

*Секція: Економічні науки*

**Лозовський Олександр Миколайович**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

*м. Вінниця, Україна*

**Мазуренко Раїса Петрівна**

*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»*

*Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

*м. Вінниця, Україна*

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Несприятливий стан економіки в Україні на даний момент значно ускладнює процес функціонування організацій та підприємств, призводить до вичерпності їх фінансових та матеріальних ресурсів. В таких умовах керівники підприємств приділяють незначну увагу роботі з кадрами та створенню сприятливих умов для праці. В умовах сучасної економіки виникає необхідність приділяти більше уваги трудовим ресурсам, формуванню досконалої корпоративної культури, що буде надихати та підтримувати працівників компанії, та в результаті виведе підприємство на новий рівень розвитку.

Корпоративна культура підприємства – загальноприйнята система переконань та цінностей, котру поділяють усі працівники організації. Вона зумовлює поведінку працівників, їх ставлення до підприємства, керівництва та своєї роботи. Саме корпоративна культура визначає характер життєдіяльності організації, допомагає підвищити рівень дохідності підприємства за рахунок ефективного менеджменту та зростання якісних показників діяльності підприємства.

Поняття корпоративної культури було сформоване у 19-му сторіччі, дослідженню якого приділяє увагу багато вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як У.Оучі, В.Співак, Д.Елдрідж, А.Кромбі, С.В.Шешкня, П. Вейл, Г.Хофстеде, Є.А.Смірнова та інші.

**Мета даного дослідження** полягає у визначенні ролі корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємством.

Корпоративна культура підприємства визначає загальне уявлення працівників про організацію, яке в подальшому передається наступникам. Також корпоративна культура є інструментом стимулювання працівників, підвищення їх самосвідомості та відповідальності. При розумінні загальної корпоративної культури кожним із працівників організації, через оцінку свого місця та значення, а також при відповідній мотивації, персонал виконує свою роботу швидше та якісніше, що є прикладом для інших. Умовою процвітання організації, при високому розвитку корпоративної культури, для працівників підприємства загальною ціллю та ідеєю постає якісне виконання своїх обов'язків, внаслідок чого зростає рівень функціонування організації на ринку.

В першу чергу, корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище підприємства. Вона формується безпосередньо в організації з урахуванням умов її функціонування, подальшим визначенням цілей, поставлених перед керівництвом і працівниками, в залежності від умов праці, складу колективу, і навіть історії розвитку підприємства. Внести певну схему корпоративної культури на підприємство є неможливим. Звісно, можна використовувати спільні інструменти й запровадити деякі елементи, але все одно корпоративна культура в середовищі певного підприємства є індивідуальною [6, с. 28].

Виділяють такі основні функції корпоративної культури: охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, орієнтуюча та мотиваційна.

На даний момент в Україні корпоративному менеджменту приділяється зовсім невелика частина уваги керівників, водночас, успішними західними компаніями доведено значимість цього елемента своїм прикладом. Згідно з даними, які опублікував сайт для пошуку роботи GlassDoor.com, поділившись результатами дослідження «Кращі компанії з високою корпоративною культурою та цінностями», в якому працівники різних компаній оцінювали корпоративну культуру та цінності компанії, в якій вони працюють. Компанія Twitter, яка пропонує безкоштовні сніданки і обіди, а також не стежить за тим, скільки часу співробітники проводять у відпустці, стала першою в цьому рейтингу, набравши 4,5 бали з 5. Слідом за нею йдуть PR агентство Edelman (4,4) яке відоме своїми бонусами, не відстає також і компанія Google (4,4), в якій співробітники не тільки не платять за їжу, але також і отримують медичні послуги прямо в офісі та багато інших бонусів. Glassdoor опитав більше 600 тис. співробітників в компаніях, розташованих в США. Більшість компаній, що потрапили в десятку кращих, - це технічні компанії, відомі своїми бонусами та вільною атмосферою [2].

Корпоративна культура і цінності є надзвичайно важливими складовими підприємства, тому що вони впливають на те, наскільки задоволені працівники своєю роботою і чи готові вони надалі працювати в компанії.

