

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE FORMATION OF THE MODEL OF CORPORATE CULTURE IN THE ACTIVITY OF HOMELAND ENTERPRISES

УДК 658.3

Полянська А.С.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту
і адміністрування
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Дюк О.М.

здобувач кафедри менеджменту
і адміністрування
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

У статті розкрито суть поняття «корпоративна культура», виділено складові елементи моделі її формування. Розглянуто принципи корпоративної культури, що визначають базові правила її впровадження на підприємствах. Обґрунтовано вплив національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Запропоновано підходи до аналізу та оцінювання ефективності впровадження корпоративної культури на галузевих підприємствах.

Ключові слова: корпоративна культура, принципи, модель, ефективність, нафтогазові підприємства.

В статье раскрыты суть понятия «корпоративная культура» и механизм ее формирования, составляющие элементы и принципы корпоративной культуры. Обосновано влияние национального менталитета на формирование и развитие корпоративной

культуры на отечественных предприятиях, а также проанализирована ее эффективность. Исследовано влияние корпоративной культуры на результативность деятельности отраслевых предприятий.

Ключевые слова: корпоративная культура, принципы корпоративной культуры, конкурентоспособность, результативность, нефтегазовые предприятия.

Essence of concept “corporate culture” and mechanism of its forming, component elements and principles of corporate culture are exposed in the article. Influence of national mentality on forming and development of corporate culture on domestic enterprises is reasonable, and also its efficiency is analysed. Influence of corporate culture on effectiveness of activity of branch's enterprises is investigated.

Key words: corporate culture, principles of corporate culture, competitiveness, effectiveness, oil and gas enterprises.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки перед керівництвом будь-якого підприємства постає проблема поліпшення результативності та підвищення ефективності її управління. Висока ефективність управління, своєю чергою, може забезпечити переваги перед конкурентами і, відповідно, фінансовий успіх підприємства. Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може отримати собі конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також складовою частиною стратегічного потенціалу [1].

Корпоративну культуру в останні роки стали визнавати одним із критеріїв ефективного управління на підприємстві. Формування та дотримання принципів корпоративної культури може поліпшити як управління компанією, так і збільшити результативність її діяльності. У силу того, що корпоративна культура є специфічною сферою діяльності, яка охоплює відмінні від звичних показників критерії, які ці ж показники повинні враховувати, як правило має нематеріальний характер та розглядається науковцями переважно як невидима частина організації, ця категорія останнім часом привертає до себе все більше уваги. Складність і важливість дослідження поняття корпоративної культури визначена й тим, що детально регламентована документами, визначена з допомогою декларованих лише окремих її принципів і, врешті, існуючи без будь-яких письмових правил [2], вона має відчутний вплив на поведінку працівників, а отже, потребує детальнішого вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Корпоративну культуру як поняття та інструмент ефективного менеджменту на підприємстві у своїх працях розглядали такі вітчизняні науковці, як О. Апостолук [3], О. Бала [4], М. Дмитриненко [5], В. Зеліч [2], В. Козлов [6], Н. Поліщук [7], В. Семенченко [8], О. Тарасова [9], Т. Чернишова [10] та ін.

Перші згадки про поняття «культура підприємства» датуються 1936 р. та належать М. Шерифу, який визначив поняття соціальних норм поведінки працівників [6]. Під соціальними нормами розумілися певні моделі та правила поведінки, що врегульовують взаємовідносини людей та дають змогу прогнозувати, як люди мають думати, відчувати, говорити, поводитися в конкретних ситуаціях.

Наприкінці 60-х років терміни «культура» і «клімат» на підприємстві широко вивчалися багатьма дослідниками, а у 80-х роках концепція корпоративної культури завоювала одне з провідних місць у наукових дослідженнях із теорії підприємництва [6]. Корпоративну культуру пов'язували з корпоративним духом, зокрема А. Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним із базових принципів управління підприємством [7].

В енциклопедичному словнику поняття «корпоративний дух» сформульовано як причина, що визначає поведінку, дію і відображається у поведінці людей, які підтримують цілі певної організації й відчують належність до неї. Корпоративний дух виховується шляхом залучення працівників до справ організації та управління нею [9]. Отже, корпоративну культуру слід розглядати як передумову та результат поведінки працівників, що накладає

свій відбиток на результативність роботи підприємства у цілому.

