

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ FORMATION AND DEVELOPMENT OF EFFICIENT CORPORATE CULTURE

УДК 331.104

Тешева Л.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Зінов'єва А.Ю.
студентка
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Tesheva Larisa

V.N. Karazin Kharkov National University
Zinoveva Anna
V.N. Karazin Kharkov National University

У статті розглянуто основні принципи та особливості формування корпоративної культури підприємства, визначено сутність поняття «корпоративна культура», її види та вплив на розвиток організації. Виокремлено загальні та спеціальні принципи корпоративної культури. Розглянуто основні чинники впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. Корпоративна культура складається не відразу, процес її формування складний і тривалий у часі. Під час формування і розвитку корпоративної культури важливо враховувати думки працівників. Під час запуску програми повинен працювати так званий принцип «першого керівника»: керівник організації власним прикладом повинен підтверджувати необхідність і правильність здійснюваних змін та нововведень. Усі рівні повинні бути залучені до процесу формування і розвитку корпоративної культури. Доведено, що формування корпоративної культури у сучасних умовах функціонування є глобальним стратегічним ресурсом організації.

Ключові слова: корпоративна культура, принципи, ефективність діяльності, організація, керівництво.

В статье рассмотрены основные принципы и особенности формирования корпо-

ративной культуры предприятия, определены сущность понятия «корпоративная культура», ее виды и влияние на развитие организации. Выделены общие и специальные принципы корпоративной культуры. Рассмотрены основные факторы влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия. Корпоративная культура складывается не сразу, процесс ее формирования сложный и длительный во времени. При формировании и развитии корпоративной культуры важно учитывать мнение работников. При запуске программы должен работать так называемый принцип «первого руководителя»: руководитель организации своим примером должен подтверждать необходимость и правильность осуществляемых изменений и нововведений. Все уровни должны быть вовлечены в процесс формирования и развития корпоративной культуры. Доказано, что формирование корпоративной культуры в современных условиях функционирования является глобальным стратегическим ресурсом организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, принципы, эффективность деятельности, организация, руководство.

Basic principles and features of forming of corporate culture of enterprise are considered in the article, essence of concept «corporate culture», its kinds and influence, is certain on development of organization. The basic stages of forming of corporate culture in organization is certain. The relationship between corporate culture and enterprise management is presented. Now corporate culture – a system of values and beliefs that divides every employee of the company and includes his behavior, determines the nature of life of any organization. Based on the study of scientific literature on this subject there were identified problems and obstacles to implementing corporate values and stressed the need for their widespread introduction. The article considers the main factors of influence of corporate culture on efficiency of enterprise activity. Different general and specific principles of corporate culture. Corporate culture is not formed immediately, the process of its formation is complex and time-consuming. Attention is focused on the transformation processes in the economy made by people who have their own system of values, rules, norm of conduct, management models that include the concept of corporate culture. Researched and summarized importance of corporate culture as a tool for effective management and its impact on competitiveness and creating a positive image of the organization. Revealed the mechanism of its formation, structure, types and functions. Search for ways the development and variation of a corporative culture as an expression of the corroborative management is carried out using a strategic approach. When forming and developing a corporate culture, it is important to take into account the opinion of employees. When starting the program, the so-called «first manager» principle should work: the head of the organization, by his example, must confirm the necessity and correctness of the changes and innovations that are being implemented. All levels must be involved in the process of formation and development of corporate culture. It is proved that the formation of a corporate culture in the current conditions of functioning is a global strategic resource of the organization.

Key words: corporate culture, principles of corporate culture, competitiveness, organization, leadership, image.

Постановка проблеми. Питання культури, особливо корпоративної культури на підприємствах, в останні роки все більше привертає увагу багатьох керівників, тому що вона виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, основою його динамічного росту та чинником підвищення ефективності.

Основні принципи корпоративної культури є важливою умовою її ефективного розвитку, які суттєво впливають на діяльність підприємства. Впровадження та дотримання цих принципів дасть змогу створити сприятливі умови для управління організацією та сприятиме стабільному розвитку корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері формування та розвитку корпоративної культури здійснюють багато

вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Ансофф, М. Армстронг, О. Бала, О. Виханський, П. Друкер, К. Камерон, А. Кеннеді, М. Коул, Г. Монастирський, А. Наумов, М. Семікіна, В. Співак, В. Стадник, І. Терон, Г. Хофстед, А. Файоль, Е. Шейн та ін. Проте, враховуючи мінливість зовнішнього середовища, можна стверджувати, що питання вивчення корпоративної культури й надалі залишається актуальним.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні сутності корпоративної культури, основних принципів, особливостей її формування та ефективного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура формується під час створення підприємства та разом із ним формується й розвивається. Внутрішнє і зовнішнє сере-

довище фірми впливає на процес її формування. Зовнішнє середовище визначає місію, стратегічні цілі та шляхи їх досягнення. У внутрішньому середовищі їй потрібно забезпечити інтеграцію та успішність злагодженої взаємодії працівників та ресурсів.

