

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-6)

УДК 331.108: 338.242.2

Олена СМІГУНОВА

Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9660-3361>

elenasmigunova@gmail.com

Інна МИКОЛЕНКО

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3800-6136>

Марина РОМАНАШЕНКО

Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9847-4516>

m.romanashenko@gmail.com

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УСПІШНОМУ РОЗВИТКОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

На сьогодні існуюча в українських підприємствах корпоративна культура є дуже нерозвинутою, а подекуди взагалі має формальний вигляд. Керівники вітчизняних підприємств, відкладаючи формування корпоративної культури або взагалі вважаючи її непотрібною, не усвідомлюють негативний вплив даного явища на рівень економічної безпеки кадрової системи їх підприємств, що в результаті стримує їх економічний розвиток.

Підвищення показників соціально-економічної діяльності підприємств та забезпечення їх стабільного та економічно безпечного розвитку вимагає формування корпоративної культури високого рівня. Побудована на основі цілісної системи цінностей, корпоративна культура підприємства здатна виступати дієвим іміджевим інструментом, формуючи високий рівень лояльності персоналу, з одного боку, та стійкі партнерські зв'язки з суб'єктами зовнішнього середовища – з іншого.

Оцінювання ефективності корпоративної культури визначається як параметрами соціально-психологічного клімату в колективі, так і задоволеністю працівників підприємства показниками ефективності його роботи. В статті зазначено, що саме усвідомлення працівниками власної ролі в формуванні загального результату підприємства сприяє зростанню їх лояльності. Відзначено необхідність застосування на підприємствах такої кадрової політики, в основу якої має бути покладена збалансована система мотивації праці персоналу, що в результаті дозволить забезпечити кадрову та економічну безпеку. Визначено етапи та рівні формування корпоративної культури, послідовне проходження яких дозволяє забезпечити автоматичне відтворення корпоративної поведінки працівниками. Зважаючи на наявність індивідуальної філософії ведення бізнесу, системи цінностей, принципів, правил та норм поведінки, виокремлено загальні ознаки організації з міцною корпоративною культурою. Визначено підходи щодо реалізації корпоративної культури на підприємстві, що реалізуються в залежності від результатів аналізу впливу корпоративної культури на показники соціально-економічної ефективності роботи підприємства, та з урахуванням її відповідності загальній стратегії підприємства. При цьому вплив корпоративної культури підприємства на його загальну стратегію варто здійснювати з використанням моделі комплексної оцінки функціонального, елементного і організаційного рівнів побудови корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, соціально-психологічний клімат, корпоративна поведінка, моделі комплексної оцінки побудови корпоративної культури.

Olena SMIHUNOVA

State Biotechnological University

Inna MYKOLENKO

Poltava State Agrarian University

Maryna ROMANASHENKO

State Biotechnological University

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN THE SUCCESSFUL DEVELOPMENT SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Today, the corporate culture existing in Ukrainian enterprises is very undeveloped, and in some places it has a formal appearance. Heads of domestic enterprises, postponing the formation of corporate culture or generally considering it unnecessary, do not realize the negative impact of this phenomenon on the level of economic security of the personnel system of their enterprises, which as a result restrains their economic development.

Increasing the indicators of social and economic activity of enterprises and ensuring their stable and economically safe development requires the formation of a high-level corporate culture. Built on the basis of an integral system of values, the corporate culture of the enterprise is able to act as an effective image tool, forming a high level of staff loyalty on the one hand, and stable partnership relations with the subjects of the external environment on the other.

Evaluation of the effectiveness of the corporate culture is determined both by the parameters of the social and psychological climate in the team, and by the satisfaction of the company's employees with the performance indicators of its work. The article states that it is employees' awareness of their own role in shaping the overall result of the enterprise that contributes to the growth of their loyalty. The necessity of applying such a personnel policy at the enterprises, which should be based on a balanced system of motivation of the work of the personnel, which as a result will ensure personnel and economic security, is noted. The stages and levels of the formation of corporate culture have been determined, the sequential passage of which allows for the automatic reproduction of corporate behavior by employees. Taking into account the presence of an individual business philosophy, a system of values, principles, rules and norms of behavior, the general features of an organization with a strong corporate culture are singled out.

