

МАКАЗАН

Євгенія Василівна  
e.v.makazan@gmail.com

УДК 658.3:005.21

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ  
КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮSTRATEGY OF CORPORATE  
CULTURE'S MANAGEMENTк.е.н., доцент, Запорізький  
національний університет

ПЕТРОВА

Катерина Олегівна  
ekaterinapetowwwwa@gmail.comасистент, Запорізький  
національний університет

У статті розглянуто процес формування корпоративної культури у сучасних умовах. Виявлено необхідність заміни в українському середовищі старої радянської моделі корпоративної культури на сучасну систему західноєвропейського типу. Акцентовано увагу на першому етапі цього процесу, а саме на створенні матеріальних і духовно-світоглядних елементів організації. Досліджено такі матеріальні елементи корпоративної культури: технологічна культура, культура трудових процесів і середовища діяльності. Проаналізовано наступні духовно-світоглядні елементи компанії: організаційний клімат та світогляд працівників. Було виділено питання щодо створення унікальних символів фірми та наведено деяку кількість правил з формування фірмового стилю. Обґрунтовано необхідність створення системи моніторингу організаційної поведінки працівників як важливого інструменту розвитку корпоративної культури. У статті розглянуто процес створення системи заохочення та методи підвищення мотивації працівників, якими повинні користуватися сучасні українські підприємці. Досліджено етап популяризації існуючої корпоративної культури серед робітників організації.

В статье рассмотрен процесс формирования корпоративной культуры в современных условиях. Выявлена необходимость замены в украинской среде старой советской модели корпоративной культуры на современную систему западноевропейского типа. Акцентируется внимание на первом этапе этого процесса, а именно на создании материальных и духовно-мировоззренческих элементов организации. Исследованы такие материальные элементы корпоративной культуры: технологическая культура, культура трудовых процессов и среды деятельности. Проанализированы следующие духовно-мировоззренческие элементы компании: организационный климат и мировоззрение работников. Было выделено вопрос о создании уникальных символов фирмы и приведены некоторое количество правил формирования фирменного стиля. Обоснована необходимость создания системы мониторинга организационного поведения работников как важного инструмента развития корпоративной культуры. В статье рассмотрен процесс создания системы поощрения и методы повышения мотивации работников, которыми должны пользоваться современные украинские предприниматели. Исследован этап популяризации существующей корпоративной культуры среди рабочих организации.

The article examines the process of formation of corporate culture in modern conditions. The necessity of replacing the old Soviet model of corporate culture with the modern system of the Western European type in the Ukrainian environment was revealed. The focus is on the first stage of this process, namely the creation of material and spiritual-ideological elements of the organization. The following material elements of corporate culture are investigated: technological culture, culture of labor processes and the area of activity. The following spiritual and ideological elements of the company are analyzed: the organizational climate and the world outlook of the workers. The issue of creating unique company symbols was highlighted, and a number of rules for creating a corporate style were given. The necessity of creating a system for monitoring the organizational behavior of employees is substantiated as an important tool for the development of corporate culture. The article examines the process of creating a system of incentives and methods for increasing the motivation of employees, which should be used by modern Ukrainian entrepreneurs. The stage of popularization of the existing corporate culture among the workers of the organization is researched.

**Ключові слова:** формування корпоративної культури, матеріальні та духовно-світоглядні елементи, радянська модель організаційної культури, стратегія управління корпоративною культурою, інструменти організаційної культури.

**Ключевые слова:** формирование корпоративной культуры, материальные и духовно-мировоззренческие элементы, советская модель организационной культуры, стратегия управления корпоративной культурой, инструменты организационной культуры.

**Keywords:** the formation of corporate culture, material and spiritual ideological elements, the Soviet model of organizational culture, the strategy of corporate culture management, the tools of organizational culture

## ВСТУП

На сучасному етапі на багатьох українських підприємствах проявляється проблема існування застарілої радянської моделі корпоративної культури, яка не дає можливості розвиватися організації. Така модель є неефективною, гальмує процес підвищення якості виробництва, знижує конкурентну спроможність на українському ринку і погіршує культуру трудових процесів. Для того щоб уникнути цих проблем, українським керівникам варто приділити увагу щодо створення нової моделі організаційної культури, яка буде складатися з елементів європейської, американської та національної культури. Процес формування такої культури і подальше управління нею є важким, який потребує багато часу. Частіше всього, українські підприємці не розуміють, з яких етапів складається процес створення корпоративної культури і яку стратегію потрібно обрати для її правильного управління, тому ця тема залишається проблемним питанням для України, яке необхідно вирішувати.