Незважаючи на значні теоретичні напрацювання щодо змісту та важливості корпоративної культури в управлінні підприємством, вплив корпоративної культури на результативність діяльності вітчизняних підприємств залишається недостатньо дослідженим.

Постановка завдання. Проблематика корпоративної культури є відносно не дослідженою для нашого суспільства на теперішньому етапі розвитку сучасної економіки. Існує тісний взаємозв'язок між корпоративною культурою та менеджментом на підприємстві, що потребує застосування сучасних підходів до його вивчення та використання для вирішення практичних завдань розвитку вітчизняних підприємств.

Підсумовуючи вищевикладене, метою наукової публікації є розкриття соціально-економічної значимості та актуальності питання впливу корпоративної культури на результативність діяльності галузевих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передумовами формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах передусім є ті інтеграційні процеси, які відбуваються в економіці України. Корпоративна культура сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію як усередині організації, так

і за її межами. За своєю суттю корпоративна культура в Україні є своєрідною сукупністю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичені із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри» [11].

Нині немає єдиного визначеного підходу до визначення поняття «корпоративна культура», різні науковці трактують її по-різному. Розглянемо основні з наявних визначень поняття «корпоративна культура» (табл. 1).

Таким чином, узагальнюючи думку науковців, корпоративну культуру можна визначити як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей та засновані на формальних і неформальних правилах і нормах поведінки людей як усередині підприємства, так і за його межами.

На формування корпоративної культури підприємств впливає культура суспільства, в якому функціонують дані підприємства. Необхідно враховувати такі аспекти корпоративної культури, як зовнішній вигляд, умови адаптації нових працівників, неформальні відносини між працівниками, – чинники, що будуть сприяти формуванню позитивного психологічного мікроклімату в колективі, трансформуючись з елемента управління в стратегічний ресурс підприємства.

В умовах боротьби за світове технологічне лідерство відбувається переоцінка ролі та значення людини в системі управління організацією.

Таблиця 1

Трактування різними науковцями поняття «корпоративна культура»

Визначення поняття «корпоративна культура»	Автор, рік
Цінності, що впливають на середовище, в якому працюють люди.	С. Коссен, 1994
Набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюють у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях.	О. Віханський, О. Наумов, 1995
Культура, що охоплює явища духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали.	Є. Коротков, А. Силіна, 1998
Успадковані за змістом системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні, ефективні функції і спроможні створювати культурний простір та особливе почуття реальності.	Л. Печербуг, В. Чикер, 2000
Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі.	В. Співак, 2001
Багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації	Л. Куликов, 2004
Система базових цінностей і норм організації, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи.	Г. Чайка, 2005
Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку.	Т. Чернишова, Т. Немченко, 2010
Інструмент управлінської дії, що дає змогу м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства.	В. Шевченко, 2011
Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю.	О. Апостолук, 2016

Глобалізація ринків праці, зміна параметрів конкурентного середовища, істотне зростання вимог економіки до якості людського капіталу «призводять до розуміння, що лінійні (адміністративні) моделі управління організацією себе вичерпали, ефективність може бути підвищена тільки шляхом відмови від лінійної логіки на користь більш складних та гнучких моделей» [12]. Власне, корпоративну культуру слід розглядати як складник сучасної моделі управління підприємством, що дає змогу максимально реалізувати його потенціал та створити сприятливе для реалізації цілей середовище.

За результатами опитування керівників різних підприємств, зокрема комерційних банків, консалтингових фірм, торгових компаній, узагальнено, що корпоративна культура включає в себе такі критерії: професіоналізм, відданість і лояльність по відношенню до підприємства, матеріальне і моральне стимулювання і заохочення кваліфікованих фахівців. Корпоративна культура нерідко зводиться до спільного відпочинку працівників, зовнішнього вигляду, при цьому ігнорується створення єдиного корпоративного духу, іміджу, стилю поведінки.

