

Л.В. Кривенко. д.е.н. професор,
ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»

СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ : ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті розглядаються різноманітні підходи до визначення корпоративної культури організації. Розкрито основні функції та етапи її розвитку. Висвітлено проблеми формування сучасної стратегії корпоративної культури організації та ключові напрями її реалізації в Україні.

Ключові слова: організація, корпоративна культура, стратегія, нові стилі управління.

Постановка проблеми. У процесі функціонування організації виникають непрогнозовані ситуації, результатом яких є невизначеність подальшого стратегічного розвитку. У той же час більшість організацій переживають процеси формування нових правил, процедур і стандартів поведінки. Іншими словами, мова йдеться про формування корпоративної культури. При цьому остання виступає ефективною формою адаптації організацій до нових умов господарювання. У даному контексті слід зазначити, що ефективність господарської діяльності організацій детермінується спектром чинників, диференційованих за природою генерування. Проте у будь-якій організації створюється відповідне середовище для тісної взаємодії між учасниками корпоративних відносин.

Корпоративна культура сприяє розвитку та досягненню стратегічних цілей і орієнтирів організації. Крім того, в сучасних організаціях вона набуває принципово нових рис, що передбачає зміни і в культурі управління.

Традиційно дослідження культури організацій у вітчизняній науці були пов'язані з пошуком її національної специфіки. Водночас експерти констатують відставання корпоративної культури організації від глобального розвитку, іншими словами – від національного корпоративного сектору економіки та світових досягнень. Застосування даного підходу у діяльності організації забезпечує можливість

регулювати ставлення менеджерів до корпоративної культури, тобто формально це питання пов'язано з функціонуванням нової корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень. Формування корпоративної культури як певної соціально-економічної категорії було здійснене світовими класиками теорії управління. Однак на сьогоднішній день ще остаточно не визначено теоретико-методологічних функцій, які повинна виконувати корпоративна культура, етапи її формування. Це вимагає використання нових підходів до розробки якісно-нової стратегії формування корпоративної культури організації.

Метою статті є дослідження ключових положень сучасної стратегії корпоративної культури організації.

Виклад основного матеріалу. Важливою проблемою у корпоративній культурі є вивчення наукових поглядів на неї та використання універсальних підходів до її аналізу, що передбачає розробку корпоративної стратегії. Це дозволить якісно на мікрорівні досліджувати корпоративну культуру, ефективно контролювати і регулювати внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Це дасть змогу відійти від недоцільних щодо корпоративної культури позицій підпорядкованості і сприятиме встановленню ефективного управління організацією.

Використовуючи засади корпоративної стратегії для дослідження і практичного розвитку культури організації, слід зазначити, що всі перетворення корпоративної системи необхідно розглядати крізь призму культурної мотивації діяльності організації [1]. Крім того, доцільним є перегляд розуміння корпоративної культури як соціально-економічної категорії, акцентуючи увагу на тому, що кожен учасник корпоративних відносин усвідомлено використовує корпоративну культуру для забезпечення якісної трансформації функціонування організацій. Це

дозволить адаптувати корпоративну культуру до потреб менеджерів та сприятиме ефективному управлінню організацією.

У сучасних умовах сформувалися два підходи до розуміння корпоративної культури організації. Згідно першої концепції, культура – один з атрибутів формування і управління підприємством. При цьому вона розглядається як необхідний ресурс і найважливіший елемент сучасної теорії менеджменту. Зазначений підхід називають раціональним або прагматичним, оскільки культура досліджується як результат цілеспрямованої діяльності організації. Водночас зміст культури залежить від цілей, що стоять перед колективом. Саме у даному контексті поняття "організаційна культура" і "корпоративна культура" є синонімами.

Існує також точка зору (другий підхід) на корпоративну культуру, яка полягає у вихованні у працівників відчуття приналежності до організації і повинна стати загальною командою з єдиними цінностями, де немає місця конфлікту. Виходячи з цього, слід визначити два вектори:

- культура як причетність, гордість за підприємство і продукцію, що випускається;
- культура як корпоративне мислення на основі єдності цілей і цінностей.