Серед досліджень і публікацій вітчизняних та закордонних вчених, які займалися вивченням та аналізом корпоративної культури організацій можна виділити праці таких вчених: В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Богданова Н.В., Е. Шейн, Дж. Фрайд, Д.Х. Хенссон, Д. Логан, Х. Фішер-Райт, Дж. Кінг, В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова та інші.

Тема корпоративної культури в українському середовищі знайшла своє відображення у працях О.В. Макарової, Т.Г. Шматок, В.М. Іноземцева та інших.

## МЕТА РОБОТИ

Метою статті є визначення необхідності зміни корпоративної культури в українських організаціях та комплексне дослідження процесу формування такої культури на підприємстві.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою дослідження послужили наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області корпоративної культури.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Корпоративна культура як одна зі складових успішного функціонування будь-якої компанії повинна увесь час вдосконалюватися. Вона є необхідною для підвищення ефективності праці у компанії, росту конкурентної переваги та вдосконалення інструментів ведення бізнесу. На сьогоднішній день, більшість українських керівників розуміють необхідність впровадження в свій бізнес систему корпоративної культури або заміни старої, неефективної радянської моделі корпоративної культури на сучасну суміш західноєвропейських та американських моделей корпоративної культури. На жаль, одного лише бажання створити власну організаційну культуру недостатньо, потрібно спланувати кожну деталь при формуванні такої культури, виділити її сильні та слабкі сторони і увесь час вдосконалюватися.

По-перше, при формуванні корпоративної культури варто акцентувати увагу на матеріальних і духов-

но-світоглядних елементів компанії. Під матеріальною культурою розуміють предмети матеріального виробництва, які допомагають підвищити продуктивність праці в організації. До матеріальних елементів корпоративної культури відносяться технологічна культура, культура трудових процесів, культура середовища діяльності [1]. Технологічна культура становить собою ефективне управління інформаційними процесами організації. Вона є необхідною для збору та обробки важливої інформації та раціонального її використання в межах компанії. Якщо брати до уваги радянську модель корпоративної культури, варто визначити, що в ній існувала проблема великої кількості непотрібних паперів, на які витрачалось купа часу в пошуках необхідної інформації. Тому сучасним українським керівникам на початковому етапі розвитку компанії варто організувати процес збору та використання даних. Менеджер може сортирувати усі відомості за такими критеріями: ознайомчі, довідкові, цільові, ситуаційні, контрольні, аналітичні, проектні тощо [2]. Завдяки упорядкуванню усієї інформації, керівник та робітники матимуть можливість швидко знайти необхідні документи і не перебувати у стані хаосу.

Управління трудовими процесами є важливою складовою будь-якого підприємства задля унормування діяльності робітників. Трудовий процес можна коригувати шляхом усного оголошення на зборах та засіданнях, видачі письмових розпоряджень або наказів, установлення місячного плану роботи тощо. Беручи до уваги радянську модель корпоративної культури слід зазначити, що в основі радянського управління трудовими процесами на підприємствах були мотиваційні принципи у формі тарифних ставок або розрядів. Такі форми мали як плюси, так і мінуси. Плюсом було те, що при економічній кризі, яка була на той час в СРСР, робітники відчували себе захищеними, оскільки КЗОТ містив положення про право на труд і вони розуміли, що будуть працювати завтра, наступного тижня, місяця, року і стабільно отримувати заробітну платню. З іншого боку, тарифні ставки були одним з небагатьох елементів трудового процесу, що не забезпечувало сильної мотивації у робітника і відповідно, покращення показників розвитку підприємства. Сучасному українському керівнику варто створити ряд мотиваційних принципів, до яких можуть входити: залучення працівника до вирішення проблемних питань, забезпечення захищеності робітника, надання відгулів, гнучкого графіку праці, оплачуваної відпустки, комфортні умови праці тощо. Необхідно пам'ятати, що підвищення ефективності трудового процесу є рушійною силою до створення конкурентної переваги на українському ринку.