Щодо працівників опитаних підприємств, то вони висловили своє бачення дещо під іншим кутом, звертаючи першочергову увагу на такі критерії: товариські взаємини з колегами, змогу професійного росту та розвитку, матеріальні пільги і винагороди [13].

Таким чином, керівники підприємств розглядають корпоративну культуру з погляду особистих цінностей працівників та способів їх реалізації, а працівники трактують її як сприятливі умови, за допомогою яких можна виконувати покладені на них обов'язки, а також надані можливості для їх саморозвитку та самореалізації.

Слід зазначити, що формування корпоративної культури є питанням окремого підприємства, яке враховує усі елементи корпоративної культури підприємства, досліджені і запропоновані вченими і дослідниками. Зокрема, до базових елементів належать: місія; основні цілі та стратегічне бачення; цінності; імідж; традиції; етичний кодекс; правила та норми поведінки [14].

Залежно від форми власності підприємства, виду діяльності та положення на ринку чи у суспільстві корпоративна культура може мати свої особливості форми прояву. Це відображається у символіці, загальній культурі влади, іміджі організації, правилах та нормах поведінки як працівників так і керівників підприємства.

Слід зазначити, що визначальним елементом корпоративної культури є цінності підприємства. Корпоративна культура формується незалежно від бажання її формувати чи змінювати. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – недобре, а самі

порушують сказане, діти будуть повторювати їхні дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше, неформальних, тому найважливіше, що повинен зробити керівник, якщо бажає сформувати корпоративну культуру, – це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані [15].

Формування корпоративної культури починається з формулювання та вкладення системи внутрішніх цінностей підприємства, представлених у прийнятих основних положеннях та ідеях, у місію підприємства. Місія організації враховує мету діяльності, основні принципи, стиль управління, визначені зобов'язання стосовно клієнтів, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах підприємства принципи і зобов'язання, що відображають «корпоративний дух», дають змогу згуртувати співробітників навколо спільних визначених завдань і цінностей та забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою працівника.

Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, усвідомлення працівниками своєї ролі і вагомості у досягненні цілей та місії підприємства, а отже, результативності діяльності загалом. Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом. Кожне підприємство може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте їх необхідно розділити на загальні та спеціальні.

Є такі загальні принципи корпоративної культури:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників.

2. Принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею всіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

4. Принцип відкритості та постійного вдосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на вдосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень.

5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та

координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання над дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород та їх дотримання, механізм здійснення контролю над їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [4].

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

2. Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3. Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

5. Принцип стосунків «керівник – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника – з іншого у становленні відносин.

6. Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [4].

Досягнення мети, завдань, норм, правил та інших ознак корпоративної культури можливе за рахунок реалізації певних видів діяльності з використанням відповідних функцій корпоративної культури, що визначають корпоративні цінності, здійснюють вплив на менталітет, трудову активність та організованість працівників підприємства, забезпечують їх мобільність та здатність до розроблення інновацій (рис. 1). Усе це у кінцевому підсумку призводить до поліпшення та підвищення результативності діяльності підприємства.

За допомогою формування єдиних корпоративних цінностей можна домогтися у працівників почуття турботи до спільного діла, що мотивує їх до праці, а також виховує відданість працівника



Рис. 1. Функції корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами

підприємству, в якому він працює, що забезпечить стабільність підприємства на певний період його функціонування. Можна сказати, що створення позитивного іміджу підприємства є однією з найважливіших функцій корпоративної культури. З одного боку, імідж – це внутрішнє середовище підприємства, те, що закладено у свідомості співробітників, головною ідеєю якого є так задіяти співробітників підприємства, щоб незалежно від посади, кожен був максимально зацікавлений у діяльності підприємства, а з іншого – його зовнішній вигляд, який призначений для конкурентів та партнерів. Сформовані на засадах корпоративної культури соціально-трудова відносини зміцнюють зв'язки працівників із керівництвом підприємства, формують відчуття солідарності всіх рівнів співробітників навколо традицій, цінностей та норм, а також підвищують індивідуальну та колективну відповідальність за результати своєї діяльності.

