

## РОЛЬ ТА МІСЦЕ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

## ROLE AND PLACE OF BUSINESS CULTURE AND ITS IMPACT ON DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

УДК 658:330.87

**Зеліч В.В.**

к.е.н.,

доцент кафедри бізнес-адміністрування,  
маркетингу та менеджменту,  
Ужгородський національний університет

*У статті досліджено поняття, сутність та роль корпоративної культури підприємства, розглянуто основні принципи та особливості формування корпоративної культури підприємства, визначено сутність поняття «корпоративна культура», її види та вплив на розвиток організації.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, корпоративне управління, корпоративно соціальна відповідальність, організація, управлінська діяльність, трудовий потенціал, соціально-відповідальний маркетинг.

*В статье исследовано понятие, сущность и роль корпоративной культуры предприятия, рассмотрены основные принципы и особенности формирования корпоративной культуры предприятия, определена сущность понятия «корпоративная куль-*

*тура», ее виды и влияние на развитие организации.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, корпоративное управление, социальная ответственность, организация, управленческая деятельность, трудовой потенциал, социально-ответственный маркетинг.

*This article explores the concept, nature and the role of corporate culture of the enterprise, the basic principles and features of the corporate culture of the enterprise, the essence of the concept of «corporate culture», its types and impact on the organization.*

**Key words:** corporate culture, corporate governance, corporate social responsibility, organization, management activity, employment potential, socially responsible marketing.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. Необхідність формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку ринкових відносин не викликає сумнівів. Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, які поділяють усі члени організації [1, с. 28].

Необхідність створення концепції та інструментів формування корпоративної культури на підприємстві, є однією з найважливіших складових сталого розвитку підприємства у майбутньому. Основою сталого розвитку є розроблення норм, принципів що є базовими для формування корпоративної культури та залучення до соціальної відповідальності бізнесу. В умовах забезпечення економічного і соціального розвитку розроблення принципів корпоративної культури та статуту корпоративної соціальної відповідальності підприємства обумовлене важливістю її впливу на діяльність підприємства, а саме: отримання соціальних інвестицій.

На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру, – сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відбиття у соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє вирізняти організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який спрямовує і формує відносини та поведінку працівників. Корпоративна культура – переважно невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку

співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і врешті вона може існувати без будь-яких письмових правил.

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

Висвітленню сутності та ролі корпоративної культури організації займалися такі науковці, як: Алпеєва Т.М., Гращенко І.С., Гаєвський Б.А., Давидова Ю.Н., Красовський Ю.Д., Палеха Ю., Рей С., Коул М., Семікіна М.В., Тарасова О.В., Чернишова А.О., Фіщук Н.Ю. та інших. Саме корпоративна культура забезпечує стратегію підприємства, мету й засоби їх досягнення, а постійна зміна умов конкуренції, державного регулювання та розвиток нових технологій вимагають постійного вдосконалення розвитку корпоративної культури підприємства та участі у соціально відповідальному веденні бізнесу й застосуванні інструментарію соціально-відповідального маркетингу.

**Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах постійних трансформаційних змін роль корпоративної культури має суттєвий вплив на ефективність управління сучасною організацією. Функціонування організації в умовах змін та трансформацій від зовнішнього впливу зі світового середовища та і внутрішнього впливу з боку країни вимагає нового підходу до побудови комунікативних зв'язків та внутрішньо фірмових відносин. Одним із таких інструментів є корпоративна культура та корпоративно соціальна відповідальність, які забезпечують стратегічний розвиток та взаємодію організаційних структур. Втім, у наукових працях сьогодні недостатньо досліджено питання місця та ролі корпоративної культури у соціально відповідальній організації, а головне її

вплив на розвиток підприємств як ефективного механізму соціальної взаємодії у суспільстві.

Метою статті є визначення впливу корпоративної культури на підприємстві, визначення її принципів та інструментів формування, місця та ролі, узагальнення особливостей та відмінностей при формуванні та впливу на розвиток підприємства та розробка пропозицій щодо механізму удосконалення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Передумови формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах перш за все є ті інтеграційні процеси, що здійснюються в економіці України. Корпоративна культура на сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію як всередині організації, так і за її межами. За своєю суттю корпоративна культура в Україні є своєрідною сукупністю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичень із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри». Найявністю великої кількості інтерпретацій щодо понятійного апарату та безліч підходів до побудови методів, способів, принципів та правил щодо формування корпоративної культури, говорить про недостатню вивченість цього питання. А тому наше дослідження є актуальним і своєчасним [2, с. 115].