Культура трудового середовища містить такі елементи як умови праці і стосунки між працівниками на підприємстві. Радянська модель корпоративної культури передбачала досить жорсткі умови праці, особливо у післявоєнний період. Поширеною ситуацією було те, що працівника могли перевести з одного підприємства на інше з метою підвищення розвитку продуктивності певної організації. Таке рішення не

підлягало обговоренню і змінити його було досить важко. Окрім цього, спостерігалася нестача новітнього технологічного обладнання на підприємствах, що значно гальмувало трудовий процес і зменшувало якість виробництва. На жаль, ситуація з нестачею новітнього обладнання спостерігається на сучасному етапі розвитку українських фірм. Українські керівники повинні покращити умови праці в організаціях, а саме: створити комфортне робоче місце, забезпечити наявність сучасних технологій, врегулювати темп і ритм роботи до спокійного, вдосконалити якість матеріалів та інструментів на виробництві, забезпечити їх наявність на робочому місці, своєчасне надання технічної документації тощо.

Духовно-світоглядні елементи корпоративної культури – це елементи, які визначають правила та норми поведінки працівників в організації, тим самим відрізняючи її культуру від культури інших компаній. До духовно-світоглядних елементів належать організаційний клімат та світогляд працівників. Під організаційним кліматом розуміється колективна свідомість на підприємстві, яка визначає рівень задоволеності робітників корпоративною культурою управління. Позитивний рівень організаційного клімату залежить від багатьох критеріїв. Якщо робітники задоволені політикою компанії, підтримують цілі та місії, які обрав керівник, мають гарні відносини один з одним та відчують себе захищеними у компанії, то рівень організаційного клімату вважається позитивним. Негативні тенденції на підприємстві, такі як затримка заробітної платні, погані відносини з колективом та керівництвом, нерозуміння значення цілей, які поставлені керівництвом, неефективність обраних рішень – значно знижують рівень задоволеності робітників. Тому українські керівники повинні докласти максимум зусиль, для того щоб в організації не спостерігалися такі несприятливі процеси. Керівники українських фірм мають сформувати свої ціннісні установки, які будуть поєднуватися з цінностями робітників та поширити їх у виробничому середовищі. Формування певної ідеології в компанії дозволить згуртуватися всім робітникам, налагодити відносини між керівництвом та працівниками і разом вирішувати складні ситуації. Створення організаційних символів є також важливим інструментом корпоративної культури. До матеріальних символів можна віднести одяг, технічне обладнання, інтер'єр, організаційні документи тощо. Духовними символами компанії є лозунги, поширені ідеї, логотипи або творчі зображення. Безумовно, кожна компанія формує власні організаційні символи, але варто акцентувати увагу на спільних правилах:

- Символи компанії повинні виділятися серед інших;
- Акцентувати увагу на виборі кольорів символів, які можуть позитивно діяти як на робітників, так і на покупців;
- Пам'ятати, що зорове сприйняття є першою оцінкою організаційної діяльності фірми, тому потрібно приділити велику увагу грамотній розробці організаційних символів.

Після того, як в організації були сформовані матеріальні та поведінкові елементи, необхідно створити

систему моніторингу за організаційною поведінкою робітників. Така система дає змогу в плані соціології визначити рівень мотивації працівника, його усвідомленість поставлених задач та напрямків їх вирішення, зрозуміти ступінь задоволення роботою та керівництвом, планувати та оцінювати результати праці робітника, визначити рівень адаптації у колективі та можливі зміни настрою, дослідити стресову ситуацію працівника тощо. У психологічному напрямку система моніторингу дозволяє визначити колективну динаміку праці, статус і рівень кожного працівника, проаналізувати можливі конфлікти та шляхи їх вирішення, дослідити рівень комунікації. Окрім цього, завдяки такій системі можна проаналізувати сумісність поглядів керівництва з поглядами працівників, визначити, наскільки поведінка робітника суперечить або відповідає організаційним цінностям компанії.