Необхідно зазначити, що другий підхід більшою мірою ринково-орієнтований. При цьому у сучасних умовах цілі корпоративності мають суттєво трансформуватися, а в якості нових ринкових орієнтирів повинні виступати прибуток, клієнт, якість. Проте нові цінності корпоративності залишаються поки в зовнішній сфері по відношенню до колективів організації. Крім того, зв'язок корпоративної культури з результатами діяльності організації достатньо слабкий; залежність економічного ефекту від цінностей культури організації носить декларативний характер. Разом з тим слід зазначити, що корпоративну культуру, передусім, необхідно розуміти одночасно як об'єкт із специфічними рисами і як процес з відповідними елементами та законами розвитку.

На основі аналізу варіантів інтерпретації поняття «корпоративна культура» доцільно запропонувати тлумачення корпоративної культури як категорії управління організацією, що дозволить більш повно усвідомити його сутність і змістовність. Таким чином, корпоративна культура - це специфічний різновид функціонування та розвитку стратегічної діяльності суб'єктів корпоративних відносин.

Найбільш продуктивним є розгляд корпоративної культури у взаємозв'язку зі структурою власності, а саме: аналіз культури організації як відносини між власниками з їх конкретними управлінськими діями і найманими робітниками. Водночас важливе значення має проблема виявлення механізмів, що існують в організаціях, якими керівники всіх рівнів просувають свої ідеї з метою отримання необхідних результатів, а також забезпечення стабільності.

Виходячи з особливостей формування корпоративної культури, слід виділити три принципово важливих моменти, пов'язаних з появою визначеності в статусі власників, тобто в тих організаціях, які пережили процес переділу власності:

- входження підприємства в холдинг без кардинальної зміни управлінської команди (спроби керуючої компанії ззовні нав'язати нові принципи управління);
- прихід нової команди управлінців, унаслідок перерозподілу власності (поява зовнішнього власника);
- спроби нової команди зсередини нав'язати нову культуру управління [2].

У сучасних умовах експертні оцінки свідчать про те, що в більшості організацій ролі менеджерів і власників розмежовані. На жаль, незадовільне внутрішньокорпоративне і зовнішнє середовище організації обумовлене неусвідомленням сутності, функцій, етапів реалізації корпоративної культури менеджментом на практиці, неякісною корпоративною стратегією. Це провокує необхідність теоретико-методологічного

розгляду корпоративної культури, визначення її сутності функцій та етапів реалізації.

На основі використання засад стратегії організації у дослідженні корпоративної культури необхідно визначити основні функції, які вона повинна виконувати:

- структурно-генеруючу, що полягає у формуванні необхідного потенціалу корпоративних відносин за сферами діяльності;
- дослідну — передбачає використання аналізу та прогнозування інструментів впливу на організацію;
- інформаційно-комунікативну – полягає у використанні позитивного досвіду, одержаного в минулому, що сприятиме забезпеченню якісного стратегічного менеджменту організації;
- ціннісно-орієнтаційну – передбачає можливість розробки системи ціннісних орієнтацій діяльності організації;
- контрольно-регулятивну – полягає у розробці норм поведінки менеджерів та здійснення на цій основі контролю за діяльністю учасників корпоративних відносин.

Використання засад сучасної стратегії у дослідженні корпоративної культури організації дає змогу визначити ключові етапи її розвитку:

- генетичний аналіз – вивчення формування та розвитку організації;
- законодавчо-нормативний - національні та внутрішньокорпоративні норми, що безпосередньо впливають на взаємовідносини учасників організації відповідно до потреб стратегічного менеджменту;
- інтегративний – є складовою корпоративної системи, яка впливає на розвиток зовнішньої і внутрішньої взаємодії між суб'єктами організації;
- регулятивний — забезпечення збереження цілісності корпоративної системи через використання відповідних інструментів її регулювання;

- науковий – створення управлінських засобів на основі наукового обґрунтування подальшого розвитку учасників корпоративних відносин;
- пізнавальний - якісний розвиток внутрішньокорпоративного світогляду суб'єктів організації;
- комунікативний – передача елементів внутрішньокорпоративної культури між учасниками акціонерних відносин через відповідні традиції;
- адаптивний - якісне проведення на основі використання засад корпоративної культури внутрішньої взаємодії учасників організації;
- контрольний — забезпечення чіткого функціонування ряду першочергових елементів корпоративної культури.