Результатом формування індивідуальної та колективної відповідальності працівників є створення певної філософії підприємства, в якій відображаються суспільна роль підприємства, завдання і стратегічна мета, а також взаємозв'язок із національними ідеями. Все це стимулює та мотивує працівника на досягнення загальних корпоративних цілей, що стає джерелом особистого та кар'єрного росту. За допомогою єдиного культурного простору формується прагнення працівника виконувати свої обов'язки самостійно, без прямих указівок та інструкцій, що в кінцевому підсумку значною мірою впливає на сам хід виконання роботи. Очевидно, що вищевказані функції є взаємопов'язаними і чітко корелюють з економічною сутністю корпоративної культури. Спрямовуючи свою дію як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище, культура має надавати підтримку вибраній стратегії розвитку і забезпечувати досягнення основних цілей підприємства.

Корпоративна культура значною мірою впливає на поведінку працівників підприємства, тому

що сучасний висококваліфікований працівник хоче отримати від своєї фірми щось більше, ніж просто заробітну плату: співробітники організації розраховують не тільки на те, що будуть матеріально процвітати, але також бажають психологічного комфорту в організації, культурні цінності якої відповідають їх особистим ціннісним орієнтаціям. Роль культури в сучасному бізнесі зростає і з підвищенням вимог до інтелектуалізації людського капіталу, сприйняттям людини як ключового ресурсу сучасного підприємства. Таким чином, зазначені функції пов'язані із соціальною сутністю корпоративної культури, яка відображається на економічних результатах діяльності підприємства, зокрема продуктивності і результативності. У підсумку метою корпоративної культури є 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 [16]. А. Пригожин стверджував, що правильно визначивши мотивацію, функції, узгодження інтересів, розвиток відносин між працівниками, можна розвинути корпоративну культуру до такого рівня, коли інтереси і дії працівників максимально спрямовані на цілі підприємства у цілому [5].

У сучасних умовах корпоративна культура є не тільки предметом, який прагнуть розвивати безліч підприємств, а й засобом створення такої корпоративної атмосфери, яка гарантує успішність змін, максимальну продуктивність, прихильність співробітників та зовнішніх партнерів. За допомогою корпоративної культури можна регламентувати поведінку колективу, передбачити реакцію співробітників на зовнішні та внутрішні факторів впливу.

Формування корпоративної культури відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. У першому випадку це пов'язано з довгостроковою практичною діяльністю менеджменту організації, результатом якої є відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівництвом та колективом. У другому – на формування корпоративної культури впливає система цінностей, цілей і механізмів їх досягнення, сформована в суспільстві. Проблеми формування корпоративної культури пов'язані передусім із необхідністю забезпечення гармонійної взаємодії окремих її елементів, оскільки в будь-якій організації завжди спостерігається нерівномірність їхнього впливу, що є основою для розвитку та вдосконалення. Сама по собі така взаємодія не може бути достатнім критерієм для визначення рівня корпоративної культури, але її досягнення потребує удосконалення недостатньо розвинутих елементів. Іншою проблемою є суб'єктивізм сприйняття та оцінок рівня і стану корпоративної культури [17].

Слід зауважити, що корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові

проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). Впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві зводять до п'яти етапів: аналізу внутрішніх організаційних процесів підприємства; аналізу психологічного клімату на підприємстві; формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей); формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей; опису традицій та символіки [18]. Таким чином, на основі врахування зазначених етапів впровадження корпоративної культури на підприємстві сформовано рівні формування корпоративної культури (рис. 2).

Перший рівень – адміністративний, який відповідає системі управління підприємством та формує економічну та соціальну поведінку працівників.

Другий рівень – професійний, який відповідає результатам системи управління персоналом на підприємстві. На цьому рівні формуються структура кадрового складу, професійна забезпеченість, рівень інтелектуалізації персоналу. Даний рівень формує рівень умінь та майстерності не тільки персоналу, а й керівництва. У сфері управління корпоративну культуру можна назвати «інструментом», за допомогою якого можна керувати персоналом підприємства, підвищувати конкурентоспроможність, якість продукції та послуг і в кінцевому підсумку результативність діяльності підприємства загалом. Вона виступає так званим «еталоном» ведення бізнесу в національному та міжнародному середовищі.