Approaches to the implementation of corporate culture at the enterprise are defined, which are implemented depending on the results of the analysis of the impact of corporate culture on the indicators of the socio-economic efficiency of the enterprise, and taking into account its compliance with the general strategy of the enterprise. At the same time, the influence of the enterprise's corporate culture on its general strategy should be carried out using a model of comprehensive assessment of the functional, elemental and organizational levels of building corporate culture.

Keywords: corporate culture, personnel management, socio-psychological climate, corporate behavior, models of comprehensive assessment of building corporate culture.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Кризовий стан значної частини вітчизняних підприємств, в значній мірі зумовлений як нестабільністю соціально-економічних показників і недосконалістю ринкових відносин в Україні, так і практичною відсутністю в вітчизняних підприємствах сформованої корпоративної культури. Принципово нові завдання, що виникають в ході діяльності вітчизняних підприємств, пов'язані з підвищенням соціально-економічної ефективності їх діяльності та забезпеченням відповідного рівня їх економічної безпеки, вимагають концентрації уваги керівництва підприємств на необхідності теоретичного обґрунтування та пророблення практичних рекомендацій щодо їх вирішення. Одним з аспектів такого роду проблем є питання підвищення рівня корпоративної культури підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена наступними обставинами: по-перше, в сучасних ринкових відносинах підприємствам необхідно розроблювати і впроваджувати цілісні системи цінностей, які і визначають корпоративну культуру; по-друге, підвищення ефективності діяльності підприємств вимагає науково-обґрунтованого підходу щодо формування і впровадження корпоративної культури; по-третє, корпоративна культура є інструментом створення власного іміджу, що є важливим фактором як формування лояльності персоналу підприємства, так і побудови взаємовідносин з клієнтами та партнерами в конкурентному ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Осмилення загальної природи культури наприкінці ХХ ст. відбувалось за двома напрямками. Так, А. Арнольд, Е. Баллер, Н. Злобін, В. Межуєв та ін. розглядали культуру як процес творчої діяльності; В. Давидович, М. Каган, В. Трушков – як специфічний спосіб діяльності людини. Зростання ролі корпоративної культури в успішному розвитку організацій пов'язують з переходом індустріального способу виробництва до постіндустріального, притаманного постеконічній системі. Формування та розвиток корпоративної культури були предметом досліджень А. Кеннеді, Б. Карлофа, О. Виханського, А. Наумова, А.Воронкової, І. Тивончука, О. Кузьміна, М. Первушиної та інших. Дослідники приділяли увагу розкриттю сутності корпоративної культури, систематизації підходів до її оцінювання, визначенню факторів впливу на корпоративну культуру тощо.

Формулювання цілей статті

Ціль статті полягає в аналізі теоретичних надбань щодо формування та розвитку корпоративної культури, а також визначення її впливу на ефективність управління персоналом на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження

Наразі корпоративна культура українських підприємств знаходиться на досить низькому рівні. Статистика ставлення до корпоративної культури на підприємствах США та України є практично полярною (рис. 1) [1, с. 40].

Підхід до корпоративної культури, що склався, негативно впливає на рівень економічної безпеки кадрової сфери вітчизняних підприємств, і, як наслідок, стримує їх економічний розвиток [2].

Динамічний розвиток ринкового середовища змушує сучасних менеджерів постійно відшукувати та застосовувати нові, ефективні форми та методи управлінського та владного впливу на персонал підприємства. В той же час параметрами оцінки корпоративної культури виступають не тільки комунікативні аспекти соціально-психологічного клімату в колективі, але й задоволеність працівників економічною ефективністю роботи компанії [3, с. 214]. За таких умов виникає об'єктивна необхідність у формуванні такої системи управління, за якої пасивна трудова діяльність буде не вигідною кожному співробітнику підприємства, що в результаті забезпечить підприємству результативну та ефективну діяльність [4, с.157].