Аналіз зарубіжної практики свідчить, що організації, діяльність яких базується на постулатах корпоративної культури, функціонують особливо ефективно. Щодо України, то, на жаль, корпоративному менеджменту не приділяється належної уваги.

У сучасних умовах в нашій країні корпоративна культура перебуває у критичному стані, що черговий раз підтверджує актуальність її дослідження. Це дозволить якісно обґрунтувати доцільність дій щодо реалізації управлінських корпоративних рішень з метою підвищення ефективності управління організацією.

Основний стратегічний орієнтир формування нової корпоративної культури - це необхідність об'єднання і формування єдиних стандартів для різних організацій. Експертні оцінки свідчать, що зміна власника без істотного оновлення управлінської ланки організації ще не означає принципової трансформації у культурній орієнтації. При цьому сучасна стратегія припускає формування нової команди менеджерів.

Новий стиль управління виражається в спробах суміщати єдиноначальність в ухваленні рішень з їх колегіальністю на етапі обговорення та підготовки. Він реалізується через стратегію комунікації керівництва з підлеглими з метою формування творчих, раціоналізаторських пропозицій. Це сприяє активізації

участі всього колективу в майбутньому організації, розвитку ініціативності і креативності як невід'ємних цінностей корпоративної культури.

Що стосується комунікацій, то слід зазначити, що їх впровадження є наслідком інформаційних технологій як найважливіших елементів в управлінні підприємством. Внутрішні системи інформування включають спеціалізоване програмне забезпечення, локальні комп'ютерні мережі, за допомогою яких здійснюється інформаційний обмін між службами різного рівня. У той же час існує дефіцит висококваліфікованих і досвідчених кадрових працівників. Тому розвиток творчого підходу в колективі, інвестування в нові кадри - характерні риси організацій, орієнтованих на ринкову стратегію. В цілому спостерігається тенденція до формалізації відносин, яка виражається не стільки в переліках посадових обов'язків, скільки в спробах топ-менеджерів будувати взаємовідносини з найманими працівниками.

Нова корпоративна культура організації вимагає іншої постановки проблеми роботи з персоналом. Водночас слід акцентувати увагу на якості кадрів, суттєва зміна яких повинна забезпечити в майбутньому прийняття ефективних стратегічних рішень. Передумовами цього є незадоволеність менеджерів якістю робітників, причому не тільки рівнем професіоналізму, а неготовністю до трудової діяльності в сучасних умовах, а також несамостійністю та безініціативністю працівників. Вимоги ринку примушують управлінців активно впроваджувати в середовище робітників такі цінності, як індивідуальна відповідальність, дисциплінованість, ініціативність, мобільність. Разом з тим метою нової корпоративної культури організації виступає формування нового економічного мислення працівників всіх рівнів.

В умовах демографічної і професійної кризи успішна кадрова служба в організації є гарантією успішного перспективного розвитку. У зв'язку з цим виникають завдання підготовки кадрів, створення кадрового резерву, закріплення працівників в організації. При цьому особливої актуальності набувають стратегії залучення молодого персоналу, програми підготовки і

підвищення кваліфікації, які також зорієнтовані на мобільність та ініціативність.

Омолодження кадрів у даний час не тільки гостра виробнича необхідність, але і основа нової стратегії корпоративної культури організації. Для цього створюються ради молоді, комісії по роботі з молоддю, розробляються програми мотивації молодих працівників і кар'єрного росту. Водночас реалізується стратегія загальної професіоналізації персоналу. Вона базується на уявленні про кваліфікацію як важливого ринкового ресурсу, розвиваючи і збагачуючи який організація забезпечує кадровий резерв. Обов'язковим елементом цієї стратегії є атестація як ринкова оцінка всіх рівнів працівників.

