

Keywords: benchmarking, competitive environment, business process.

Сіренко А.П.

к.ф.-м.н. НТУУ «КПІ»

Якименко Р.А.

студентка ФММ НТУУ «КПІ»

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ СТАН НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті досліджується корпоративна культура підприємства, чинники її формування та розвитку. А також порівняння її стану та розвитку сьогодні на підприємствах України з західними підприємствами.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, культура на підприємстві, чинники формування, стан розвитку.

Вступ. Сьогодні не існує єдиного, спільного підходу до пояснення поняття «корпоративна культура». До того ж, різні автори для його пояснення використовують різні терміни, такі як: «культура», «фірмова культура», «культура організації», «культура підприємництва», «організаційна культура». Але аналіз всіх цих трактувань дозволяє зробити висновок про те, що їх сутність є тотожною. Тому є підстави їх ототожнити та використовувати в роботі. Сам термін «корпоративна культура» вперше використав у ХІХ столітті у військовій термінології німецький фельдмаршал Г. Мольтке. В другій половині ХХ століття в економічній літературі почали з'являтися і перші відносно чіткі визначення цього терміну. Суттєвий науковий внесок в розробку теорії корпоративної культури і модифікації її визначення внесли К. Девіс, А. Кромві, Д. Ньюстром, Р. Рютінгер, Е. Шейн та інші [6]. Серед вітчизняних дослідників проблеми корпоративної культури є відносно новими, проте перші ознаки до визначення цього феномену вже є, одним з перших був Д. Задихайло.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз корпоративної культури підприємства, формування чинників корпоративної культури та стан культури на підприємствах України.

Результати дослідження. Корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [6]. Її особливість та унікальність проявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини

і, навіть, дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях. Виділяють три рівні корпоративної культури (див. рис. 1.1).

При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним. Верхній або зовнішній рівень створюють видимі об'єкти культури: стиль та манера одягатися, правила поведінки, символи, урочистості, розташування офісів. Другий і третій рівні – невидимі. До складу другого рівня належать виражені в словах і справах, практичній поведінці співробітників організації цінності та переконання, які свідомо поділяються її членами і виявляються в мові, символах. Третій рівень становлять основоположні припущення і глибокі переконання на підприємстві. Проте деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибокі, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

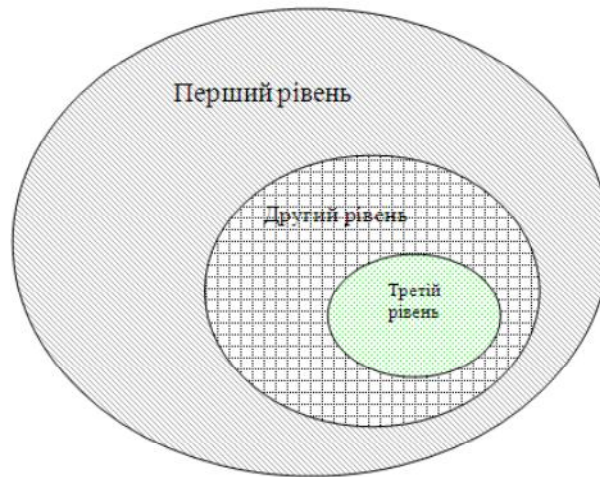


Рис. 1. Рівні корпоративної культури [6]

Корпоративна культура кожної організації має свої особливості залежно від роду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві. Особливості такої культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організаційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

Отже, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства [3].

Механізм формування корпоративної культури – це взаємодія її джерел, які визначають, і є переважаючими в колективі, значення та ієрархія цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньо групові норми та моделі поведінки.

Основною, при формуванні спільної культури, є здатність показати спільне бачення для всіх працівників компанії. Керівництво повинно правильно визначити місію підприємства і те, як вона має відобразитись в

організаційних нормах і цінностях. Далі все це поширюються на всю компанію. Також важливим чинником формування культури є лідерство. Тому великого значення надають «команді односторонців». Крім того, обов'язково створюється система винагород, стимулів, бонусів, яка заохочує працівників до продуктивної праці на користь підприємства.