Підприємство є складним механізмом, ефективність його функціонування та життєдіяльність в умовах конкуренції ринку залежать від відповідної організаційної побудови, від кваліфікації працівників і відповідних їй систем управління. Успішні компанії визначаються своїм власним стилем, сильною культурою, що сприяють досягненню поставлених цілей в закріпленні високої позиції на ринку. Корпоративна культура відображає політику підприємства, критерії розподілу влади та мотивації, виділяє його пріоритети формує соціальні цінності та норми

поведінки. Дудін А. визначає, що основні елементи корпоративної культури допомагають керівництву зорієнтуватися з формуванням тих чи інших управлінських рішень, налагодити контроль за взаємовідносинами та поведінкою працівників, у процесі оцінки соціальних, господарських та виробничих процесів.

Корпоративна культура будь якого підприємства має свої специфічні особливості, в залежності від її положення на ринку, виду діяльності, та форми власності. Вирішальною можливістю в процесі формування спільної культури для працівників організації є здатність сформувати спільну точку зору та бачення цілей компанії у поєднанні з особистісними цілями та інтересами кожного працівника. Керівництво компанії визначає її місію і те, яке вираження вона має в організаційних цінностях і нормах. Також дуже важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє лідерство. Дуже велике значення в організації мають людські стосунки, необхідно обирати працівників, що можуть взаємодіяти з іншими, ефективно співпрацювати в реалізовуватися в колективі. Керівництвом розробляється політика мотивацій та заохочення, що б ще більше зацікавити працівників у належному виконанні своїх обов'язків [6, с. 218].

Вплив корпоративної культури на функціонування підприємства визначається в тому, що працівники можуть спрогнозувати розвиток ситуації з урахуванням того, як вони вибудовують моделі своєї поведінки та оцінюють їх. Вони реалізують їх у своїй діяльності, формують тенденції і створюють відповідні їм ситуації. За своєю сутністю, зміст корпоративної культури, для більшості робітників, визначається значимістю їх професійно-ділової діяльності. Визначають позитивну та негативну корпоративну культуру. Досліджено, що в умовах позитивної корпоративної культури, професійно-трудова діяльність для працівників є способом самореалізації, підтримання цінностей підприємства. В умовах негативної корпоративної культури, для окремого працівника підприємства, з його точки зору,

самореалізація і саморозвиток в умовах даного підприємства є не вигідним. Для керівництва, щоб були враховані інтереси усіх учасників корпоративного управління, дуже важливо сформувавши деякі норми корпоративної культури, починаючи від цілей організації і закінчуючи стандартами в середині організації, чітке дотримання яких повинне сприяти відкритості та прозорості діяльності організації [4, с. 25].

Усі елементи управління організацією тісно між собою взаємопов'язані, поняття корпоративної культури та система управління мають спільні елементи, такі як цінності, досвід, працівники, стиль, зв'язки, стратегії та системи. На думку А.Колота, управлінці повинні вміти вирішувати організаційно-управлінські проблеми різними методами, ставити мету і проводити аналіз стратегій, виявляти елементи, що заважають їх реалізації. До спільних питань культури управління і організаційної культури можна віднести також питання технологічного характеру, методи переробки і отримання інформації, визначення необхідної чисельності працівників управлінського апарату, підбір, атестація та виховання кадрів підприємства [3, с. 94].

До критеріїв формування корпоративної культури в сучасній організації відносять:

- здатність керівництва підприємства до відповідної реакції та діяльності у критичних або кризових ситуаціях;
- критерії відбору потенціальних працівників, призначення їх на певну посаду, також просування та звільнення ;
- мета, цілі та пріоритети керівництва в управлінні організацією;
- модель поведінки керівників;
- система мотивації персоналу.

Визначимо основні інструменти формування досконалої корпоративної культури, використання яких сприятиме підвищенню ефективної роботи персоналу, поступовому розвитку та

зміцненню конкурентоспроможності організації на ринку. Наслідком цього є підвищення ефективності роботи працівників різними шляхами (табл. 1.), сприяючи розвитку організації та підвищенню ефективності праці персоналу.

