культури українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура є важливим складником успішного функціонування підприємства та організації, позитивного ставлення до роботи й ефективності праці. Вона впливає на ставлення співробітників до підприємства та організації, результати діяльності колег.

Корпоративна культура ґрунтується на дотриманні таких принципів, як [2]:

- комплексність розвитку організації;
- визначення пріоритетів;
- дотримання традицій;
- заперечення силового впливу;
- комплексна оцінка впливу культури на функціонування підприємств та організації.

Головну роль у становленні, розвитку та функціонуванні корпоративної культури відіграє керівник підприємства та організації; як правило, від нього залежить формування основних цінностей підприємства та організації. Саме цінності організації є ядром корпоративної культури, на їх основі виробляються норми і форми поведінки на підприємстві та в організації. Цінності, що розділяються і декларовані засновниками і найбільш авторитетними членами підприємства та організації, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а отже, забезпечується досягнення цілей організації.

Кожна організація здійснює свою діяльність відповідно до тих цінностей, які мають істотне значення для її співробітників, проте переважно корпоративна культура спрямована на розвиток таких почуттів, як:

- гордість співробітників за своє підприємство чи організацію;
- приналежність до діяльності підприємства та організації;
- розуміння корисності своєї праці.

Корпоративна культура ґрунтується на таких основних компонентах, як місія та стратегія підприємства й організації.

Місія – це чітко виражена причина існування підприємства та організації на ринку. Місія деталізує статус підприємства та організації і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії містить у собі й культуру підприємства та організації.

Стратегія визначає напрям розвитку підприємства чи організації, ґрунтуючись на цінностях та основних установках діяльності підприємства та організації.

До основних цінностей підприємства та організації більшість дослідників вважає за доцільне відносити [3]:

- призначення організації та її «зовнішній вигляд» (серед основних факторів виділяють рівень застосовуваних технологій, якість продукції, впровадження інновацій тощо);
- сформовану систему управління (авторитет керівних посад, посадові повноваження та розподіл функцій управління, чітко визначені критерії відбору на керівні посади);
- поведіння з працівниками підприємства (турбота про працівників та їхні потреби, неупереджене ставлення і відсутність фаворитизму у відносинах із працівниками, відсутність необґрунтованих привілеїв, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації; побудова кар'єри працівника; справедливість в оплаті праці; мотивація персоналу тощо);
- стиль керівництва та управління (консультативний або співпраці; використання цільових груп, особистий приклад);
- процеси прийняття рішень (індивідуальне або колективне прийняття рішень, необхідність згоди, можливість компромісів тощо);
- поширення та обмін інформацією (інформованість співробітників, легкість обміну інформацією);
- характер виробничих відносин (перевага особистим або письмовим контактам, жорсткість або гнучкість у використанні сталих каналів службового спілкування, значення, що надається формальним аспектам, можливість контактів з вищим керівництвом, застосування зібрань, норми поведінки під час проведення зборів);
- характер комунікацій всередині підприємства та організації (спілкування під час і після роботи; умови спілкування тощо);
- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту і йти на компроміс, перевагу застосування офіційних або неофіційних шляхів, участь вищого керівництва у вирішенні конфліктних ситуацій тощо);
- оцінка ефективності роботи (реальна чи формальна, прихована або відкрита, ким здійснюється, як використовуються результати).

До складників корпоративної культури слід віднести позитивний імідж підприємства та організації з боку суспільства, створення якого неможливе без внутрішнього узгодження між членами колективу, дотримання усіма співробітниками службового етикету і підтримки єдиного корпоративного стилю. Під службовим етикетом мається на увазі сукупність правил ділової взаємодії у трудових колективах (поведінка людей в різних ситуаціях, що виникають на робочому місці). Службовий етикет спирається на загальноприйняті норми етикету, такі як правила вітання (приміром, першим повинен вітатися молодший за віком зі старшим, підлеглий – з начальником і тому подібне), особливості ведення переговорів (у тому числі телефонних) та інше, але зважаючи при цьому на специфіку конкретної організації.

