

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

*Статтю присвячено вивченню ефективності управління організації чи установи в контексті формування корпоративної культури. Розглянуто актуальність типових ситуацій, що формують ключові проблеми колективної етики, визначено її безпосередній вплив на ефективність функціонування сучасного підприємства. Заслуговує на увагу обговорення питання підняття ефективності праці, покращення комунікаційних стосунків в колективі та ефективність управління керівництва. Визначено, що ключову роль у становленні культури повинні грати керівники нового типу, здатні перетворити високу корпоративну культуру у фундаментальну якість своєї організації.*

*Ключові слова:* корпоративна культура, інноваційний потенціал, стратегічні методи управління, ефективність підприємства.

**Постановка проблеми.** Фундаментом успішної та ефективної роботи підприємства постає культурний, заснований на стратегічних методах управління корпоративний процес. Він формує соціальну відповідальність працівників та базується на цінностях, прийнятих і засвоєних в організації, активізує формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Корпоративна культура активно досліджується у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних вчених різні аспекти цієї проблеми вивчали: Т. Діл, А. Кеннеді, К. Камерон, Е. Шейн. Чимало досліджень корпоративної культури належать вітчизняній науці, можна відзначити роботи Захарчина Г.М., Кригульської Т. В., Малика І. П., Тарасова О. В., Фісенка Е. С. та ін. У працях науковців розкрито сутність корпоративної культури, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання й управління її розвитком [1-4]. Разом із тим, аналіз та узагальнення результатів досліджень констатує той факт, що залишається невирішеними ряд важливих теоретичних і прикладних проблем які потребують невідкладного вивчення. Їх розв'язання дозволить цілеспрямовано й ефективно управляти корпоративною культурою як важливим фактором конкурентоспроможності підприємств та забезпечить умови для професійного зростання працівників.

**Метою статті** є дослідження ефективності управління в контексті формування корпоративної культури, вивчення теоретичних та методологічних аспектів, розробка рекомендацій щодо напрямів і методів удосконалення корпоративної культури для гармонізації соціально-трудових відносин та підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі корпоративна культура все активніше завойовує домінуюче становище в людській діяльності, знаходячи незалежність і якісно новий щабель розвитку. Вона задає орієнтири управління організацією, соціально-трудовими відносинами, формує і стимулює роботу підприємства. Важливість корпоративної культури будь-якої організації не можна недооцінювати: вона дозволяє працівникам підприємства усвідомлювати ідентичність, дає відчуття стабільності і надійності самої

організації, формує почуття соціальної захищеності, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника[1].

Корпоративна культура, визначаючи здатність організації до саморозвитку і при інших рівних умовах, дає стратегічну перевагу перед конкурентами. Багато в чому саме корпоративна культура є причиною провалу в одній компанії тих нововведень, які мали успіх в іншій. Як показує практика, в основі успіхів і невдач організації часто лежать причини, які прямо або побічно належать до корпоративної культури.

Психологічний клімат в колективі впливає на продуктивність праці і, в кінцевому підсумку, на конкурентоспроможність продукції, на обсяг прибутку і т.д. У передових корпораціях управління поєднується з втіленням у життя кодексу поведінки своїх співробітників, що відображає базові цілі і корпоративні цінності[2]. На думку провідного фахівця Олени Леонової із HR –іventагенства HUMA –blog, що успішно працює в Україні впродовж останніх десяти років: «Компанія не може існувати без власної культури, в умовах сучасного ринку це важливо – успішним є тільки клієнтоорієнтований, відкритий і впізнаваний бізнес»[5].

Сучасний підхід до культури організації базується, як правило, на моделях країн з розвинутою ринковою економікою, в яких основна увага приділяється факторам духовної культури, що пов'язано з високим рівнем забезпечення матеріальними елементами культури. Але такий погляд не цілком однозначний: існують сильні відмінності в економічних, політичних, правових та інших умовах існування бізнесу, внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств. Багато в чому закономірний інтерес початкових років перетворень бізнесу в Україні зводився до проблем структурної реорганізації і пошуку інвестицій, що продовжується і наразі. Однак, поступово цей інтерес почав доповнюватися усвідомленням вузькості і однобічності даного підходу. Ставало очевидним, що крім зміни економіко-організаційного механізму управління реформування підприємств можливо тільки за умови оволодіння ними новою культурою, що пропонує формування відмінною від колишньої системи цінностей[2].