Третій рівень – базовий, до якого належать виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. Цей рівень найбільш повно виявляється в мові, розповідях, висловлюваннях, використуваних символах, термінах, відносинах, ставленні до колег і керівників тощо. Цей рівень – результат роботи попередніх рівнів.

Четвертий рівень – змістовний, що визначає власне культуру підприємства на основі закладених у психологію людей цінностей, традицій, поведінки, які проявляються підсвідомо та відображаються у діяльності автоматично.

Механізм функціонування моделі корпоративної культури підприємств полягає в інтегруванні середовища формування корпоративної культури із системою управління підприємством, традиціями, звичками, етикою, мораллю та відповідальністю працівників у досягненні цілей та реалізації місії підприємства. Вагоме місце у даній моделі відводиться особливостям національної культури українця, які, незважаючи на деякі негативні риси, зумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються низкою конструктивних

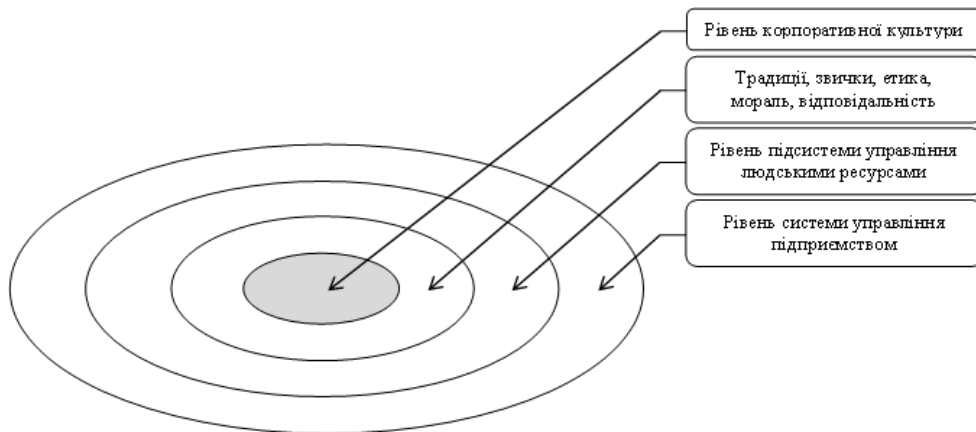


Рис. 2. Рівні формування корпоративної культури на підприємстві

Джерело: сформовано авторами

рис української вдачі, які можуть сприяти формуванню нормативних цінностей корпоративної культури на окремому підприємстві. Йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, що можуть бути закріплені не лише в політичній, а й у корпоративній культурі. Необхідно враховувати, що свободолюбство в поєднанні з низьким рівнем відповідальності породжує імпульсивність, стихійність, невпорядкованість. Через цю свою вдачу українці схильються до анархізму й абсолютно не сприймають деспотію [3]. Це дає підставу стверджувати, що більшість конструктивних рис українського національного характеру можуть виступати важливими чинниками в побудові системи управління підприємством та впливати на формування корпоративної культури вітчизняних підприємств.

Однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєво впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. У результаті в українському національному етносі індивідуальний чинник узяв гору над колективним. Із часом сформувався український індивідуалізм – пріоритет індивідуального над колективним як вияв свободолюбства особистості [19]. Українці вважають себе європейцями, але часто під час взаємодії українських корпорацій з іноземними для західних партнерів українці бувають неорганізованими, недисциплінованими, необов'язковими, з якими іноді складно підтримувати ділові стосунки [3]. Негативно впливає на процес формування корпоративної культури така риса українського менталітету, як звичка покладатися на опіку держави, порушувати чинне законодавство, постійно надіятися на когось, хто зможе вирішити всі виникаючі проблеми.

Підсумовуючи викладене вище, до характеристик чинників корпоративної культури підприємства слід віднести такі (табл. 2).

Ураховуючи викладені вище положення щодо формування корпоративної культури на підприємстві та її узагальнені характеристики, виділимо її основні елементи в діяльності вітчизняних підприємств (рис. 3).

Основною метою системи управління вітчизняним підприємством є цілісність, єдність, упорядкованість та взаємозалежність елементів та процесів управління. За правильно розробленої місії діяльності підприємства, усвідомлення її працівниками формуються цілі, які зроблять вагомий внесок у загальний розвиток підприємства.

