

# ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-45>

УДК 331.108.2

Бикова А.Л., Бондаренко Д.С.  
Університет митної справи та фінансів

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розглянуто особливості корпоративної культури як важливого інструменту в системі управління персоналом підприємства. Описані механізми та інструментарій впровадження керівниками основ корпоративного управління. Авторами запропоновано алгоритм вдосконалення існуючої моделі корпоративної культури та визначено його складові. Виділено базові етапи вдосконалення існуючої корпоративної культури.

**Ключові слова:** корпоративна культура, організація, управління персоналом, стратегія, управління.

Bykova Adel, Bondarenko Daria  
University of Customs and Finances

## IMPROVEMENT OF COMPLEX ENTERPRISE'S CORPORATE CULTURE

**Summary.** The article discusses the features of corporate culture as an important tool in the personnel management system. It describes mechanisms and tools for implementation of corporate governance's fundamentals by managers. The authors proposed an algorithm for improving the existing model of corporate culture and determined its components. The basic stages of improving the insight of corporate culture are highlighted.

**Keywords:** corporate culture, organization, personnel management, strategy.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура відіграє важливу роль у виборі і реалізації механізмів управлінської діяльності, здійсненні ефективного менеджменту підприємства та є однією з найбільш досліджуваних сфер управління. В останнє десятиріччя підприємствами було визнано інтелектуальний, моральний та культурний потенціал корпоративної культури, що стають ключовими складовими ефективності та розвитку організації. Відповідно, корпоративна культура, як елемент інтелектуального капіталу, створює умови для забезпечення конкурентоспроможності в управлінні та має стати невичерпним джерелом порівняно з природними та фінансовими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Практичні аспекти теорії корпоративної культури були розглянуті вченими з різних точок зору: як фактор формування інтелектуального капіталу її вивчали О. Бутнік-Сіверський, С. Шкарлет, І. Мойсеєнко та Г. Жаворонкова; корпоративну культуру як суттєвий чинник конкурентоспроможності та організаційного проектування досліджували О. Драган, В. Кукоба; науковці Є. Малінін, Ю. Красовський, М. Дороніна, Т. Соломанідіна, В. Співак бачать корпоративну культуру важливим важелем управління персоналом; національні особливості організаційної культури управління розглянули зарубіжні вчені Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстед.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових розробок та пропозицій, в яких висвітлюють роль корпоративної культури та обґрунтовують її економічної сутності, конкретним шляхам підвищення її складових приділяється недостатньо уваги. Більшість досліджень стосуються впровадження корпора-

тивної культури без урахування особливостей вже сформованих на підприємствах окремих її компонентів.

**Метою статті є** визначення алгоритму вдосконалення корпоративної культури підприємства з метою підвищення ефективності його роботи в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основним фактором, що гальмує розвиток корпоративної культури всередині організації, є ігнорування керівництвом безпосереднього призначення даного інструменту для створення ефективного працюючого механізму. Пасивність менеджерів і керівників, небажання заглиблюватися в проблему та шукати нові шляхи вирішення організаційних цілей, нерозуміння важливості спільної мети, цінностей і моральних принципів, які мають стати базисом побудови соціально-трудова відносин в середині компанії, призводять до негативних результатів і занепаду корпоративного розвитку загалом.

Управління багатьох сучасних українських підприємств вкрай неефективно використовує можливості корпоративної культури для підвищення ефективності роботи організації.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства [1, с. 211].

Зважаючи на високу корисність корпоративної культури в разі збігу цінностей і цілей співробітників з векторами розвитку компанії, в системі управління персоналом підприємства її доцільно розглядати як стратегічний інструмент, що дозволяє спрямовувати підрозділи та працівників компанії на досягнення спільних цілей, підвищувати ініціативність персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

В кожній організації, незалежно від її чисельності та сфери діяльності, існує своєрідна культура, навіть якщо вона виражена винятково через недовіру і склалася стихійно. Тому використання терміну «впровадження корпоративної культури» не є коректним, оскільки мова йде не про створення нової категорії, а про внесення змін до вже існуючого мікросередовища, корегування напрямів його розвитку та створення умов для ефективного його функціонування.

Для цілеспрямованого формування корпоративної культури використовують наступні інструменти: формалізація місії, бачення цінностей організації, поширення корпоративних міфів та легенд з їх «героями» і «антигероями», створення і підтримання традицій і ритуалів, спільна розробка та впровадження правил і стандартів поведінки та діяльності співробітників [2].

Для удосконалення компонентів корпоративної культури перш за все постає питання про розробку та впровадження відповідного інструментарію: корпоративних документів (кодексу, положень); правил, процедур, стандартів внутрішнього розпорядку; документів для забезпечення діяльності громадських організацій; системи критеріїв оцінки поточного стану корпоративної культури та рекомендацій щодо її поліпшення.