Можна виділити три типові ситуації, що ілюструють актуальність проблеми формування корпоративної культури та її впливу на ефективність функціонування підприємств:

- злиття, поглинання одних підприємств іншими;
- стрімкий розвиток підприємств нових сфер бізнесу;
- створення і функціонування зарубіжних фірм на ринку[3].

Приблизно чверть століття тому, в розвинутих західних державах, об'єктом ґрунтовного дослідження з боку вчених і лідерів бізнесу стала корпоративна культура. Причина такого інтересу пояснювалася досить легко: глибоке усвідомлення важливості культури при реалізації нових стратегій було необхідною умовою. Американські дослідники Теренс Діл та Аллан Кеннеді в 1982 р. створили концепцію корпоративної культури як найважливішого чинника, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток[6]. З точки зору розвитку економіки це було продиктовано насамперед потребою великого і середнього бізнесу з метою розробки нових підходів до управління, щоб підняти ефективність праці.

На думку західних аналітиків, у працівників сфери знань, інформаційних технологій коефіцієнт використання людського потенціалу в корпораціях складає всього 37,5%. Тим часом саме людські ресурси дозволяють істотно поліпшити базову характеристику сучасного виробництва –продуктивність праці. За деякими оцінками, зростання продуктивності праці в аерокосмічній промисловості досягається приблизно на 60% за рахунок застосування нових технологій, на 25% шляхом оптимізації капітальних інвестицій і на 15% за рахунок підвищення ефективності праці. Слід зазначити, що підвищення продуктивності праці за рахунок технологій і інвестицій буде успішним тільки за умови налагодженої співпраці працівників, розвитку здібностей і ініціативи кваліфікованих співробітників з диспропорційно високим стандартом споживання [4].

В кінці 70-х років XX ст. зайшли в глухий кут дослідження в галузі стратегічного менеджменту, теорії організації і деяких інших в галузі управління. Теоретики менеджменту побачили в розвитку концепції корпоративної культури організації один з можливих шляхів виходу з кризи. У 90-х роках XX ст. в менеджменті починає затверджуватися принципово новий підхід до управління персоналом: об'єктом управлінської діяльності визнаються не люди, їх діяльність та процеси, а корпоративні культури різного типу. Багато фахівців відзначали, що подібна абсолютизація ролі корпоративної культури представляється не виправданою, проводячи аналогію з тим періодом, коли спостерігалось приблизно те ж саме стосовно ролі математичних методів в економіці та можливостей ЕОМ в управлінні виробництвом. Тому правильніше розглядати корпоративну культуру організації як важливий стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи на досягнення загальних цілей, мотивувати співробітників, полегшувати спілкування між ними.

В останні роки корпоративну культуру стали визнавати основним показником, необхідним для правильного розуміння і управління організаційною поведінкою, показником конкурентоспроможності організації. Вкладаючи гроші в розвиток корпоративної культури, компанія отримує відданих співробітників, а вони, в свою чергу, формують лояльних, постійних клієнтів. Саме від постійних клієнтів залежить реакція ринку, яка вимірюється прибутковістю компанії [5]. Таким чином, по суті, створена, керована, постійно збагачується і гнучко змінюється корпоративна культура – це конкурентна перевага компанії.

Терренс І. Діл і Аллан А. Кеннеді в своїй праці «Нові корпоративні культури» розглядають чотири рівні корпоративної культури [6]:

цінності – це колективні усіма членами організації уявлення про організацію і її благо; герої – це ті члени організації, які є прикладом, які уособлюють найважливіші організаційні цінності;

обряди і ритуали – це повні символізму церемонії в організації, які проводяться для того, щоб відзначити важливі для компанії події і долучати нових членів.