Формування корпоративної культури – це складний і тривалий процес, основними етапами якого є визначення місії компанії та основних базових цінностей, формування правил поведінки працівників компанії, виходячи з базових цінностей, описання традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане [6]. Дуже велике значення мають внутрішня культура організації та її взаємодія з культурою зовнішнього середовища. Сам термін «культура» (лат. cultura – виховання, освіта, шанування) – специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріальної та духовної праці, системі соціальних норм, сукупності ставлення людей до природи, що характеризують суспільство в цілому чи підприємство [3].

До корпоративної культури прийнято зараховувати усі ті атрибути, які зараховують до культури взагалі: систему цінностей, правил, норм, міфи, традиції, способи циркуляції інформації, мову тощо. Це така система загальних цінностей, яка формує відносини та ставить орієнтири стосовно того, що відбувається у фірмі. Вона вивчається, формується спочатку менеджерами, а потім і іншими співробітниками організації у процесі вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем. Розуміння та підтримання культурних традицій дає можливість новим членам організації швидко пристосуватись до нового колективу, правильно мислити, відчувати і розуміти колег.

У класичному західному менеджменті прийнято користуватись типологією корпоративної культури, запропонованою Джеффрі Зоненфельдом [6] (див. табл.1).

Якщо говорити про український менеджмент, а саме про типи корпоративної культури, то чітких типів не виділяють. Відслідковуючи корпоративну культуру в Україні можна виділити такі її типи [5]:

– «культура влади» – тут головну роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Фірми з такою культурою мають тверду ієрархічну структуру. Такий тип культури дозволяє компанії досить швидко реагувати на зміну ситуації, приймати рішення й організувати їх виконання;

– «рольова культура» – характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією учасників. Цей тип організацій функціонує на основі правил та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати лише в стабільному середовищі.

Отже, можемо сказати, що жоден тип корпоративної культури не варто переоцінювати, але, водночас кожен з них може привести організацію до успіху за певних умов. Усе залежить від того, які саме

цінності формуються (чи не формуються) в організації відповідно до вимог середовища і спрямованості.

Таблиця 1

Типологія корпоративної культури Джеффри Зоненфельда

Назва	Суть	Специфіка
«Бейсбольна команда»	Корпоративна культура, яка виникає в ситуаціях постійного ризику, ситуаціях, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем	У такому типі культивується та стимулюється талант, новаторство, ініціатива. Це – команда зірок. Такі працівники вважають себе «вільними гравцями» і їх дуже поважають та цінують, а ті, хто не справляються в такій ситуації швидко потрапляють на лаву «запасних».
«Клубна команда»	Така корпоративна культура характеризується лояльністю, толерантністю, відданістю і спрацьованістю, командною роботою. Стабільні та безпечні умови сприяють заохоченню віку співробітників, досвіду і посадових переваг.	Сюди запрошують молодих спеціалістів, о почувають себе доволі комфортно і поступово роблять кар'єру. Вони добрі фахівці, які знають горизонталь роботи.
«Академічна культура»	Характеризується вузькою спеціалізацією та творчим розвитком особистості.	Такий тип корпоративної культури обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації.
«Захисна культура»	Назва такої культури говорить сама за себе – вижити в певних умовах.	В ній нема гарантії постійної роботи та можливостей професійного зростання; погано впливає на працівників, хоча для одиниць є чудовим кар'єрним стартом, такі працівники мають не лише професійне визнання, а ще і відповідну фінансову підтримку.

Корпоративна культура є обов'язковою частиною трудового колективу в сучасній формі. Тому, якщо розглядати це з точки зору системного підходу то і колектив, і підприємство взагалі є непростими, навіть складними відкритими системами, формування та розвиток яких проходить під впливом цілої низки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Логічним буд зробити припущення, що ці чинники мають вплив і на формування, і на розвиток корпоративної культури фірми. Щоб добре вивчити як саме впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища на корпоративну культуру потрібно:

- визначити найбільш вагомі чинники, які впливають на корпоративну культуру;
- проаналізувати, як кожен чинник впливає на корпоративну культуру, шляхом опитування працівників та керівників компанії;
- систематизувати результати, зробити висновки про те, який чи які чинники найвагомніше впливають на корпоративну культуру фірми, які

саме напрямки їхнього впливу можна зменшити, або навпаки збільшити для покращення внутрішньої корпоративної культури.