Потужна корпоративна культура повинна ґрунтуватися на:

- ефективній системі управління персоналом;
- ефективній системі внутрішніх комунікацій і оптимізованій організаційній структурі;
- ефективному внутрішньому PR.

Корегування корпоративної культури будемо розглядати поетапно.

Початковий етап передбачає роботу з першими особами компанії: визначення пріоритетів розвитку підприємства для самого керівника. На цьому етапі необхідно розробити місію і визначити стратегічні цілі розвитку компанії. Окрім того, з'ясувати ціннісні установки та стереотипи поведінки, проаналізувати особливості світогляду та стилю управління вищого керівництва.

Наступний етап покликаний з'ясувати, наскільки ціннісні установки, стереотипи поведінки та особливості світогляду робітників компанії збігаються з раніше визначеними поглядами керівництва. На основі розбіжностей визначаються шляхи корекції корпоративної культури, виходячи зі стратегічного бачення бізнесу і функціональності для компанії.

На завершальному етапі описуються традиції та символіка, що транслюють основи корпоративної культури та векторів розвитку організації.

Коригування існуючої корпоративної культури на підприємстві пропонуємо здійснювати за таким алгоритмом (рис. 1).

Єдина корпоративна культура компанії формується на основі збігу цінностей та переконань керівництва та співробітників, а також відповідності їх ідей до вчинків. Тому збір інформації про корпоративну культуру повинен здійснюватися як шляхом інтерв'ювання вищого керівництва, так і шляхом опитування та анкетування рядових співробітників. На цьому етапі роботи необхідно узгодити бачення корпоративної культури рядовими співробітниками з провідними мене-

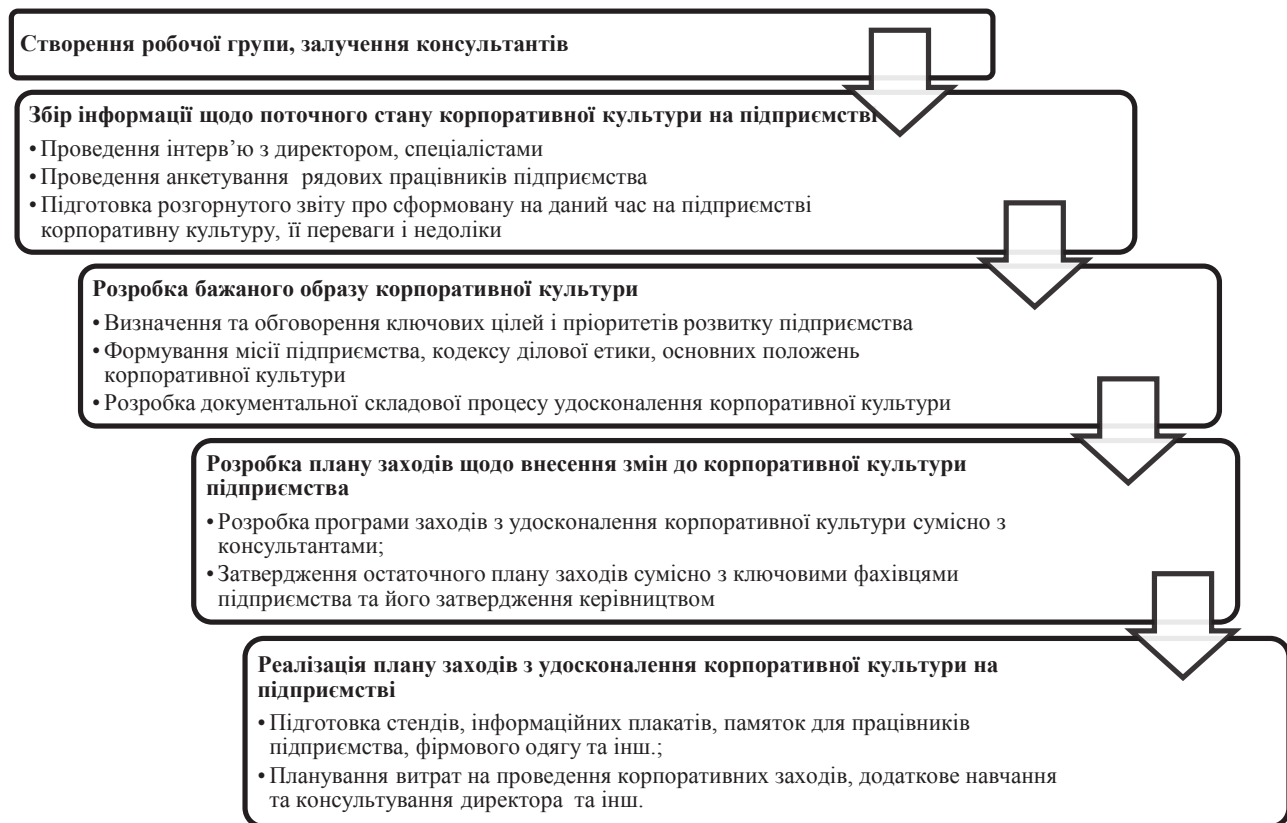


Рис. 1. Алгоритм коригування існуючої корпоративної культури на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