Система управління персоналом на підприємстві буде ефективною тоді, коли є сформовані стабільні міжособистісні відносини між працівниками, виконується функція мотивації співробітників як фінансовими, так і нефінансовими мотивами, враховуються інтереси та потреби людей.

Кожне підприємство має свої традиції, етику, матеріальні і духовні цінності, стиль, що формують його образ – імідж, який, своєю чергою, працює на його успіх. Правильно сформований імідж – це поліпшення результативності та престижності організації.

Зазначимо, що основним джерелом формування корпоративної культури, гарантом успіху та результативної діяльності підприємства є високоякісний та конкурентоспроможний персонал. Якщо буде створено відповідний мікроклімат та атмосфера в колективі, здійснюватимуться заходи для навчання та розвитку персоналу, що сприяють підвищенню якості робочої сили, то можна сказати, що на підприємстві корпоративна культура розвинена на високому рівні.

Все більшого усвідомлення набуває думка про те, що вагомим чинником успіху підприємств є конкурентні переваги, сформовані завдяки корпоративній культурі. Нині корпоративна культура в Україні не в усіх ситуаціях розглядається як щось

вагоме. Існує низка підприємств, що взагалі не використовують корпоративну культуру у своїй системі управління.

Сьогодні, коли України взяла курс на євроінтеграцію, гостро стоїть питання дослідження корпоративної культури та її впливу на результативність

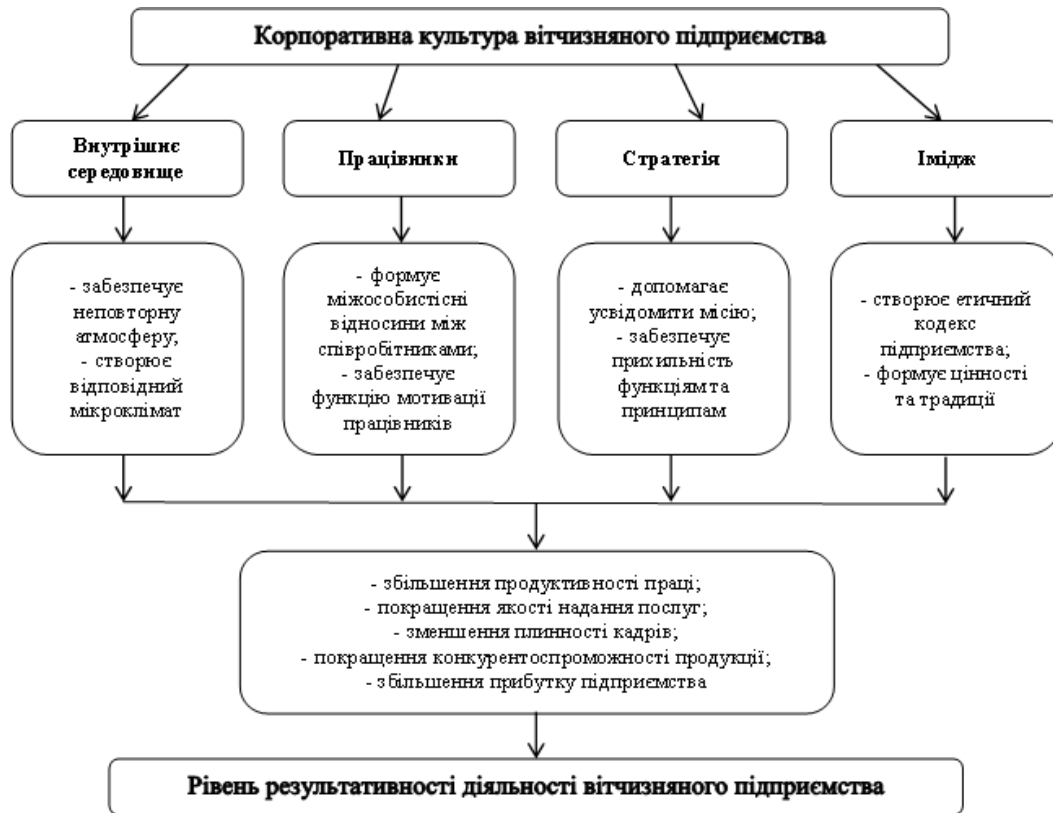


Рис. 3. Вплив корпоративної культури на результативність діяльності вітчизняних підприємств

