

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
CORPORATE CULTURE AS AN INTEGRAL PART OF THE ENTERPRISE
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY**

АНОТАЦІЯ

У статті розглядається суть та місце корпоративної культури в стратегічному управлінні персоналом підприємства. Визначається структура корпоративної культури. Виділяються етапи формування корпоративної культури. Досліджуються принципи корпоративної культури як базові засади її розвитку.

Ключові слова: персонал, стратегічне управління персоналом, корпоративна культура, корпоративна політика, цінності.

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается сущность и место корпоративной культуры в стратегическом управлении персоналом предприятия. Определяется структура корпоративной культуры. Выделяются этапы формирования корпоративной культуры. Исследуются принципы корпоративной культуры как базовые принципы ее развития.

Ключевые слова: персонал, стратегическое управление персоналом, корпоративная культура, корпоративная политика, ценности.

ANNOTATION

The article deals with the essence and place of corporate culture in the strategic management of the company's personnel. The structure of the corporate culture is determined. Stages of formation of corporate culture are outlined. The principles of corporate culture as the basic principles of its development are explored.

Keywords: personnel, strategic management of personnel, corporate culture, corporate policy, values.

Постановка проблеми. В 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. Вона включає в себе і стиль поведінки, і стиль спілкування з клієнтами та колегами, і активність співробітників, їх зацікавленість, рівень мотивації і багато іншого. 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 [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру як поняття та інструмент ефективного управління персоналом підприємства розглядали вітчизняні й зарубіжні науковці: А.В. Аверін, О.І. Бала, А.Є. Воронкова, Я.В. Кудря, М.О. Кужелев, Н.М. Могутнова, О.В. Тарасова та ін. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, проблема є актуальною і потребує більш системного вивчення.

Мета статті полягає у поглибленому вивченні теоретичних аспектів корпоративної культури як складової стратегічного управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ринкових конкурентних умовах господарювання зростає роль управління людськими ресурсами в системі факторів, які забезпечують ефективність функціонування організацій. Людина виступає сьогодні не просто як суб'єкт виробничих відносин, але й активно формує їх. Вона складає основу організації та її сутність. Однак з позиції управління неможливо говорити про людину взагалі, так як всі люди різні. Тому менеджер повинен добре знати людей, з якими він працює, для того, щоб успішно керувати ними. Адже в кожній організації людина працює в середовищі колег – товаришів по роботі. Вона є членом формальної або неформальної груп. Усе це допомагає більш детально розкрити її потенціал, або

«приглушити» людські здібності і бажання працювати з повною віддачею. Аналізуючи методи управління підприємством, які розроблені та використовуються в розвинутих країнах, українські фахівці дедалі частіше пояснюють високу ефективність японських, німецьких, американських підприємств у виконанні виробничих завдань і досягненні успіхів у конкурентній боротьбі хорошим морально-психологічним кліматом на підприємствах, серйозною роботою над питанням міжособових і міжгрупових відносин.

Управління персоналом – це діяльність, яка спрямована на досягнення максимально ефективного використання трудових ресурсів для реалізації цілей підприємства. Ефективність часто трактується як отримання максимального прибутку. Проте все частіше ефективність розглядається науковцями не лише в економічному плані – як прибуток, економічність, продуктивність, якість, нововведення, а й у більш широкому розумінні й пов’язується з такими поняттями, як задоволеність працівників своєю роботою загалом, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень мотивації і колективу до ефективної праці [9].

На сучасному етапі розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Тому саме корпоративна культура може стати потужним інструментом підвищення загального рівня персоналу і відіграти важливу роль у визначенні й реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства.

У сучасних умовах в економіці України все більше підприємств замислюється над корпоративною політикою. Корпоративна політика підприємства – це система організаційно-економічних, правових, соціальних й управлінських відносин між економічними суб’єктами, інтереси яких пов’язані з діяльністю та розвитком підприємства [5, с. 74].

Аналіз опрацьованих наукових джерел дає можливість виділити три основні

складові корпоративної політики в організації [5, с. 75]:

- корпоративна культура;
- кадрова корпоративна політика;
- корпоративна соціальна відповідальність.

Здійснюючи дане дослідження, особливу увагу звертаємо на термін «корпоративна культура».

Термін «корпоративна культура» виник від латинського «corporatio» – об'єднання, співтовариство. Він з'явився в XIX столітті і був сформульований німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі.

Корпоративна культура – це сукупність ідей, поглядів, цінностей та правил поведінки, які є спільними для усіх працівників підприємства. На основі колективної системи цінностей виникає відповідна система норм та стандартів їхньої поведінки. До основних компонентів корпоративної культури А. Воронкова відносить прийняту система лідерства, стилі, методи вирішення конфліктів, діючу систему комунікації, місце працівника на підприємстві, загальноприйняту символіку, традиції [4, с. 7].