джерерами компанії; оцінити силу опору передбачуваним змінам.

Залучення консультантів на цьому етапі необхідно не тільки з метою застосування професійних технологій управління персоналом, а й з метою об'єктивної, неупередженої оцінки поточного стану корпоративної культури на підприємстві.

Розробка та створення деталізованого уявлення про бажану корпоративну культуру компанії відбувається в процесі проведення серії зустрічей з керівництвом, ключовими співробітниками. За підсумками роботи на цьому етапі можна буде виявити цінності і норми, які повинна транслювати служба внутрішнього PR: які цінності зберегти, які почати культивувати знову, вплив яких варто нейтралізувати, які стереотипи будуть перешкоджати впровадженню нової корпоративної культури.

З цією метою доцільно розробити Положення про корпоративну культуру підприємства. Удосконалити положення колективного договору, що мають регулювати умови й оплату праці, заохочення трудових досягнень працівників, їх участь у розробленні та впровадженні інновацій, питання соціального захисту.

Розробка організаційних заходів спрямована на формування, розвиток та закріплення бажаних цінностей та зразків поведінки.

Реалізації проекту впровадження корпоративної культури передують інформування співробітників про заплановані зміни, проведення серії зустрічей з керівництвом, розповсюдження інформаційних засобів. Окрім того, плануються майбутні витрати, які понесе підприємство у ході реалізації запланованих заходів.

На всіх етапах реалізації повинен проводитися моніторинг змін і їх оцінка за такими напрямками:

- задоволеність працівників організацією;
- відповідальність;
- творча активність;
- професійні компетенції;
- кваліфікація працівників;
- впровадження знань і навичок;
- впровадження новацій після проходження навчання та показників рівня трудової дисципліни.

Застосування методів оцінки ефективності функціонування корпоративної культури дозволяє підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень; поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління корпоративною культурою, а також знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування корпоративної культури [3].

### Список літератури:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 448 с.
2. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління [текст]: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова – Київ: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
3. Овчаренко М.І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М.І. Овчаренко, С.В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 130-141.

Важлива умова успіху проекту – активна участь керівництва компанії в процесі вдосконалення системи управління корпоративною культурою з дотримання тих норм, які затверджено транслювати. Тільки якщо дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню корпоративної культури та не викликать опору у працівників підприємства, можна буде очікувати досягнення цілей розвитку корпоративної культури.

Для підвищення ефективності взаємодії у колективі необхідно застосовувати такі елементи управління персоналом, за допомогою яких працівники досягають максимальних результатів без негативних наслідків:

- нейтралізація демотивуючих факторів: неповаги з боку керівництва, недовіри до ключових менеджерів, страху;
- навчання керівників мотиваційному менеджменту;
- підтримка керівництвом зворотнього зв'язку з працівниками щодо виконаних завдань і досягнутих цілей;
- використання морального заохочення;
- персоналізація інструментів мотивації на базі цінностей працівників;
- заміна тотального контролю на довіру, гнучкість і швидкість ухвалення рішень.

**Висновки і пропозиції.** Ефективне управління персоналом організації здатне забезпечити досягнення найбільшої результативності від використання матеріальних ресурсів і адаптації підприємства до умов зовнішнього оточення.

В результаті успішної реалізації запропонованих складових удосконалення корпоративної культури компанія має:

1. Отримати розроблену з урахуванням специфіки компанії систему технологій з управління організаційною поведінкою співробітників.
2. Досягти більш високого рівня керованості компанією.
3. Досягти більш високого рівня адаптованості до зовнішнього середовища.

Періодичний перегляд стану існуючої корпоративної культури підприємств та корегування внутрішніх процесів сприяє формуванню стійкої соціальної структури, здатної творити опір змінам ринкового середовища.

Із розвитком підприємства компоненти корпоративної культури також потребують корегування: із визначенням нових стратегічних напрямків розвитку організації, розширенням виробництва, вступом у співробітництво з новими партнерами виникають послідовні зміни у внутрішній координації.