Процес формування корпоративної культури складний і довготривалий, що вимагає вмілого застосування різних методів, форм та засобів. Дуже важливо, щоб формування культури організації відбувалося індивідуально, відповідно до особливостей організації.

Зазвичай ініціатива формування ефективної корпоративної культури подається від керівництва організації. Найважливіший крок керівника, який бажає сформувати ефективну корпоративну культуру, – сформулювати основні цінності та місію організації.

Щоб досягти високого рівня корпоративної культури в організації, під час її формування потрібно діяти поетапно:

- 1) визначити місію організації;
- 2) визначити основні цінності;
- 3) сформувати правила і норми поведінки співробітників;
- 4) запровадити традиції, символіку, ритуали тощо;
- 5) сформувати мотиваційну структуру;
- 6) закріпити норми корпоративної культури організації;
- 7) створити програму розвитку корпоративної культури організації та її поетапного впровадження;
- 8) створити відділ, який буде займатися формуванням корпоративної культури та контролювати стан її розвитку.

Для детального аналізу корпоративної культури необхідно досліджувати її структурні елементи, тому деякі автори розглядали корпоративну культуру по рівнях. Так, заслуговує на увагу трирівнева модель корпоративної культури Е. Шейна [5]:

– поверхневий рівень – артефакти – це все те, що можна побачити, почути й відчувати під час входження до групи з незнайомою культурою. До них можна віднести мову, стиль одяг, манеру спілкування, емоційну атмосферу, міфи, традиції, ритуали й церемонії;

– проміжний рівень – проголошені цінності, декларовані керівництвом і, можливо, зафіксовані документально, принципи і правила, стратегії й цілі, що визначають внутрішнє та навіть дуже часто зовнішнє життя організації;

– глибинний рівень – базові підсвідомі уявлення, те, що людина інколи сприймала інтуїтивно, перетворюється на реальність. Під базовими уявленнями маємо на увазі основу культури організації, яка визначає поведінку людей в організації, прийняття тих чи інших рішень.

Культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній, тому останнім часом почали використовувати поняття «корпоративна культура».

У цілому корпоративна культура має особливе значення у функціонуванні організації, бо вона розвиває написані, зазвичай невисловлені, норми і взаємні очікування, які суттєво впливають на поведінку в колективі.

Корпоративна культура сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію як усередині організації, так і за її межами.

Досвід багатьох зарубіжних організацій підтверджує, що процвітає та фірма, в якій створено згуртований колектив, де кожен зацікавлений у загальному успіху, бо від цього залежать його матеріальне благополуччя і почуття значимості.

Кожна організація має бути зацікавлена у сприйнятті елементів корпоративної культури всіма своїми працівниками, щоб вони усвідомлювали і приймали її місію, цілі, традиції. Ці елементи є основною структурою корпоративної культури:

- місія та цінності компанії;
- соціально-психологічна культура;
- культура внутрішніх комунікацій;
- особливості організації та умов праці;
- символіка організації.

Ефективність корпоративної культури виявляється в особливому стилі поведінки працівників підприємства, що виникає у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей.

Для того щоб створити ефективну корпоративну культуру в організації, спочатку необхідно правильно вибудувати відносини на рівні топ-менеджменту, адже саме менеджери найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури та стати прикладами для інших працівників.

Корпоративна культура підприємства встановлює шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Одним із таких шляхів, який сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури. Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток.

О. Бала у роботі «Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види» [2, с. 83] поділила принципи корпоративної культури на дві групи: загальні та спеціальні (табл. 1).

Загальні принципи враховують найважливіші характерні риси та властивості корпоративної культури підприємства і можуть бути спільними для багатьох організацій. А спеціальні принципи, своєю чергою, враховують особливі, індивідуальні риси та властивості корпоративної культури, які можуть підійти не кожній установі.

Таблиця 1

Групи принципів корпоративної культури на основі досліджень О. Бали

I група Загальні принципи	II група Спеціальні принципи
1. Соціально-економічного та інтелектуального розвитку	1. Вільного прояву
2. Всеохопленості та системності	2. Узгодженості та відповідності цілей
3. Вимірності та корисності	3. Чіткості
4. Відкритості та постійного вдосконалення	4. Особистісно-орієнтованого менеджменту
5. Координації	5. Стосунків «керівництво – працівник»
6. Обов'язковості	6. Еталону
7. Винагороди	
8. Відповідності чинному законодавству	

Критеріями формування корпоративної культури сучасної організації є:

- сучасна організація діяльності з матеріальними та духовними складниками культури;
- гармонійна організація, в якій окремі елементи культури відповідають один одному;
- організація, яка живе за нормами закону;
- соціально-економічна система, що базується на досягненнях сучасної науки;
- організація, в якій людей визначають як головну цінність, урахувавши, що найцінніше у людині – її внутрішній стан;
- організація, що розвивається, будує свої стосунки із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища і прикладає максимум зусиль для отримання відомостей про ділових партнерів і співробітників для їх кращого розуміння.