Взагалі поняття «чинник» – похідне від поняття «діяти», тобто це «те, що чинить та здійснює вплив». Отже, нам необхідно проаналізувати систему чинників, з якими пов'язана корпоративна культура. Формування організаційної культури:

- джерела – комплекс особистісних цінностей та індивідуальних способів їх втілення; структура та форми діяльності, що уособлюють певні цінності; уявлення про найкращу модель поведінки працівника в колективі;

- шляхи – довгострокова практична діяльність керівника або власника компанії; природний відбір найефективніших стандартів, норм і правил, що пропонуються керівником та співробітниками компанії;

- етапи – визначення місії компанії; формування базових цінностей; створення правил поведінки співробітників; опис символіки та традицій, що демонструють усе це.

Крім того корпоративна культура формується під впливом середовища (мегаструктура; макро-, мікросередовище) та за рівнями (глобальний, регіональний, корпоративний, персональний).

Тому, зважаючи на те, що організаційна культура утворюється та розвивається під впливом цінностей конкретних осіб, мови, а також під впливом комплексу різних мотиваційних чинників та відповідає загальним інтересам групи чи команди організації, можемо говорити про те, що практично в жодній компанії не може існувати однієї-єдиної культури.

Аналізуючи розвиток корпоративної культури в Україні можна зробити такі висновки:

- 25% – вважають, що вона непотрібна;

- 35% – корпоративна культура взагалі то потрібна, але на неї не вистачає часу та ресурсів;

- 40% – працюють над її формуванням, але використовують західні технології;

- 55% – згодні з тим, що вона є обов'язковим елементом сучасного підприємства [1].

При розгляді діяльності окремих підприємств України помітна певна подібність їх корпоративних культур, які дуже схожі до західних моделей. Але, звичайно, кожна компанія має і свої корпоративні особливості, які і ведуть їх до успіху. Як приклад, можна назвати корпоративну культуру компанії «Укртатнафтасервіс», що є генеральним підрядником ПАТ «Укртатнафта» з виконання ремонтно-будівельних, ремонтно-монтажних та ізоляційних робіт, головне в ній – це взаємовідносини між адміністрацією і співробітниками, такий зв'язок забезпечується:

- суворим дотриманням норм Галузевої угоди та Колективного договору, державних соціальних стандартів, а також постійна турбота про покращення рівня життя співробітників компанії та умов праці;

- використання різних мотивуючих факторів ефективної трудової діяльності;
- створення в компанії системи соціального партнерства: взаємна повага інтересів власника компанії та найманих працівників;
- делегування повноважень та участь співробітників в управлінні компанії;
- використання в компанії нематеріального стимулювання співробітників;
- постійна підтримка високого рівня соціального забезпечення співробітників компанії;
- втілення молодіжної політики (тобто створення відповідних умов для інтелектуального розвитку молодих співробітників, підвищення кваліфікації або перекваліфікації, покращувати житлово-побутові умови) [7].

До великих компаній, які працюють в Україні та розвивають власну корпоративну культуру можна віднести ПриватБанк. Так в розділі інформації про банк можна знайти перелік цінностей компанії:

- команда висококваліфікованих спеціалістів;
- лідер банківського ринку України;
- лідер у сфері впровадження провідних банківських послуг;
- національна мережа банківського обслуговування;
- сучасний універсальний банк;
- соціально значимий банк [8].

На офіційному сайті «Персонал-Сервіс» вказано, що компанія складається з яскравих індивідуальностей, які творчо працюють в єдиній команді, та причини, по яких потрібно працювати саме з ними: високий професіоналізм, оптимально побудовані комунікації, взаємовигідні партнерські відносини. Девіз фірми: «Харизма нашої компанії полягає в тому, що, роблячи професійно свою роботу, ми залишаємося дружніми, товариськими і лояльними з нашими клієнтами і партнерами». Головну ставку в своїй роботі вони роблять на рекомендації своїх клієнтів. Також добре допомагає також іміджевий слоган компанії: «Наша мета – ваш професійний успіх» [9].

Більшість українських підприємств ще не досягла того рівня економічного та управлінського рівня, який би їм дозволив активно впроваджувати основні принципи корпоративної культури та одержувати позитивний результат. Головним бар'єром є те, що багато керівників фірм намагаються отримати швидше максимальний прибуток, не прислухаючись до проблем працівників компанії, і навіть інтересів суспільства. Питаннями розвитку корпоративної культури в основному займаються в компаніях які орієнтовані на західний тип управління, або у філіалах західних компаній, які працюють в Україні.