На думку Н. Могутної, «корпоративна та організаційна культури – самостійні феномени, що мають перетин у своїх елементах. Такими загальними елементами є артефакти, місія організації та умови праці. Однак є аспекти, що розрізняють ці два типи культур. В організаційну культуру входить сама структура організації, яка має імперативний характер, що виражається в документах, наказах, інструкціях. У той же час головний аспект культури корпоративної – цінності, прилучення до яких не може відбуватися настільки прямо в силу специфіки цього явища» [8, с. 132].

«Корпоративна культура, – зазначає А. Аверін, – складне соціокультурне явище, яке засноване на цінностях «спільної долі», професіоналізму, самовираження і саморозвитку, творчості, «співучасті» особистості в діяльності сучасного підприємства і суспільства. Корпоративна культура забезпечує ефективність розвитку інтелектуальної та духовної енергії кожного учасника постіндустріального виробництва» [1, с. 12].

Управління корпоративною культурою робить значний вплив на ефективність усієї діяльності підприємства, тому що культура присутня в усіх діях людини. Культура передбачає систему відносин, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів колективу певну унікальну загальну для них психологію.

Таким чином, бачимо, що основним завданням корпоративної культури є допомога персоналу більш продуктивно здійснювати свої обов'язки в організаціях і отримувати при цьому максимальне задоволення.

Варто звернути увагу на те, що корпоративна культура стимулює працівників створювати позитивний імідж підприємства, спрямовує щоденну діяльність на досягнення не тільки матеріальних, а й духовних цілей, які необхідні для функціонування в зовнішньому середовищі.

Розвиток корпоративної культури тісно пов'язаний із підвищенням уваги до питань управління персоналом і створення психологічного клімату, орієнтацією на діалог між керівництвом і співробітниками. Корпоративна культура встановлює загальні для усіх учасників трудової діяльності правила гри, які включають в себе певні очікувані поведінкові установки, стереотипи, норми. Структура корпоративної культури забезпечує внутрішню міцність, стійкість, високий ступінь взаємозв'язку і системної цілісності її елементів.

Базовими засадами розвитку корпоративної культури є її принципи, що залежать від виду діяльності підприємства, національних пріоритетів, особливостей, стилю менеджменту тощо. З огляду на це аналіз наукових джерел дає змогу виділити загальні й особливі принципи корпоративної культури. Загальні враховують найважливіші характерні риси, властивості корпоративної культури підприємства. Вони можуть бути спільними для багатьох організацій, проте, зважаючи на те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною, доцільно виділити особливі принципи, які враховують особливі, індивідуальні риси та властивості корпоративної культури підприємства, які розробляються конкретно для нього.

До загальних принципів належать розвиток, всеохоплюваність та системність, відкритість та постійне удосконалення, координація,

обов'язковість, винагорода, вимірність та корисність, відповідність чинному законодавству.

До особливих принципів відносимо індивідуальність, вільне формування, узгодженість та відповідність, чіткість, особистісно-орієнтований менеджмент, систему відносин «керівництво-працівник», еталон.

На нашу думку, названі вище принципи корпоративної культури дадуть змогу підвищити ефективність впливу корпоративної культури на управління персоналом та на імідж підприємства загалом.

У контексті вивчення якісних характеристик корпоративної культури особливе місце, на думку науковців, займає її структура, до складу якої входять [3]:

- цінності як набір ціннісних орієнтацій кожного учасника корпоративної культури, що визначають, яку поведінку співробітників можна вважати допустимою; як будуються відносини з колегами та керівництвом (позитивні, що орієнтують персонал на таку поведінку, яка підтримує досягнення організаційних цілей; негативні, що знижують організаційну ефективність);

- система відносин, що визначає і формує поведінкові норми і ставлення до праці персоналу підприємства (відношення керівництва до персоналу; ставлення персоналу до керівництва; міжособистісні відносини, що склалися всередині колективу; відношення персоналу до роботи, до клієнтів).

- поведінкові норми – вимоги, яких персонал дотримується «де факто», і ті, які вони вважають ідеалом. Існує корпоративна культура, яка склалася, і та, до якої прагне колектив. Принципи співробітників можуть відрізнятися від принципів керівників і у різних підрозділах підприємства може існувати своя субкультура. Тому саме корпоративна культура, яка створює загальну сприятливу атмосферу серед персоналу усіх рівнів, спрямовує поведінку працівників на виконання статутних завдань, сприяє збільшенню результативності праці підприємства, впливає на ефективність його діяльності й у цьому аспекті виступає інструментом стратегічного управління персоналом. Основу такої культури складають ідеї, погляди та базові цінності, що поділяють

усі співробітники підприємства, і «саме високі показники таких ознак корпоративної культури, як визначеність, компетентність, гармонійність, адаптивність, є запорукою ефективного стратегічного управління персоналом підприємства»;

– дії і поведінка працівників, які спрямовані на досягнення конкретних результатів або виконання виробничих завдань.