У цілому корпоративну культуру можна визначити, як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей. Заснована корпоративна культура на формальних і неформальних правилах і нормах діяльності, що включають такі елементи, як: стиль керівництва; звичаї, традиції, віру і символіку; особливості поведінки персоналу; показники задоволеності працівників умовами праці; перспектива розвитку тощо.

Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку [1, с. 28–29].

Корпоративна культура виконує такі функції: надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності, що слугує важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складові трудового потенціалу); допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури (впливає на організованість і трудову активність); стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконанні окреслених завдань, зокрема, у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [3, с. 91–99].

Слід зауважити, що корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові про-

блеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). Упровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства;
- аналіз психологічного клімату на підприємстві;
- формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей);
- формування правил поведінки працівників, виходячи з базових цінностей;
- опис традицій та символіки [5].

Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [5].

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [5].

Отже, можна запропонувати вивести алгоритм формування корпоративної культури на підприємстві, яка може включати багато змінних факторів у залежності від складних факторів: місце розташування країни, культуру країни, національну філософію ведення бізнесу, культурне суспільне середовище, духовні традиції суспільства, моральні цінності та норми, ціль та місію підприємства, ментальні особливості суспільства, ментальні особливості поведінки працівників, традиції та ритуали притаманні регіону, які можна продемонструвати схемою 1.

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [4].

Корпоративна культура підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, на кожному підприємстві їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте, підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури [3].

### Національно-культурне середовище суспільства

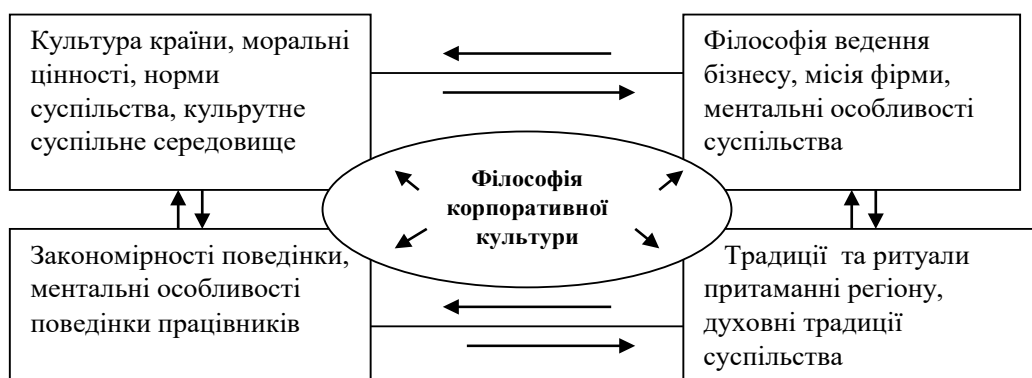


Схема 1. Алгоритм формування та взаємодії корпоративної культури організації

Джерело: розроблено автором

Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників [8].

Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом [8].

Кожне підприємство може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте, їх необхідно розділити на загальні та спеціальні.

Є такі загальні принципи корпоративної культури:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників.

2. Принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

4. Принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень.

5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до вимог законодавства такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [8].

Отже, можна констатувати, що корпоративна культура це система норма, правил та принципів на підприємстві, основана на моральних та матеріальних цінностей суспільства, яка функціонує в середині підприємства, підтримується всіма працівниками організації, яка застосовується як на підприємстві, так і за її межами, та є вагомим важелем управління трудовим потенціалом організації, основною складовою якої є корпоративне управління, що функціонує на засадах ринкової економіки та внутрішньокорпоративні відносини. Отож, розвинена соціально відповідальна культура на підприємстві є важливим фактором для реалізації трудового потенціалу колективу та є основною умовою його ефективного та збалансованого розвитку.

