

Константинов В. В

магістр

Чупріна М.О.

кандидат економічних наук, доцент

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», м. Київ

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

***Анотація.** Зазначено, що в сучасних економічних умовах розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху. Здійснено уточнення поняття «корпоративна культура» в умовах пошуку шляхів підвищення ефективності використання наявних ресурсів, у тому числі і людських. У статті розглядаються принципи та методи формування корпоративної культури на інноваційних підприємствах, основні компоненти побудови моделі корпоративної культури. Обґрунтовано доцільність впровадження корпоративної культури як стратегічного чинника, що визначає загальну економічну ефективність діяльності компанії. Визначено труднощі процесу зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції колективу до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Доведено, що управління розвитком корпоративної культури вимагає врахування різних факторів, зумовлених специфікою заходів щодо її вдосконалення і комплексним характером її впливу на результати діяльності підприємства.*

***Ключові слова:** корпоративна культура, інноваційна діяльність, моделі та методи формування корпоративної культури.*

Konstantinov V. V.

Chuprina M.A.

**THEORETICAL THESE APPLIED ASPECTS OF FORMUVANNY
CORPORATE CULTURES ON THE ADDITIONAL SUBJECTS**

Abstract. It is noted that in today's economic conditions, the development and creation of a strong corporate culture is a complex process, and there is no single technology for success. Clarification of the notion of "corporate culture" in the search for ways to increase the efficiency of the use of available resources, including human. The article deals with the principles and methods of forming corporate culture at innovative enterprises, the main components of constructing a model of corporate culture. The feasibility of introducing corporate culture as a strategic factor determining the overall economic efficiency of the company's activity is substantiated. The difficulties of the process of external adaptation and internal integration of the collective to changes in the internal and external environment of the enterprise are determined. It is proved that the management of the development of corporate culture requires consideration of various factors due to the specific measures for its improvement and the complex nature of its impact on the results of the enterprise.

Key words: corporate culture, innovative activity, models and methods of formation of corporate culture.

Константинов В. В

Чуприна М.А.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОВРЕМЕННОГО
БИЗНЕСА**

Аннотация. Отмечено, что в современных экономических условиях разработка и создание сильной корпоративной культуры является сложным процессом, и не существует единой технологии достижения успеха. Осуществлено уточнение понятия «корпоративная культура» в условиях поиска путей повышения эффективности использования имеющихся ресурсов, в том

числе и человеческих. В статье рассматриваются принципы и методы формирования корпоративной культуры на инновационных предприятиях основные компоненты построения модели корпоративной культуры. Обоснована целесообразность внедрения корпоративной культуры как стратегического фактора, определяющего общую экономическую эффективность деятельности компании. Определены трудности процесса внешней адаптации и внутренней интеграции коллектива к изменениям во внутренней и внешней среде предприятия. Доказано, что управление развитием корпоративной культуры требует учета различных факторов, обусловленных спецификой мероприятий по ее совершенствованию и комплексным характером ее влияния на результаты деятельности предприятия.

Ключевые слова: *корпоративная культура, инновационная деятельность, модели и методы формирования корпоративной культуры.*

Постановка проблеми та актуальність дослідження. В сучасних економічних умовах підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечує корпоративна культура. Корпоративна культура зумовлює не тільки відмінність між організаціями, а й визначає успіх їх функціонування та виживання в конкурентній боротьбі. Інноваційна діяльність підприємства вимагає міцного підґрунтя в матеріальних, фінансових і людських ресурсах. Однак, без чітко налагодженої корпоративної культури, організація не зможе досягти успіху на ринку та конкурентоздатності своєї інноваційної продукції, інноваційні процеси не розвиватимуться задовільним чином. Актуальність корпоративної культури набуває все більшої значущості в системі управління інноваційним розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки

знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що теоретичним науковим дослідженням зазначеного напрямку присвячені наукові праці дослідження Беккера Г.С., Т. Діла і А. Кеннеді, Т. Пітерса і Р. Уотермена, Д. Зонненфельда, Каплана Роберта С., Нортон Дейвіда, П. Спивака В. А. та ін. [1, 3, 4] Визначено характерні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її роль в системі управління інноваційною діяльністю. Виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах та надано практичні рекомендації щодо їх подолання. Запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури. Удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при реалізації запропонованої моделі реалізації корпоративної культури.

Формування цілей статті. Метою даної статті обґрунтування теоретичних положень щодо формування ефективної корпоративної культури та розроблення пропозицій по її вдосконаленню як складової системі управління інноваційною діяльністю.

Викладення основного матеріалу. Останні роки проблема створення та розвитку корпоративної культури на підприємствах стає дуже істотною та важливою для керівників та власників бізнесу. Багато в чому така ситуація обумовлена переходом бізнесу на нову стадію розвитку, яка характеризується пошуком шляхів підвищення ефективності використання наявних ресурсів, у тому числі і людських. Водночас далеко не всі компанії, що прийняли рішення створювати корпоративну культуру мають уявлення про її сутність.

