

УДК 35:022

**Розкошна О.А.,**

**к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту**

**Гордієнко В.П.,**

**к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту**

**Матюшенко А.В.\*,  
студентка**

**ДВНЗ „Українська академія банківської**

**справи НБУ України”, м.Суми**

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування відзначаються швидкою зміною кон'юнктури ринку, стрімким оновленням виробничих технологій, зростанням конкурентної боротьби, обсягів інформації тощо. Тому нагальними щодо вирішення для менеджерів компаній постають питання створення не лише успішного операційного менеджменту, спрямованого на забезпечення ефективності діяльності об'єкта господарювання, подолання конкуренції, а й належної організації діяльності персоналу, забезпечення відповідних умов праці, і як результат – формування позитивного сприйняття організації реальними та потенційними партнерами, клієнтами, суспільством загалом. Наприклад, відносно заохочення співробітників до праці, мотивація, яка базується тільки на матеріальній основі не завжди ефективна, особливо якщо співробітники не забезпечені комфортними умовами праці, не усвідомлюють сенсу, важливості виконуваної роботи.

Вважаємо, що створенню позитивного іміджу організації сприятиме саме корпоративна культура (соціокультура, організаційна культура, бізнес-культура

---

*\*Науковий керівник: Розкошна О.А. - к.е.н., доцент*

, яка за своїм змістом являє собою систему цінностей, правил і норм поведінки в компанії, і яку створюють писані і неписані закони, звичаї, правила поведінки співробітників організації[1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукових досліджень дозволяє зробити висновок про те, що проблемі формування відповідної ринковим умовам корпоративної культури, підвищення ефективності управління корпоративною культурою велику увагу приділяли як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Так, питання вивчення сутності корпоративної культури, її ролі та значення в системі управління організацією знайшли своє відображення в роботах зарубіжних теоретиків і практиків з управління, зокрема: Е. Шейна, К. Камерона, Р. Куїна, Т. Коттера, Ф. Кробера, Ф. Харріса, Р. Акоффа, М. Альберта, Т. Патерсона, Т. Пітерса, Ч. Бернарда, Г. Хофстеде, К. Шольтса, Т.С. Дейла, А.А. Кеннеді, М. Бурке, С. Ханда, Н. Адлера, Є. М. Короткова, А. Н. Сіліна та інших.

Що стосується українських вчених, то, наприклад, Д. Задихайло надає вичерпне визначення сутності корпоративної культури. О. Грішнова, І. Мажура, А. Воронкова вивчали роль корпоративної культури у досягненні позитивних результатів діяльності підприємств, організацій у контексті першочергового вирішення проблем формування та розвитку трудового потенціалу. Е. Капітонова, Г. Зінченко, О. Капітонова запропонували основний принцип формування корпоративної культури: “людина – основний об’єкт уваги”[2].

Однак, незважаючи на різноманіття наукових робіт в цій галузі менеджменту, залишається відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору питання щодо напрацювання комплексної методології формування корпоративної культури як фактора підвищення ефективності управління діяльністю організацій.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні і поглибленому вивченні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій сучасним менеджерам і бізнесменам стосовно формування корпоративної культури, яка має стати інструментом управління, що сприятиме

зменшенню як виробничих витрат так і витрат на підбір та відбір персоналу, запобіганню витоку конфіденційної інформації і навіть скороченню рекламних витрат, бо колектив, який керуватиметься ефективними правилами корпоративної культури спроможний самостійно створювати позитивний імідж своєї компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз нинішньої ситуації на вітчизняних підприємствах свідчить, що значним недоліком організації та управління їх діяльності, які у більшості сприяли забезпеченню ефективності функціонування, підвищення якості продукції, послуг чи виконуваних робіт є недостатня увага, формальний підхід керівників щодо формування корпоративної культури. Так, дуже забагато наразі розмов відносно моди на корпоративну культуру, забезпечення таким чином організаційного престижу, але, нажаль, досить часто керівники українських підприємств розуміють під корпоративною культурою лише зовнішній вигляд співробітників, спільні розважальні вечірки і не усвідомлюють важливість створення єдиного корпоративного духу, стилю поведінки, самосвідомості у професійній діяльності співробітників. А тому є доцільним вивчення досвіду успішних українських та іноземних компаній, зокрема їх філій, що функціонують в умовах української ринкової економіки, де до вирішення питань стосовно формування корпоративної культури відносяться професійно, відповідально. Зазначимо, що закордонний досвід слугуватиме орієнтиром у діяльності вітчизняних управлінців, які найбільш прийнятні позиції щодо формування організаційної культури запроваджуватимуть у своїх бізнес - структурах.

Досліджуючи вплив характеру українців на формування корпоративної культури, варто враховувати, що для нашого народу характерне надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності, гармонії з природою. У національному характері українців, ментальності, вкорінена низка рис, пов'язаних із властивим для значної частини населення економічним нігілізмом[10].