Корпоративна культура справляє значний вплив на рівень економічної безпеки вітчизняних підприємств у кадровій сфері. Працівники, не розуміючи свою позицію на підприємстві, не виявляють достатню зацікавленість у підвищенні показників своєї діяльності, тобто формування їх рівня лояльності відбувається на досить низькому рівні.

Корпоративна культура підприємства має на меті формування такої поведінки його працівників, яка б дозволяла досягати цілей підприємства шляхом:

- формування та розвитку у них почуття причетності до підприємства;

- їх заохочення долучатись до спільної діяльності на благо підприємства;
- посилення та стабілізації системи соціальних відносин;
- симулювання їх ініціативності;
- реалізації заходів їх сприяння особистому успіху;
- створення атмосфери єдності керівного складу та виконавців на підприємстві;
- делегування повноважень та відповідальності;
- посилення корпоративної родинності.

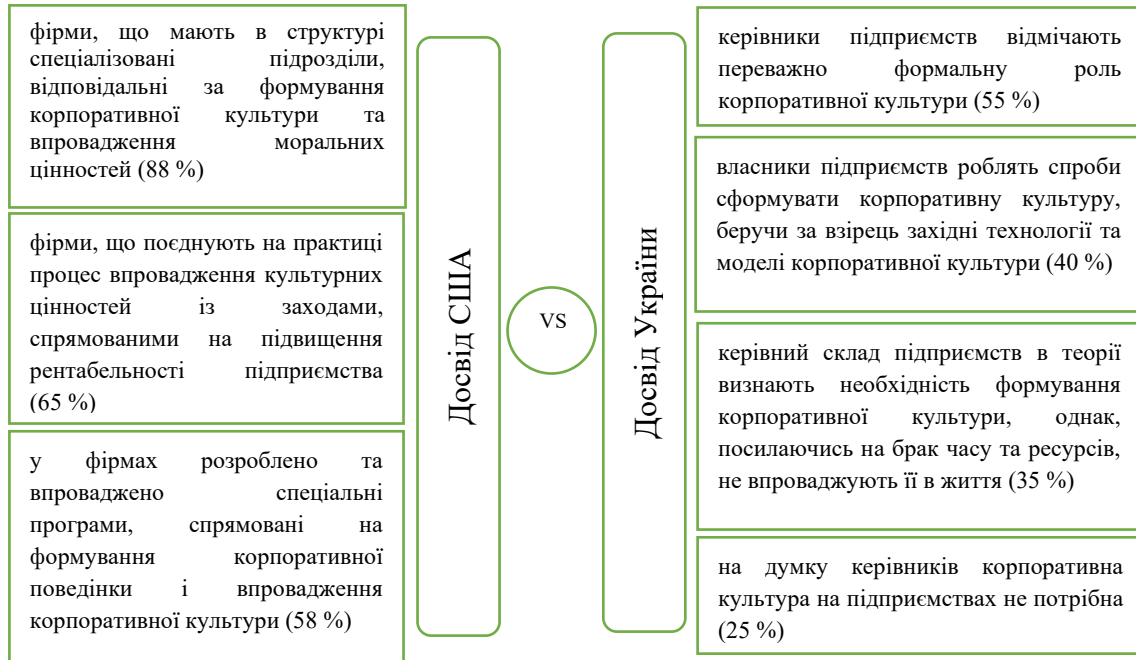


Рис. 1. Статистика ставлення до корпоративної культури на підприємствах США та України

Лояльність персоналу є складовою кадрової безпеки, що характеризує міру прийняття працівниками підприємства корпоративних цінностей та правил підприємства, в якому вони працюють.