На даний час в дослідженнях вчених виокремилися два підходи до корпоративної культури. Відповідно до першого підходу – корпоративну культуру можна лише вивчати, але впливати на неї чи змінювати її не можна.

Другий же підхід керується тим, що за певних свідомих зусиль формувати й змінювати корпоративну культуру можна.

З урахуванням сучасних тенденцій економічного розвитку значення корпоративної культури можна висловити наступним чином:

- створення певного іміджу організації та формування у співробітників почуття безпеки;
- культура допомагає новачкам швидше вникнути в діяльність організації та правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації;
- підвищується рівень відповідальності, а, отже, і рівень життєздатності організації;
- корпоративна культура стимулює працівників на досягнення спільних цілей, що викликає підвищення інноваційного потенціалу організації;
- культура задає внутрішньо-фірмові правила і стандарти поведінки – «колективне програмування»;
- культура регламентує управлінську діяльність;
- культура сприяє ідентифікації працівника з фірмою, формує прихильність до фірми [1, с. 511].

Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху. Одним з найбільш важливих аспектів корпоративної культури є заохочення співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток організації, її готовності до здійснення адекватних змін [1, с. 32].

Виходячи з цього, на думку авторів, корпоративну культуру можна визначити як систему норм поведінки і цінностей, які забезпечують ефективне досягнення цілей організації, а також піднімають авторитет організації, збільшуючи її привабливість для співробітників, партнерів по бізнесу та інвесторів.

В організації можна виділити наступні елементи корпоративної культури: елітарна (корпоративна культура топ-менеджерів); ентропійна (корпоративна культура менеджерів середньої ланки); масова (корпоративна культура рядових співробітників). У цих групах сформувалися своєрідні субкультури, що відрізняються одна від одної [4, с.127].

За своєю спрямованістю корпоративна культура сприяє тому, що співробітники організації вважають себе частиною команди і отримують задоволення від допомоги компанії йти до успіху. Коли співробітники відчують, що вони здійснюють свій внесок у спільні зусилля команди, їх рівень прихильності і продуктивності, а отже, і якість продукції або послуг компанії, швидше за все, покращується, стає більш конкурентоздатною. У компаніях, де корпоративній культурі не надається належної уваги, співробітники схильні розглядати себе як особистість, яку не турбують інтереси компанії, які переважно зосереджуються на своїх власних потребах. Вони тільки виконують свої основні вимоги на робочих місцях, а їх основною і, мабуть, єдиною мотивацією стає тільки – заробітна плата [1, с. 348].

Для розвитку корпоративної культури необхідно розглянути чинники і показники, які впливають на її формування та успішність функціонування підприємства. До них відносяться: зовнішнє середовище, галузь, в якій працює підприємство, структура робочої сили, структура і розмір підприємства.

Зміна корпоративної культури підприємства передбачає формування або переорієнтування всіх її головних компонентів – засвоєння нових поведінкових норм і створення нових моделей функціонування та прийняття рішень. Це можливо при зміні керівниками підприємства цільових критеріїв системи управління соціальними процесами.

Успіх проведених змін і якість нової корпоративної культури залежить від цілеспрямованості вищого керівництва підприємства. Підприємство змушене підлаштовуватись під зовнішнє середовище, причому формування корпоративної культури має здійснюватися відповідно глибині й швидкості її змін. Якщо потік змін стає занадто інтенсивним, виникає небезпека втрати орієнтації персоналу.

Щоб цього уникнути, не знижуючи темпів змін, необхідно паралельно зміцнювати ряд сформованих традицій підприємства. Будь-які зміни повинні відповідати внутрішнім можливостям підприємства. Наявність протилежних субкультур породжує суперечності між співробітниками і направляє їх зусилля в різні сторони.

Проте корпоративна культура організації формується в процесі спільного подолання співробітниками труднощів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, тобто під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Адаптація підприємства до факторів зовнішнього і внутрішнього середовища успішно реалізується в залежності від ступеня сумісності корпоративної культури з культурою зовнішнього середовища.

Труднощі процесу зовнішньої адаптації – це все, що пов'язано з виживанням комерційного підприємства в зовнішньому оточенні (підсистема зовнішніх факторів), а саме: пошук і визначення своєї ринкової ніші, встановлення контактів з партнерами та споживачами, вибудовування відносин з владою, характер конкурентної боротьби. У результаті подолання труднощів зовнішньої адаптації формуються узгоджені уявлення: про місію підприємства, про принципи і способи обслуговування клієнтів, про тактику взаємодії з конкурентами і ін.[2, с.116].

У свою чергу, труднощі процесу внутрішньої інтеграції – це формування єдиного колективу, спільноти співробітників (внутрішня підсистема): розподіл влади (повноважень, відповідальності), подолання конфліктів між окремими людьми і групами, стилів роботи, поведінки, спілкування. При подоланні цих труднощів формуються загальні для всіх принципи існування: внутрішня ідеологія, заохочувані і осуджені поведінкові моделі, правила відносин всередині підприємства – внутрішній статут і т. д.