Заслуговує на увагу корпоративна культура Японських компаній, що являє собою яскравий приклад того, як досягти високого рівня технічного та економічного прогресу, зберігаючи при цьому свою самобутність. Центром японської корпоративної культури є людина-працівник. Тут запровадження інноваційних технологій у виробництві обов'язково супроводжується відповідними сучасними, наукомісткими технологіями мотивації людини до праці, створення для неї атмосфери злагоди, толерантності, захищеності. Японці проголошують домінування можливостей досягнення вищих цілей компанії, разом з тим обіцяють співробітникам забезпечення достойної справедливої винагороди за досягнуті результати в майбутньому.

Американці сприймають корпоративну культуру на свій лад, і для них більш важлива комерційна основа діяльності. Так, за умови, якщо власники компаній будуть платити більше, тоді співробітники і матимуть бажання залишатися в організації і краще працювати. Західній корпоративній культурі характерні динаміка, індивідуалізм та раціоналізм[3].

Досить важливо для компанії правильно сформулювати місію, відповідно і мету так, щоб сутність останніх була зрозумілою для кожного співробітника, а реалізація їх допомагала б формулюванню та досягненню особистої, індивідуальної міні-мети працівника, сприяла прагненню до вдосконалення та задоволенню потреб не лише першого, а й другого порядку. Зазначимо, що визначення місії у вигляді гасла прийнято називати слоганом. Наявність останнього підвищує корпоративний дух в організації, активність працівників, прагнення до досягнення поставлених цілей. Наприклад, іміджевий слоган кампанії Mary Kay Cosmetics звучить досить натхненно: «Надати жінкам необмежені можливості»[4]. Компанія Nike також не відстає від інших щодо оригінальності свого іміджевого слогану: - «Пізнати відчуття змагання, перемогти і розгромити конкурента»[5].

Крім слогана існують і інші атрибути корпоративної культури, такі як: корпоративна символіка, організаційні церемонії, фірмовий стиль, логотипи, уніформи та багато інших. Найважливішим у забезпеченні ефективності

діяльності функціонуючих суб`єктів є успішно здійснений процес підбору та відбору персоналу, який повинен відповідати організаційним вимогам (правилам, установкам), і який також визначатиме стан розвитку корпоративної культури. Система цінностей, яка формуватиме імідж компанії з урахуванням зовнішніх та внутрішніх складових має бути задокументована і представлена у вигляді певних норм, правил поведінки, відображена у складених кодексах з корпоративної етики чи культури тощо. Проте існують і неписані закони поведінки, які найбільшою мірою і визначають сутність реальної, справжньої корпоративної культури. Прикладом цього може бути негласний закон про те, що робочий день закінчується тоді, коли свій робочий кабінет залише керівник, або, існування та реалізація традицій щодо обов`язкового святкування річниць створення компанії.

Корпоративна культура складається з безлічі елементів. Не дивлячись на те, що є можливість виділити основні її складові, створити певний шаблон формування корпоративної культури неможливо. Кожна компанія є унікальним створінням, і те, що допомогло досягти успіху одній компанії, не завжди буде корисно для іншої.

Аналізуючи діяльність деяких бізнес-структур України, можна помітити певну схожість їх корпоративних культур, які все більше наближаються до західної моделі. Однак кожна компанія має і свої, індивідуальні корпоративні нововведення, які, можливо і стають ключем до успіху. Наприклад, корпоративна культура фірми «Укртатнафтасервіс», що є генеральним підрядником ПАТ «Укртатнафта» з виконання ремонтно-монтажних, ремонтно-будівельних та ізоляційних робіт, базується на врахуванні одного з найважливіших складових елементів її створення, що значною мірою впливає на позитивність іміджу підприємства – це взаємостосунки між адміністрацією і працівниками, належний рівень яких забезпечується наступними кроками з боку керівництва:

- дотримання державних соціальних стандартів і виконання норм Галузевої угоди, Колективного договору та поліпшення умов праці і рівня життя працівників підприємства;

- формування мотивуючих чинників ефективної трудової діяльності;

- формування на підприємстві системи соціального партнерства (взаємна повага інтересів власника підприємства та найманих працівників);

- участь працівників в управлінні підприємством (функціонування на підприємстві уповноважених органів, таких як комісія соціального страхування, комісія з охорони праці, постійна комісія з роботи з молоддю та інші);

- впровадження на підприємстві нематеріального стимулювання працівників (цінні подарунки та грамоти переможцям конкурсу "Кращий за професією" до дня професійного свята: «Дня працівників нафтової, газової та нафтопереробної промисловості», путівки в санаторії, профілакторії, дитячі оздоровчі табори і т.ін.);

- забезпечення працівників підприємства високим рівнем соціального захисту (матеріальна допомога на оздоровлення при наданні відпустки, матеріальна допомога до народження дитини, матеріальна допомога на оздоровлення ювілярам і т.ін.);

- реалізація молодіжної політики (створюються належні умови для інтелектуального розвитку молодих працівників шляхом забезпечення законним правом одночасно працювати і вчитися, є можливість набуття професійної підготовки або перекваліфікації, поліпшуються житлові умови (є можливості щодо безкоштовного отримання житла)[6].