Оцінка корпоративної культури вимагає врахування її особливостей, визначення можливих резервів та напрямків удосконалення. Розробка ефективної методики діагностики корпоративної культури дозволяє використовувати її як активний механізм формування трудового потенціалу фірми. Практика свідчить, що для будь-якого підприємства немає єдиної, найкращої моделі корпоративної культури. Це обумовлено динамічністю корпоративної культури, чіє визначення та структура постійно змінюються під впливом науково-технічних, суспільних, етичних та ментальних факторів. Корпоративна культура впливає

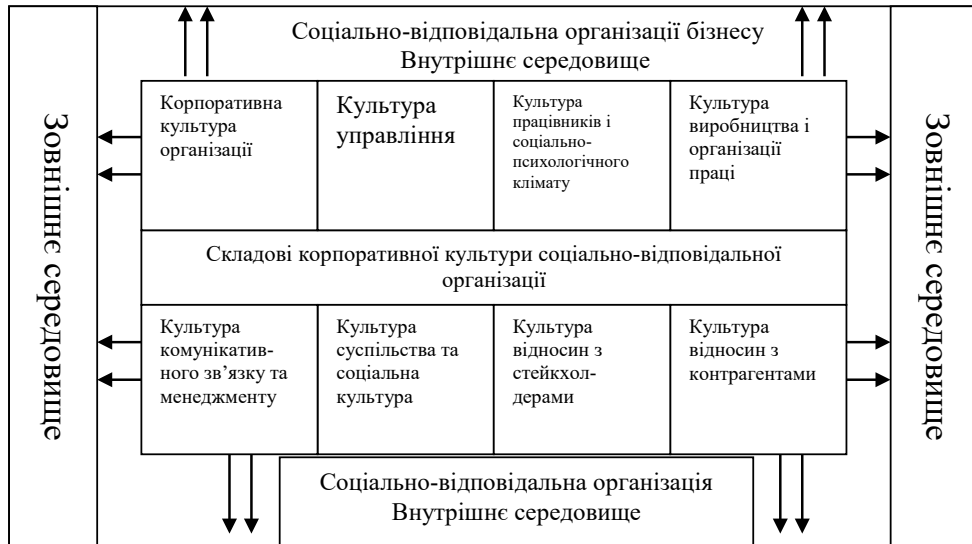


Схема 2. Місце корпоративної культури у структурі соціально-відповідальної організації.

Джерело: розроблено автором

на кінцеві результати та ефективність діяльності підприємств, на стан фізичного та емоційного здоров'я співробітників [7].

Основними складовими корпоративної культури підприємства є: культура виробництва; культура персоналу і соціально-психологічного клімату; культура управління; культура організації праці; культура комунікацій; культура взаємовідносин з контрагентами; культура взаємовідносин із споживачами, соціальна культура (схема 2) [7].

Дана схема дає можливість узагальнити та визначити місце та роль корпоративної культури як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, виокреслити її елементи формування, які впливають на розвиток підприємства загалом.

В основу оцінки рівня корпоративної культури підприємства можна покласти концепцію, яка буде включати її основні форми вияву такі, як: показник культури виробництва підприємства; показник культури персоналу і соціально-психологічного клімату; показник культури управління; показник культури організації праці; показник культури комунікацій; показник культури взаємовідносин з контрагентами; показник культури відносин із споживачами; показник соціальної культури підприємства. Усі ці перелічені складові, дадуть можливість сформувати єдиний інтегральний показник рівня корпоративної культури на підприємстві.

Згідно з ними культура підприємства має декілька форм вияву і вміщує певні складові компоненти, які у свою чергу можуть бути оцінені певними індикаторами. Після встановлення індикаторів корпоративної культури організації необхідним кроком є формування критеріїв, за якими той чи інший з них може свідчити про силу або слабкість корпоративної культури підприємства. Тобто, кожен з індикаторів повинен мати чітко встановлені критерії, за якими

можна визначити рівень, на якому він знаходиться. Інтегральний показник рівня корпоративної культури (Ікк) є функцією 8 комплексних показників, що характеризують елементи корпоративної культури: [7]

$$I_{kk} = f(K_1; K_2; K_3; K_4; K_5; K_6; K_7; K_8),$$

де  $K_1$  – комплексний показник культури виробництва ФП;  $K_2$  – комплексний показник культури персоналу і соціально-психологічного клімату;  $K_3$  – комплексний показник культури управління;  $K_4$  – комплексний показник культури організації праці;  $K_5$  – комплексний показник культури комунікацій;  $K_6$  – комплексний показник культури взаємовідносин з контрагентами;  $K_7$  – комплексний показник культури відносин із споживачами;  $K_8$  – комплексний показник соціальної культури.