Формування корпоративної культури досить тривалий процес, і на нього впливають дуже багато факторів, серед яких особливо важливі:

- передісторія появи компанії, причина рішення її створення;
- творці компанії і їх цінності;
- неформальні лідери, їх прихід і відхід;
- керівники компанії, їх улюблені теми;
- критерії відбору персоналу, просування, звільнення, заохочення;
- успіхи і невдачі компанії, реакція керівників і співробітників на них;
- увага керівництва до умов праці та ін.

Вплив корпоративної культури на результати функціонування організації досліджували багато вчених. Свого часу провідний фахівець з менеджменту П. Друкер зазначав, що історичні успіхи нації на 80% визначаються не природними ресурсами, не економічним базисом або технологіями, навіть не талантом народу, а ефективністю управління[2]. Розуміючи це, керівництво компанією прагне до створення сильної корпоративної культури, яка базується на розумінні людини і її ролі в системі суспільного розподілу праці.

Аналіз факторів формування корпоративної культури показав, що розвиток і зміни відбуваються протягом всього життя організації. При цьому в силу важливості та стійкості базових припушень вказані процеси протікають швидше поступово і еволюційно, ніж радикально і революційно[1].

Зазвичай організація зростає за рахунок залучення нових членів, що приходять з організацій з іншою культурою. Нові члени організації, хочуть вони цього чи ні, заносять в неї «вірус» іншої культури. Яка з культур «виживе», багато в чому залежить від її сили, так як останнім впливає на інтенсивність певних зразків поведінки.

Інноваційна культура забезпечує сприйнятливості людей до нових ідей, їх готовність і здатність до підтримки та реалізації нововведень у всіх сферах життя. Вона відображає

цілісну орієнтацію людини, закріплену в мотивах, знаннях, уміннях і навичках, а також зразках і нормах поведінки. Вона показує як рівень діяльності відповідних соціальних інститутів, так і ступінь задоволення людей участю в них і його результатами. Інновації можуть відкрито прийматися або не братися. Інноваційний потенціал організації буде тим успішніше реалізований, чим сильніше прихильність персоналу організації до реалізації стратегії, і залежати від того, наскільки люди прагнуть досягти найкращих результатів на робочому місці[3].

Можна виділити два типи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності організації:

- вплив домінуючого типу культури організації на успішність розвитку бізнесу. Сформована корпоративна культура може бути ефективною і сприяти досягненню цілей організації, а може, навпаки, чинити сильний негативний вплив на ефективність діяльності. Успішними бувають ті організації, у яких сформувалася корпоративна культура внутрішньо не суперечлива, узгоджена зі стратегією розвитку і відповідає особливостям бізнесу і об'єктивним вимогам зовнішнього середовища;

- вплив неузгодженості між реалізованими і офіційно закріпленими правилами, нормами і процедурами. Рівень керованості безпосередньо залежить від характеру неформальних норм і правил, а також ступеня їх впливу на діяльність організації.

Не завжди ми можемо давати загальні рекомендації з проектування і розвитку ефективною корпоративної культури, так як в кожному конкретному випадку буде необхідний підхід, що відповідає умовам, в яких функціонує організація. Можна лише виділити деякі ключові аспекти культури, що впливають на ефективність; відзначити деякі помилки, пов'язані з відсутністю управління культурою і з прорахунками в програмі її розвитку; вказати можливі шляхи зміни несприятливо сформованої культури.

В даний час розроблені різні методи, які дозволяють керівникам формувати і підтримувати корпоративну культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Після з'ясування того, яким вимогам повинна відповідати культура даної організації в умовах конкретної стратегії розвитку, керівництво перш за все визначає, якими мають бути філософія і практика управління. Виходячи з філософії управління керівники підприємства намічають конкретні методи формування ефективною організаційної культури.