Формування корпоративної культури підтримує формування стратегії організації та є важливим механізмом для успішного виконання її завдань, адже культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань та досягненню успіху всієї організації.

Кінцевим етапом формування корпоративної культури є нормативне закріплення всіх правил, законів, стандартів у корпоративному кодексі (документі, який регулює правовідносини в організації та за її межами).

Компанії, в яких високий рівень культури, досягли успіху внаслідок добре продуманих та вкладених зусиль у розвиток корпоративного духу. Це доказує, що необхідно постійно аналізувати рівень корпоративної культури своєї установи, вилучати застарілі норми, досліджувати тенденції її розвитку, правильно сформулювати мету перспективної культури відповідно до стратегічних цілей органі-

зації, бо саме ефективне формування корпоративної культури дає змогу організації рухатися в одному напрямі як єдине ціле.

Однак головною особливістю формування культури організації є перетворення необхідних гнучких норм, цінностей та принципів, а також зміни реального життя в організації.

Висновки з проведеного дослідження. На основі викладеного матеріалу можна зробити висновки, що процес формування корпоративної культури є доволі складним і потребує використання цілої низки методик. Дослідники виділяють чимало підходів, принципів, шляхів та рівнів формування корпоративної культури, щоб полегшити сам процес розроблення плану формування корпоративної культури.

Важливим елементом ефективності формування та розвитку корпоративної культури є використання принципів і критеріїв корпоративної культури.

Принципи корпоративної культури відображають характер діяльності організації та особливості її корпоративної культури. Загальні принципи корпоративної культури використовуються в кожному організаційному середовищі, а спеціальні – для формування організаційної поведінки співробітників залежно від ситуації.

Високоякісний та конкурентоспроможний персонал є гарантом ефективної діяльності організації, тому в інтересах розвитку трудового потенціалу підприємств необхідне формування корпоративної культури.

Формування корпоративної культури відбувається ієрархічно (від лідера до підлеглих) та повинно пройти певні етапи, щоб добитися очікуваних результатів. Спочатку поведінка керівників визначає і формує корпоративну культуру, а потім корпоративна культура організації визначає поведінку її співробітників. Також на формування культури впливає стиль керівництва, від нього залежить корпоративний дух організації.

Корпоративна культура є тією родзинкою, яка зумовлює відмінність між компаніями і приносить успіх у конкурентній боротьбі.

Таким чином, можна стверджувати, що саме від корпоративної культури залежать ефективність діяльності компанії, стан міжособистісних стосунків у ній та сформований імідж. Формування її високого рівня повинне стати однією з найважливіших цілей їхнього ефективного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
2. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 1(56). С. 81–85.

3. Егоров І.Ю., Красовська О.В. Корпоративна культура : навчально-методичний посібник. Київ : Укртехінформ, 2013. С. 185.

4. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2010. № 1. С. 123–128.

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

6. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 1(56). Т. 4.

7. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.

8. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство / пер. з англ. за ред. В.А. Співака. Санкт-Петербург: Пітер, 2002. С. 336.

REFERENCES:

1. Bashuk T.O. (2011) Docilnist formuvannya korporativnoyi kulturi na pidpriyemstvi [The expediency of forming a corporate culture at the enterprise]. Kharkiv, no.2, pp. 179-184.

2. Bala O.I. (2012) Principi korporativnoyi kulturi pidpriyemstv : sutnist ta vidi [Principles of Corporate

Culture of Enterprises: Essence and Types]. *Collection of scientific works of VNAU*. no. 1 (56), pp. 81-85.

3. Yegorov I.U., Krasovskaya O.V. (2013) Korporativna kultura : navchalno-metodichnij posibnik [Corporate culture: educational manual]. Kyiv, pp. 185.

4. Smolenyuk P.S. (2010) Korporativna kultura yak osnova rozvitku organizaciyi [Corporate culture as the basis for the organization's development]. *Science and Economics*. no. 1, pp. 123-128.

5. Tarasova O.V. (2013) Korporativna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriyemstva [Corporate culture as an instrument of effective enterprise management]. *The economy of the food industry*. pp. 28-32.

6. Fischuk N.U., Lomachinskaya I.V. (2012) Korporativna kultura organizaciyi: sutnist, vidi, principi ta vplyv na rozvitok organizaciyi [Corporate culture of the organization: essence, types, principles and influence on the development of the organization]. *Collection of scientific works of VNAU, series: Economic sciences*. no. 1 (56).

7. Khimich I.G. (2015) Formuvannya korporativnoyi kulturi pidpriyemstva v suchasni ekonomichni umovah [Formation of corporate culture in modern economic conditions]. *Modern socio-economic problems of the theory and practice of economic systems development*. no. 31, pp. 105-116.

8. Shane E.H. (2002) Organizacijna kultura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership]. pp. 336.