Слід зазначити, що реалізація вище зазначених стратегічних напрямків забезпечує компанії визначеність майбутнього розвитку, індивідуальність, створює передумови для успіху.

Корпоративна культура компанії OBI, що представлена мережею гіпермаркетів, де можна знайти все для будівництва, ремонту, оснащення будинків та для роботи в саду і на дачі, передбачає, в більшості, акцентування

уваги на операційних елементах діяльності. На думку керівництва компанії, саме операційні елементи сприятимуть досягненню успіху у бізнесі та подоланню конкуренції. До того ж виокремлюється така складова корпоративної культури, як згуртованість команди, основним девізом діяльності якої є: «Наших співробітників об'єднує прагнення перемагати. Ми прагнемо створити корпоративну культуру, що сприяє обміну досвідом на міжнародному рівні та розвитку безмежного потенціалу наших співробітників». Особливістю функціонування компанії стала організація відкритих діалогів, розмов, сніданків з Генеральним Директором. Це сприяє створенню відкритої доброзичливої атмосфери, в якій приємно працювати. В підтвердження вище зазначеному ОВІ проголошує такі цінності та відповідні гасла, як: відкритість і відповідно: «Ми завжди відкриті для спілкування і для нових ідей наших співробітників»; повага і відповідно: «Ми поважаємо один одного»; результат і відповідно: «Ми честолюбні і хочемо бути кращими в усьому»[7].

На відміну від попередньої компанії, корпоративна культура ОВІ може бути визначена як більш агресивна, якщо враховувати, наприклад, стратегію і тактику поведінки керівництва відносно рядових виконавців та суб'єктів зовнішнього бізнес-середовища.

Заслуговує на увагу діяльність української компанії - кадрового агентства «Персонал-Сервіс». На офіційному сайті «Персонал-Сервіс» зазначено, що компанія складається з яскравих індивідуальностей, згуртованих в єдину команду. Девіз компанії: «Харизма нашої компанії полягає в тому, що роблячи професійно свою роботу, ми залишаємося дружніми, товарицькими і лояльними з нашими клієнтами і партнерами». Основна реклама послуг даної організації базується на рекомендаціях власних клієнтів. Ну і, звичайно, наповнює зміст послуг та особливості їх надання іміджевий слоган компанії: «Наша мета – ваш професійний успіх» [8].

Страхова компанія "ОРАНТА", як і більшість інших, намагається привнести певні нововведення в організаційні стандарти, створити свою, індивідуальну організаційну культуру. Разом з тим в Україні функціонують і

такі компанії, переважно це філії іноземних, які повністю адаптовані до зарубіжної моделі створення корпоративної культури. Прикладом може бути український офіс компанії Samsung, корейська корпоративна культура якої істотно відрізняється від української та європейської. Взагалі для даної організації властива довготривала робота працівників (можливо і все життя) на одному місці з постійним прагненням професійного удосконалення. Проте керівники українського офісу компанії Samsung намагаються утримувати баланс між підготовкою і використанням не лише власних кадрів а й залученням співробітників зі сторони. В компанії працює глобальна програма Fresh Graduate, в рамках якої раз на рік відбувається набір на роботу нових співробітників, в більшості випускників провідних вузів України, але з обов'язковим проходженням ними декількох стадій відбору. До того ж раз на рік проводиться оцінка персоналу, для того щоб виокремити найкращих працівників та належно оцінити їх діяльність методом онлайн-опитування. Від результатів проведеної оцінки залежатиме кар'єрне зростання працюючих, їх розвиток, можливість участі в міжнародних програмах тощо[9].

**Висновки з проведених досліджень.** Таким чином, незалежно від того які були засади формування корпоративної культури, чи то заснування її відбувалося з урахуванням власних здобутків, особливостях функціонування чи то враховувалися напрацювання іноземних або вітчизняних компаній, головним є те, на скільки складові культури організації усвідомлені працівниками, і на скільки остання сприяє ефективності діяльності та процвітанню як бізнес - структури в цілому так і кожного співробітника зокрема.



## Література

1. Задихайло, Д.В. Корпоративне управління [Текст]: навч.посібник/ Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова — Х.: Еспада, 2003. — 333 с.
2. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура : теория и практика [Текст] / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 351 с.
3. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psychology.nsu.ru/statserbina.html>.
4. Офіційний сайт компанії Mary Kay [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marykay.com>.
5. Офіційний сайт компанії Nike [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nike.com>.
6. Офіційний сайт «Укртатнафтасервіс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://utns.pl.ua/corporativeculture>
7. Офіційний сайт «ОБІ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.obi.ru/ru/company/career/corporate\\_culture/index.html](http://www.obi.ru/ru/company/career/corporate_culture/index.html).
8. Офіційний сайт «Персонал-сервіс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personalservis.ru/competitor>.
9. Офіційний сайт українського офісу «Samsung» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://delo.ua/education/samsung-korejskaja-korporativnaja-kultura-v-ukraine-169154>.
10. Савчук, Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://personal.in.ua/article.php?ida=68>