Забезпеченню бажаного рівня лояльності працівників підприємства, а отже, зростанню рівня безпеки підприємства в сфері його кадрової політики, має сприяти побудова збалансованої системи мотивації праці працівників.

Досягнення високого рівня лояльності працівників, здатних цінувати свою приналежність до підприємства, проявляти ініціативність та бути активними, працювати на благо підприємства, підтримувати та розвивати його корпоративну культуру, є дієвим інструментом зміцнення кадрової безпеки підприємства. З огляду на це, важливим завданням системи менеджменту персоналом є виявлення нелояльних працівників, що потенційно загрожують кадровій безпеці підприємства.

Такі працівники набагато легше нехтують правилами підприємства, виявляють схильність до зловживання службовими повноваженнями, співпраці з конкурентами та інших виявів нестичної ділової поведінки, що в результаті формує негативний імідж самого підприємства та гальмує його ефективний розвиток.

Таким чином, лояльність працівника проявляється в його готовності дотримуватись корпоративних норм та правил, і діяти, керуючись приписами внутрішніх документів підприємства та домовленостями, узгодженими при оформленні на роботу, спрямовуючи свої зусилля на досягнення цілей підприємства та відстоювання його інтересів.

Компонентами лояльності персоналу, зокрема, є:

- емоційне ставлення до підприємства (відчуття приналежності, вірності, відданості, гордості);
- усвідомлення цілей підприємства, прийняття його цінностей, норм, правил, процедур;
- готовність здійснювати конкретні вчинки на користь підприємства.

При цьому, як зауважують фахівці, спонтанно сформована лояльність персоналу не піддається подальшому керуванню, та відповідно, є переважно нетривалою або ж взагалі вдаваною. Цим обумовлюється необхідність керуванням процесом створення лояльності працівників шляхом реалізації цілеспрямованого впливу на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку та посилення.

Наразі корпоративна культура виступає дієвим управлінським інструментом, спроможним м'яко та ненав'язливо долучати працівників до визначених в підприємстві корпоративних цінностей, традицій, норм поведінки та, як наслідок, забезпечити організаційну єдність та формування фірмового стилю.

Впровадження дієвої корпоративної культури на підприємстві відбувається шляхом реалізації п'яти послідовних етапів: аналізу внутрішньоорганізаційних процесів; аналізу соціально-психологічного клімату; створення моделі корпоративної культури (визначення місії та базових цінностей); створення правил поведінки персоналу, характеристика традицій та символіки; впровадження та підтримка обраної моделі.

Аналіз зазначених етапів створення та впровадження корпоративної культури дозволило визначити рівні її формування. Так, на першому (адміністративному) рівні, відбувається процес побудови системи управління підприємством та визначення економічної та соціальної поведінки персоналу.

На другому (професійному) рівні в результаті роботи фахової кадрової служби відбувається побудова структури кадрового складу, формується професійна забезпеченість та умови для підвищення рівня інтелектуалізації персоналу.

Результатом проходження третього рівня є створення системи усвідомлених працівниками цінностей та переконань шляхом усталення символів, легенд, термінів, відносин в колективі працівників тощо.

На четвертому (змістовному) рівні визначається власне корпоративна культура підприємства шляхом автоматичного відображення у взаємовідносинах та зафіксованих на рівні підсвідомості цінностей, традицій, форм корпоративної поведінки [5, с.13].

Вітчизняні науковці акцентують увагу на суттєвому позитивному впливові корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, відзначаючи її роль як чинника формування інтелектуального капіталу та реалізації соціально-економічного механізму ефективності управління персоналом [6, 7].

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємств характеризується двома аспектами: по-перше, культура й поведінка персоналу справляють взаємний вплив одна на одну, по-друге, вплив культури характеризується не стільки тим, що роблять працівники, скільки тим – як вони це роблять [8]. Норми поведінки, правила та цінності, що визначаються корпоративною культурою підприємства, засвоюються працівниками під час роботи в ньому та стають в подальшому їх ціннісними і життєвими орієнтирами. Тому варто відзначити велику відповідальність корпоративної культури за реалізацію процесів соціалізації і формування особистості.