Ще один складник організаційної культури – корпоративний стиль – включає символіку установи (логотип, слоган), наявність однакових елементів в оформленні будівель і в інтер'єрі внутрішніх приміщень, уніфіковану форму одягу для персоналу (дрес-код). У деяких організаціях вимоги до одягу співробітників виражаються у вигляді побажань і носять рекомендаційний характер, в інших – детальний опис форми і стилю одягу включається в трудовий контракт, а за його недотримання можуть бути передбачені санкції. Дрес-код зазвичай включає і перелік одягу, неприпустимого для перебування на робочому місці (приміром, шорти, топи, глибокі декольте, шльопанці та інше).

Розвитком дресс-коду може бути застосування форменого одягу на підприємствах та організаціях, який, крім суто естетичних вигляду, як правило, відповідає вимогам практичності, найбільш повно відповідаючи тим функціональним обов'язкам, які виконує працівник підприємства чи організації.

Розвиток корпоративної культури повинен відбуватися під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та організації.

На початку проведення змін важливо виконати чітку «прив'язку до реальності» – дати людям усю інформацію, змалювати проблеми, твердо позначити, в якому напрямі фірма не розвиватиметься ні за яких обставин. Правильно задані обмеження дадуть співробітникам змогу самостійно дійти потрібних висновків, що значно полегшить сприйняття змін.

Розвиток корпоративної культури повинен відбуватися з дотриманням загальної послідовності. Спочатку вирішуються ті проблеми в корпоративній культурі, які загрожують виживанню фірми. Потім упроваджуються якісні зміни, які затребувані персоналом. І тільки тоді шляхом переконання, прямого тиску, взаємних угод упроваджуються непопулярні блоки. На кожному етапі обов'язково мають бути контроль і корекція.

На розвиток корпоративної культури впливають як позитивні, так і негативні фактори.

До факторів, які сприяють розвитку корпоративної культури підприємств та організацій, слід віднести:

- збільшення контактів з оточенням і відкритість до нових ідей;
- аналіз потреб клієнтів;
- спостереження за діями і досягненнями конкурентів;
- використання зовнішніх консультантів;
- навчання співробітників і керівництво поза межами підприємств та організацій;
- умови ринкового середовища;
- тиск із боку зовнішніх засновників організації;
- набір і відбір кадрів на об'єктивній основі.

Чинниками, які можуть гальмувати розвиток корпоративної культури підприємства, можуть бути:

- зосередження на внутрішніх правилах і процедурах в організації;
- не сформульовані чітко критерії успіху усього підприємства і окремих працівників;
- домінуюча позиція підприємства на ринку;
- незначна різноманітність робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп;
- низька професійна рухливість кадрів управління, великий стаж роботи на одному підприємстві;
- набір і відбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки.

Аналіз свідчить, що багато гальмівних чинників характерні для традиційного, орієнтованого на виробництво, стабільного, замкнутого підприємства. Основними проблемами, що змушують сучасні компанії міняти корпоративну культуру, є посилення конкуренції, зростання операцій, розширення діяльності компанії (поява нових підрозділів), упровадження нових технологій.

Отже, корпоративна культура містить у собі низку компонентів:

- уявлення про місію (призначення) організації, її роль у суспільстві, основні цілі і завдання діяльності;
- ціннісні установки (поняття про допустиме і неприпустиме), крізь призму яких оцінюються усі дії співробітників;
- моделі поведінки (варіанти реагування) в різних ситуаціях (як буденних, так і нестандартних);
- стиль керівництва підприємством та організацією (делегування повноважень, ухвалення важливих рішень, зворотний зв'язок та інше);
- систему комунікації (обмін інформацією і взаємодію між структурними підрозділами організації та із зовнішнім світом, прийняті форми звернення «начальник – підлеглий» і «підлеглий – начальник»);
- норми ділового спілкування між членами колективу і з клієнтами (іншими установами, представниками влади, ЗМІ, широкою громадськістю тощо);

– шляхи вирішення конфліктів (внутрішніх і зовнішніх);

– прийняті в організації традиції і звичаї (наприклад, поздоровлення співробітників з днем народження, спільні виїзди на природу тощо);

– символіку організації (слоган, логотип, стиль одягу співробітників та інше).