Слід зазначити, що корпоративна культура повинна постійно корегуватися управлінцями. Це дуже складний процес, але саме такі корегування забезпечують підприємству стійкість при змінах умов зовнішнього середовища. Успішна компанія повинна бути готова до змін та впливу факторів зовнішнього середовища. При цьому ж бути пристосованою під нові вимоги ринку та споживача. Як правило, дослідження та корегування корпоративної культури необхідно здійснювати, керуючись науковими показниками і алгоритмами, враховуючи при цьому особливості і умови функціонування організації.

*Таблиця 1*

**Основні інструменти формування ефективної корпоративної культури на підприємстві**

<b>Типи інструментів, що використовуються для формування ефективної корпоративної культури</b>	
<b>Комунікаційні</b>	Внутрішні комунікації
	Реклама та зв'язки з громадськістю
<b>Економічні</b>	Страховання співробітників
	Соціальна відповідальність
	Матеріальна мотивація
<b>Організаційні</b>	Організація процесу праці
	Навчання персоналу
	Корпоративні документи
<b>Соціально-психологічні</b>	Стиль керівництва
	Соціально-психологічний клімат
	Соціально-психологічна мотивація

Основними типами інструментів формування ефективної корпоративної культури на підприємстві є: комунікаційні, організаційні, економічні та соціально-психологічні. Всі перелічені інструменти є важливими елементами, для функціонування корпоративної культури підприємства. Виділити головні та другорядні інструменти є неможливим,

адже кожен з них є важливим елементом для здійснення управління підприємством.

Корпоративна культура є важливим стратегічним інструментом, що допомагає зорієнтувати усіх його працівників на спільні цілі, забезпечити відданість загальній справі, підвищити ініціативність та полегшувати спілкування і підвищувати взаєморозуміння. Труднощі, що виникають при стратегічному управлінні трудовими ресурсами може підвищити механізм мотивацій. Корпоративна культура дозволяє налаштувати усіх працівників в спільному напрямку, на взаємодію і роботу для досягнення мети організації, підвищити продуктивність праці та оптимізувати стратегічне управління [5, с. 59].

Корпоративну культуру можна вважати основою, яка сприяє задоволенню економічних і соціальних потреб як компанії, так і кожного працівника, забезпечує підприємству можливість швидкої адаптації у мінливих умовах. Зміни в корпоративній культурі напряму пов'язані з виживанням організації на ринку. У випадку, коли такі зміни потребують значно більше часу, ніж загальний розвиток підприємства, компанія незабаром може припинити свою діяльність. У процесі розвитку організації, що веде до змін в підприємстві, або до його ліквідації, корпоративна культура допомагає інтегрувати нові завдання в колектив. За рахунок своєї комплексності, вона задає етику та естетику організації, обмеження і можливості, об'єднує її працівників. З іншого боку, через корпоративну культуру можливо реалізувати функції організації, створити системи для їх реалізації, сприймати і оцінювати умови внутрішнього і зовнішнього середовищ [1, с. 305].

Отже, для забезпечення успіху впровадження змін на підприємстві та для максимізування цінності людських ресурсів, існує необхідність в цілеспрямованому управлінні корпоративною культурою. Вміння використовувати корпоративну культуру та керувати нею є запорукою

успіху для управлінців, так як її правильне формування є суттєвим фактором успіху діяльності компанії. Такі навички є необхідними для здійснення якісного менеджменту.

### **Література**

1. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
2. Електронний ресурс GlassDoor.com, режим доступу: <https://www.glassdoor.com/index.htm>
3. Порохня В. М. Стратегічне управління: навчальний посібник / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.
4. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л. М. Савчук, О. О. Савчук // Проблеми науки. – 2015. – №9. – С. 23-27.
5. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К : Центр учбової літератури, 2012. – 416 с.
6. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет : Навч. посібник / Н. Л. Тимошенко. – К : Знання, 2016. – 391 с.