Для розрахунку Ікк може бути використана формула

$$I_{kk} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n (r_i \times K_i)},$$

де  $r_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -того елемента К.к. ФП;  $K_i$  – комплексний показник по  $i$ -тому елементу К.к.;  $n$  – кількість комплексних показників, рекомендованих для оцінки рівня К.к. ФП. [7].

За сучасних умов економічного розвитку вітчизняні компанії зайняті власним виживанням і в порівнянні із зарубіжними підприємствами не приділяють потрібної уваги розвитку корпоративної культури.

Уся корпоративна культура вітчизняних підприємств зводиться переважно до зовнішнього вигляду співробітників, спільних розважальних вечірок, при цьому ігноруючи основні потреби працівників та недостатньо усвідомлюючи важливості створення єдиного корпоративного духу, стилю поведінки, самосвідомості у професійній діяльності співробітників.

Однак, корпоративна культура успішних зарубіжних компаній таких, як: «Nisog», «Apple», «Intel», «Google» може стати прикладом для вітчизняних підприємств, які можуть пристосувати та використати деякі їхні особливості.

**Висновки з проведеного дослідження.** Корпоративна культура підприємства є стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, керівництву підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури [6].

Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Практична цінність корпоративної культури полягає в тому, що вона: піднімає вартість акцій і чистий прибуток, тим самим збільшує капіталізацію компанії, створює високі виробничі показники і знижує витрати, забезпечує низьку плинність кадрів, створює згуртованість співробітників. Необхідність корпоративної культури виявляється у тому, що без сформованої культури починають гальмувати бізнес-процеси і комунікації на різних рівнях.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – № 3 (19) / 2013. – с. 28–32.
2. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко // Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки – № 3, 2012. – с. 115–118.
3. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. – Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. – № 917. – 2010. – С. 91–99.
4. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С. 123–128.
5. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. – Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – вип. 17.

6. Управління персоналом: корпоративна культура і управління. [Електронний ресурс]. – Mode of access: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/> – Last access: 02–09–2008. – Title from the screen

7. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія / За заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – Х. – 2006.; Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2002; Посылкина О.В., Яремчук А.А., Братишко Ю.С. Научно-практические подходы к оценке и формированию корпоративной культуры фармацевтических предприятий / Зб. матер. наук.-практ. конф. «Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку». – Х. – 2007.

8. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. – 2010. – № 682. – С. 11–15.

#### REFERENCES:

1. Tarasova O.V. Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva / O.V. Tarasova // Ekonomika kharchovoi promyslovosti. – #3 (19) / 2013. – S. 28-32.
2. Illiashenko S.M., Ovcharenko M.I. Umovy ta osoblyvosti stanovlennia korporatyvnoi kultury vitchyznianskykh pidpriemstv /S.M. Illiashenko, M.I. Ovcharenko // Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Problemy ekonomiky – # 3, 2012. – S. 115-118.
3. Artemenko M.H. Korporatyvna kultura: motyvy upravlinskoï diialnosti. – Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. – # 917. – 2010. – S. 91-99.
4. Smoleniuk P. S. Korporatyvna kultura yak osnova rozvytku orhanizatsii. – Naukayekonomika. – 2010. – #1. – S. 123-128.
5. Chernyshova T. O., Nemchenko T. A. Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii. – Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky. – 2010. – Vyp. 17.
6. Upravlinnia personalom: korporatyvna kultura i upravlinnia. [Elektronnyi resurs]. – Mode of access: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/> – Last access: 02-09-2008. – Title from the screen
7. Diahnostyka stanu pidpriemstva: teoriia i praktyka: Monohrafiia / Za zah. red. prof. A.E. Voronkovoï. – Kh., 2006.; Upravlenye personalom orhanyzatsyy / Pod red. A.Ya. Kybanova. – M., 2002; Posylkina O.V., Yaremchuk A.A., Bratyshko Yu.S. Nauchno-praktycheskye podkhody y k otsenke y formirovaniyu korporatyvnoi kultur y farmatsevticheskyykh predpriyatiy / Zb. mater. nauk.-prakt. konf. «Ekonomichna osvita ta nauka: dosvid ta perspektyvy rozvytku». – Kh., 2007.
8. Bala O.I., Mukan O.V., Bala R.D. Pryntsypy korporatyvnoi kultury pidpriemstv: sutnist ta vydy. – 2010. – # 682. – S. 11-15.