Таким чином, реальне формування ефективною організаційної культури на підприємствах – питання майбутнього. Але безпрецедентний динамізм сучасності вже сьогодні вимагає від них вибору нових орієнтирів стратегічного розвитку. Будь-яка організація, яка прагне йти в ногу з часом, повинна мати в якості одного з таких загальноновизнаних орієнтирів формування ефективною корпоративної культури, що дає кожному працівнику можливість самоствердження, максимального прояву здібностей, усвідомлення значущості своєї особистості, саме це, є одним з основних мотивів ефективною роботи всієї організації. Визначальну роль у становленні такої культури повинні грати саме керівники нового типу, здатні перетворити високу корпоративну культуру у фундаментальну якість своєї організації.

**Висновки.** Роботодавці відіграють життєво важливу роль у підтримці міцної культури, починаючи з набору та відбору претендентів, які поділятимуть переконання організації та процвітатимуть у цій культурі. Вони несуть відповідальність за розроблені програми орієнтації, навчання та управління ефективністю. Мета кожного керівника – створити реальний колектив однодумців, що втілюють цінності в стратегічний розвиток підприємства.

### Список використаної літератури

1. Захарчин Г.М. Корпоративна культура. Львів, 2011. 344 с.
2. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3.С. 28–32. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua)

3. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2016. №10. С. 51–56. URL: [ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf\\_27](http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27).
4. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2010. № 3. С. 76–80.
5. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/>
6. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Perseus Books Publishing, 1982. 284 с.

## REFERENCES

1. Zakharchyn H.M. (2011). Korporatyvna kul'tura [Corporate culture]. L'viv.
2. Tarasova O. V. (2013). Korporatyvna kul'tura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpryyemstva. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti [Corporate culture as a foot for effective enterprise management]. Economics of the food industry*, № 3, 28-32. Retrieved from: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua)
3. Fisenko E. S., Malyk I. P. (2016). Korporatyvna kul'tura yak faktor pidvyschenny a konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Corporate culture as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky i upravlinnya*, (10). Retrieved from: [ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf\\_27](http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27)
4. Kryhul's'ka, T. V. (2010). Deyaki aspekty problemy strukturyzatsiyi orhanizatsiyanoi kul'tury pidpryyemstva [Some aspects of the problem of structuring the organizational culture of the enterprise]. *Derzhavatarehiony. Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, № 3, 76–80.
5. Stvorennia korporativnoi kultury (2019). [Creating a corporate culture]. Retrieved from: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/>
6. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, Perseus Books Publishing, 1982. 284.

**КАЧМАЛА ВИКТОРИЯ ИВАНОВНА. ФОНОТОВА АЛЕКСАНДРА ВАДИМОВНА. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.** *Статья посвящена изучению эффективности управления организации или учреждения в контексте формирования корпоративной культуры. Рассмотрены актуальность типичных ситуаций, формирующих ключевые проблемы коллективной этики, определены ее непосредственное влияние на эффективность функционирования современного предприятия. Заслуживает внимания обсуждению вопроса поднятия эффективности труда, улучшение коммуникационных отношений в коллективе и эффективность управления руководства. Определено, что ключевую роль в становлении культуры должны играть руководители нового типа, способные превратить высокую корпоративную культуру в фундаментальную качество своей организации.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, инновационный потенциал, стратегические методы управления, эффективность предприятия.

**KACHMALA VICTORIA IVANIVNA. FONOTOVA OLEKSANDRA VADIMIVNA. EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CORPORATE CULTURE FORMATION.** *The article is devoted to the study of the effectiveness of management of an organization or institution in the context of the formation of corporate culture. The urgency of typical situations that form the key problems of collective ethics is considered, its direct impact on the efficiency of modern enterprise is determined. It is worth discussing the issue of raising the*

*efficiency of work, improving communication relations in the team and the effectiveness of management. It is determined that a key role in the formation of culture should be played by a new type of leaders who are able to transform a high corporate culture into a fundamental quality of their organization.*

**Key words:** *corporate culture, innovative potential, strategic management methods, enterprise efficiency.*