Висновки. На сьогодні не існує законодавчо затвердженого поняття корпоративної культури. Воно базується на діловій практиці, моральних

нормах та загальному культурному рівні суспільства. Кожна компанія, яка прагне працювати та розвиватись на сучасному ринку намагається створити свою, унікальну корпоративну культуру, що існує в будь-якому випадку, незважаючи на те чи працюють над нею чи ні. Корпоративна культура підприємства – це спосіб життя, дії, мислення, єдність вищої мети та духовних цінностей. Тому, культура є явищем всеохоплюючим, все проникаючим, яке обов'язково впливає на все життя фірми. Формування будь-якої корпоративної культури завжди має двосторонній характер. З одного боку це вплив на організацію суспільної думки, правил, традицій регіону, а з іншої – це донесення до зовнішнього середовища особливостей клімату самої організації. Корпоративна культура допомагає отримувати управлінський прибуток, через самоорганізацію та через краще поєднання цілей компанії та її підрозділів, оптимізацію організаційної структури, роботи з персоналом, освоєння нових методів планування, впровадження інноваційних методів управління. В роботі встановлено, що в Україні ступінь готовності до офіційного впровадження корпоративної культури є досить низькою. На словах більшість керівників розуміє важливість цієї складової фірми, а на ділі – далі слів справа не йде.

Опираючись на все вище сказане потрібно пам'ятати, що культура – найконсервативніша частина будь-якої організації. Торкатися її потрібно з особливою обережністю. Створювати і зміцнювати цінності дуже важко, а обережно впливати на їх ієрархію можна і потрібно.

Список використаних джерел

1. Бойчук Л.М. Розвиток корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. – Електронний ресурс : [Режим доступу] : http://mev-hnu.com/load/studentska_naukovo_praktichna_konferencija/1_svitova_ekonomichna_integracija_ta_globalizacijni_procesi_v_khkhi_stolitti/rozvitok_korporativnoji_kulturi_vitchiznjanih_pidpriemstv_v_umovakh_globalizaciji/21-1-0-152
 2. Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка
 3. Зеркаль А.В. Особливості формування корпоративної культури у галузі машинобудування. – Електронний ресурс : [Режим доступу] : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1029>
 4. Культурологія : [навч. посіб.] / Шейко В.М. – К.: 2012. – 494 с.
 5. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. – Електронний ресурс : [Режим доступу] : <http://personal.in.ua/article.php?ida=68>
 6. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : [навч. посіб.] / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури. – 2007. – 360 с.
 7. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : [навч. посіб.] / Л.Г. Шморгун – К. : Знання – 2010. – С. 180
 8. Офіційний сайт Приват банку. – Електронний ресурс: [Режим доступу] : <http://privatbank.ua/about/>
 9. Інтернет-ресурс: <http://www.personal-service.com.ua/>
-

Сиренко А.П.

к.ф.-м.н., НТУУ «КПІ»
студентка ФММ НТУУ «КПІ»

Якименко Р.А.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕЁ СОСТОЯНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

В этой статье исследуется корпоративная культура предприятия, факторы ее формирования и развития. А также сравнение ее состояния и развития сегодня на предприятиях Украины с западными предприятиями.

Ключевые слова: культура, корпоративная культура, культура на предприятии, факторы формирования, состояние развития.

Sirenko A.P., Yakimenko R.A.

CORPORATE CULTURE AND ITS CONDITION AT THE ENTERPRISES OF UKRAINE

This article explores the corporate culture of the enterprise, the factors of its formation and development. As well as its comparison condition and development of today's enterprises of Ukraine with Western companies.

Keywords: culture, corporate culture, culture of the company, formation factors, the state of develop.

Холтобіна І.О.

студентка ФММ НТУУ «КПІ»

Смоляр Л.Г.

ректор, к.е.н., професор МУФ

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У даній статті досліджені сутність і основи стратегічного управління, а також обумовлено, що існуючі зараз концепції управління дають змогу підприємствам підтримувати порівняно стійке становище, адаптуватися до умов, які постійно змінюються. Автором також надані рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: управління, стратегія підприємства, стратегічне управління

Вступ. Економіка України та суспільство знаходяться на етапі, коли відбувається формування нових економічних і соціальних структур та