Система управління корпоративною культурою на підприємствах здійснюється через такі групи працівників:

➤ керівників (лідерів), які у публічних виступах чи на особистому прикладі тощо заявляють про свої ідеали, що викликають ентузіазм у колективі, тим самим згуртовуючи його;

➤ рядових співробітників, які на основі спостереження та аналізу реального життя колективу засвоюють певні моделі поведінки, що виявляються через своєрідні маніпуляції символами і речами матеріального світу [3, с.94].

Однак грамотно впроваджена корпоративна культура дозволяє не тільки поліпшити процес внутрішньої комунікації, а й забезпечує лояльність співробітників, допомагає підтримувати командний дух колективу, від якого часом залежить безпека компанії. З «втратою» співробітника часто відбувається витік комерційної інформації, нерідко мають місце ситуації, коли люди намагаються використати у своїх цілях, комерціалізувати важливі відомості. Так відбувається майже завжди, за винятком випадків, коли співробітник відчуває повагу і певну прихильність до роботодавця, коли в компанії є потужна корпоративна культура, що забезпечила повноцінну адаптацію співробітника і виникнення у нього почуття причетності до місії компанії, до її успіхів і досягнень.

Для створення та впровадження корпоративної культури необхідна безпосередня участь топ-менеджменту і команди ключових фахівців компанії. Завдяки їх компетентним діям створюється система, перебуваючи в якій співробітники рано чи пізно набувають необхідні якості і починають виконувати вимоги корпоративної культури не стільки через острах відповідальності за недотримання запропонованих норм, скільки через глибокі внутрішні переконання в необхідності не порушувати створену внутрішню атмосферу організації [4, с.235].

Формування корпоративної культури сприяє тому, що співробітники організації вважають себе частиною команди і отримують задоволення від допомоги компанії йти до успіху. Коли співробітники відчувають, що вони здійснюють свій внесок у спільні зусилля команди, їх рівень прихильності і продуктивності, а отже, і якість продукції або послуг компанії,

швидше за все, покращується, стає більш конкурентоздатною. У компаніях, де корпоративній культурі не надається належної уваги, співробітники схильні розглядати себе як особистість, яку не турбують інтереси компанії, які переважно зосереджуються на своїх власних потребах. Вони тільки виконують свої основні вимоги на робочих місцях, а їх основною і, мабуть, єдиною мотивацією стає тільки – заробітна плата.

Цілеспрямоване формування корпоративної культури утворює струнку систему цінностей і норм поведінки, які дозволяють організації створити єдиний вектор руху і розвитку компанії, її співробітників. Будь-який елемент корпоративної культури, який передбачається використовувати повинен бути осмислений з тим, що б мати чітке уявлення про цілі його включення в систему корпоративної культури і очікуваному ефекті.

Отже, корпоративна культура підвищує стійкість компанії через додавання їй більшої гнучкості. Вона визначає спосіб дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події. Оскільки основна мета корпоративної культури сприяння ефективної діяльності підприємства, вона повинна розвиватися разом з організацією і бути такою, яка потрібна в поточний момент часу [5, с. 346].

Корпоративна культура може відіграти вирішальну роль у створенні конкурентної переваги, стати інструментом інноваційного розвитку компанії та і засобом підвищення її конкурентоспроможності.

Висновки. Корпоративна культура є особливо важливим фактором для підприємств з інноваційною сферою діяльності. Здорова культура компанії може збільшити прихильність і продуктивність співробітників, у той час як нездорова культура може пригнічувати зростання компанії або навіть призвести до банкрутства. Постійна і цілеспрямована робота з персоналом визначає успіх формування корпоративної культури. Навіть найсучасніші структури, чудові організаційні проекти, грамотно виконані посадові інструкції і положення – все це залишиться на папері, якщо не стане способом мислення і базою професійної організаційної діяльності працівників підприємства. Вимоги до професійних

знань, навиків і якостей керівників і фахівців, як і інших працівників, повинні формуватися на основі прийнятої на підприємстві ідеології організаційної поведінки. Таким чином, формується корпоративна культура.

Управління розвитком корпоративної культури вимагає врахування різних факторів, зумовлених специфікою заходів щодо її вдосконалення і комплексним характером її впливу на результати діяльності підприємства. Оцінювання ефективності управління розвитком корпоративної культури на підприємстві вимагає від нього визначення тих переваг, розвиток яких для нього є найбільш актуальним. Для оцінювання цих переваг підприємству потрібно розробити систему кількісних показників, які повинні бути пов'язані із загальноекономічними показниками його діяльності. Розвиток подальших досліджень в даному напрямку повинен бути спрямований на удосконалення послідовності прийняття управлінських рішень при реалізації запропонованої моделі реалізації корпоративної культури та визначення принципів управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури.

Література:

1. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / пер. с англ. Е. Батракова, Р. Капелюшников, Б.Максименко [и др.]. М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
2. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. СБА От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.
4. Спивак В. А. Корпоративная культура. / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.Й. Наумов. – М. : МГУ, 2003. – 528 с.