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Характеристика чинників корпоративної культури підприємства

Чинник	Характеристика чинника
Внутрішні чинники	
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	У підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування та зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставити пріоритети та розрахувати час, якість виконання поставлених завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка
Зовнішні чинники	
Ментальність	Національні звичаї, етикет, виховання, що впливає на процес формування поведінки працівників
Політична та соціально-економічна ситуація в державі	Визначає рівень життя населення, умови функціонування підприємства
Законодавча база	Регламентує управління персоналом у сфері організації праці та управління, мотивації
Науково-технічний прогрес та глобалізація економіки	Спонукає підприємство до постійного вдосконалення своєї діяльності, як у роботі з персоналом, так і впровадження новітніх технологій у виробництво
Конкуренція	Забезпечення високої якості продукції, її безпеки, мотивації персоналу

Джерело: сформовано з використанням [11]

діяльності вітчизняних підприємств. Проте формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах потребує значних зусиль на всіх ланках управління підприємством, що створює простір для подальших досліджень у даному напрямі.

Висновки з проведеного дослідження. Підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств вимагає особливого ставлення до такого елемента управління, як корпоративна культура. Складність та неоднозначність даного питання зумовлює необхідність дослідження цієї категорії та її впливу на результати діяльності вітчизняних підприємств. Попри те, що в науковій літературі розглядаються окремі питання та приклади реалізації корпоративної культури на практиці, це поняття вимагає індивідуального підходу до формування та вдосконалення на окремому підприємстві чи в галузі.

Викладені у статті положення дають змогу підсумувати, що корпоративна культура – це:

- правила і норми поведінки працівників, що базуються на культурних, соціальних та етичних потребах працівників, матеріальних та духовних цінностях, формується творча енергія та позитивний корпоративний дух підприємства;

- діяльність, яка на основі формованого клімату сприяє підвищенню продуктивності, а отже, результативності та ефективності;

- рівень умінь та майстерності не тільки персоналу, а й керівництва формувати позитивний імідж підприємства та формувати його конкурентні переваги.

Запропонована у статті модель формування корпоративної культури на підприємстві розглядає цей процес через послідовне виділення рівнів середовища та умов, в яких формуються та реалізуються організаційні, соціальні, економічні чинники «корпоративного духу» та «корпоративного клімату» на підприємстві. Врахування зазначених рівнів та вибір на кожному з них чинників, які характеризують корпоративну культуру підприємства, є визначальним етапом формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, а якщо цей складник управління вже працює на підприємстві – його вдосконалення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях; под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З. Мильнера. М.: Дело, 2006. 599 с.
2. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25.
3. Апостолук О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Еконо-

мічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.

4. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала. Наукові праці НУ «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11–15.

5. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. 37 с.

6. Козлов В.В. Корпоративна культура. М.: Альфа-прес, 2009. 422 с.

7. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf.

8. Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. Економіка: реалії часу. 2012. № 3–4 (4–5). С. 73–77.

9. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3(19). С. 28–32.

10. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 25–31.

11. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 115–118.

12. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. У культурологічні читання пам'яті В. Подкопаєва; Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. URL: <http://www.culturalstudies.in.ua/sekciass51.php>.

13. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. URL: <http://econjournal.vsu.org/files/pdfa/691.pdf>.

14. Управління персоналом: корпоративна культура і управління. URL: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/>. Last access: 02-02-2008. Title from the screen.

15. Колесніков Г.А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств. Луцьк: ВІЕМ, 1997. 350 с.

16. Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. СПб.: Питер, 2001. 546 с.

17. Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О. Євросиніна. Політичний менеджмент. 2006. № 3 (17). С. 76–88.

18. Во имя отца, сына и корпоративного духа / Ю. Фуколова, Т. Осецкая, В. Левин. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/19574>.

19. Панченко Є.Г., Петрашко Л.П. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»: посібник. К.: КНЕУ, 2009. 245 с.