На жаль, до цих пір внутрішня культура організації існує для персоналу як набір декларативних норм, з якими реальна практика управління часто входить в суперечність. Таку ситуацію обумовлює, в першу чергу, наявність суперечностей між новими і старими кадрами управлінців. Разом з тим на підприємствах, де працює нова команда топ - менеджерів, спостерігається також протистояння між робітниками і управлінцями.

Актуалізація проблеми культури організації передбачає повну або часткову зміну вищої ланки управління. Це підтверджується якщо не формуванням нової корпоративної культури, то відходом від традиційної. Більш того, проблема реформування культури організації безпосередньо пов'язана з віком топ-менеджерів, їх кваліфікацією і освітою.

Функціональне навантаження корпоративної культури організації полягає в можливості використання її як механізму регулювання і впливу на якість, а також ефективність виробництва. Основне завдання, яке вирішується в даний час за допомогою корпоративної культури - це створення і збереження цілісності та стабільності організацій [3].

Одним з принципів механізмів впровадження нової корпоративної культури організації є установка на використання переважно економічних, а не

адміністративних методів управління. При цьому використовуються такі управлінські методи, як:

- формалізація критеріїв оцінки трудової активності,
- розробка систем оплати праці і преміювання, що заохочують індивідуальний результат,
- впровадження системи особистої відповідальності за результати діяльності.

Крім того, необхідно виділити стратегії що розкривають переоцінку соціальних пільг і гарантій, як засіб формування нової культури, де немає суперечностей між ринком і соціальними зобов'язаннями перед колективом організації. Разом з тим сучасний топ - менеджмент намагається пов'язати надання соціального пакету з впровадженням якісно-нових цінностей. Для цього діють системи вибіркового заохочення, які підтримують відповідні для організації стандарти поведінки. Водночас в ряді організацій соціальні гарантії розглядаються як стимул підвищення продуктивності праці і дієвий чинник залучення висококваліфікованих кадрів. Крім того, у ході розробки та подальшої реалізації стратегії корпоративної культури організації нового типу мають бути враховані загальноцивілізаційні закономірності та особливості розвитку українського суспільства.

Висновки. Практика свідчить, що цілеспрямоване формування і впровадження корпоративної культури притаманно небагатьом підприємствам. На більшості з них даний процес не формалізований, і корпоративність створюється за допомогою оперативної практики управління. Це відбувається тому, що корпоративна культура є основою сучасного ринкового менеджменту, а більшість організацій управляються кадрами, у яких відсутнє нове прогресивне мислення, зокрема, їм властиві традиційні принципи управління трудовим колективом.

Сучасна корпоративна культура містить ключову суперечність - командний стиль управління і впровадження принципу особистої відповідальності найманих робітників, що перешкоджає формуванню консолідованої культури

організацій. На жаль, особливості корпоративної культури в українських організаціях поки що носять декларативний характер. В перспективі необхідно сформувати новий стиль управління, що поєднає, з одного боку, жорстку дисципліну і централізацію, а з іншого - скорочення дистанції влади через відкритість і доступність. Крім того, варто спрямувати зусилля на подальшу розробку теоретико-прикладних аспектів формування позитивного іміджу учасників організації на засадах функціонування якісно-нової стратегії розвитку корпоративної культури.

Список літератури

1. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №2 (56). – С. 154 – 158.
2. Зубенко В.В. Факторы формирования инновационной культуры предприятия // Проблемы и перспективы развития сотрудничества стран Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ. – Одесса-Донецк. Т. II. – 2008. – С. 752 – 760.
3. Ковальська Н.І. Механізм формування корпоративної культури // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. - № 7 - 8 (26 – 27). – С. 12 – 15.

Summary

In the article different approaches towards the determination of corporate culture of organization are investigated. Basic functions and stages of corporate culture development are described. The problems of modern strategy of corporate culture forming are reflected. Key trends and prospects of its realization in Ukraine are determined by the author.

Кривенко, Л.В. Сучасна стратегія корпоративної культури організації: проблеми і перспективи [Текст] / Л.В. Кривенко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2009. - №1(4). – С. 152–155.