М. Кужелєв до основних елементів корпоративної культури відносить [7]:

- прийняті в підприємстві норми поведінки співробітників;
- усвідомлення персоналом свого місця в корпоративній структурі;
- тип спільної діяльності;
- тип (модель) корпоративного управління;
- культуру спілкування як всередині підприємства, так і з ринковими контрагентами;
- систему комунікацій;
- традиції і звичаї підприємства;
- трудову етику.

З огляду на зазначене вище можемо стверджувати, що формування корпоративної культури є систематизованим і складним процесом. І тут на початковому етапі важливо визначити місію самого підприємства. Саме місія підприємства включає в себе систему базових цінностей даної корпоративної структури, на підставі яких формуються стандарти поведінки усіх співробітників, традиції і внутрішні кодекси.

Аналіз наукових джерел показує, що можна виділити наступні етапи формування корпоративної культури [6]:

- формулювання місії підприємства і визначення її базових цінностей;
- формалізація ієрархії і стандартів поведінки співробітників підприємства;
- формування традицій корпоративної структури;
- розробка моделей поведінки і символіки підприємства.

Слід також зазначити, що формування підприємства відбувається під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають і на

формування, і на розвиток корпоративної культури підприємства. Тому для вивчення впливу цих факторів на корпоративну культуру необхідно [2, с.1078-1083]:

- виділити найбільш суттєві чинники, що впливають на корпоративну культуру, перелік яких буде визначатися сферою діяльності підприємства, ситуацією на ринку, її конкурентним становищем, потенціалом та ін.;
- визначити ступінь впливу кожного фактора на корпоративну культуру експертним шляхом через опитування керівників, працівників підприємств;
- проаналізувати отримані результати, визначивши чинники, які мають найбільший вплив на корпоративну культуру, напрямки їхнього впливу і можливості впливу на них з метою вдосконалення корпоративної культури.

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають типологію корпоративної культури, яку запропонував Дж. Зоненфельд [11]:

- «бейсбольна команда» – цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе «вільними гравцями» і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву «запасних»;
- «клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників. Сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до пенсії), поступово просуваючись до вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Такі підприємства сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно та поступово;
- «академічна культура» – в таких підприємствах кожен працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий

розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації;

– «захисна культура» – виникає в ситуації, коли підприємству треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, так як необхідно часто здійснювати реструктуризацію і скорочувати персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевненим у своїх силах спеціалістам дає можливість для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег по бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві.

На нашу думку, заслуговує на особливу увагу дещо видозмінена типологія корпоративної культури, де виділяють такі типи: вимушена, традиційна, інноваційна та «снобістська».

Найбільш поширеним типом корпоративної культури є *вимушена*. Представники цього типу працюють на підприємстві, тому що це єдиний прийнятний для них варіант. Причиною може бути відсутність роботи за фахом, вимушена перекваліфікація або близьке розташування місця роботи від будинку, школи, дитячого садка і т.д. Іншим мотивуючим фактором для роботи саме в цьому підприємстві – фінансовий. Представники зазначеного типу пасивно виконують свою роботу, без ентузіазму розглядають вказівки «зверху», працюють «від дзвінка до дзвінка». Пасивність характеризує і відношення до самовдосконалення, такий працівник почне підвищувати свій професійний рівень, тільки якщо у нього не залишиться вибору. Вимушений тип корпоративної культури найменш прийнятний в умовах кризи, тому як пасивність персоналу не виведе підприємство із кризової ситуації, оскільки криза потребує творчої активності та підприємницької діяльності.

Для підприємств з *традиційною* корпоративною культурою характерна жорстка субординація, ієрархія в системі управління. Тому застосовується раціонально-економічна система мотивації. Таке підприємство повільно реагує на зміни у зовнішньому середовищі. Цей тип корпоративної культури

найчастіше застосовується в екстремальних умовах, тобто тоді, коли персонал чітко виконує лише накази «згори».

Для підприємств із *інноваційною* корпоративною культурою характерна ефективна система (формальна і неформальна) збору спеціалізованої інформації, зворотний зв'язок з персоналом, активний пошук і оцінка нових ідей, а також дотримання чіткої довгострокової стратегії. Система мотивації заснована на задоволенні працею, його відповідності особистим інтересам, підвищенні соціального статусу, матеріального стимулювання. Таке підприємство може швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Зміни в умовах інноваційної корпоративної культури стають нормою, це забезпечується постійним вдосконаленням професійного рівня працівників, пошуком і впровадженням нових ідей, а також готовністю йти на ризик.