Створення системи заохочення за дотримання норм організаційної культури є наступним інструментом управління корпоративною культурою компанії. Можна виділити безліч методів заохочення, які можна поєднувати між собою або виокремити якийсь один, ефективний метод заохочення. До таких методів слід віднести моральне заохочення, тобто виокремлення працівника серед колективу, оголошення подяки за продуктивну діяльність, присвоєння почесних грамот, підвищення кваліфікаційного класу тощо. Такий вид заохочення допомагає покращити стосунки між керівником та робітником, але не гарантує підвищення ефективності виконання своїх обов'язків серед інших працівників. Найбільш дієвим є метод матеріального заохочення у вигляді грошової винагороди, щомісячних або щорічних премій тощо. Розмір такої винагороди визначається керівництвом і залежить від якості та ефективності виконуваної праці, дотримання норм та правил організаційної поведінки. Це допоможе посилити рівень відповідальності кожного працівника за якість виконуваної роботи і буде стимулювати їх виконувати усі завдання старанніше. Види заохочення на підприємствах встановлюються у колективному договорі або інших нормативно-правових актах. Якщо деякі методи заохочення не передбачені нормативно-правовим актом, то керівник все одно має право їх застосувати.

Наступним етапом управління корпоративною культурою є її популяризація серед усіх працівників компанії. Інструментом популяризації корпоративної культури може бути проведення лекцій на підприємстві з ознайомчою метою, створення окремих традицій, проведення корпоративних заходів та різноманітних конференцій з метою обміну досвідом, формування корпоративного календарю тощо. Цей етап не бажано пропускати, оскільки саме на ньому відбувається процес поліпшення відносин у колективі і створення дружньої атмосфери по всій фірмі.

Одним з етапів управління організаційною культурою є її зміна. Якщо керівник прийняв рішення щодо заміни корпоративної культури, йому потрібно проінформувати своїх працівників про це, розповісти, чому було прийнято таке рішення, які нововведення відбулися і чому це є важливим для компанії, спланувати нові механізми вдосконалення корпоративної культури і поступово впроваджувати її в систему організа-

ції.

Для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства дедалі більшого значення набуває розуміння менеджментом ролі корпоративної культури. Адже, кожне підприємство має формувати свою систему корпоративної культури, щоб насамперед досягти поставленої бізнес-мети.

### ВИСНОВКИ

Отже, корпоративна культура є важливим елементом розвитку організацій, тому сучасні українські підприємці мають приділити достатню кількість уваги для створення та вдосконалення своєї унікальної організаційної культури. Процес формування культури починається з етапу створення матеріальних і духовно-світоглядних елементів компанії. На цьому етапі компанія формує власну технологічну культуру, культуру трудових процесів і середовища діяльності, створює неповторні символи компанії. Після цього, керівники мають приділити увагу системі моніторингу за організаційною поведінкою працівників. Наступним етапом є формування системи заохочень, що дозволить покращити якість роботи. Процес вдосконалення існуючої корпоративної культури є також важливим інструментом управління організаційною культурою. Сьогодні потрібно щоб керівники розглядали корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей.

### Список використаних джерел

1. Юрченко В.В. Корпоративна культура організації / В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Н.В. Богданова. – К.: Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Державної фіскальної служби України, 2016. – 58 с.
2. Маклан Д.В. Управление корпоративной культурой организации [Электронный ресурс] / Д.В. Маклан // Директор по персоналу – 2017. – № 3. – Режим доступу до журн.: <https://www.hr-director.ru/article/65654-qqq-15-m8-upravlenie-korporativnoy-kulturoy-organizatsii>
3. Козлов В.В. Организационное поведение / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. – М.: Кнорус, 2013 – 30 с.
4. Чефранов А. Заохочення працівників як метод управління персоналом / А. Чефранов. – К.: Справочник кадровика, 2007. – 115 с.
5. Макарова О.В. Становлення корпоративної культури як складової культури ділових відносин в Україні / О.В. Макарова, Т.Г. Шматок // Наука. Релігія. Суспільство. – № 4. – К.: КНЕУ, 2009. – 4 с.
6. Антонова О.А. Особенности национальных моделей корпоративной культуры / О.А. Антонова // Челябинский гуманитарный журнал. – 2011. – № 1. – 11 с.
7. Малаховська М.В. Вплив корпоративної культури на стратегічний менеджмент компанії / М.В. Малаховська // Наукова ідея. – 2017. – № 1. – 6 с.