Загалом, виділяють п'ять ознак організації, що характеризується міцною корпоративною культурою [9]:

1. Усвідомлення взаємозв'язку фінансової міцності організації з чітким баченням напрямів і шляхів її розвитку.

2. Наявність дієвого механізму стимулювання та сприяння зростанню професіоналізму працівників.

3. Сприяння зростанню якості праці.

4. Розвинута система соціального захисту персоналу.

5. Гнучкі форми ефективної індивідуальної і групової (колективної) роботи.

При цьому кожна організація має власні, властиві тільки їй філософію ведення бізнесу, цінності, принципи, правила та норми поведінки.

При аналізі впливу корпоративної культури на показники ефективності роботи підприємства першочергово варто враховувати її відповідність визначеній на підприємстві загальній стратегії.

За результатами такого аналізу на підприємстві можуть бути визначені дії відповідно до одного з чотирьох наступних підходів:

1) ігнорується корпоративна культура, яка в значній мірі гальмує втілення обраної стратегії;

2) відбувається прилаштування системи управління персоналом до існуючої корпоративної культури;

3) впроваджуються заходи, направлені на зміну корпоративної культури відповідно до обраної стратегії;

4) зміна обраної стратегії відповідно до сформованої корпоративної культури.

Найбільш ресурсоемним та тривалим вважається третій підхід, однак в певних ситуаціях саме його реалізація здатна забезпечити досягнення довгострокового успіху підприємства.

При визначенні впливу корпоративної культури підприємства на його загальну стратегію варто спиратись на модель комплексної оцінки рівнів побудови корпоративної культури – функціонального, елементного і організаційного [10, 4].

При проектуванні корпоративної культури першим підлягає оцінюванню рівень функціональної побудови корпоративної культури, адже саме за результатами його аналізу можна визначити рівень елементного забезпечення та правильність організаційної побудови культури підприємства.

При оцінюванні ресурсної (елементної) побудови корпоративної культури доцільно використовувати такі параметри як освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, наявність відділу з управління формуванням і розвитком корпоративної культури на підприємстві; наявність сучасного технічного оснащення офісною технікою тощо.

При оцінюванні елементного складу різних структурних підрозділів підприємства чи окремих організацій варто враховувати, що з одного боку більша різноманітність елементного складу соціально-економічної системи зазвичай є свідченням більш високого рівня її організації та, відповідно, можливостей

для розвитку корпоративної культури, з іншого – нераціональне використання широкого переліку ресурсів на підприємстві визначає низький рівень управління й корпоративною культурою.

Важлива роль при визначенні рівня організації корпоративної культури на підприємстві відводиться якісним показникам: наявності та складу спеціальної робочої групи, системі заохочень персоналу тощо.

Вплив реалізації заходів корпоративної культури на діяльність підприємства визначається різними видами ефектів: економічним, ресурсним, технічним, соціальним. Економічний ефект характеризується ростом продуктивності праці, прибутку та рівня рентабельності і зниженням трудомісткості, матеріаломісткості та собівартості продукції; ресурсний ефект проявляється при вивільненні матеріальних, трудових, фінансових чи інших ресурсів на підприємстві; технічний – виявляється появою сучасної техніки, новітніх технологій тощо; соціальний – визначається покращенням матеріального і культурного рівня життя населення, повнотою задоволення його споживчих потреб, зростанням рівня безпеки праці та ін. [11].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Сучасні умови господарювання визначають необхідність формування та реалізації корпоративної культури на підприємствах як засобу налагодження корпоративної атмосфери, спроможною гарантувати успіх проваджуваних змін, максимальну продуктивність праці, відданість співробітників та прихильність партнерів. Корпоративна культура дозволяє регламентувати поведінку колективу та попереджувати реакцію персоналу на прояви зовнішніх та внутрішніх впливів.