«Снобістська» корпоративна культура характеризується досить динамічною структурою, оскільки працівники зацікавлені в нових ідеях, які потенційно можуть підвищити їх дохід. Задля отримання фінансової вигоди вони готові вдосконалювати свій професійний рівень. Внутрішнє середовище підприємства із «снобістською» корпоративною культурою характеризується жорсткою конкуренцією, тобто це система, де кожен працівник чітко знає свої права і обов'язки і ніколи не буде виконувати чужу роботу. Цілком очевидно, що головний мотивуючий фактор – матеріальне стимулювання, причому рівень соціальної відповідальності дуже низький, або вона взагалі відсутня.

Висновки. Отже, від правильно сформованої корпоративної культури залежить ефективність діяльності самого підприємства. Запорукою розвитку корпоративної складової економіки має бути продумана, орієнтована на довгострокову перспективу стратегія персоналу з розвитку корпоративних цінностей. Створення корпоративних правил, чітке їх дотримання забезпечить ефективне стратегічне управління персоналом підприємства, гармонізує й субординує відносини між працівниками, попередить або розв'яже конфліктні ситуації; привабить клієнтів, забезпечить прийняття ефективних рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аверин А.В. Корпоративная культура современного общества: Дис. ... канд. филос. наук / А.В. Аверин. – Ставрополь, 2006. – 216 с.
2. Бала О.І. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація / О.Є. Кузьмін, О.І. Бала, Р.Д. Бала // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Випуск 222: в 5-т. – т. V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 1078-1083.
3. Барнард Ч. Ридер по курсу «Теория и социология организаций» / Ч. Барнард. – М.: ГУ-ВШЭ, ф-т менеджмента, 2000. – 136 с.
4. Воронкова А.Е. Корпорації: Управління та культура: [монографія] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренєв. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
5. Кудря Я.В. Корпоративна політика / Я.В. Кудря // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 567. – С. 73-80.
6. Кужелев М.А. Особенности формирования региональных моделей корпоративной социальной ответственности / М.А. Кужелев // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 1, т 1. – С. 294-299.
7. Кужелєв М.О. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: [монографія] / М.О. Кужелєв. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 260 с.
8. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятия, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130-136.
9. Потапюк І.П. Стратегічне управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / І.П. Потапюк, М.О. Сідаш // Економічний форум №4. – Луцьк: Редакційно-видавничий відділ Луцького НТУ, 2014. – С.46-50.
10. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 28-32.

11. McNamara C. Organizational culture and changing culture [Електронний ресурс] / Carter McNamara – Режим доступу до ресурсу: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm#anchor1428305>.

REFERENCES:

1. Averin A.V. (2006), "Korporativnaja kul'tura sovremennogo obshhestva", Abstract of Ph.D. dissertation, Stavropol'.
2. Bala O.I., Kuzmin O.Ie., Bala R.D. (2007), "Factors influencing corporate culture: essence and classification", Economics: problems of theory and practice, no. 222, pp. 1078-1083.
3. Barnard Ch. (2000), Rider po kursu "Teorija i sociologija organizacij" [Reader at the course "Theory and sociology of organizations"], GU-VShJe, Moscow, Russia.
4. Voronkova A.E., Bab'jak M.M., Koreniev E.N. (2006), Korporatsii: Upravlinnia ta kultura [Corporation: management and culture], Vymir, Drohobych, Ukraine.
5. Kudria Ia.V. (2010), "Corporate policy", Management and entrepreneurship in ukraine: stages of development and developmental issues, no. 567, pp. 73-80.
6. Kuzhelev M.A. (2012), "Features of the formation of regional models of corporate social responsibility", Financial and credit activity: problems of theory and practice, no. 1, pp. 294-299.
7. Kuzheliev M.O. (2012), Kontseptualni osnovy rozvytku korporatyvnykh vidnosyn [Conceptual basis for the development of corporate relations], TOV "Skhidnyi vydavnychy dim", Donetsk, Ukraine.
8. Mogutnova N.N. (2005), "Corporate culture: concepts, approaches", Sociological research, no. 4, pp. 130-136.
9. Potapiuk I.P., Sidash M.O. (2014), "Strategic management of the personnel of the enterprise engaged in foreign economic activity", Economic forum, no. 4, pp. 46-50.
10. Tarasova O.V., Marinova S.S. (2013), "Corporate culture as an instrument of effective management of the enterprise", The economy of the food industry, no. 3, pp. 28-32.

11. Free Management Library (2000), “Organizational culture and changing culture”, available at: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm#anchor1428305> (Accessed 03 December 2017).