При цьому ці компоненти повинні прийматися і підтримуватися усіма членами колективу (чи їх більшістю).

Деякі керівники розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати усі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування [4].

Кожне підприємство чи організація є індивідуальною, тому важливим є формування корпоративної культури відповідно до їх особливостей. Загалом процес формування вимагає застосування різних методів, форм та засобів, що робить цей процес складним і довготривалим.

Безуспішною є культура, яку запозичили в інших організаціях або запровадили насильно. Аби на підприємстві не створився жорсткий режим чи зовнішні стандарти, не слід використовувати автократичні методи.

Найчастіше саме від керівництва подається ініціатива щодо формування ефективної корпоративної культури. Насамперед головним, що повинно виходити від керівника за бажання мати ефективну корпоративну культуру, є чітко сформульовані основні цінності та місія організації.

Основні ознаки корпоративної культури в Україні сьогодні зумовлені накладенням старої ідеології управління на сучасні механізми менеджменту.

Будь-яка культура, у тому числі й корпоративна, ґрунтується на менталітеті та національному характері, що є відображенням буття, форми самоусвідомлення народу.

Якщо проводити дослідження впливу українського національного характеру на формування корпоративної культури, то потрібно враховувати, що для нашої культури характерним є надання пріоритету нормам морального життя суспільства, а не формальному розуму. Ці

норми ґрунтуються на принципах індивідуальності та людяності, гармонії з природою.

На превеликий жаль, сьогодні на підприємствах України корпоративна культура не забезпечує високу конкурентоспроможність. Тільки після переоцінки факторів конкурентоспроможності можна підвищувати конкурентоздатність вітчизняної економіки та прискорити темпи економічного розвитку. Саме через це стають більш актуальними дослідження ролі корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги підприємства.

Підприємства України поставлені перед необхідністю формування організаційної культури для того, щоби бути фінансово стабільними і частково незалежними. Це також має бути обов'язково враховано під час формування корпоративної культури організації, щоби усі співробітники адекватно і з розумінням ставилися до ідеї залучення додаткових коштів для розвитку свого підприємства, а звідси – до успішного сьогодення і майбутнього.

**Висновки.** Корпоративна культура є невід'ємною частиною життя колективу. Це домінуючі у ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, традиції, які формуються з моменту утворення підприємства та організації, що розділяються більшістю її співробітників. Корпоративна культура матеріалізується в корпоративних цінностях, церемоніях, святкуванні успіхів, звичаях, а також у цілях, стратегії, процесі управління, структурі, методах розподілу ресурсів компанії.

Корпоративна культура не приносить доходу і прибутку сама по собі, тому є важливим встановити зв'язок між діяльністю із формування, діагностики і розвитку корпоративної культури й іншими, більш традиційними областями уваги менеджерів та керівників підприємств і організацій.

Підприємства України поставлені перед необхідністю формування корпоративної культури, щоби бути фінансово стабільними та конкурентоздатними. Корпоративна культура на українських підприємствах тільки починає повноцінно формуватися та проходить різні стадії розвитку. Проте не викликає сумніву той факт, що керівник підприємства, котрий бажає досягнути високого економічного розвитку, буде запроваджувати корпоративну культуру.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Новий тлумачний словник української мови. Видання друге, виправлене. Укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко. – Том 2. – К.: Видавництво «Аконіт», 2003.
2. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
3. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посібник / Г.М. Захарчин, та ін.; ред.: Г.М. Захарчин. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 344 с.
4. Черкизова А. Как сделать компанию культурной? – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.7st.ru/articles.phtml>