Ефективність діяльності менеджменту підприємства при реалізації заходів, спрямованих на підвищення лояльності персоналу, буде зростати за умови комбінації управління персоналом, соціально-психологічної роботи в колективі та забезпечення безпеки підприємства, в т. ч. й у кадровій сфері.

Література

1. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07 Кіровоград : Кіровоградський національний технічний університет, 2016. 269 с.

4. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Вип. 2. 2016. С. 187–200.

3. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С 179–184.

4. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Комунальне господарство міст. Серія: Технічні науки та архітектура. 2014. Вип. 114. С. 157-161. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2014_114_34.

5. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27(2). С. 9-16. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%282%29_4.

6. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04. Харків, 2009. 28 с.

7. Кутья І.В., Смігунова О.В. Адаптація персоналу в новому трудовому колективі як один із фундаментів успішної кадрової політики та корпоративної культури. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції, присвяченої 100-річчю ДонНТУ, «Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва». Покровськ: ДонНТУ, 2021. С.120–125.

8. Васильєв А.Й., Харчевнікова Л.С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 44-52. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_7.

9. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. Молодий вчений 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.

10. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1(4). С. 138-144. URL : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-18>.

11. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_2_132_138_0.pdf.

References

1. Belyak T. O. Aktyvizatsiia vplyvu korporatyvnoi kultury na rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn: dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.07 Kirovohrad: Kirovohradskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet, 2016. 269 s.

4. Kopytko M. I., Levkiv H. Ya. Vplyv korporatyvnoi kultury na riven loialnosti pratsivnykiv u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vntrishnikh sprav. Vyp. 2. 2016. S. 187 – 200.

3. Bashuk T.O., Zholudieva A.M. Dotsilnist formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi. Marketynh i menezhment innovatsii. 2011. № 2. S 179 – 184.

4. Shevchenko V. S. Vyznachennia vplyvu korporatyvnoi kultury na diialnist pidpriemstva. Komunalne hospodarstvo mist. Seriiia : Tekhnichni nauky ta arkhitektura. 2014. Vyp. 114. S. 157-161. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2014_114_34.

-
5. Polianska A. S., Diuk O. M. Formuvannia modeli korporativnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv. Prychornomorski ekonomichni studii. 2018. Vyp. 27(2). S. 9-16. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%282%29_4.
 6. Havkalova N.L. Formuvannia sotsialno-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnosti menedzhmentu personalu: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia dokt. ekon. nauk: spets. 08.00.04. Kharkiv, 2009. 28 s.
 7. Kutia I.V., Smihunova O.V. Adaptatsiia personalu v novomu trudovomu kolektyvi yak odyn iz fundamentiv uspishnoi kadrovoi polityky ta korporativnoi kultury. Materialy Vseukrainskoi naukovoï konferentsii, prysviachenoi 100-ricchuiu DonNTU, «Aktualni problemy suchasnoi ekonomiky ta pidpriemnytstva». Pokrovsk: DonNTU, 2021.S.120 – 125.
 8. Vasyliiev A.I., Kharchevnikova L.S. Vplyv korporativnoi kultury na efektyvnist diialnosti pidpriemstva. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka. 2016. Vyp. 174. S. 44-52. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug_2016_174_7.
 9. Pushkar Z.M., Panchuk D.V. Korporativna kultura v konteksti diialnosti orhanizatsii. Molodyi vchenyi 2017. № 10 (50). S. 1025-1028.
 10. Sazonova T.O., Potapiuk I.P., Shapoval V.V. Rol korporativnoi kulturi v suchasniï diialnosti pidpriemstva. Ekonomichnyi forum. 2020. № 1(4). S. 138-144. URL : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-18>.
 11. Shypulina Yu. S. Innovatsiina kultura orhanizatsii: sutnist, struktura, pidkhody do otsinky. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_2_132_138_0.pdf.